



**HAL**  
open science

# Sociologie d'une start-up : le positionnement d'une apprentie sociologue intervenante dans une structure de conseil alternative

Amandine Jegat

## ► To cite this version:

Amandine Jegat. Sociologie d'une start-up : le positionnement d'une apprentie sociologue intervenante dans une structure de conseil alternative. Sociologie. 2017. dumas-03079256

**HAL Id: dumas-03079256**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03079256>**

Submitted on 17 Dec 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

2017

# SOCIOLOGIE D'UNE START UP

Le positionnement d'une apprentie sociologue intervenante dans  
une structure de conseil alternative

AMANDINE JEGAT

Master 2 Métiers du Diagnostic Sociologique

*Sous la direction de Fabienne PAVIS*



UNIVERSITÉ DE NANTES

# 01

## REMERCIEMENTS

---

Il y a une part de nous dans notre sociologie, notre manière d'écrire, de regarder, de comprendre et d'analyser, et donc de notre entourage familial, amical et professionnel. Je souhaite donc remercier chacune de ces personnes qui ont contribué directement ou indirectement à la rédaction de ce mémoire et à mon parcours dans la sociologie.

Plus spécifiquement, je remercie l'ensemble des professeurs de l'Université de sociologie de Tours et de Nantes, et plus particulièrement ma directrice de mémoire, Madame Pavis, qui m'a orienté dans l'écriture et dans mes réflexions. Ce fut un soutien important au cours de ce stage et durant la période de rédaction. Merci pour sa disponibilité, son écoute, ses conseils avisés et rassurants.

Je remercie chaleureusement mon maître de stage pour sa patience, pour le temps passé à me former, à échanger, à développer mes connaissances et mes compétences. Je lui suis reconnaissante de m'avoir accueillie dans son entreprise et de m'avoir offert une expérience riche d'enseignements, de rencontres et d'émotions.

Je remercie également toute l'équipe, mes collègues de travail, sans qui je n'aurais pas pu m'épanouir aussi positivement professionnellement et personnellement. J'ai éprouvé un grand plaisir à travailler avec eux.

Je voudrais remercier l'association NAPCE, de m'avoir accueillie dans ses bureaux durant toute la période de rédaction du mémoire. Je remercie particulièrement Marianne Girard qui m'a invité à partager son bureau et pour sa bonne humeur communicative.

Je remercie Anaïs Bourdin et William Legras, mes colocataires, qui m'ont offert les meilleures conditions pour me concentrer sur cet exercice. Je remercie particulièrement Anaïs qui a fortement contribué à la mise en page du mémoire.

Ma gratitude revient à Cindy Minodier qui a pris du temps pour relire attentivement chaque page de ce mémoire et pour la pertinence de ses remarques. Je la remercie également pour son aide dans la formulation des hypothèses et d'avoir été présente tout au long de ce stage.

Enfin, merci à Arnaud qui a également participé à la relecture du mémoire malgré la distance.

# TABLE DES MATIERES

---

01	REMERCIEMENTS	2
02	INTRODUCTION <ul style="list-style-type: none"><li>• Présentation de la start-up</li><li>• La posture intervenante d'Eminove</li><li>• Une immersion dans le terrain à double entrée</li><li>• La gestion d'une double identité</li></ul>	5
03	CHAPITRE 1 : EMINOVE : UNE STRUCTURE HYBRIDE AU POSITIONNEMENT AMIGU ?  I/ Présentation de la tructure : un «business model» évolutif <ul style="list-style-type: none"><li>• Genèse : du logiciel de «conduite de changement» à la structure de conseil innovante</li><li>• L'équipe innovante</li><li>• Encadré 2 : Portrait du fondateur d'Eminove</li></ul> II/ L'usage du traitement algorithmique : entre visibilité et insibilité Ce que «font» les algorithmes et ce qu'ils ne «font pas» <ul style="list-style-type: none"><li>• La vocation de Text mining : Sélectionner, catégoriser et hiérarchiser l'information</li><li>• Redonner du «sens» au contenu</li><li>• La valeur sociale du traitement algorithmique : entre invisibilisation et valorisation du rôle de sociologue intervenant</li></ul> III/ Eminove : un modèle en tension entre la reconnaissance par le client et par les pairs <ul style="list-style-type: none"><li>• Une structure à la frontière entre espace économique et académique</li><li>• Les rapports contradictoires et solidaires entre le «savoir» et le «pouvoir» L'usage du design : un outils au service du savoir ou du pouvoir ?</li><li>• «L'éthique» : un critère de distinction prédominant</li></ul>	15

## 04 CHAPITRE 2 : MA POSTURE AU SEIN D'EMINOVE : L'EMBRASSEMENT DE PLUSIEURS RÔLES, L'IMBRICATION DE PLUSIEURS MONDES

### Présentation de la commande et des divers partenaires relationnels

- Le contexte de la commande : enjeux décrits, enjeux cachés et acteurs de l'étude
- Le premier scénario : la «proposition commerciale» ou la première retraduction de la demande
- L'entrée en scène : rencontre avec le commanditaire de l'étude

### La «dramatisation de l'activité» comme composante du rôle d'intervenante et rupture avec le rôle d'étudiante stagiaire

- Les accessoires de la mise en scène : des outils à la fois gestionnaires et symboliques
- L'affirmation d'un rôle et la matérialisation d'une relation : la rédaction du plan projet
- Réussir sa prestation : les processus de restitution

---

48

### L'interprétation des rôles et des mondes : un sentiment de perte de repères

- L'intrusion du monde l'entreprise dans le monde universitaire
- Compatibilité et réconciliations des rôles : le recours à la sociologie sur le temps de travail et hors travail

## 05 CONCLUSION

---

73

## 06 BIBLIOGRAPHIE

---

75

## 07 ANNEXES

---

78

## Sociologie d'une Start Up

---

Le positionnement d'une apprentie sociologue intervenante dans une structure de conseil alternative

