

Sous la direction de Vincent Mangematin et Christian Thuderoz, préface de Lucien Karpik  
Des mondes de confiance. Un concept à l'épreuve de la réalité sociale.  
CNRS Editions, Paris, 2003.

Chapitre 3 p. 46 *Questions de confiance*

## Confiance et intervention sociologique en entreprise

**Cécile Guillaume, Marc Uhalde**

En tant que processus relationnel contractualisé, l'intervention sociologique en entreprise mobilise les ressorts de la confiance à différents niveaux, mais de façon ambivalente. Contingente et évolutive, la relation d'intervention s'inscrit dans un champ complexe d'interactions, irréductible aux dispositifs méthodologiques et organisationnels qui lui sont associés. Son caractère aléatoire tient dans l'impossibilité pour les acteurs d'anticiper les dynamiques sociales propres à son déroulement et de prévoir ses effets. Or, pour comprendre l'engagement des acteurs dans un processus imprévisible et faiblement objectivable, il est nécessaire de se référer à un registre autre que celui de la rationalité instrumentale, celui de la confiance, à condition d'en appréhender les formes et les ressorts. De fait, si la relation d'intervention se nourrit d'une forme initiale de confiance institutionnelle et impersonnelle, sa réussite tient paradoxalement à la capacité des acteurs à nouer une relation de confiance relationnelle, fondée sur l'expérience en situation et traversée de *tentations opportunistes* (Neuville, 1998). Cette relation se définit alors comme un processus conditionnel, contextualisé et transitionnel, sans cesse soumis aux fluctuations des interactions sociales.

### LA CRISE DE RÉGULATION SOCIALE

#### COMME SITUATION D'INTERACTIONS

Ce que nous nommons dans ce texte *intervention sociologique*<sup>1</sup> peut se résumer en quelques pratiques simples. Il s'agit en premier lieu de développer une démarche de diagnostic sociologique dans une entreprise, sur la base d'une enquête empirique. Au plan contractuel, cette démarche fait l'objet d'une demande spécifique à l'attention d'une équipe de chercheurs. Cette demande est généralement portée par un commanditaire hiérarchique (une direction opérationnelle, un état-major), plus rarement par un comité élargi comprenant les partenaires institutionnels. Au plan théorique, le diagnostic consiste à investiguer trois perspectives complémentaires pour formaliser, de manière inductive, un diagnostic des régulations sociales de l'organisation considérée: la perspective de l'action organisée (Crozier et Friedberg, 1977), la perspective des processus culturels et identitaires au travail (Sainsaulieu, 1977, 1997) et la perspective plus ouverte des processus de légitimation des décisions (Boltanski et Thévenot, 1991 ;

---

<sup>1</sup> Ce type de démarche est présenté dans Marc UHALDE (éd.), *L'Intervention sociologique en entreprise*, 2001.

Courpasson, 2000 ; Reynaud, 1989). La contribution du sociologue consiste à ce stade en un travail classique d'élucidation qui se traduit par la production d'un rapport d'enquête et par des présentations orales des résultats aux commanditaires et aux personnels. Une deuxième étape repose sur la constitution de groupes de travail ayant pour vocation de formaliser des propositions d'action autour de problèmes identifiés comme particulièrement critiques dans le diagnostic. Ces problèmes peuvent être de divers ordres: stress au travail, dysfonctionnements organisationnels, relations hiérarchiques conflictuelles, mauvaises règles de reconnaissance professionnelle, définition des objectifs de production, etc. Plusieurs groupes restreints sont constitués (de deux à six en général), représentant toujours les différentes positions sociales de l'organisation dont les interactions ont été analysées comme problématiques ou centrales dans le diagnostic global. On trouvera la plupart du temps un groupe spécifique composé d'acteurs dirigeants de l'organisation. Une troisième et dernière étape consiste à organiser des séances de confrontation entre ces différents groupes autour des analyses et propositions d'action élaborées précédemment. Cette phase s'achève formellement par une séance instituante, où la direction de l'organisation expose des décisions concrètes en matière "de changement.

