

# Patrice VILLE et Christiane GILON

Sociologues socianalystes

## L'observateur intervenant

Notre histoire avec l'observation participante commence par de la méfiance, et se poursuit aujourd'hui par une étroite association. Récit.

### Intervention, entretien et observation participante : trois pratiques séparées

La recherche-action postule l'équivalence entre chercheurs et acteurs sociaux, le " chercheur - action " doit construire sur le terrain un dispositif respectueux de ce rapport d'équivalence (H. COENEN, 2001). Mais comment y parvenir pratiquement ?

Notre expérience de " chercheurs-action " a commencé dans les années 70.

Nous avons en tête une hiérarchie qui allait de l'intervention jusqu'à l'observation participante, en passant par l'entretien non directif rogérien.

#### 1.1 L'intervention

Tout en haut et pointe dorée de notre pyramide : l'intervention, et en particulier la socianalyse. La socianalyse était définie comme " la voie royale " de l'analyse institutionnelle.

Pour Gurvitch (1972), la sociologie doit saisir le vif du social, et pour cela se livrer à la dialectique entre microsociologie et macrosociologie. La socianalyse, c'est justement cela : si petit soit le champ d'intervention, si proche du microcosme soit-il (par exemple, un très petit groupe de quelques personnes), le **champ d'analyse** reste le social global.

Dans une socianalyse, on propose une forme socianalytique qui se confronte à la forme sociale de l'unité cliente. Cette forme est construite à l'aide des règles d'intervention. Celles - ci reposent sur l'Argent, le Temps, l'Espace, le Pouvoir, la Parole, c'est-à-dire des médiations sociales globales qui peuvent aussi se transformer en instruments du contrôle social.

Peu importe la taille du système client, les outils relèvent bien d'une théorie sociale générale de l'institution.

Chaque intervention réalisée produit du savoir et du pouvoir que les participants transforment directement en action sociale. Ce savoir est fabriqué ensemble, acteurs sociaux et socialistes.

Il n'y a pas intervention s'il n'y a ni appel à l'aide ni prestation clairement orientée vers l'aide à apporter (E. Schein, 1987).

Lorsque le chercheur construit lui-même son objet et ses hypothèses, puis se cherche un terrain où tester la validité de ses idées, son travail, quel qu'il soit, enquête, observation, étude, aura des effets d'intervention, mais ne sera pas une intervention. L'intervention contrôle les effets de la présence d'un tiers extérieur dans la situation, à des fins d'aide et de connaissance. Les autres méthodes produisent des effets d'intervention sans chercher à contrôler ces derniers, ni à en tirer du savoir et du pouvoir d'action pour les acteurs sociaux.

Le savoir n'est pas suffisant pour aider l'acteur social. Pour les membres du groupe client, porteurs de demandes au sein de l'intervention, l'objectif n'est pas le savoir pour le savoir, mais le savoir pour agir. L'aide demandée porte sur cette liaison savoir/action. C'est une demande de métamorphose de savoir en action, d'incarnation du savoir dans l'action.

Par les interventions, les chercheurs sont directement connectés à la “ **société en acte** ”, la “ **société en train de se faire** ” dont Gurwitsch parle lorsqu'il désigne l'objet de la sociologie dans son ouvrage sur “ la vocation actuelle de la sociologie ”.

Comme l'écrivent Rémi Hess et Antoine Savoye (1993), l'intervention socialanalytique est “ à la croisée entre la cité universitaire et la société ”. L'Analyse institutionnelle et la socialanalyse sont assujetties à leur rôle social plus fermement que n'importe quelle autre théorie sociale parce qu'elles n'ont pas voulu cliver recherche scientifique et action sociale.

## **1.2 La non directivité**

À nos débuts, nous réalisions aussi des recherches par entretiens individuels non directifs, mais c'était par défaut, chaque fois que nous ne pouvions pas mettre en place une intervention. Ces recherches par entretiens débouchaient d'ailleurs souvent sur des interventions, parce que nous avons mis sur pied des formes de restitution inspirées de l'intervention.

Nos dispositifs de restitution - action nous paraissaient incontournables pour faciliter le passage de l'analyse des entretiens, qui est une photographie, à l'action qui est une dynamique que le chercheur soutient par la méthode d'intervention.

Mais entretiens et interventions se déroulaient en série, pas en parallèle.

### **1.3 L'observation participante**

Nous portions sur l'observation participante un regard critique. Nous étions méfiants : la construction de savoirs séparés de l'acteur social, destinés à la société savante, n'entraîne rien dans le projet de la recherche-action.

Pourtant, la position du socianalyste est proche de celle d'un ethnographe.

Il partagera un but similaire à celui de Malinowski : “ saisir le point de vue de l'indigène, ses rapports avec la vie, comprendre sa vision du monde ”. Sauf que l'intervention est **le moment de la mue**. Comme si l'“ indigène ” venait chercher l'ethnographe lors d'un temps fort de la “ peuplade ” étudiée, celui où les forces sociales se débarrassent de la vieille forme sociale impropre à leur survie, le moment d'un nouveau départ, et de la **décision qui fonde ce nouveau départ**.

Bien que le temps passé par le socianalyste dans l'unité sociale cliente soit quantitativement faible (en opposition fondamentale avec les principes ethnographiques), l'intervenant se trouve dans la même disposition familière par la “ **nature intime et forte de son contact** ”, par ce “ **plongeon dans la réalité** ” du travail de mutation.