### INTRODUCTION

Selon C. Dubar, promoteur de la sociologie d'intervention, la dimension « utilitaire » de la sociologie est un thème qui fait débat depuis la création de la discipline. Durkheim serait l'un des premiers défenseurs d'une « sociologie utile », souhaitant faire de la discipline un instrument pour éduquer moralement les foules<sup>1</sup>. Or, dans sa conception, la sociologie est davantage transmise que véritablement appliquée mais elle est tout de même « instrumentalisée ». La vision de cet auteur met en lumière les deux versants de la « mise en pratique de la sociologie » pour que celle-ci devienne « utile » : le travail d'investigation de terrain et la transmission de « cette forme particulière de conscience » auprès des publics auxquels elle s'adresse : autant les jeunes étudiants qui remplissent ses bancs et l'utiliseront (ou non) dans leur future pratique professionnelle, ou les acteurs sociaux qui, à leur initiative ou de manière fortuite, auront un jour affaire à elle.

Aujourd'hui, l'Université suit un mouvement de professionnalisation de ses filières dont la sociologie n'est pas exempte. Piriou indique que ce mouvement représenterait un tournant en rupture « avec le modèle d'organisation humaniste et scientifique qu'elle suivait jusqu'alors »<sup>2</sup>, modèle identitaire et éducatif qui aurait longtemps conduit à l'écart observé entre la manière dont est transmise et inculquée la sociologie et « les réalités de débouchés professionnels »<sup>3</sup>, que l'on peut en partie

---

<sup>1</sup> Claude Dubar, « 5. Les tentatives de professionnalisation des études de sociologie : un bilan prospectif », in Bernard Lahire, *À quoi sert la sociologie ?*, Paris, La Découverte « Poche/Sciences humaines et sociales », 2004, p. 95-117

<sup>2</sup> Odile Piriou, « Le nouveau tournant de la sociologie en France dans les années 2000 », *Sociologies pratiques*, (n° 16), 2008, p.5

<sup>3</sup> *ibid*

associer à la demande concrète d'un certain nombre d'employeurs en termes de qualifications et de compétences mais aussi de réponses à apporter à leurs diverses problématiques. L'auteure postule que les années 2000 consacraient un nouvel élan à ce mouvement de professionnalisation étant appuyé par les récentes réformes mises en place.

Durant cette enquête sur le devenir de diplômés sortant d'un Master ou d'un Doctorat en sociologie, elle a observé que 46% d'entre eux avaient trouvé un emploi de « sociologues » dans le secteur public et privé. Dans son enquête, elle fait correspondre ce chiffre avec les 40% de répondants déclarant se « reconnaître comme sociologue », c'est-à-dire qui parviennent à s'identifier à la profession. Cela implique implicitement que la mise en pratique des savoirs dispensés à l'Université concourt ou possède un lien avec le sentiment d'être sociologue ou de se sentir appartenir à ce monde « professionnel ». S'il s'agit d'une condition probablement nécessaire, elle s'est avérée peu suffisante au cours de mon expérience.

En effet, je fais partie de cette catégorie d'étudiants en sociologie qui s'est orientée vers la « sociologie appliquée » en choisissant d'effectuer un Master professionnel au cours duquel j'ai pu réaliser un stage de six mois dans un bureau d'études privé cherchant à mettre en pratique les préceptes et usages de la sociologie. C'est le fondateur et directeur de cette start-up, Monsieur Simon Nicolik, qui est venu à la rencontre de l'Université de Nantes pour proposer un stage aux étudiants de deuxième année du Master Professionnel option MDS (Métiers du Diagnostic Sociologique), qui nous fut présenté dès le premier instant comme un stage de pré-embauche. L'enjeu était bel et bien la recherche d'une chargée d'études en sociologie à même de réaliser des diagnostics pour les entreprises, plutôt les grandes entreprises, et de maîtriser les méthodes de la sociologie en situation d'intervention.

Ainsi, le présent mémoire retrace cette expérience en tant qu'« apprentie sociologue » dans un contexte particulier, celui d'une start-up nommée TransfoRH<sup>4</sup>, dont le statut fut couplé à celui d'étudiante, préparée à la rédaction du présent mémoire.

---

<sup>4</sup> Le nom de la société a été changé pour assurer son anonymat. Toutes les données pouvant permettre son identification ont également été modifiées ou tuées (noms et prénoms des diverses personnes présentées, du fondateur, du site internet...)

## PRESENTATION DE LA START-UP

Cette société nantaise a été créée en 2015 et se présente comme un « institut d'études en sciences sociale » et un « institut technologique », ayant pour principale vocation de produire des études à caractère sociologique pour les entreprises, tous secteurs confondus, à partir de questionnaires à réponses ouvertes et fermées. Elle s'intéresse principalement à des thématiques liées aux dispositifs managériaux et de gestion RH (Ressources Humaines) comme les conditions de travail et la prévention des risques socioprofessionnels (RPS), l'appréciation de la Qualité de Vie au Travail (QVT), la gestion des changements organisationnels et leur degré d'acceptabilité, etc.

Cette start-up est incubée par l'IMT Atlantique (École Mines-Télécom Bretagne-Pays de la Loire), qui lui apporte un soutien matériel et logistique, propose des offres de formation, accompagne les entreprises qu'elle accueille dans leurs démarches administratives et de financement... Cette appartenance (en tant que start-up incubée), l'inscrit à la fois dans le monde économique et dans celui de l'enseignement supérieur. Elle met en avant son affiliation à plusieurs disciplines que sont l'informatique (« *Machine Learning* » pour le traitement informatique des questions ouvertes, « *datasciences* » pour le traitement statistique...), le design graphisme (mise en forme graphique des propositions commerciales, des livrables, des supports et outils de communication, gestion et création du site et des diverses pages web...) et les sciences humaines : psycho-sociologie et surtout sociologie (pour la construction du questionnaire, l'analyse de contenu, le travail interprétatif...).