Ce canevas très classique au premier abord, par ses emprunts manifestes aux démarches socio-techniques (Thorsrud, 1975 ; Liu, 1998) et psychosociologiques d'intervention (Dubost, 1988 ; Guienne, 1994), puise néanmoins sa singularité dans le contexte social auquel il est appliqué. Les démarches dont nous avons entrepris une théorisation rétrospective s'inscrivent toutes peu ou prou dans la situation contemporaine des *entreprises en crise*<sup>2</sup>. Il s'agit là d'un réel *modèle social* d'entreprise, dans le sens d'une combinaison typique de facteurs produisant des effets communs et répétitifs. Au plan descriptif, ces univers productifs révèlent avant tout une lourdeur sociale et psychique toute particulière: malaises, stress, perceptions de dysfonctionnements nombreux, sentiment généralisé d'incapacité à dépasser la situation. L'incompréhensibilité constitue le fait cognitif majeur de ces systèmes sociaux, de même que l'inhibition de l'action organisationnelle, au sens défini par Michel Crozier et Erhard Friedberg. Les individus désertent en effet la scène des rapports organisationnels, où les incertitudes se muent en *menaces* (Courpasson, 2000), et choisissent par défaut un investissement sur des scènes micro-locales, comme le groupe primaire ou la situation de travail individuelle. Les relations entre les acteurs se distinguent par l'évitement généralisé des questions perçues comme centrales dans le fonctionnement (organisation, répartition du travail, autonomie, reconnaissance...), évitement qui n'estompe pas pour autant la part des relations « obligées » dans le cadre d'un management *dogmatique* (Alter, 2000) et fortement instrumenté. Dans ce contexte, les relations entre dirigeants et subordonnés sont marquées par l'incompréhension mutuelle, la méfiance et des jugements mutuels d'illégitimité. Au plan analytique, la notion de « crise » renvoie à une sociologie de la transformation des systèmes sociaux. Comme l'évoque clairement Edgar Morin (1976), elle caractérise un état d'entre deux, un « moment carrefour » indéterminé où se mêlent indistinctement « le risque de

---

<sup>2</sup> Voir FRANCFORT *et al.*, *Les Mondes sociaux de l'entreprise*, 1995, où ce modèle est identifié parmi quatre autres configurations sociales d'entreprise. Voir aussi BARUS-MICHEL. *et al.*, *Crises. Approche psychosociale clinique*, 1996.

régression et la chance de progression ». Les entreprises en question s'inscrivent en effet dans une trajectoire de transformation radicale à partir de deux changements majeurs: le passage d'un modèle de production de masse à un modèle de production flexible (Boyer et Durand, 1993), et le passage d'un compromis d'emploi de type fordien à des formes d'emploi flexibles et déréglementées. Ces changements lourds et volontaristes sont appuyés par des démarches managériales alliant technocratisation, centralisation et directivité. La particularité sociologique de ce type de modernisation est de produire des effets de mobilisation inverses à ceux escomptés. Là perte de repères et la peur s'installent chez les acteurs, suscitant des stratégies réfractaires ayant pour but la survie psychologique, mais produisant en retour une sorte d'*incapacité*, *acquise*, selon le mot de Robert Merton (1970), à régler rationnellement et en face à face les problèmes d'interdépendances. .

L'intervention sociologique porte précisément sur les *régulations* collectives, c'est-à-dire sur l'activité sociale d'élaboration de règles de fonctionnement efficaces et légitimes et sur ses corollaires: face à face, négociation, reconnaissance minimale des intérêts et des logiques en présence. Plus concrètement, elle vise un changement, « régulateur » à travers trois niveaux du fonctionnement social: celui des acteurs (conscience des capacités d'action organisationnelle), celui des interactions (expérimentation de relations négociées) et celui des rapports institutionnels (élaboration de décisions légitimes). Dans l'analyse de ce type de processus, un intérêt tout particulier mérite d'être porté à la relation d'intervention, parce que sa structuration constitue selon nous l'une des conditions essentielles des apprentissages que peuvent et souhaitent développer les acteurs. Elle se présente en effet comme la structuration d'un système de relation *transitionnel*<sup>3</sup> ou de médiation, favorisant des échanges nouveaux entre les acteurs et entre les individus. Mais cette relation est elle-même une construction, un processus incertain, conditionnel et réversible, parce que objet de projection des forces antagonistes et des ambivalences qui caractérisent tout processus d'apprentissage et de sortie de crise. La confiance semble s'imposer comme concept pour définir la part des relations entre les acteurs et le sociologue intervenant dont les schèmes de la rationalité instrumentale et axiologique rendent difficilement compte.