Qu'est-ce qui se reproduit dans la socianalyse ? Comment travailler les résistances à la socianalyse ? Comment mener l'analyse de l'institution de la socianalyse (Lapassade, 1971) ? Que montrent analyseurs et résistances ? Quelle connaissance apportent-ils ? La réponse à ces interrogations permet de mener l'“ **analyse culturelle** ” de l'établissement où se déroule l'intervention. Car de quoi les analyseurs font-ils parler ? Sur quoi se fondent les résistances ? Sur des normes, des valeurs, des attitudes, des stratégies, des pratiques collectives, des particularités, des lois en conflit dans une situation de crise. : une crise qui motive l'intervention et que l'intervention va simuler, produire à froid, de façon maîtrisée, négociée. Ce au nom de quoi analyseurs et résistances émergent constitue la matière vive de la culture : c'est la **culture saisie dans le vif** que les intervenants travaillent...

Les stratégies ethnographiques et ethno-méthodologiques de recherche entretiennent **une parenté** avec la stratégie d'intervention de la socianalyse institutionnelle.

Comme le préconisait B. MALINOWSKI (1963), comme l'a pratiqué E. GOFFMAN (1968), **la tente du socianalyste est plantée en plein cœur du "village"**, dans les lieux, en pleine crise, au moment où une communauté traverse une phase critique (krinein : décider) et, se trouvant contrainte à faire des choix, passe au crible ses référents, valeurs, projets, son environnement, ses particularités, ses fondements, sa genèse, ses potentialités.

De même, " l'ethnographe ne doit pas seulement placer ses filets au bon endroit et attendre qui viendra s'y jeter. Il doit **se montrer chasseur dynamique**, talonner sa proie, la diriger dans ses rets et la poursuivre jusqu'en ses derniers retranchements ".

Le dispositif socianalytique est construit pour servir de surface projective et d'appui à des forces sociales cherchant à opérer un déplacement. Il est fondé sur le principe de non savoir, de **maïeutique**, proche de la position de MALINOWSKI qui partait lui aussi d'une position affirmée de **non savoir**.

Le dispositif d'intervention socianalytique est conçu pour **rendre le quotidien étrange**, les habitudes interrogeables, les " allant de soi " bizarres (principe de dérangement). Il trouble les fonctionnements normaux et admis, les met en crise sciemment pour les rendre questionnables, critiquables, modulables, destructibles, c'est-à-dire avant tout **visibles** (cf le " **making trouble** " – la consigne de " **rendre la situation anthropologiquement étrangère** " – " n'accepter rien comme sûr " et autres règles de distanciation énoncées par GARFINKEL, 1967).

L'outil de connaissance dans la socianalyse est **le chercheur** lui - même, dont les réactions, les sensibilités personnelles et collectives (staff d'intervention) sont le moyen de produire la connaissance : l'intervention étudie des rapports sociaux à **l'aide du rapport** entre acteurs et sociologues.

Mais sur le fond, une sorte d'incompatibilité nous apparaissait dans le fait que l'observation participante soit l'instrument d'une recherche scientifique, certes atypique dans ses moyens d'investigation, mais encore traditionnelle dans ses finalités.

## **2. Nous adoptons l'observation participante**

Pourtant, dès les années 80, nous nous sommes mis à pratiquer l'observation participante.

La situation qui nous y a poussé était la suivante : à la fin des années 80, un conflit éclate dans les centrales nucléaires françaises. Il est long (neuf semaines), il est caché (pas d'articles dans la presse), il est cher, les revendications partent dans tous les sens, les dirigeants n'arrivent pas à résoudre la crise. Ce conflit, mené par les pilotes des centrales nucléaires, est cyclique : il revient tous les trois ans, s'amplifie, à chaque cycle, il prend une plus grande amplitude. La grève est complexe : des revendications contradictoires ont fait florès. Paradoxalement, les réponses apportées par la direction pour arrêter le conflit jettent sans cesse de nouvelles forces dans la bataille.

Pouvions-nous aider à régler le problème de fond ainsi manifesté ?

L'intervention de l'époque consiste en un long texte d'analyse réalisé à chaud à partir d'entretiens non directifs approfondis auprès des grévistes et d'une observation participante, texte qui fera l'objet de " restitutions-actions " régionales, réunissant des chefs d'équipe de conduite, des ingénieurs dirigeants de site et la haute direction parisienne.

Notre visée était, par notre analyse, de **redéfinir la situation**, poser le problème sous jacent aux mouvements de grève cycliques, montrer la force et le sens de ce mouvement social.

Nous interviendrons dans des équipes de conduite nucléaire avant même la fin du conflit pour tenter de comprendre pourquoi les agents sont engagés ou non dans la grève. Nous découvrirons que les revendications divergentes des grévistes sont des tentatives de poser la question de la non-reconnaissance de la responsabilité professionnelle exercée.

Direction et syndicalistes avaient, au contraire, défini la situation autrement, considérant que la grève était centrée sur la vie privée. Pour eux, les grévistes voulaient deux choses contradictoires : pour les uns l'augmentation de leur pouvoir d'achat (plus de primes de pénibilité en compensation de la dégradation de leur santé par le travail en 3x8), pour les autres plus de temps libre pour vivre une autre vie hors de la centrale et du travail en 3x8.

## **2.1 Comment avons-nous négocié notre entrée ?**

Nous étions sur le point de terminer un travail de recherche quand nous avons appris l'existence du conflit.

Nous avons eu une longue discussion avec un conseiller en ressources humaines. Nous nous sentions particulièrement aptes à traiter le problème, y voyant un passionnant analyseur.

Le conseiller nous invite à faire une offre au chef du parc nucléaire. Nous proposons de combiner entretiens, observation participante et restitutions actions.

Les principes de l'intervention nous avaient appris l'importance de la base matérielle et la valeur symbolique de l'espace. Nous avons toujours fait attention aux lieux choisis pour notre assemblée socianalytique. C'est ainsi que nous avons déjà pris l'habitude de voir les gens " chez eux " pour les interviewer, par exemple.