L'entreprise produit des questionnaires contenant un nombre conséquent de questions ouvertes, invitant les répondants à produire beaucoup de contenu qualitatif, pour un nombre généralement élevé de personnes enquêtées<sup>5</sup>, et sur des temps généralement courts. Le travail de formalisation du questionnaire ainsi que la phase interprétative des études sont réalisées grâce à la mobilisation de référentiels théoriques directement issus de la sociologie. Ce travail interprétatif se fait à partir du traitement automatique du contenu qualitatif grâce à des algorithmes permettant d'obtenir une synthèse des principaux thèmes et idées évoqués par les répondants. Les principaux champs de la discipline mobilisés sont la sociologie des organisations et la sociologie de l'entreprise avec

---

<sup>5</sup> Jusqu'à 2 000 personnes dans ce qui nous a été donné de voir, les capacités de traitement dépassant très largement ce nombre.



une place toute particulière accordée à Sainsaulieu et à son modèle systémique, le SIC (Structure / Interaction / Culture)<sup>6</sup> et Mintzberg et son modèle structurel<sup>7</sup>.

Le statut de start-up renvoie à sa particularité d'être une entreprise naissante, qui est à une période charnière de son développement. La survie de cette entreprise est donc sous-tendue par des besoins économiques importants, notamment en termes d'investissements, en lien avec la constitution et le renforcement d'un réseau de partenaires économiques et scientifiques pour le développement des solutions qu'elle entend proposer à ses futurs clients, ainsi que la production de bénéfices. Elle évolue dans un système de contraintes à la fois techniques et organisationnelles (développement et stabilisation des procédés et outils de production, organisation de travail...), économiques (trouver des clients) et stratégiques ou commerciaux (optimisation de la rentabilité, positionnement marketing...)<sup>8</sup>. Elle est imbriquée dans des dilemmes entre « industrialisation des procédés », logique commerciale et recherche approfondie, posture scientifique. En effet, la posture intervenante « se spécifie par la relation étroite qu'elle entretient avec une 'clientèle-ressource' externe, à laquelle elle rend des services, et pour laquelle elle se veut directement utile. Ce tiers extérieur participe à l'évaluation de la profession par la définition de ses besoins et les interactions qui en résultent. »<sup>9</sup> TransfoRH est donc dans une posture où les prestations intellectuelles vendues sont fortement liées à la demande des clients, elle est amenée à modeler son offre et ses services pour mieux l'épouser. A l'inverse, « la science comme métier, n'attend et ne reçoit de son exercice aucun bénéfice immédiat d'un quelconque client. Le groupe de pairs est son unique 'client-ressource'. Il est le seul avec lequel la science est en mesure de communiquer et être jugée. »<sup>10</sup>

---

<sup>6</sup> Osty F, Sainsaulieu R., Uhlade M. *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, La découverte, 2007, 408 p. Il s'agit du premier ouvrage que Monsieur Nicolik m'a confié à lire avant mon arrivée à TransfoRH.

<sup>7</sup> Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les éditions d'organisation, 1982, 440 p.

<sup>8</sup> Olivier Marty, Régis Moreau, David Weinberger, *Start up ? Du mythe médiatique aux réalités sociologiques*, coll. « Dossiers Sciences Humaines et Sociales ». Paris, L'Harmattan, 2003, 190p.

<sup>9</sup> cf Piriou O, *La sociologie des sociologues. Formation, identité, profession*, pp.197-199 (Everett C. HUGHES, "Psychology : science and/or profession", *The American Psychologist*, vol. 7, n° 8, august 1952, pp. 441-443 et "Professional and career problems of sociology", in *The Sociological eye, selected papers*, Chicago and New-York, Adline-Atherton, 1971, pp. 464-472)

<sup>10</sup> *ibid*

## LA POSTURE INTERVENANTE DE TRANSFORH

L'espace de l'intervention sociologique est caractérisé par cette tension entre reconnaissance par les clients et reconnaissance par les pairs<sup>11</sup> et situe le positionnement de l'intervenant entre « engagement organisationnel », porté sur l'action et le pouvoir du sociologue, sur les réponses opérantes à apporter, et « engagement professionnel » structuré autour de la méthode scientifique, la détention d'un savoir et la dimension éthique du métier, autour de l'analyse elle-même et du travail interprétatif<sup>12</sup>. Cet espace est formé par un ensemble d'acteurs en concurrence (consultants, managers, clients...) pour la définition légitime de leur action. Cet espace professionnel est également formé par un continuum de « segments » sur lequel les uns vont fonder leur légitimité sur la performance économique couplé la standardisation des procédés et d'autres sur la valorisation d'un savoir scientifique associé à une personnalisation de leurs services.

Nous tenterons donc, en usant des théories de la sociologie des professions, de caractériser le positionnement original et ambigu de TransfoRH dans ce champ. Nous emprunterons à un corpus d'auteurs spécialisés sur la question<sup>13</sup>, les éléments nécessaires pour décrire cet espace mouvant où les enjeux de distinction et de légitimation sont structurants. A travers la genèse et la vocation initiale de cette start-up, nous verrons que celle-ci combine à la fois les caractéristiques du « modèle de la performance économique » et de « l'engagement professionnel ». Nous questionnerons ensuite la manière dont l'analyse de contenu automatisée est intégrée à la pratique intervenante et à ce processus de légitimation, puis, son influence sur la valeur commerciale, scientifique et sociale de la start-up. Enfin, nous évaluerons les écarts que produit la situation d'intervention entre la sociologie pratique et la sociologie académique et les tensions qu'elle peut engendrer.