La relation d'intervention n'est en effet ni marquée par une réelle interconnaissance des acteurs ni encadrée par des dispositifs organisationnels formalisés. Elle s'inscrit dans un mode conventionnel de type marchand, pour reprendre la typologie de Jacqueline Estadès (1999), au sens où un contrat de recherche est passé entre une organisation et une équipe de chercheurs. Il stipule l'objectif et la méthodologie employée, ainsi que les conditions matérielles et déontologiques de son exécution (délais, montant de la transaction, moyens mis en œuvre, confidentialité, anonymat). Pour autant, la difficulté à prévoir, objectiver et formaliser les effets intervenants liés à une démarche de diagnostic sociologique accentue l'incomplétude inhérente à la logique contractuelle. La relation d'intervention est inscrite dans la contingence des interactions sociales qui la composent. Il s'agit d'une situation dite « d'indécidabilité », au sens où le définit la théorie économique, c'est-à-dire une « situation dans laquelle les structures formelles ne

---

<sup>3</sup> Cette notion renvoie à la formation d'espaces - réels ou symboliques - transitoires, permettant de générer non seulement de la symbolisation mais aussi de la créativité, cf. KAËS et al., *Crise, rupture et dépassement*, 1981.

sauraient expliquer à elles seules le comportement coopératif des individus» (Koenig, 1999). Le respect des règles et des termes du contrat n'informe en effet que partiellement des dynamiques sociales du processus intervenant. Les acteurs prennent des risques. Si la méthode offre des repères stabilisés, le déroulement comme l'issue de l'intervention restent aléatoires et incertains. La variable d'incertitude majeure réside dans la nature des interactions entre les acteurs de cette intervention (commanditaire, salariés et intervenant) car le développement du processus intervenant, et l'objectif de changement qu'il cherche à atteindre, en dépendent très largement. Si les ressorts de la relation restent incertains, les acteurs sont dès lors confrontés à la nécessité de faire confiance à un partenaire qu'ils ne connaissent pas personnellement.

Pour comprendre l'engagement « à l'aveugle» des acteurs de l'entreprise dans le processus intervenant, on peut faire l'hypothèse d'un *a priori* de confiance fondé sur la référence à l'institution CNRS (Centre national de la recherche scientifique), symbole de neutralité et de rigueur. Du fait de son inscription dans un système bureaucratique et son affiliation à la science, cette institution véhicule en effet une image d'objectivité, de méthode et d'impartialité. La confiance que l'Institution inspire est en outre attachée à une structure formelle qui garantit les attributs spécifiques d'un individu ou d'une organisation. Elle s'incarne dans des dispositifs objectifs (diplôme, normes de qualité, contrats standards) qui offrent des garanties de fiabilité quant à la qualification des acteurs et leurs comportements professionnels (Zucker, 1986). Ces dispositifs sont fondés sur une confiance impersonnelle dans des systèmes de classement et d'appellation formels qui permettent aux acteurs de s'orienter et de construire, *a priori*, leur jugement. Pour autant, cette confiance est également en lien avec des *dispositifs de promesse* (Karpik, 1996) qui renvoient pour leur part à une représentation normative et idéal-typique du travail de chercheur. La croyance fondée dans le caractère objectif, neutre et distancié de la production scientifique, incarné par l'institution, contribue à rassurer le commanditaire sur les qualités professionnelles de l'intervenant. Ces deux versants, organisationnels et symboliques, de l'appartenance institutionnelle investissent le chercheur de vertus dignes de susciter la confiance. En ce sens, la confiance institutionnelle est une pré-condition du contrat.

De son côté l'intervenant, qui prend le risque de s'immiscer dans le jeu des régulations sociales de l'organisation, accepte de se prêter à l'exercice sous réserve de s'assurer des conditions éthiques du déroulement de l'intervention (clauses de confidentialité et garantie de restitution des conclusions de l'enquête aux personnes interviewées). Plus encore, dans la mesure où cette relation engage d'autres personnes que le couple intervenant-commanditaire, l'enjeu de l'intervention est la construction d'une confiance morale qui garantit un certain code de conduite liant les deux parties. Celle-ci relève de signaux non visibles et renvoie « à la croyance en la volonté d'autrui d'agir en conformité à nos attentes et la perception d'une communauté de valeurs avec le bénéficiaire de notre confiance » (Baudry, 1994). En d'autres termes, c'est bien les intentions des deux parties et leur mise en acte qui font l'objet d'une évaluation, au regard du « système d'attentes réciproques sur les compétences et les comportements, conçus comme allant de soi et pour aller de soi» (Salais, 1989). Si l'on se met verbalement d'accord sur des principes (contrat), la confiance se construit dans l'expérimentation concrète de ces principes en situation. Le contrat devient alors, éventuellement, sens partagé.