Mais là, nous sommes allé au-delà de ces aménagements.

Nous savons qu'il y a une symbiose homme/machine très forte dans ces installations nucléaires où beaucoup de sous marinières sont reclassés, beaucoup de sidérurgistes, des mineurs, des raffineurs. Pour comprendre la grève des agents de conduite, nous vivons la conduite de l'intérieur. Nous serons des observateurs qui participent, allant jusqu'à vivre le travail de conduite pour le comprendre : nous suivons l'idée de " becoming the phenomenon " (Mehan et Wood) 1975.

Nous devons comprendre le travail pour pouvoir comprendre le pourquoi de l'arrêt de travail.

## **2.2 Etapes**

Voici schématiquement le processus suivi :

a) Premier passage sur les sites pour déterminer l'équipe ou les équipes choisies, interviewer chefs de site, ingénieurs de conduite, et syndicalistes. Dans chaque site, ces premiers interlocuteurs nous confiaient leur propre analyse, nous déterminions ensuite quelle était l'équipe qu'il convenait de voir. Nous voulions des équipes atypiques, grande gueule, très grévistes, ou très non grévistes... ce qui n'était pas un signe de faible personnalité !

Plus tard, parce que cela nécessitait une programmation plus complexe, nous rencontrions l'équipe de conduite.

Par exemple, sur un site nous avons travaillé avec une équipe " très gréviste ", une équipe de grandes gueules à la réputation d'extrême solidité technique, et avec une autre équipe non gréviste, dont les noms avaient été jetés en pâture par haut parleur tout le long du conflit. Mais cette même équipe avait été très engagée dans les conflits précédents. L'hypothèse est que les situations les plus périphériques et les plus contrastées sont celles où la dynamique d'ensemble du corps social

émerge. De ce point de vue, l'hypothèse a été amplement validée dans ce travail, mais elle heurtait les syndicalistes très attachés à l'idée de représentativité. Ces militants ont toujours été intrigués par le fait que la dynamique décrite dans nos travaux soit validée par l'ensemble des agents rencontrés ensuite (des gens considérés par eux comme représentatifs, alors que de leur point de vue nous avons rencontré des gens particulièrement non représentatifs).

Tout le corps social est traversé par une sorte de champ magnétique social qui traverse chaque membre. Chaque membre est plus ou moins traversé par les mêmes tensions et contradictions institutionnelles que les autres. Ces tensions se résolvent, certes, dans une équation personnelle, mais l'analyse des cas analyseurs va les faire apparaître par différence vis-à-vis de la norme. Les groupes extrêmes sont les zones où se manifeste la dynamique sociale, de même que la dynamique de l'écorce terrestre peut être lue là où émerge la lave des volcans, là où la terre tremble...

b) Ensuite, le choix fait, il y avait négociation avec les chefs de l'équipe de quart choisie.

c) Dans la plupart des sites, nous avons eu droit à la visite et formation obligatoire sécurité et radioprotection parfois à l'anthropogammamétrie qui permet de voir notre profil radioactif et de déterminer ensuite si nous avons été victimes d'une quelconque contamination.

d) Rencontre avec l'équipe au moment du briefing du vendredi soir. Avec l'équipe, on boit le café qui démarre toute prise de quart. Nouvelle négociation : sont-ils d'accord ou non pour faire ce travail avec nous et nous recevoir ? Nous arrivons dans les équipes de quart, la nuit dans la salle de commande à la prise du quart du week-end. C'est un temps privilégié, cette nuit de week-end où l'équipe de quart est seule sur " la tranche ".

À la fin de la relève, lors du briefing de prise de quart, le chef de quart nous donne la parole.

La commande d'analyse du directeur du parc nucléaire sera exposée par nous-mêmes à chaque interviewé, mais elle fait aussi partie du briefing de début de quart dans la salle de commande, il est clair et admis que, eux et nous, faisons tout pour faire comprendre leur grève et leur métier à la direction parisienne, il nous faut pouvoir rendre compte fidèlement de leur vécu et du pourquoi. Ils auront droit à une restitution avant que nous rencontrions la direction parisienne. Nos adresses et nos numéros de téléphone personnels sont affichés afin qu'ils puissent nous recontacter s'ils le jugent nécessaire ou si des gens non prévus mais intéressés désirent nous joindre et nous donner leur point de vue.

Nous déroulons l'historique précis de la commande, le pourquoi de notre venue. Pourquoi nous ? Pourquoi ici ? Pourquoi cette équipe de quart ? Nous venons de la part de la direction, à qui nous avons proposé un travail d'explication du pourquoi de cette grève dont elle a du mal à comprendre les contradictions. Les choix ont été faits précisément d'équipes atypiques et non moyennes. C'est l'idée d'analyseur qui nous a guidés. Nous avons cherché aussi des équipes où l'on aime parler débattre, critiquer

e) Dans la salle de commande, nous remarquons que c'est toujours l'opérateur (le pilote du réacteur) qui déverrouillera la possibilité de discussion avec l'équipe, après une phase d'observation et de débat avec nous. L'équipe donne son accord. Ensuite, chacun nous parlera individuellement. C'est ce que nous avons demandé pour avoir accès au maximum de particularité Ils ont été d'accord. Nous serons sollicités, utilisés pour discuter, échanger et précisément pour parler à " Lucien ", à la Direction lointaine, de Paris. Parfois la discussion sera collective ce qui permettra d'aller beaucoup plus loin dans l'analyse pour confronter les points de vue.

