

---

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

### Faire enquête pour répondre à des demandes

S'il existe un vaste corpus de manuels traitant des questions de méthode en sciences sociales, on constate que ceux-ci sont exclusivement orientés vers une finalité de recherche : mettre en œuvre une méthodologie spécifique en vue de la réalisation d'un mémoire, d'une thèse, d'une étude en sciences sociales. Il n'existe pas, en revanche, de manuel proposant une démarche et des repères sur la manière dont l'enquête sociologique peut être mobilisée dans une perspective d'intervention et d'action.

Pourtant, depuis les années 1990, l'utilité de la sociologie est de plus en plus reconnue et se traduit par une croissance et une diversification des demandes adressées aux sociologues. Ils répondent ainsi à des commandes d'expertise en provenance de différents champs : urbanisme et développement local, éducation et formation d'adultes, insertion et emploi, entreprises et associations... De plus en plus de jeunes sociologues « entrent dans la carrière » académique par le biais de contrats de recherche ou de bourses « exigeant qu'une partie de leur thèse soit faite dans une association, une entreprise ou une administration, et qu'elle soit donc directement utile » (Dubet, 2011, p. 22). Dans de nombreux métiers, « la compétence sociologique peut devenir une composante distinctive et sensible de la pratique professionnelle » (Uhalde, 2016, p. 9), pour répondre à des besoins de compréhension, d'analyse, comme à des attentes plus opératoires : résolution de problèmes, évaluation de politiques publiques, amélioration des relations sociales et médiation, conseil et ingénierie de formation, accompagnement de changements... (Legrand, Guillaume et Vrancken, 1995).

La pratique de l'enquête sociologique diffuse ainsi dans une variété de métiers et de positions professionnelles, où elle est mobilisée dans une finalité de résolution de problèmes et d'intervention. Ce rapport à l'action, cette

visée d'aide, de conseil ou d'accompagnement, tranche sensiblement avec la pratique universitaire de l'enquête et la posture du chercheur « surplombant » le social. Elle suscite une demande d'étayage et de professionnalisation sur des aspects inédits de méthode comme de posture et d'éthique : comment concilier les attentes opérationnelles des acteurs et les règles de la méthode sociologique ? Peut-on s'assurer que les résultats produits ne seront pas instrumentalisés, mis au profit de certains ? Comment gérer la relation avec son commanditaire ? Comment transmettre les résultats aux acteurs concernés sans « jargonner » ? Y a-t-il une méthode pour passer du diagnostic aux préconisations ? Telles sont quelques-unes des questions que se posent les étudiants, doctorants et chercheurs répondant à des commandes, ainsi que les professionnels qui mobilisent l'enquête dans une perspective d'action et de changement (chargés d'études, consultants, intervenants en sciences humaines et sociales, responsables RH, dirigeants opérationnels, managers, partenaires sociaux...).

### **Faire enquête dans les organisations pour penser et engager des transformations pérennes**

Dans le monde du travail en particulier, les changements incessants, le mouvement permanent, suscitent des demandes d'intervention plurielles : réagir à des symptômes de crise, soutenir des dynamiques d'innovation, anticiper des modernisations. Répondre à ces attentes renvoie à une tâche complexe à laquelle correspondent de nombreux écueils. Deux d'entre eux paraissent récurrents.

Le premier consiste à vouloir « conduire le changement » à partir d'une boîte à outils gestionnaires. Dans cette perspective, le consultant, polarisé sur le déploiement de solutions pré-existantes, les indicateurs de pilotage et autres « taux d'adhésion au changement », explore de manière très superficielle son terrain (quelques entretiens). De fait, cette compréhension a pour visée de repérer des « irritants » ou facteurs de « résistance au changement », mais pas de s'adosser à une analyse robuste de l'existant pour penser un chemin d'apprentissage sur-mesure. À défaut de comprendre réellement les réactions que suscite le changement, il est conduit à mettre l'accent sur sa capacité personnelle de conviction, voire de séduction, afin d'enrôler ses interlocuteurs dans le bien-fondé de la démarche et des solutions qu'il propose.

Le second écueil repose sur une volonté visant à « induire le changement ». Il renvoie le plus souvent à une pratique dans laquelle le centre de gravité de l'intervention est l'individu, éventuellement l'équipe de travail, avec une visée d'adaptation individuelle au changement (*coaching*) ou de développement de qualités personnelles pour y faire face (*leadership*). Le focus opéré sur la dimension psychique et relationnelle à partir du récit et de l'élaboration peut tout à fait être performatif pour l'individu, en lui permettant par exemple

de trouver des voies de dégagement par rapport à ce qu'il perçoit comme des contraintes indépassables. Cependant, et pour d'autres raisons que dans le cas précédent, la mise en mouvement visée semble encore une fois se satisfaire d'une appréhension limitée de la situation sociale, c'est-à-dire des contextes de travail en organisation.