## MALENTENDUS ET TENTATIONS OPPORTUNISTES

Pour autant, et c'est là sans doute le paradoxe de cette relation de confiance *a priori* et impersonnelle, la contractualisation d'une intervention repose sur plusieurs malentendus. Au-delà des aléas propres au déroulement du processus intervenant, les présupposés scientifiques de la méthode du diagnostic sociologique conduisent à procéder à une analyse systémique de l'organisation étudiée, c'est-à-dire qui inclut l'ensemble des acteurs du système. Or les commanditaires d'une intervention s'excluent généralement du système observé et de ses dysfonctionnements. Cette apesanteur subjective peut générer une réaction de surprise, voire de rejet, face à la reconstitution objectivée du système social. Implicitement, ce décalage entre les attendus et le résultat suscite une réaction de méfiance. Car si l'intervenant est crédité d'une confiance initiale fondée sur sa capacité d'objectivation et sa neutralité, il n'en reste pas moins lié au commanditaire par des liens matériels (le financement, l'accès au terrain) et symboliques qui poussent à laisser croire qu'il « prendra le parti du dirigeant », qu'il épousera sans condition sa rationalité et son raisonnement.

Le sociologue peut en outre être exposé à des *tentations opportunistes*. Confiance et opportunisme sont de fait intrinsèquement liés. Comme le souligne Jean-Philippe Neuville (1998), à condition d'envisager « l'opportunisme comme un processus relationnel et non plus comme un problème de choix individuel », on peut penser qu'il structure inévitablement la relation d'intervention. La fragilisation de la relation de confiance initiale peut être le fait du commanditaire qui, dans certains cas, tente de déroger aux principes éthiques partagés (refuser une restitution intégrale aux interviewés, adopter une démarche de « recherche des coupables », appliquer des sanctions, etc.). L'intervenant a parfois le sentiment d'avoir été instrumentalisé au profit d'objectifs peu avouables. Mais dans la grande majorité des cas, la relation d'intervention est ponctuée de petits arrangements, en marge des termes du contrat, qui permettent de canaliser ou de contrer les tentations opportunistes et de maintenir les capacités de « trahison » dans un périmètre raisonnable. « Cette possibilité de trahir modérément permet en effet d'accepter d'en être soi-même victime et de s'engager à ne pas trahir plus massivement », dans la perspective d'une relation de confiance limitée et soumise à l'épreuve.

Un autre malentendu réside dans une perception de sens commun qui relie de manière linéaire la production de savoir et l'action. Le sociologue est vu comme un expert apte à produire des « recommandations » dont la simple mise en œuvre permettra de résoudre le problème en question. Or les sciences sociales ne peuvent se prévaloir de prédictibilité ni de savoir expert en la matière. Le sociologue, porteur d'une discipline finalement mal connue, se trouve donc inéluctablement confronté à l'image de l'ingénieur ou du médecin. Sa science le prédisposerait aussi bien à comprendre qu'à agir. L'idée selon laquelle des modifications substantielles du système social ne peuvent s'opérer qu'à travers l'engagement et la mobilisation des acteurs eux-mêmes reste d'une étrangeté absolue dans la plupart des cas. Même lorsque cette perspective est discutée et admise intellectuellement par les commanditaires, son expérimentation concrète dans le cadre d'une intervention est susceptible de générer des interrogations et des incertitudes fortes chez eux. La dissipation du malentendu initial dépend donc d'une expérience, et qui, comme toute expérience sociale nouvelle, présente un caractère d'indétermination relative.

Un dernier malentendu procède des effets psychologiques et sociologiques induits par les fonctionnements de crise. Les sentiments de peur et de menace qui envahissent les représentations des acteurs renforcent sans aucun doute leur ambivalence vis-à-vis du changement et les rabattent sur une vision fantasmagorique du changement. Le pouvoir de révélation et d'expertise du sociologue tend à être surévalué, l'affublant parfois, s'il n'y prend garde, d'une fonction messianique. La radicalisation des représentations qu'alimente le système en crise met les acteurs en prise avec leurs émotions et leurs pulsions immédiates (fuir, attaquer, transformer radicalement...). Cet état psychique rend difficile l'objectivation d'un contrat, basé sur la prise de distance avec le réel immédiat et la mise en cause des perceptions spontanées. Là encore, les interlocuteurs peuvent l'admettre intellectuellement, ce qui ne présage en rien de leur adhésion à la perspective de changement inhérente à l'intervention sociologique.