Nous suivrons dans ces nuits nos principes : principe non directivité, principe de travail des analyseurs. À nouveau, nous aurons recours à une habitude institutionnaliste, et nous l'annonçons : il s'agit pour nous d'interviewer préférentiellement l'interlocuteur dans son espace. L'opérateur dans la salle de commande. Les rondiers lors d'interminables rondes dans l'énorme machine, lors d'interventions sur la machine. Nous n'hésiterons pas à nous faire expliquer les manœuvres les plus pointues, et à donner des coups de main dans des opérations où une aide est utile. Cet engagement physique est aussi important pour comprendre la conduite. Celui du quart comme celui du parcours ou des tâches.

### **2.3 Temps, espaces, recours aux cinq sens**

Dans l'équipe, nous menons des entretiens individuels très formels, enregistrés, les agents parlent avec attention, très soucieux de nous faire comprendre aussi bien leurs certitudes que leurs ambivalences. Les entretiens avec les pilotes se sont parfois passés individuellement dans les cuisines ou une salle avoisinant la salle de commande, mais aussi en salle à leur pupitre, d'autres membres de l'équipe se mêlant alors aux conversations. Chacun a droit à une entrevue individuelle avec nous, en général très longue, mais beaucoup de conversations plus ou moins animées ont lieu à droite ou à gauche. Souvent le chef de quart a organisé des débats de nuit sur notre recherche.



Nous avons négocié un badge qui nous donne accès à toutes les zones de façon à pouvoir suivre les agents dans n'importe quelle manœuvre. On voit, on sent, le froid le chaud, le vent, la pluie, la nuit. On écoute les bruits effrayants rassurants, normaux ou indices d'un mauvais fonctionnement de la machine. On touche les machines et on apprend à reconnaître la bonne vibration, celle de la machine qui ronronne de celle qui indique qu'elle souffre. On respire les vapeurs, les huiles, on marche, on partage les peurs, On finit par se familiariser avec la jungle de la machine, à échapper au vertige qui saisit la première fois que l'on marche sur des caillebotis haut perchés, avec sa salle de commande relativement silencieuse, souvent il y a un fond musical – mais on s'égrène les cliquetis réguliers des appareils d'enregistrement. De temps à autre les tintements signalent l'apparition d'une alarme vite acquittée. Le haut parleur de temps en temps appelle quelqu'un.

Toute la nuit, nous partageons le travail, les repas, les discussions de l'équipe, ses phases de formation. En même temps, nuit après nuit, nous menons nos entretiens en ayant soin d'interviewer chaque personne une fois le contact noué. Nous faisons les rondes : ronde d'extérieur, ronde dans l'immense salle des machines, actions dans le bâtiment des auxiliaires nucléaires, analyses dans le bureau des consignations, travail du chef de quart et bien sûr, suivi du bloc aux côtés des pilotes (les chefs de bloc ou opérateurs).

Dans plusieurs cas, nous avons eu droit à des repas mitonnés comme entre amis, avec des situations très touchantes, avec des manifestations de don contre don, nous-mêmes apportant des bouteilles (aujourd'hui l'alcool est totalement interdit) ou des gâteaux, eux parfois des plats préparés à la maison spécialement pour cette occasion, bref une atmosphère très chaleureuse parfois fraternelle.

Nous prenons soin de visiter tout endroit qu'ils veulent nous montrer. Nous sommes tout le temps partants pour partager, nous les suivons comme des compagnons ou des assistants. Nous cherchons à éprouver leurs fatigues et leurs difficultés. Certains d'entre nous vont même prêter main forte à des agents confrontés à des situations difficile (débordement de piscine dans le bâtiment des auxiliaires nucléaires par exemple). Pendant ces temps – là d'observation participante, nous faisons partie de l'équipe. À la fin de ces nuits, dans une équipe, un rondier nous offre deux sacs de rondier. Un OP nous dit que la conduite est en grève parce qu'elle veut être reconnue dans son profes-

sionnalisme, que nous sommes de vrais professionnels, et que c'est pour cela qu'ils ont accepté de travailler avec nous.

Par contre, nous n'avons partagé que tard notre vision, étant centrés sur la nécessité de développer au maximum la leur ou les leurs. Cependant, dès qu'une synthèse commence à nous apparaître (2<sup>e</sup> site puis 3<sup>e</sup> site), nous allons la leur soumettre durant la troisième nuit, une fois tous les entretiens terminés.

Tels des caméléons, nous calquons nos mœurs sur les leurs. Par exemple, alors que les ingénieurs portent le casque en tout lieu, c'est la règle, pour nous il n'y aura pas de port systématique du casque, car cela nous aurait identifiés à l'autre monde etc. Nous avons les mêmes habitudes qu'eux. Cela va jusqu'à certains gestes professionnels que nous avons appris, mettant comme eux la main sur des paliers de pompe ou sur le capot de la turbine pour sentir par la chaleur ou les vibrations, pour vérifier si tout est bien normal, l'œil aux aguets comme eux. Nous avons évidemment vécu les difficultés de la veille, du sommeil, le désir de dormir vers 3 heures du matin etc. En y repensant maintenant, nous pouvons dire que nous avons été adoptés, quelque part nous faisons partie de la conduite.

Nous sommes entrés dans leur peau, nous voyons ce qu'ils voient, nous ressentons ce qu'ils ressentent. Plus nous partageons ces sensations, plus ils nous parlent. Nous pouvons entrer et sortir de cette peau. Cette faculté sera utilisée lors des discussions au sein des réunions de restitution.

#### **2.4 Faire comme : la prise de notes, le briefing et le debriefing d'équipe**

Comme les rondiers tiennent un carnet de ronde, nous tenons chacun un carnet. Mais nous ne nous sommes pas séparés de notre magnétophone de socianalystes. Nous enregistrons les entretiens et toutes les discussions collectives. Comme une équipe de conduite, nous faisons en début de nuit un briefing et chaque après midi un debriefing.