## UNE IMMERSION DANS LE TERRAIN A DOUBLE ENTREE

Pour ce faire, nous nous intéresserons dans la deuxième partie à notre propre posture en tant que stagiaire, car elle nous est apparue comme un révélateur particulièrement puissant de ces tensions

---

<sup>11</sup> Piriou O, *La face cachée de la sociologie. A la découverte des sociologues praticiens*, Paris, Belin, 2006, 267 p.

<sup>12</sup> *ibid*, p.69-73

<sup>13</sup> Parmi lesquels on retrouve Michel Vilette, Valérie Boussard, Jean Gadrey, Odile Henry, Odile Piriou, Marc Uhalde, Isabelle Boni-Legoff, Isabelle Berrebi-Hoffmann

afférentes à la sociologie appliquée lorsqu'elle est mise en tension avec le modèle institué de la sociologie.

En effet, l'étudiant stagiaire se trouve dans un moment charnière de sa construction identitaire, marqué par l'instabilité de sa posture, de ses rôles, qu'il tente à la fois de comprendre et d'assimiler et donc d'apprendre tout en maintenant son extériorité : pour (1) acquérir une posture de sociologue (entre sociologue chercheur et sociologue praticien), (2) obtenir une qualification (donnée par l'Université) et donc se voir délivrer un « mandat »<sup>14</sup> pour « faire de la sociologie » (entre la reconnaissance par les pairs et par le système client) et (3) pouvoir se penser subjectivement comme sociologue (double transaction entre le processus biographique et relationnel, qui se joue encore une fois entre la reconnaissance par les pairs et le système employeur et le système client)<sup>15</sup>.

Comme pour une bonne partie des étudiants amenés à faire un stage, mon immersion « dans le terrain » fut à double entrée : la première dans l'entreprise d'accueil, TransfoRH, et la seconde, dans le système-client ou lieu d'intervention. En effet, mon arrivée dans l'entreprise a coïncidé avec le démarrage d'une étude consistant en l'élaboration d'un « baromètre social » pour une association publique paritaire d'environ neuf cents personnes. Cette étude, prévue pour une durée de douze semaines, s'inscrivait dans un contexte de changement organisationnel, un plan de transformation ayant été élaboré et devant être dévoilé à la suite de notre intervention.

Il est donc convenu que l'étude sera « instrumentalisée », tout diagnostic, lorsqu'il reste porté par la posture sociologique, est à « la fois un outil de compréhension, un outil d'explicitation écrite et imagière et un outil de médiation entre les différents mondes professionnels et catégoriels de l'organisation »<sup>16</sup>, mais aussi entre le commanditaire et TransfoRH. En effet, on y retrouvera des éléments de vulgarisation sociologique appliqués aux situations et phénomènes décrits : des schémas de la théorie de Mintzberg sur les rôles des managers ou des conclusions empruntées de la théorie de la distinction de Bourdieu, par exemple. Les conclusions retenues pourront également laisser entrevoir des « questions à creuser », des points d'ombre et donc des ouvertures pour une

---

<sup>14</sup> «En un sens, on peut dire qu'un métier existe lorsqu'un groupe de gens s'est fait reconnaître la licence exclusive d'exercer certaines activités en échange d'argent, de biens ou de services. Ceux qui disposent de cette licence, s'ils ont le sens de la solidarité et de leur propre position, revendiqueront un mandat pour définir les comportements que devraient adopter les autres personnes à l'égard de tout ce qui touche à leur travail. » Everett C. Hughes, *Le regard sociologique*, Paris, Editions de l'EHESS, 1996 p.99

<sup>15</sup> Piriou O., « Que deviennent les diplômés de sociologie ? Un état de la discipline et de son avenir », *Socio-logos*, n° 3, 2008

<sup>16</sup> Cabé H. et Robert-Tanguy P., « L'intervention sociologique : (re)donner du sens à des pratiques gestionnaires », *Sociologies pratiques*, 2008, p.45

nouvelle intervention. En interne à l'organisation, car celui-ci, ou une partie de celui-ci, sera mobilisé par les différentes parties prenantes pour négocier et alimenter des décisions, transmettre une certaine vision de l'entreprise à ses salariés par la diffusion de certains résultats, etc.

En tant qu'intervenante, je serai donc amenée à être intégrée dans le système de relation avec l'entreprise cliente, et en tant que stagiaire, dans celui de l'entreprise d'accueil. Le diptyque distanciation/intégration a été théorisé par les tenants de la sociologie pratique, notamment comme le « double ancrage dans la discipline et dans le milieu d'action. »<sup>17</sup> pour caractériser la situation du sociologue praticien. La gestion de cette tension m'a semblé renforcée pour le stagiaire en sociologie.

Par définition, le stage renvoie à deux univers de socialisation. Il s'agit de composer avec les deux lieux : l'identité héritée et contractée (ou non) au sein de la faculté et les assignations identitaires de la nouvelle entreprise. C'est clarifier les rôles et les attendus de chacun des lieux. Or, dans le premier lieu, il s'agit d'observer une posture distanciée et conserver son extériorité, dans le second, d'apprendre les règles du jeu pour s'y conformer et ainsi garantir son intégration, soit « réussir son stage ». Dans le cas d'un Master, « réussir son stage » équivaut à « réussir son mémoire », condition nécessaire à l'obtention d'une qualification, qui elle-même pourra venir confirmer, retarder ou annuler la proposition d'embauche.

C'est une ambiguïté qui a été réaffirmée par le premier dossier client auquel j'ai participé. Le fait d'être stagiaire dans un bureau d'études implique d'évoluer dans un troisième *décor*<sup>18</sup>, celui du système client. Il concède également trois postures : étudiante en sociologie, stagiaire apprenante et la mise en scène du rôle de sociologue professionnelle lorsque j'étais en interaction avec un représentant du système-client.