L'intervention adossée à la sociologie des entreprises gage au contraire l'action sur une compréhension des dynamiques sociales et culturelles des ensembles organisés et s'appuie sur l'existence de capacités collectives permettant de prendre en charge un destin commun. Elle appréhende l'organisation comme un système articulant des dispositifs de gestion, de prescription de règles, de méthodes, d'outils, de procédures, et des dynamiques sociales et culturelles d'appropriation, de contournement, de résistance ou de légitimation de ces dispositifs gestionnaires.

Dans cette perspective, le changement n'est ni à « conduire » ni à « induire ». Il est tout d'abord à « instruire » : il ne peut se penser sans une analyse approfondie des mécanismes caractérisant l'organisation et la manière d'y vivre ensemble. L'enquête occupe ici une place tout à fait centrale car c'est sur elle que repose le « pari de la connaissance », pari si caractéristique de la sociologie des organisations depuis sa fondation et pour laquelle « rien ne saurait être envisagé ou décidé de sérieux sans une analyse circonspecte précédant l'action » (Uhalde, 2001, p. 18).

Le changement est ensuite à « construire » en s'appuyant sur les points d'appui solides qu'offre cette sociologie pour penser l'apprentissage collectif, éviter les phénomènes de crise, de blocage ou de rupture, mobiliser les acteurs dans la résolution des problèmes qui les concernent et dans la production de règles légitimes de fonctionnement. Le changement n'est donc ici pas pensé comme déterminé à l'avance mais comme à inventer en s'appuyant sur les ressources collectives d'un univers donné.

Ainsi, partir de la maille meso que représente l'organisation (à la différence de perspectives plus macro-sociologiques ou, au contraire, davantage micro-sociologiques) permet de combiner analyse et action. Plus précisément, partir de cette maille conduit à s'inscrire dans une démarche cohérente articulant une compréhension de l'existant avec une capacité d'intervention.

Ce manuel met l'accent sur la manière d'instruire les problèmes relatifs aux processus de transformation des organisations, en insistant à la fois sur les choix méthodologiques (comment identifier et formuler clairement le problème à traiter, quelles méthodes d'investigation retenir, comment restituer aux acteurs une compréhension sociologique de leur fonctionnement?... ) et sur les dimensions éthiques de la pratique (comment construire la bonne distance avec les acteurs ? Éviter les risques d'instrumentalisation ? Faut-il rendre compte des pratiques clandestines qui concourent à l'efficacité d'ensemble ?). De manière inédite, ce manuel propose également une méthodologie relativement balisée pour construire, à partir du diagnostic,

une stratégie de changement qui intègre à la fois l'idéal, le souhaitable et le possible dans une réflexion ajustée et argumentée sur le changement.

## **Faire enquête, une expérience à vivre**

Mener une enquête de terrain s'apparente à l'expérience d'un voyage. Le voyageur sait qu'il ne reviendra pas tout à fait le même qu'en partant, qu'il aura appris d'une expérience temporaire d'autant plus exotique qu'il connaît mal cette destination et sait qu'il devra composer avec les imprévus et les inforts de cette expérience de l'altérité. De la même manière, le sociologue part en enquête fort de tout ce à quoi il s'attend et prêt à être surpris, déstabilisé, étonné par cette expédition.

S'engager dans la pratique de l'enquête de terrain, c'est ainsi accepter d'être affecté par cette expérience et de rompre avec l'idée d'une science neutre dévoilant la vérité du social. C'est être affecté parce que l'enquêteur engage sa subjectivité, fait enquête avec ses présupposés, ses représentations, les valeurs qu'il a forgées tout au long de son parcours et pas simplement avec un savoir savant composé de théories, de méthodes et de concepts. Mais c'est aussi laisser une empreinte sur le monde social investigué. L'enquêteur suscite des attentes, en lien avec une demande qui lui est adressée, il tisse des relations de confiance ou de défiance, partage des moments de travail et de sociabilité avec les enquêtés... À ce titre, sa présence n'est pas neutre et sur lui se focalisent les attentes et représentations des différents interlocuteurs rencontrés. C'est parce qu'il reconnaît que l'enquête de terrain cristallise son rapport au monde et modifie le monde étudié qu'il a le devoir de mettre au travail tout ce matériau dans une pratique réflexive.