#### **2.5 Le schéma principal de compréhension des grèves cycliques**

Pendant les nuits que nous passons avec une équipe vraiment désimpliquée, celle du quatrième site visité, nous mettons à profit notre désœuvrement pour faire le point entre nous. Le schéma principal de compréhension des conflits et de leur caractère cyclique nous apparaît lors de discussions au

restaurant, avant la prise de quart. Nous continuons la discussion entre intervenants la nuit dans la salle de commande, devant les membres de l'équipe, dans un schéma très " Van Bockstaelien ". Nous leur faisons à chaud la restitution de notre ébauche, en nous aidant d'un tableau. Élaboré et retravaillé la nuit devant cette équipe, notre schéma principal d'analyse donne lieu à une spectaculaire réimplication des agents. Notre ébauche est approuvée, appréciée. Chacun la complète, la renforce, aide à l'élaborer. La trame de notre long texte d'analyse prend forme.

Nous y montrerons que la grève, loin d'être située exclusivement sur l'axe des préoccupations de la vie privée, est porteuse de dimensions professionnelles majeures, de responsabilité, de reconnaissance, de compétence. Nous ferons apparaître les valeurs de la profession de conduite nucléaire, valeurs au nom desquelles la situation est peu tolérable, ce qui explique le caractère cyclique des grèves.

Ce texte nous permettra de tenir le projet de redéfinition de la situation, à travers les nombreuses restitutions actions qui seront ensuite organisées entre commanditaires, cadres dirigeants et chefs d'équipes de quart.

### **3. Caractéristiques de notre pratique de l'observation participante**

Le cas concret que nous venons de présenter permet de comprendre les traits particuliers de notre observation participante.

Bogdan et Taylor (1975) définissent l'observation participante comme un dispositif de recherche caractérisé par une période d'interactions sociales intenses entre le chercheur et les sujets, dans le milieu de ces derniers. Au cours de cette période, des données sont systématiquement collectées/.../. Les observateurs s'immergent personnellement dans la vie des gens. Ils partagent leurs expériences.

Malinowski avait donné les règles de l'observation scientifique des sociétés dans son ouvrage sur les trobriandais (*Les argonautes du Pacifique*, 1922) : " se couper de la société des blancs, et entrer dans la relation la plus étroite possible avec les indigènes, un idéal qui ne peut être atteint qu'en s'installant dans leur village ".

Nous nous différencions de ces approches, parce que notre observation participante est placée dans une perspective d'intervention.

Praticiens de la socianalyse, nous faisons une observation brève, dans un espace temps calqué sur le temps de l'unité sociale (nous prenons le rythme des 3 x 8, à une période privilégiée pour parler, débattre : les nuits de week-end).

D'autre part, loin de nous couper " des blancs ", nous portons dans l'équipe de conduite la commande du patron du parc : comprendre les causes profondes d'un mouvement social cyclique.

La question de la relation entre la participation et la distanciation se pose différemment dans notre cas où nous mêlons intervention, entretiens non directifs et observation participante.

Nous travaillons toujours dans le cadre d'une triangulation, même quand nous faisons de l'observation : dans l'intervention, le rapport social est analysé à l'aide du rapport entre les acteurs sociaux et l'intervenant.

Dans le travail présenté, nous allons élaborer notre analyse, notre vision, (nous sommes le point C) mais en entrant dans le système de référence d'acteurs sociaux en grève (point A), qui à travers nous, parleront aux dirigeants (point B). En nous parlant ils parleront à leurs dirigeants, et en les interviewant et en vivant avec eux, nous serons à l'intérieur de leur cadre. Nous serons le pôle B à qui parle le pôle A, et nous connaissons A parce que nous le vivons de l'intérieur. Nous n'allons pas être eux (le going native d'Adler et Adler ou d'Erving Goffman), nous allons être le rapport social entre eux et la direction, nous allons être à la fois eux (par la non directivité et l'observation) et l'envoyé du commanditaire.

Par les entretiens, nous allons marquer que nous sommes en train de mener une recherche. Nous allons signifier notre extériorité. Nous allons mettre en miroir ce que les gens nous disent et ce que nous voyons et vivons avec eux. À ces deux égards, les entretiens, s'ils permettent d'entrer dans le système de référence des personnes observées, manifestent en même temps le caractère artificiel et anormal de notre présence.

Il est clair que ce travail s'inscrit dans une perspective clinique et non ethnographique. Comme le propose Edgar Schein (1987, professeur au MIT et psychosociologue consultant), nous pensons

que le principe fondamental pour comprendre un système humain est d'essayer de le changer ou d'y intervenir en pleine crise.

C'est le client qui choisit le chercheur clinicien et non comme dans la recherche, le chercheur qui choisit le terrain. Le client rémunère le clinicien, la relation d'argent étant même en socianalyse un analyseur. Le client décide d'arrêter l'intervention et non l'intervenant.

Mais il n'en reste pas moins que par le recours à la méthode de l'observation participante, nous respectons la distinction de Schein en cherchant à ne pas trop déranger l'activité, et en déterminant à quel moment nous y mettons fin. Par contre **nos observés sont demandeurs** de l'observation, seul moyen selon eux de faire comprendre un travail qui serait incompréhensible sans cette immersion, sans ce partage. Il y a des lieux où nous devons passer. Nous devons enfiler les vêtements spéciaux de protection. Il y aura un côté initiatique à nous faire partager nuits et week-end, c'est-à-dire cette phase où ils sont seuls sur la centrale et où ils pourront nous consacrer des temps d'explications. C'est un temps plus introverti, les interactions avec les autres métiers sont réduites au minimum.