### ***Epreuves et engagement***

Menacée par les comportements opportunistes et le caractère équivoque des attentes des acteurs, la relation de confiance est en réalité constamment mise à l'épreuve, sur une double scène: le « système client » et le système social. L'intervenant est sans cesse pris à partie par les différents acteurs de l'entreprise. Il est interpellé dans sa capacité à justifier son travail et surtout à mettre en place les conditions d'un processus intervenant dans la durée. Il doit donner des gages et passer des épreuves. La notion d'épreuve renvoie à une définition procédurale et expérientielle de la confiance qui se distingue nettement de la confiance institutionnelle initiale. Elle souligne le caractère profondément interactionniste du jugement de confiance. La relation de confiance est ainsi fondée sur les expériences passées (Lorenz, 1996), et non sur les prévisions ou anticipations. Elle fait l'objet d'une évaluation continue au fil de nouvelles expériences. Il s'agit d'une relation construite par les acteurs en raison de l'efficacité et du sens qu'elle confère à leur action. En conséquence, la confiance se gère, elle demande des signes de fiabilité et des efforts, des *engagements* (Koenig, 1999).

Les gages donnés par l'intervenant ne sont donc aucunement définis en surplomb de la situation d'interaction, par un corpus théorique ou déontologique préconstitué (confiance institutionnelle). Ils émergent au contraire des incertitudes relationnelles concrètes que fait naître chez les acteurs la double situation de crise et de changement face à laquelle des preuves tangibles doivent être construites pour qu'ils s'engagent dans la voie de l'apprentissage. Deux questions récurrentes nous paraissent faire l'objet de ces épreuves de confiance: l'efficacité du dispositif proposé et l'exercice d'une éthique circonstancielle.

### **Les gages d'efficacité comme construction sociale**

Les effets sociologiques et psychologiques particuliers d'un monde social en crise exacerbent les ambivalences des acteurs à l'égard des démarches de changement. La phase d'enquête par exemple, pour banale qu'elle soit devenue dans de nombreuses entreprises françaises, est fréquemment commentée en des termes paradoxaux: « Je n'avais jamais parlé comme cela, ça fait du bien », « On est écouté par quelqu'un de neutre; c'est rare », « On peut parler en confiance », mais aussi « Je leur ai déjà dit tout

ça cent fois, ça ne sert plus à rien », « Vous allez faire une restitution et alors ?... vous croyez vraiment qu'ils vont en tenir compte ? »... Ces discours montrent la force de structuration cognitive du monde de la crise: l'avenir ne peut être autre que le présent, le changement est une réalité abstraite, lointaine, non symbolisée dans l'expérience concrète du travail, un désir interdit car aussi cher qu'inaccessible. Ambivalences caractéristiques aussi à propos des dispositifs post-diagnostic : « Je suis d'accord pour participer, mais vous verrez, ça ne servira à rien » (un subordonné), « On a tout essayé, ça n'a jamais rien donné... mais je suis d'accord pour essayer encore une fois... mais vraiment, je pense qu'il n'y a plus rien à faire » (un dirigeant). L'on saisit clairement dans ces expressions la mise à distance des acteurs vis-à-vis de la démarche, qui devient « celle de l'intervenant », mais aussi, dans un registre psychanalytique, un processus de transfert des angoisses et des désirs blessés sur une personne tierce. *Stricto sensu*, le changement reste de l'ordre de l'impensable pour les acteurs, puisque leurs catégories d'appréciation renvoient essentiellement à l'expérience du présent, c'est-à-dire à l'expérience d'un monde bloqué. Là encore, le monde de la crise révèle ses effets de « tassement de l'imaginaire » de collage des individus sur le réel immédiat (Barus-Michel, Giust-Desprairies et Ridet, 1996).

La question de l'efficacité du dispositif proposé par l'intervenant est donc posée de manière crue. Pris dans leurs ambivalences, les acteurs auront davantage tendance à demander des gages d'efficacité à l'intervenant. Mais bien sûr, la notion même d'efficacité n'a d'autre existence que sociale (Weisz, 1984) ; c'est une réalité subjective (opération de jugement), relative aux questions que se posent les acteurs (sur quoi porte ce jugement ?) et potentiellement plurielle (tous les acteurs n'ont pas les mêmes attentes par rapport à une démarche d'intervention). De son côté, l'intervenant peut aussi légitimement détenir ses propres convictions concernant la situation et les voies possibles de son dépassement. Une forme de confiance en l'intervention se noue alors au travers de deux dynamiques indissociables: l'engagement des acteurs dans des expériences nouvelles par lesquelles ils peuvent produire des jugements d'efficacité et la construction collective de la notion d'efficacité.