La réflexivité relève d'un mécanisme consistant à prendre sa propre action comme objet de réflexion. Ce processus de réflexivité accompagne le développement de la professionnalité en engageant l'intervenant à construire une implication distanciée avec le terrain d'enquête, objet d'une compréhension sociologique et d'une action de transformation. L'implication est une condition d'accès à la compréhension progressive de ce qui semble, à première vue, étrange et étranger. Pour autant, l'on perçoit aisément que la seule implication peut avoir pour conséquence de verser dans une collusion avec le terrain d'enquête, ou de glisser vers des interprétations biaisées et un positionnement ambigu avec celui-ci. Ne pas projeter sur le terrain ses représentations, ses valeurs, accueillir des données qui dérangent notre façon de regarder le monde, préserver une vigilance quant à nos réactions spontanées représentent des garde-fous utiles dans une visée de professionnalisation de la pratique d'enquête. Impliqué comme tiers extérieur au système social, l'intervenant doit par ailleurs veiller aux tentatives d'instrumentalisation dont il est l'objet, comme acteur et sujet, car le rapport au terrain vient faire vaciller ce qui équipe son regard et son action. La dialectique entre implication et

distanciation constitue l'armature nécessaire à la posture de l'enquêteur, lui permettant de placer des intercalaires entre le monde enquêté et lui-même. Elle est en jeu à chaque étape de l'enquête : au moment des premières rencontres et de l'analyse de la demande ; dans la conduite des entretiens ; dans la fabrique des interprétations ; au cours de leurs restitutions ; lors de la conception d'une stratégie de changement et d'intervention...

L'enquête s'envisage ainsi autrement que comme le simple déroulé d'une méthode et d'une compréhension en extériorité des systèmes sociaux. Elle est d'abord une *expérience à vivre*, pour laquelle ce manuel met en exergue des points d'appui dans chaque chapitre, invitant à une *démarche réflexive* d'analyse de la pratique d'enquête et de la relation au terrain.

## Faire enquête, des balises pour une pratique intervenante

Ce manuel propose des apports inédits sur la pratique de l'enquête sociologique dans une visée d'intervention. Au-delà des thèmes classiques dans un manuel d'enquête qualitative (formuler une problématique et des hypothèses, conduire des entretiens semi-directifs, classer et analyser le matériau d'enquête, interpréter, rédiger un rapport d'enquête...), sont abordées des questions cruciales pour les professionnels qui recourent à la sociologie dans une pratique d'intervention, d'action ou de conseil : la construction d'un dispositif d'enquête dans le cadre d'une commande ; la gestion de la relation avec un système commanditaire ; les enjeux de la restitution dans une perspective intervenante ; le passage du diagnostic à l'action...

Pour des raisons pédagogiques, le manuel est organisé en sept chapitres qui reflètent les grandes étapes d'une démarche d'enquête qualitative à visée intervenante et ont pour but d'« équiper » le lecteur afin de lui permettre de :

- résister à la commande, co-construire la demande (chapitre 1) ;
- préparer son enquête, se préparer à faire enquête (chapitre 2) ;
- conduire les entretiens, se mettre à l'écoute (chapitre 3) ;
- conjuguer les méthodes, surmonter les épreuves (chapitre 4) ;
- analyser les données, tisser les fils de l'interprétation (chapitre 5) ;
- restituer l'enquête : tendre un miroir, soutenir l'appropriation (chapitre 6) ;
- identifier un devenir possible, soutenir un changement souhaitable (chapitre 7).

Si ces étapes sont présentées de manière séquentielle, nous insistons pour chacune d'elles sur les interdépendances et allers-retours qui les lient et en font une démarche d'ensemble.

De plus, cet ouvrage propose une synthèse des grands principes méthodologiques de l'enquête qualitative en sociologie ; il fait également la part belle aux « ficelles » élaborées par l'expérience, permettant de dépasser les problèmes inhérents à toute intervention. Chaque chapitre recense ainsi, dans

son introduction, les questions pratiques que peuvent se poser les enquêteurs au démarrage de chaque étape. Les épreuves, les difficultés rencontrées au cours de la démarche ne sont jamais évacuées mais envisagées comme un support utile à la réflexion et à la construction de la pratique. Régulièrement, des fiches-outils proposent de synthétiser les étapes et points pratiques à ne pas rater pour avancer dans la démarche et mener à bien son enquête.

Enfin, l'originalité de ce manuel tient également aux nombreux exemples empiriques mobilisés pour donner à voir les enjeux pratiques, méthodologiques, éthiques, de l'enquête en situation d'intervention. Un corpus de plus de 70 enquêtes, menées dans différents types d'organisations (entreprises privées et publiques, associations, collectivités territoriales, PME ou établissements de multinationales), est mobilisé à travers des récits, exemples et illustrations variés. Ce corpus est constitué d'enquêtes et d'interventions que nous avons réalisées nous-mêmes, ou qui l'ont été sous notre direction par des groupes d'étudiants en formation initiale ou continue.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- DUBET F., 2011, *À quoi sert vraiment un sociologue?*, Paris, Armand Colin.
- LEGRAND M., GUILLAUME J.-F. et VRANCKEN D., 1996, *La sociologie et ses métiers*, Paris, L'Harmattan.
- UHALDE M. (dir.), 2001, *L'intervention sociologique en entreprise. De la crise à la régulation sociale*, Paris, Desclée de Brouwer.
- UHALDE M., 2016, « Les dilemmes de la posture d'intervention sociologique : une grille d'analyse », *Sociologies pratiques*, vol. HS 2, n° 1, p. 7-20.