#### **4. L'observation participante devient incontournable**

Aujourd'hui, nous n'envisagerions pas de mener une recherche par entretiens sans observation participante, ni une intervention sans entretiens et observation participante. Parfois, l'observation participante nous est explicitement demandée lors de la commande. Nous lions les trois pratiques, nous les entremêlons et les faisons réagir l'une par rapport aux autres.

##### **4.1 Combiner les trois pratiques permet de changer de place**

Grâce à cette palette, l'intervenant peut changer de place selon les nécessités de l'intervention :

Intervention socianalytique institutionnelle : je suis le tiers extérieur qui permet qu'ils se parlent et qui dérange leurs modes de fonctionnement habituels. Je dérange leur système pour qu'il se révèle.

Entretien non directif : je vois avec les yeux de chacun des participants à l'intervention, j'entre dans chaque regard pour voir ce qu'il voit. Ce qu'il voit est une vision impliquée, filtrée et travaillée par son cadre de référence interne.

Observation participante : **je participe** donc je suis dans leur situation, je ressens ce qu'ils sentent, je vis avec eux les mêmes sensations. L'observation participante permet de renouer avec la connaissance par les sensations. Elle réintroduit le corps, les cinq sens **J'observe** donc je travaille mon point de vue sur les questions de l'intervention. J'éprouve avec eux, je prouverai pour eux, je suis témoin de ce qui se passe.

Ainsi dans une intervention en cours actuellement, où 350 personnes réfléchissent en réseau sur les moyens de mieux fédérer leurs métiers, nous faisons des immersions de trois jours dans les équipes de travail des personnes avec qui nous travaillons depuis six mois. Après six mois de travail en assemblée, ou par forum électronique, nous sortons du lieu de l'intervention, où l'on parle, pour aller dans les lieux et dans les équipes de travail.

#### **4.2 Les apports de l'observation participante à l'intervention et à l'entretien**

##### *La participation : l'immersion sensorielle*

Quand le chercheur est participant au point de vivre la même chose que les membres de la communauté où il intervient, il augmente sensiblement, pour parler techniquement, le coefficient de pénétration dans le cadre de référence interne des acteurs. L'entretien non directif donne accès au cadre de référence interne d'une personne, mais d'une façon uniquement cérébrale et individuelle. Vivre avec les gens, c'est entrer dans les cadres de référence internes par l'émotion et découvrir comment les émotions traversent les logiques d'action. C'est aussi explorer le cadre de référence collectif.

On accède alors à des raisonnements sollicités par les situations, on accède aux préoccupations commentées ou non qui traversent celui que l'on suit. On participe peu à peu à une culture où les termes techniques sont détournés de la pure sphère professionnelle pour des utilisations qui parlent des situations et des affects de la vie courante.

Un autre échange s'installe entre le chercheur et l'acteur.

### *L'observation : le regard du voyageur étranger*

L'observation participante va nous faire accéder aux faits dont on entend parler dans l'intervention., nous mettre en capacité de mettre des mots sur ces situations, ces faits.

Au fond, l'observation fait revenir dans le cadre de l'intervention les éléments que les acteurs sociaux n'arrivent pas à verbaliser. Observer permet le retour du non verbal.

L'observation va nous permettre de dire ce que les professionnels ne parviennent pas forcément à formuler parce que dire et écrire n'est pas aisé pour eux.

Les rapports de pouvoir non verbaux seront repérés dans l'observation : ce qui se passe en dit plus que ce qui se dit. Les configurations de pouvoirs, l'exercice du pouvoir ne se reproduisent pas forcément dans la situation d'intervention car ils sont liés au processus de travail. Par l'observation, nous pourrions décrire les jeux de pouvoir de l'extérieur. En arpentant les lieux de travail, en suivant les processus, en observant le fonctionnement des instances de décision, nous verrons comment la puissance s'exerce dans divers symboles. Très récemment, grâce à une observation participante de diverses instances, nous avons pu voir comment les pouvoirs s'y succèdent et s'y distribuent. En fait la configuration des pouvoirs n'est pas stable, elle suit des modulations temporelles et spatiales. Il est impossible de s'en rendre compte sans pratiquer des immersions dans l'organisation.

### *La communauté de langage*

L'observation participante nous apprend à parler la langue des participants, un langage très local, celui du milieu, du métier. Nous pouvons alors leur parler " sociologie " dans leur propre langue, avec leurs images, leurs représentations du social, médiatisées par leur métier.

Grâce à l'observation participante, nous pourrions éviter le métalangage savant pour adopter le langage des gens de l'intérieur : ne pas être celui qui traite les personnes en objet, ne pas être le sociologue qui parle du haut de sa science. Nous leur parlons " le sociologique " en parler local. Cette possibilité contribue à construire la relation d'équivalence dont nous parlions en introduction pour définir la recherche-action. La communauté de langage facilitée par l'observation participante donne la main aux acteurs sociaux sur le savoir sociologique en cours d'élaboration. Ils le critiquent, le complètent, le corrigent, ils y mettent leur patte, s'en font co-auteurs.

Notre tactique permanente consiste à nous rapprocher de la “ culture ” des acteurs. La restitution de ce que nous avons entendu, vécu, un allemand dirait “ miterlebt ”, c’est-à-dire notre “ vécu avec ”, nous la voulons la plus proche possible d’eux.

Si les textes que nous tirons de nos observations parlent à tous ceux qui en sont la source et à ceux qui les reçoivent, s’ils sont extraits de cette gangue que René Lourau appelait la littérature grise, ils vont circuler, ils se diffuseront tout seuls. On se passera le document de recherche, on l’échangera, on en reparlera.