S'il nous est difficile d'isoler finement les processus psychologiques et psychosociologiques qui conduisent à cette première forme de confiance, nous pouvons néanmoins identifier quelques épreuves d'efficacité récurrentes. La première repose sur la production d'un savoir nouveau sur la situation socio-organisationnelle locale. Après avoir remis leur parole entre les mains de l'intervenant, les acteurs en attendent une plus-value. Celle-ci s'exprime de manière protéiforme dans une organisation, malgré quelques régularités: que pensent les autres ? où en est telle population ? ma vision de l'organisation a-t-elle une quelconque validité ? quelle interprétation donner au malaise ou aux difficultés collectives que nous vivons ? en quoi le diagnostic ouvre-t-il de nouvelles pistes d'action ?... Cette plus-value peut aussi procéder d'un effet de connaissance inattendu pour les individus. Découvrir des choses que l'on ignorait, découvrir une communauté ou une divergence de position par rapport aux autres, saisir des liaisons entre des phénomènes que l'on pensait disjoints... L'expérience semble montrer qu'une enquête restituée fidèlement aux acteurs, sans concession de détails empiriques, de temps, ni d'interprétation théorique, permet de créer cette plus-value pour le plus grand nombre.

Une seconde épreuve d'efficacité se joue autour des dispositifs de travaux de groupe. La variété des conceptions de l'efficacité de l'intervention y apparaît d'autant plus

évidente que les individus s'engagent cette fois personnellement dans un travail de production. Cette implication confronte chacun (et c'est l'objectif recherché) à la dispersion des attitudes individuelles, à la différenciation des mobiles d'action, à la variété des références identitaires et des modes de projection dans des solutions alternatives. Cette situation génère une anxiété supplémentaire liée à l'interrogation de chacun sur la capacité à s'entendre et à aboutir à une production commune. La dispersion du social fait irruption dans la situation collective. Là encore, chacun attend implicitement des preuves d'efficacité du dispositif. Les dirigeants s'interrogent par exemple fréquemment sur la capacité des groupes d'opérationnels à produire. Ils fantasment aussi régulièrement sur le potentiel de subversion de la démarche: la parole n'est-elle pas trop ouverte ? l'intervenant saura-t-il « tenir les groupes » ? considérations qui se trouvent généralement tout à fait contrariées par les faits. Autre phénomène récurrent, les situations de groupe génèrent des incertitudes sur les enjeux et stratégies des uns et des autres. Les individus vont-ils dépasser leur rôle institutionnel, vont-ils jouer la répétition de leur positionnement dans les relations ordinaires, c'est-à-dire ménager leur imprévisibilité ? Ai-je moi-même intérêt à dépasser mon rôle, quel risque prends-je à me mettre à nu ?... Comme on le voit, l'épreuve d'efficacité réside dans la capacité du dispositif à lever ces anticipations de risque croisées et à faire produire un matériel collectif jugé pertinent par les individus et qu'aucun d'eux n'aurait pu produire individuellement. Le pari d'efficacité que fait l'intervenant repose sur les capacités des individus à se constituer comme acteurs de l'organisation dans des conditions expérimentales, c'est-à-dire à produire des analyses et propositions micro-collectives qui fassent sens pour chacun d'eux tout en reflétant le plus fidèlement possible leur position sociale dans l'organisation (en termes d'intérêt et d'identité collective). La confiance dans le dispositif s'évalue à cette aune. Elle obéit donc fondamentalement à un processus d'apprentissage par l'expérience. Les individus y construisent leurs jugements d'efficacité *in situ*, les critères et modalités d'évaluation évoluant au fil de leur engagement dans l'expérience intervenante. Ils construisent leurs jugements selon deux perspectives: une perspective interne (conscience de l'évolution de leurs propres perceptions, de leur rôle effectif dans le jeu collectif, de leurs rôles potentiels, etc.) et une perspective externe (conscience de l'évolution des autres acteurs, de l'émergence de points de vue convergents inattendus, appréciation des propositions concrètes émises par les différents groupes, etc.). Ces deux perspectives ont comme point d'unité la dimension sociale dont elles sont chargées. Ces jugements individuels prennent par ailleurs une réelle consistance sociale au travers des nombreuses relations interpersonnelles que suscite inmanquablement ce type de démarche. Dans les réunions, dans les couloirs, dans les cellules de travail, on échange ses impressions, on confronte ses perceptions et ses paris sur les étapes à venir, bref, l'intervention crée une arène collective de jugement sur l'intérêt et l'efficacité de la démarche. De la même manière, la notion d'efficacité fait aussi indirectement l'objet d'un travail permanent d'élaboration dans les espaces officiels de l'intervention. En cas de crise intermédiaire (un groupe qui ne fonctionne pas par exemple), une analyse sera faite, les personnes concernées écoutées et le dispositif rediscuté et réaménagé. En quelque sorte, le cadre et l'objet de la démarche sont co-élaborés entre les acteurs et l'intervenant, cette « régulation conjointe » constituant nécessairement un processus de définition partagée de son efficacité attendue.