## LA GESTION D'UNE DOUBLE IDENTITE

Au « dilemme de l'intervention sociologique », s'ajoute le dilemme de l'analyse compréhensive et critique d'un stagiaire en situation d'entreprise préparé à la rédaction d'un mémoire, résumé en ces termes par Villette :

---

<sup>17</sup> *op. cit.*, Piriou, 2006, p.14

<sup>18</sup> Goffman E., *La Mise en scène de la vie quotidienne. La Présentation de Soi*, Paris, Les éditions de minuit, 1973 (1959), 256 p.

« La volonté des enseignants et des administrations des écoles est bien d'obtenir de "bons textes", intéressants, mais cette volonté entre en contradiction avec l'impératif de bonne intégration de l'étudiant et, surtout, avec l'impératif de bonnes relations publiques entre l'école et l'entreprise. À mon avis, cette contradiction ne doit pas être esquivée, ni reportée aveuglément sur des étudiants soumis aux injonctions paradoxales d'un "double-bind" : elle doit être thématisée par les professeurs. En la traitant, on aborde un aspect essentiel de l'expérience au travail des cadres d'entreprise : la gestion des rapports subtils entre la participation à la culture d'entreprise et le quant-à-soi. »<sup>19</sup>

L'écriture exposerait donc l'étudiant et l'entreprise d'accueil à des enjeux réputationnels, relationnels et économiques, ici probablement renforcée par le fait que l'entreprise est jeune et évolue dans un univers où la dimension réputationnelle est profondément marquée, voire cruciale. Ce sont des points qui font tension entre la démarche de rédaction du mémoire, en extériorité et en réflexivité critique, et la posture d'intervention, dans laquelle une certaine vigilance à l'égard de ces enjeux se doit d'être observée.

Face à ces injonctions contradictoires, il me semble que les étudiants ont tendance à consacrer leurs écrits et leur objet d'étude aux résultats issus de la commande, les enseignements tirés pour l'entreprise d'accueil, ou à les retraduire de telle manière que ceux-ci n'impliquent pas l'analyse trop directe et approfondie de la structure de stage et de ses principaux acteurs, dont le maître de stage, futur juré, fait partie intégrante. Il s'agit d'un sujet souvent évoqué avec mes homologues stagiaires durant la phase de problématisation et de rédaction du mémoire, et d'une difficulté à laquelle je fus déjà confrontée l'année passée, sur une étude portée pour la Chambre du Commerce et de l'Industrie (CCI) des Pays de la Loire.

Or, nous ne pouvons ici dévoiler aucun résultat de l'étude menée et devons garder secrète l'identité de cette entreprise. Nous ne pouvons ainsi pas évoquer l'activité même de celle-ci et les professions associées car elles permettraient trop facilement son indentification. Ce fait met en lumière l'engagement juridique qui lie souvent l'intervenant à l'entreprise étudiée, l'obligeant à garder une grande discrétion, autant dans sa vie publique que privée.

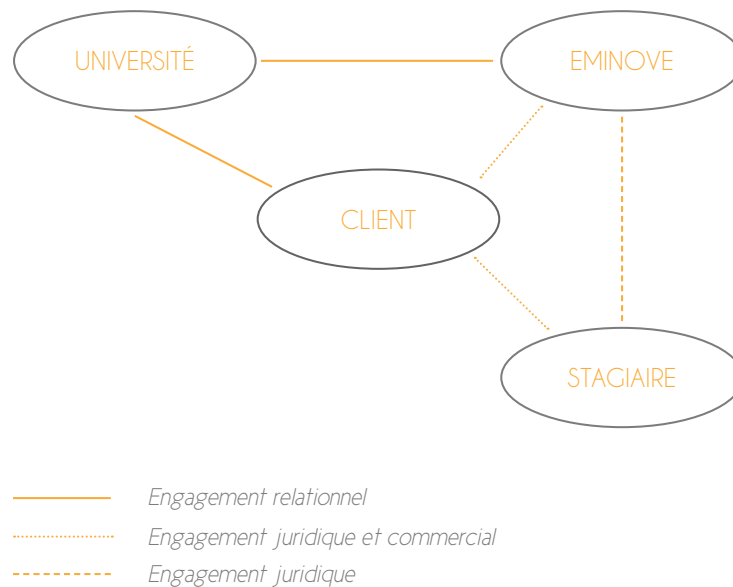
Nous noterons également la nécessaire précaution que nous avons dû tenir à l'égard de la description analytique de TransfoRH, de ses pratiques, de ses outils et de ses méthodes. Elle est d'ailleurs également encadrée juridiquement et fut matérialisée par la signature d'une clause de confidentialité

---

<sup>19</sup> Villette M. issu du compte-rendu du séminaire « Comment faire du stage en entreprise : un moment d'apprentissage fort ? », Séance du 24 octobre 1994, Compte rendu rédigé par Gilles Garel et Annick Valette

m'engageant à ne pas révéler les « secrets industriels » de l'entreprise, m'interdisant par là-même d'entrer dans le détail de son activité, et finalement, d'une partie de la mienne. Une partie du travail exigé dans la mémoire apparaît donc impossible.

**Figure 1 : Sociogramme simplifié des engagements contractés**



Il s'agira de faire usage des difficultés rencontrées, des incompréhensions diffuses et présentes dès les premiers jours de stage pour les transformer en résultats de la démarche sociologique, dans l'objectif de compréhension de ma posture et du positionnement de TransfoRH, telle que la démarche sociologique nous l'y invite traditionnellement<sup>20</sup>.