La forme et l’intelligibilité que nous nous efforçons de donner à ce qui nous est transmis ne sont pas celles d’un discours entre spécialistes, discours vulgarisé pour des profanes qui sont l’objet de notre travail. Nous tentons de construire un discours dont ils se sentent la source. Et qui est tout entier déjà maîtrisé dans leur propre langage.

### *Le travail du lien social*

Dans des organisations hiérarchisées, où les personnes du “ haut ” ont souvent exercé dans leur jeunesse les métiers du “ bas ”, le rappel des sensations que l’on éprouve en bas de l’échelle réveille une mémoire commune et réduit la distance sociale.

A partir de l’observation participante, nous serons en capacité de raconter des anecdotes pour expliquer le pourquoi de la position de chacun. Cette connaissance par les sensations permet d’étayer les dires et de réduire les incompréhensions mutuelles. Il faut pour cela que nous soyons capables de restituer les vérités subjectives de chacun, il faut aussi décrire des faits, des situations que les gens du “ haut ” ont connues, et qui vont leur donner une sorte de preuve personnelle que ce qui est constaté est vrai. D’où des exemples, des expressions qu’ils ont déjà entendues, des rappels d’implications personnelles, qui sont en fait sans qu’ils en aient conscience une expérience collective, mais qui renvoie à de l’intime, à des émotions.

En établissant des liens logiques entre des déclarations en assemblée et des réalités vécues au travail, on aide à tisser du lien social.

Nous travaillons avec des mots, les phrases, les formules, les expressions, avec les métaphores, les exemples des personnes rencontrées. On pourrait évoquer la **transduction, non comme un phénomène subi**, mais **comme un phénomène construit par nous**. La diffusion des textes de la re-



cherche doit être pour nous plus transductive qu'institutionnelle, ils doivent filer de proche en proche, le texte est fait pour cela et le débat doit faire tache d'huile. Et dans sa circulation toucher des lieux de décisions.

### *Les observateurs participants internes*

La dimension " formation " des interventions est bien connue. Tout participant à une intervention quelle qu'elle soit sort de cette période particulière transformé par ce qu'il a vécu, compris, en particulier par ce qu'il a appris du dispositif lui même. Ainsi, lors du bilan de notre dernière intervention de longue durée, les participants nous ont expliqué par le menu dans les entretiens individuels de bilan, qu'ils avaient acquis un savoir sur l'action sociale qui n'est autre que la captation, à travers l'expérience vécue, de nos principes, méthodes et techniques socianalytiques.

Ainsi, ils savent désormais que les principes de transversalité, d'auto régulation (autogestion), décalage (dérangement) sont des facteurs puissants de mise en mouvement. Ils n'ont pas lu Kurt Lewin, mais ils connaissent les équilibres quasi stationnaires et les forces sociales qui leur sont dédiées, ils savent comment les changements découlent des forces de conservation des équilibres, ils ont pu toucher du doigt l'efficacité des minorités actives dont a parlé Serge Moscovici (1979).

Tout autre chose est la nécessité d'offrir des espaces de formation en complément des interventions, une nécessité qui nous est apparue progressivement.

Le défi est le suivant : comment travailler à notre disparition en tant qu'intervenants externes tout en maintenant l'exigence interne et la possibilité d'une analyse, la persistance de tiers au sein des organisations ?

Pour y répondre, nous formons des intervenants internes qui prennent au sein des organisations le relais de nos interventions. Ils pérennisent la position de tiers dans l'organisation. Leur capacité d'interpellation se construit dans le compagnonnage et la coopération avec nous.

Cette démarche systématique de formation de consultants internes, expérimentée dès que nous avons commencé à intervenir en secteur industriel, a connu récemment un nouveau développement. Auparavant nous ne formions que des personnes ayant déjà une formation supérieure (ingénieurs, cadres, fonctionnels). Depuis 2000, nous menons la même action de transfert de méthodes vers des participants à nos interventions, mais cette fois-ci il s'agit d'opérationnels de base, aguer-

ris par leur participation à l'intervention. Nous les formons à l'entretien et à l'observation participante. L'observation participante est de loin la pratique dans laquelle ils excellent le plus. Initiés à cette démarche, ils s'en vont en mission réaliser des " revues de pairs " au cours desquelles ils s'immergent dans une organisation, vivent avec les personnes. Ils tirent de ces plongées chez leurs alter égaux des analyses aussi appréciées que redoutées tant elles sont pertinentes.

## **5. Trois pratiques qui se corrigent l'une l'autre**

Pour nous, aujourd'hui aucune des trois méthodes ne va pas sans les autres parce que chacune a ses qualités, qui viennent corriger un point aveugle de l'autre, ou construire une parade par rapport à des risques inhérents aux deux autres méthodes.

### **5.1 Le point aveugle de l'observation participante : la relation d'équivalence entre acteurs et chercheurs**

*C'est une folie de vouloir étudier le monde en simple spectateur. Celui qui ne prétend qu'observer n'observe rien, parce qu'étant inutile dans les affaires, et importun dans les plaisirs, il n'est admis nulle part. Rousseau, La nouvelle Héloïse*

Comme toute méthode clinique (psychanalyse, entretien non directif de Carl Rogers, T group...), l'intervention possède à nos yeux quelque avance sur les méthodes de recherche monovalentes (c'est-à-dire utilisables seulement à des fins de recherche et non à des fins d'aide).

L'observation participante semble rapprocher le chercheur et l'acteur, mais par construction, le chercheur observateur n'a pas de comptes à rendre à l'acteur.

Les problèmes de l'ethnographie (étude de cas et observation participante) relevés par SMITH, par SCHUTZ (1994), par HUSSEN et POSTLEHWAITE dans *l'International Encyclopedia Educational Research* et résumés par M.I.LOPES DA SILVA (1996), sont de ceux que les démarches cliniques ont été dans l'obligation de résoudre parce qu'ils sont incontournables lorsqu'ils surviennent dans une relation d'aide.