### **L'épreuve de confiance éthique**

La seconde grande épreuve de confiance porte sur l'éthique de la démarche et plus particulièrement sur l'incertitude d'instrumentalisation qu'elle suscite légitimement chez les acteurs. De manière abrupte, les individus cherchent à obtenir des gages en échange de l'authenticité de leur parole en situation d'entretien. Se livrer à un inconnu, dans une situation socio-organisationnelle vécue comme risquée et parfois menaçante, n'a en effet rien de simple. Pour autant, l'éthique attendue est elle-même souvent obscure, mal définie et exprimée de manière variable selon les individus. Deux termes récurrents structurent néanmoins la relation d'intervention. A un premier niveau, le plus manifeste, l'incertitude porte sur le dévoilement de la parole individuelle. En quoi la démarche assure-t-elle la protection des personnes individuelles, l'anonymat et la confidentialité des entretiens ? Cette question est facilement levée par les garanties contractuelles et officielles que prend le sociologue quant à l'usage et à la propriété des entretiens individuels. Aucun matériau ne saurait diffuser « sous le manteau ». Mais cet engagement ne suffit pas à lever les inquiétudes sur le dévoilement des stratégies et opinions individuelles dans la phase de restitution du diagnostic global. Puisqu'il s'agit de rendre compte des opinions, attitudes et comportements des acteurs en mêlant matériel empirique et interprétation sociologique, ne risque-t-on pas de désigner des personnes nominatives ? Sur ce point, l'intervenant ne peut que s'en tenir à des promesses et renvoyer la résolution de cette inquiétude à la séquence de restitution des résultats en face à face. Car c'est là, en situation, que l'intervenant pourra « prouver » qu'il est possible de présenter des faits d'enquête au plus près du vécu des acteurs, sans pour autant les exposer à un dévoilement individuel préjudiciable pour eux. Son savoir-faire en la matière combine intimement soucis éthique et technique de communication scientifique.

À un deuxième niveau, l'intervention pose la question de la maîtrise des ressources d'action libérées par le travail de dévoilement du jeu social (restitution du diagnostic) et d'engagement des individus dans une explicitation de leur position sociale dans l'organisation (travaux de groupes). Le problème essentiel tient à l'usage purement stratéguiste de ce nouveau savoir: va-t-il servir à renforcer les rapports de force en place ou au contraire à les refonder ou à les dépasser ? L'intervenant prendra-t-il, même par défaut, la cause de certains acteurs, sera-t-il instrumenté par le pouvoir dirigeant ou se positionnera-t-il en porte-parole de groupes sociaux jugés écrasés par le système ? Cette crainte constamment ressentie par les acteurs révèle la méfiance qui prévaut dans les rapports hiérarchiques en situation de changement. Elle pose la question des engagements mutuels des parties, et se transpose inexorablement sur la position du tiers intervenant, parce qu'il est objectivement le seul acteur extérieur au jeu social, donc celui auquel des garanties minimales peuvent être demandées dans une situation d'incertitude maximale. Mais ces garanties telles qu'elles s'expriment spontanément sont tout bonnement irréalistes : « Êtes-vous sûr que les dirigeants vont tenir compte de nos remarques? », « Dites-nous où peuvent nous mener les propositions que font les subordonnés sur les changements d'organisation ? », parce qu'elles outrepassent le caractère fondamentalement indéterminé de l'action sociale.

L'engagement des différents acteurs dans la démarche d'intervention dépend alors en grande partie de leur confiance en un dispositif qui, à défaut de prévoir l'action humaine, propose un cadre sûr de mise en visibilité et en interaction des cheminements de

chaque partie prenante. À ce titre, l'intervenant endosse implicitement la responsabilité du maintien du protocole décidé initialement et s'engage à utiliser les marges de manœuvre dont il dispose pour en assurer une efficacité minimale: ajouter une séance de travail avec un groupe, faire circuler des comptes rendus de travaux de groupe préalablement aux séances de confrontation, anticiper les risques de blocages dus à une mauvaise perception des réflexions à huis clos des autres groupes, etc. À travers le type d'action, l'intervenant est aussi conduit à répondre, en parole et par les actes, à la question de son engagement. Pour qui travaille-t-il ? La seule option justifiable selon nous est de prendre le parti du « système », c'est-à-dire de la qualité de régulation sociale de l'organisation ou encore des capacités individuelles et collectives à engager des relations de négociation. Ce parti a pour conséquence concrète que les différents acteurs (dirigeants, cadres, subordonnés) sont placés à égalité de dignité du point de vue de leur contribution au fonctionnement d'ensemble, mais aussi à égalité de sort au regard de la problématique de l'apprentissage collectif. Les uns les autres devront nécessairement « bouger ». Là encore, des épreuves concrètes alimentent ce pan de la relation de confiance: la découverte des réflexions des différents sous-groupes à propos du « que faire maintenant? » et l'animation de séances de confrontation entre groupes où les vertus de ce positionnement sont directement évaluées par les acteurs eux-mêmes.