Nous aborderons cette dimension car elle fait partie intégrante du métier de sociologue intervenant et de la position de stagiaire, car chacun est confronté à la gestion de ses émotions et « à la maîtrise des impressions » dès lors qu'il est intégré dans un système de relations<sup>21</sup>. D'autant que celles-ci se doivent d'être inhibées, autant dans l'exercice de rédaction du mémoire que face à son commanditaire, ce qui ne m'empêche pas ici de tenter de les objectiver, pour peut-être mieux les comprendre et ainsi les gérer car « ce qui risque de prendre le tour d'une interrogation

<sup>20</sup> Pinto L, « l'objectivation sociologique », *Encyclopédie Universalis* (en ligne, consulté le 10 septembre 2017) <https://www.universalis.fr/encyclopedie/sociologie-la-demarche-sociologique/4-l-objectivation-sociologique/>

<sup>21</sup> *Op cit.*, Goffman E. 1973 (1959)

obsessionnelle, d'une phobie méthodologique ou d'une répétition névrotique, une fois analysé, se transforme en atout de compréhension. »<sup>22</sup>.

« Le chercheur qui est déjà impliqué sur son terrain par son statut professionnel, hors recherche, n'est pas en quête d'intégration, il a au contraire plutôt besoin de trouver des procédures de « mise à distance » lui permettant d'être le moins possible juge et partie, et de se dégager en tant que chercheur des positions et des jugements qui sont les siens en tant qu'acteur. Cela aboutit à une sorte de schizophrénie où la même personne est à la fois le chercheur et l'informateur du chercheur, l'observateur tenu à l'impartialité au moins relative et le praticien condamné à la décision et à l'arbitrage. »<sup>23</sup>

Je tenterai donc de décrire les rôles, les postures et les missions qui m'ont été attribuée au cours de cette expérience afin de les mettre en lien avec les tensions et les paradoxes que soutiennent la sociologie d'intervention, la posture de stagiaire, et le positionnement nécessairement ambigu d'un « institut d'étude en sciences sociales », et plus particulièrement d'une start-up. Ainsi, nous posons l'hypothèse que la part relationnelle et communicationnelle du métier est au cœur de cette ambivalence et qu'elle est liée à la construction d'une relation de confiance. Celle-ci m'a amenée à prendre en charge des rôles et me familiariser avec des outils et des méthodes en décalage avec l'apprentissage universitaire et la position de stagiaire tels que je l'avais connue jusque-là. Si l'ambiguïté est au cœur de la sociologie de l'intervention, nous postulons qu'elle est renforcée par l'identité de start-up sur un secteur très concurrentiel, qui inscrit l'entité entre sciences sociales et innovation technologique.

---

<sup>22</sup> Cefai D. et Amiraux V., « Les risques du métier. Engagements problématiques en sciences sociales. Partie 1 », *Cultures & Conflits*, 2002, p.4

<sup>23</sup> Olivier de Sardan J-P. « Le « je » méthodologique. Implication et explicitation dans l'enquête de terrain ». *In : Revue française de sociologie*, n°41, 2000, p. 431-432

## I. Présentation de la structure : un « business model » évolutif

### Genèse : du Logiciel de « conduite de changement » à la structure de conseil innovante

Depuis sa création, TransfoRH a subi un certain nombre d'évolutions qui témoignent de l'ambivalence de cette structure prise en tenaille entre « l'industrialisation » ou la « standardisation » de ses procédés et la mise en place d'un modèle commercial valorisant le pan scientifique et intellectuel de son activité.

L'ambition initiale, mais aussi finale, de l'entité, est de commercialiser un logiciel capable de construire automatiquement des indicateurs de gestion pour les Ressources Humaines basés sur l'analyse de contenu des propos des salariés. Ce serait construire un système d'information (SI)<sup>24</sup> d'un nouveau genre, en collectant, catégorisant et hiérarchisant des données qualitatives issues des réponses des enquêtés. L'enjeu était, à partir de questionnaires à modalités ouvertes et fermées, de générer des indicateurs à visée managériale innovants, car nombre d'entre eux auraient été produits *a posteriori*, à partir des données qualitatives issues de la synthèse automatique du discours des salariés. Ils devaient aidé à conduire les changements mis en œuvre dans les entreprises. Ce logiciel, créé à partir d'algorithmes de « *text mining* »<sup>25</sup> (ou « fouille de textes ») pour l'analyse automatique des termes langagiers, aurait permis de construire des tableaux de bords pouvant être mis à jour par la passation de questionnaires réguliers. Ils étaient notamment destinés aux services RH des grandes entreprises, dans le but de développer de nouveaux modes de

---

<sup>24</sup> « Un système d'information peut être défini comme un ensemble de ressources (personnel, logiciels, processus, données, matériels, équipements informatiques et de télécommunication...) permettant la collecte, le stockage, la structuration, la modélisation, la gestion, la manipulation, l'analyse, le transport, l'échange et la diffusion des informations (textes, images, sons, vidéo...) au sein d'une organisation », *Encyclopédie Universalis*

<sup>25</sup> Le terme de *Text mining* ou *text and data mining* est apparu pour la première fois dans les années 90 dans le domaine du marketing. C'est un outil encore largement utilisé dans ce domaine, mais aussi la communication, le secteur bancaire et la finance, l'assurance et la santé, le secteur médical et pharmaceutique. Il est défini comme suite dans l'article 2 du projet de directive sur le « Droit d'auteur dans le marché unique numérique » publié par la Commission européenne le 14 septembre 2016 :

« *text and data mining means any automated analytical technique aiming to analyse text and data in digital form in order to generate information such as patterns, trends and correlations.* » Référence : DIRECTION DE L'INFORMATION SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE – CNRS. « Qu'est-ce que le text and data mining ? » In : *Livre blanc – Une Science ouverte dans une République numérique – Guide stratégique : Études et propositions en vue de l'application de la loi* en ligne, Marseille : OpenEdition Press, 2017 (généré le 21 février 2017). Disponible sur Internet : ISBN : 9782821878426. DOI : 10.4000/books.oep.1716.



management a priori plus démocratiques et plus proches des salariés puisque leurs points de vue seraient pris en compte pour la mise en place des différents changements organisationnels.