Par exemple :

**“ La difficulté de rendre la situation étrange ”** parce que ce n'est pas la même chose d'aller étudier des écoliers ou des professionnels bien de chez nous que d'étudier les Trobriandais ;

La difficulté de se distancier des membres d'une culture que l'on partage soi-même, de dépasser les lieux communs, d'échapper aux préjugés ;

**L'implication du chercheur** et les mécanismes contre transférentiels qui le meuvent,

**Le biais** constitué par la présence de l'observateur dans le champ des phénomènes " naturels " observés ;

La définition du destinataire de la recherche, le contrôle des finalités du travail ;

L'articulation connaissance/changement

Si la réponse à ces problèmes se cherche encore dans la recherche à base de techniques ethnographiques, cela ne tient-il pas au fait que les acteurs sociaux faisant l'objet de ces recherches ne sont pas en mesure d'exiger plus et mieux de la part de la communauté scientifique ? Ils n'ont pas la position sociale qui leur permettrait de " dé-ranger " le chercheur, de l'évaluer comme " producteur de connaissances " et de le pousser à élaborer davantage sa posture intellectuelle et pratique de savant.

Par exemple, l'ethnographie de l'éducation prend naturellement comme " terrains " et domaines d'investigation les lieux les plus démunis, ceux qui n'ont pas les moyens de passer commande d'intervention ou de consultation (commander et payer, donc contrôler). Les secteurs observés sont les mondes sociaux " en voie de développement " de notre société, les ZUP, ZEP, LEP de banlieue, nos lieux, " sauvages " et non le lycée Louis le Grand ou Henri IV dans Paris.

Les ethnologues qui sont partis étudier les peuples indigènes des colonies ne sont jamais que des sociologues artificiellement séparés des autres sociologues par l'histoire coloniale, comme le fait remarquer P. BOURDIEU (1980), et dispensés de ce fait de quelques questions posées avec acidité par la société " développée " à sa sociologie.

Mais articulée à l'intervention, l'observation participante voit ces problématiques prises en charge, et comble à son tour les lacunes de l'intervention, toujours menacée d'un enfermement dans le lieu central de parole de l'intervention.

## **5.2 L'angle mort des entretiens non directifs : l'action et le pouvoir**

La faiblesse des recherches par entretiens individuels approfondis est la liaison entre représentations individuelles et action collective, connaissance et pouvoir d'agir. Il est déjà très difficile de passer avec les acteurs sociaux de la vision individuelle récoltée dans un entretien à une intégration de toutes les visions, avec leurs contradictions et leurs rationalités propres. Il est encore plus difficile de transformer ces analyses en action dans le cadre d'une simple restitution des données par les

chercheurs aux acteurs sociaux. Les psychosociologues Jean Dubost et André Lévy (1972) ont souligné cette faiblesse : “ l'accès au savoir n'est pas un simple problème technique /.../, il n'a de pertinence et d'efficacité que s'il est susceptible d'être mobilisé dans des situations et des relations concrètes ”. Pour eux, “ l'analyse sociale ne peut se faire que dans une expérience de communication au sens plein du terme où l'immédiateté du risque est sensible, où l'on s'expose à une réponse instantanée sous forme parlée ou agie ... ”.

Mais associés à l'observation participante et à l'intervention, les entretiens non directifs individuels approfondis permettent de donner une parole à des personnes qui participent à l'intervention, aux débats, mais ne trouvent pas dans ces espaces collectifs suffisamment de place et de temps pour explorer leur propre position, leur expérience.

### **5.3 L'intervention et les risques de l'enfermement dans le lieu de parole**

L'intervention court le risque qui pèse sur tout dispositif acroamatique et basé sur une forte extériorité du tiers intervenant.

Dans l'agora socianalytique, l'intervenant n'êtré relié à la situation que “ par l'oreille ”. Les sensations, le corps ne sont pas totalement réprimés, car tout ce qui passe “ ici et maintenant ” est analysé. Mais les sensations et les émotions occupent une très petite place par rapport à l'espace donné à la parole.

Il y a aussi un autre risque : l'enfermement de l'intervenant dans le lieu de parole de l'intervention.

Depuis quelque temps, nous conduisons des interventions complexes en réseau (VILLE, 2001, thèse d'Etat). Une telle intervention, dispersée géographiquement, impose une traçabilité et une tenue par les intervenants de la continuité trans-géographique ainsi que de la continuité historique des travaux et débats. Elle est très chronophage et difficile à mener. “ C'est l'intervention la plus dure à laquelle j'aie jamais participé ”, nous a dit récemment notre collègue Léon Weber, psychosociologue au centre ESTA.

Tout cela tendrait assez naturellement (pour ne pas en rajouter) à nous laisser enfermer dans les réunions institutionnellement définies de notre dispositif. On ressent parfois que la résistance à l'analyse s'exerce précisément grâce au cadre imposé par les intervenants, le cadre que les intervenants s'astreignent à tenir pour faire avancer l'analyse !

Sans l'observation participante, nous serions "pris dans notre propre filet en quelque sorte.". L'observation participante n'est pas seulement nécessaire comme parade, correction, complément. Certaines clefs de compréhension de la situation sont hors d'atteinte. Personne n'ose les mettre dans notre lieu de parole.

C'est pourquoi les participants à l'intervention posent l'observation participante comme une exigence dans l'intervention : “ pour continuer l'analyse, il faut d'abord que vous, les intervenants, vous veniez vivre avec nous ”.

Et nous le faisons, pleinement convaincus aujourd'hui de l'intérêt de l'observation participante dans une perspective de recherche - action.