### ***La confiance transitionnelle comme fondement de la relation d'intervention***

Ces analyses montrent que la compréhension de la relation d'intervention ne peut se départir de la compréhension des rapports sociaux en jeu à propos de l'intervention ni du rapport qu'entretiennent les acteurs avec le dispositif concret proposé par le sociologue. Là où prévalent, dans le fonctionnement critique de l'organisation, la méfiance et l'incompréhension, le protocole suscite une confiance transitionnelle comme condition au repositionnement des acteurs, mais non comme schème de lien social à générer absolument. Résumons quelques termes de cette analyse :

- La sortie d'une régulation de crise génère autant d'incertitudes pour les acteurs que la reproduction du fonctionnement existant. L'ambivalence règne dans leurs attitudes. On observe un véritable « effet culturel » des systèmes en crise, touchant indistinctement les dimensions cognitive, normative, relationnelle et comportementale des individus.
- Leur engagement dans le dispositif d'intervention représente un acte de dépassement volontariste de l'ambivalence à l'égard du changement, mais cet engagement n'est jamais pur ni absolu. Il se construit plutôt à travers une trame d'épreuves successives où les vertus de l'expérience alternative vont être prudemment pesées. L'intervenant est alors le catalyseur de ces épreuves de changement, et prend un rôle à part entière de tiers impliqué, sommé de se soumettre à ces épreuves d'efficacité et de consistance éthique. En ce sens, il s'agit bien d'une confiance relationnelle (*process based trust*), d'abord interpersonnelle, liée à une rationalité procédurale, reposant sur des échanges, sur une certaine temporalité et sur une stabilité des partenaires.
- À ce titre, si l'engagement dans la démarche relève bien d'une confiance en les vertus démontrées du dispositif, il s'agit toujours d'une confiance conditionnelle. Chaque nouvelle étape, chaque nouvel événement est l'occasion d'une remise en

cause possible de l'engagement des différents protagonistes.

- La confiance est donnée par les acteurs au *dispositif* d'intervention, comme cadre organisationnel de confrontation des forces et logiques sociales de régulation. L'enjeu de l'intervention de sortie de crise - et l'objectif des différents acteurs – ne réside pas *a priori* dans la formation d'une « communauté d'action collective » (Segrestin, 1980), ni dans la simple ouverture du jeu aux forces vives du système. Il consiste à restaurer des capacités de négociation entre des acteurs aux mobiles et aux systèmes de valeurs différents, et à produire des règles de fonctionnement plus régulatrices des coopérations entre les groupes sociaux. Le dispositif d'intervention, comme objet médiateur dans ce processus, fait l'objet d'une confiance non transitive. Chacun des acteurs place, de manière conditionnelle, sa confiance dans le protocole, mais la résultante de leurs comportements est rarement la construction d'une confiance entre les acteurs eux-mêmes. Les marges d'imprévisibilité, les volontés d'autonomie, la diversité des systèmes de valorisation au travail persistent bien évidemment comme base indépassable du projet de régulation sociale de l'institution. Dans le meilleur des cas, l'intervention sociologique conduit à restaurer la croyance en la vertu du schème de la négociation pour dépasser les dysfonctionnements et le caractère anxiogène des fonctionnements de crise.
- De ce fait, l'intervention, comme la relation qui se noue entre le sociologue et les acteurs, recèle un caractère fondamentalement transitionnel. Du point de vue de la problématique de la sortie de crise, elle ne constitue qu'un support de remédiation sociale. Mais, et c'est là sa particularité bien connue des cliniciens, elle suppose un engagement mutuel, basé certes sur des épreuves de crédibilité et d'efficacité, mais aussi sur le partage de conceptions éthiques et sociopolitiques communes (ou en tout cas non exclusives) : la croyance en les capacités d'action et d'apprentissage des individus, la croyance en les limites d'une vision purement stratégeste des rapports sociaux et probablement la croyance en l'efficacité et la valeur de modes de gestion articulant les contraintes économiques et les ressources sociales de l'entreprise.

C'est cette intensité d'un lien social éphémère et transitoire qui confère très certainement aux expériences intervenantes un caractère d'expérience exceptionnelle que les acteurs gardent longtemps en mémoire.