Cette technique, « la fouille de texte », fait partie du domaine de l'Intelligence Artificielle (IA). Elle consiste à transformer en algorithmes, soit en série d'instructions sous forme de codage informatique à base de calculs statistiques et probabilistes, un modèle simplifié de théories linguistiques. De cette manière, elle permet de faire de l'analyse de contenu (voir encadré 1) automatisée et de la synthèse automatique de texte.

### ENCADRE 1 : L'ANALYSE DE CONTENU

L'analyse de contenu est une méthode d'analyse de données qualitatives (du texte) utilisée en sciences humaines (sociologie, psychologie, linguistique...) qui consiste à lire un texte ou un groupe de textes et à le segmenter par sujet, contexte, catégorie socioprofessionnelle ou thématique générale. Ainsi, les documents et morceaux de textes vont pouvoir être classés et regroupés en fonction de ces caractéristiques. Par exemple, à TransfoRH, les segments sont regroupés par question, puis par thématique, que le logiciel associé à l'œil humain a identifié. Pour cela, on attribue un même « code », c'est-à-dire un ou plusieurs mots résumant cette thématique, à chaque segment de texte qui semble correspondre. Nous pouvons obtenir une « collection » de *verbatim* et un résumé des idées évoquées sur l'ensemble du contenu qualitatif. Cela permet de repérer le nombre d'occurrence d'un thème et de percevoir son « poids » vis-à-vis des autres et donc de les classer et de les hiérarchiser.

Nous savons que l'ambition était également d'y intégrer des algorithmes de *Machine Learning* mais nous avons peu d'éléments sur les objectifs finaux de cette démarche. Dans le cas du *Machine learning*, l'algorithme « apprend » à partir de la comparaison systématique des données. Il peut émettre des hypothèses prédictives à partir de ces analyses basées sur la similarité : « De façon probabiliste, ils soupçonnent qu'une personne pourrait faire telle ou telle chose qu'elle n'a pas encore faite, parce que celles qui lui ressemblent l'ont, elles, déjà faite. » (Cardon, 2015, p.33).

Lors de mon entretien pour devenir stagiaire, il était toujours question de développer cet outil informatique, que l'on peut décrire comme un instrument de gestion informatisé, permettant de générer des visuels avec jauges d'indicateurs qui informeraient services RH et décideurs des attentes des salariés, de leur degré de satisfaction par rapport à leur environnement de travail, des éléments qui sont vecteur de tensions, etc. Aujourd'hui, le projet, s'il n'a pas été tout à fait

abandonné, est devenu annexe, des verrous technologiques subsistants. Au cours du stage, il a été évoqué de manière récurrente mais relativement évasive. Ce qui est paradoxal, c'est que l'ambition de ce logiciel est en quelque sorte de remplacer les cabinets de conseil en livrant les résultats d'une analyse automatisée, avec très peu d'intervention humaine et d'experts. En même temps, selon le fondateur de cette structure, l'introduction d'un tel programme en entreprise pourrait permettre de positionner des diplômés de sociologie en entreprise capables de maîtriser le logiciel, d'en interpréter les résultats, et ainsi de guider l'action managériale. Il s'agit d'un moyen d'intégrer la sociologie au monde du travail, ou plutôt de la faire accepter. Dans cette perspective, les compétences et les savoirs du sociologue s'adaptent au monde de l'entreprise, pour théoriquement, que l'entreprise s'adapte en retour aux enseignements de celui-ci<sup>26</sup>.

Aujourd'hui, selon nos observations, le cœur de son activité n'est plus le développement de cette « solution logicielle », même si cela reste l'ambition finale pour le dirigeant de la start-up, mais d'intervenir dans les entreprises pour réaliser des études à caractère sociologique et les accompagner sur des thématiques liées aux dispositifs RH. Elle s'inscrit désormais dans le champ de la sociologie intervenante et du conseil, tout en maintenant son positionnement dans le domaine informatique et statistiques via le traitement automatique des réponses ouvertes en mettant en avant l'utilisation du *Machine Learning* (ML) et le traitement automatique des « *Big data* ». Ces algorithmes de « *text and data mining* » sont donc utilisés en interne, pour la production de services externes organisés autour de la mise en place et l'amélioration de dispositifs managériaux pour les entreprises traditionnelles et plus spécifiquement les grands comptes, qui sont sa « clientèle-cible ».

Parmi les 4 types d'innovation/activités que peut proposer une start-up et explicitée par R. Moreau, TransforRH semblerait se situer à l'intersection de 3 d'entre elles : « amélioration de l'offre » (activité structurées autour de techniques plus efficaces, améliorées ou produites à plus bas coût), « activités de services ou de recherche » (qui propose une innovation ou une expertise innovante pour un client) et « activité alimentaire » (activité transitoire pour financer le développement d'un autre produit ou service innovant)<sup>27</sup>. Au cours de mon expérience, j'ai réalisé qu'aucune de ces activités ne sont figées, et notamment les activités transitoires. Par exemple, la mise en place d'un pôle formation visant à alimenter la filière conseil a déjà été évoqué par son fondateur, et semble

---

<sup>26</sup> Propos inspirés des remarques pertinentes de Cindy Minodier, étudiante en Master 2 MDS, promotion 2016/2017

<sup>27</sup> *Op.cit.*, Marty O., Moreau R., Weinberger D., 2003

en construction aujourd'hui. D'autre part, « les opportunités de marché », vont également conditionner son positionnement sur tel ou tel secteur commercial.

Dans cette perspective, la présentation de cette entreprise apparaît un peu réductrice, ou incomplète, car nous postulons qu'elle n'est pas figée, son cœur de métier étant en cours de stabilisation et plusieurs projets étant actuellement en expérimentation ou en prospection<sup>28</sup>. En effet, au cours du stage, l'entreprise a commencé à développer une autre partie de son activité sur la construction de système d'informations (SI) basé sur le *Machine learning* et la « structuration » de données hétérogènes contenues par des entreprises ou des institutions. Alors, parallèlement à sa posture d'intervention sociologique, la start-up est positionnée sur au moins deux projets de grandes envergures dans le domaine informatique, qui offre des perspectives de croissance économique plus grandes et plus rapides, mais que nous ne pourrions pas développer ici. Celles-ci visent notamment à « alimenter » la filière usant de la sociologie.

Cet aspect instable et changeant, est une caractéristique commune aux start-up, qui sont bien souvent des entreprises au statut juridique évolutif : « les fondateurs utilisent les structures imposées par la loi, de manière à en tirer le meilleur parti pour le développement de leur projet. »<sup>29</sup>. TransfoRH ne fait pas figure d'exception. L'entreprise est la fille d'une première société, TransfoRH MGT<sup>30</sup> SAS qui a fermé ses portes en 2015<sup>31</sup>. En 2016, elle deviendra TRANSFORH SAS dont le code NAF (Nomenclature d'Activités Françaises, utilisée par l'INSEE) correspond à la sous-section d' « Edition de logiciels applicatifs »<sup>32</sup> et au groupe des « Activités informatiques ». Ainsi, dans la législation, le pan technologique et informatique de son activité est surreprésenté par rapport à l'activité de conseil et d'intervention. Il en va de même par rapport à son image publique actuelle, vis-à-vis de son site internet ou de certains de ses clients ou « prospects ».

Les thématiques engagées, qu'elles impliquent le volet « technologique » ou « sciences humaines » sont fortement tributaires des dossiers remportés. Ainsi, les dossiers peuvent précéder les filières d'expertise, le développement de TransfoRH se fait par transaction avec ses clients et les contraintes du marché qui s'exercent sur elle. Le cœur de métier de TransfoRH, comme pour la

---

<sup>28</sup> Nous ne pouvons dévoiler plus amplement les projets développés à TransfoRH

<sup>29</sup> *ibid*, p.163

<sup>30</sup> MGT pour « management »

<sup>31</sup> Source : [societe.com](http://societe.com)

<sup>32</sup> Source : [Societe.com](http://Societe.com)

plupart des structures de conseil, est donc fortement orientée par la demande de ses clients<sup>33</sup>. Ces éléments justifient le fait que la start-up ait beaucoup évolué depuis sa création et qu'un léger « flou » persiste sur ses origines et sa vocation finale. Enfin, cette présentation marque l'ambiguïté d'une entité qui oscille entre « la forme la plus extrême d'industrialisation de process »<sup>34</sup> : l'édition logicielle, un outil de « self-service », et la revendication d'une posture scientifique et intellectuelle en proposant une démarche personnalisée et personnalisable, usant des préceptes de la sociologie.

Ces éléments soulignent le fait que les premières années d'une start-up constituent la période la plus importante de son développement et aussi la période la plus troublée, où les mutations sont les plus grandes. Ce type d'entreprises raisonne souvent sur des logiques contradictoires et de court-terme : en même temps, elles doivent rapidement développer et « stabiliser leur production », mais sont contraintes de revoir constamment leur organisation et leur modèle (en termes de procédés et de savoirs) pour se conformer à la demande de leur marché<sup>35</sup> selon les ressources économiques dont elles disposent. Dans le cas de TransfoRH, la demande est relativement identifiable dans le sens où une part importante est formalisée dans les appels d'offres. Néanmoins, celle-ci reste cyclique et changeante<sup>36</sup>, elle est également étroitement liée aux solutions proposées par ses concurrents. Il s'agit donc à la fois de s'en rapprocher et de s'en différencier pour exister, avoir une place légitime sur le marché<sup>37</sup>.

Dans sa stratégie, la start-up met en avant son ancrage dans les sciences, à la fois dans les sciences informatiques et dans les sciences humaines. Au cours de notre expérience, nous avons remarqué que l'accent porté sur l'une ou l'autre de ces disciplines a tendance à varier selon les contextes et les personnes en interaction. Par exemple, dans la première proposition commerciale, l'entité sera présentée en tant que « Start-up RH », et en tant qu'« institut technologique en sciences sociales ». A l'inverse, de récentes modifications sur son site internet accentuent le volet technologique, notamment dans une vidéo de présentation réalisée par Réseau d'Entreprendre Atlantique, où le dirigeant présente cette entité comme un « institut d'études technologique ». L'image que l'entité

---

<sup>33</sup> *Op cit.* Villette, 2003

<sup>34</sup> Gadrey J., « La modernisation des services professionnels : rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ? », *Revue française de sociologie*, n°35, 1994, p.163-195

<sup>35</sup> *Op cit.* Marty O., Moreau R., Weinberger D., 2003

<sup>36</sup> Villette M., *Sociologie du conseil en management*. La Découverte, « Repères », 2003, 128 pages

<sup>37</sup> Boussard V., « Les consultants au cœur des interdépendances de l'espace de la gestion », *Cahiers internationaux de sociologie*, (n° 126), 2009, p. 99-113.

se donne en public est donc en grande partie tributaire des prospects en cours et des acteurs avec lesquelles elle est en relation à un instant t.

Ces frontières sont donc mouvantes et ont connu des évolutions, de même que l'équipe de travail, qui représente l'ensemble de son activité : sciences humaines, informatique, design graphisme et plus récemment commerce. Elle est à la fois jeune, pluridisciplinaire et encouragée à être polyvalente. Le mode d'organisation privilégié épouse la plupart de ces contraintes (techniques, économiques, commerciales/stratégiques), et cette position « instable ». Il est régi par des relations d'interdépendance qui favorisent la mise en place de mécanismes d'autocontrôle et de contrôle par les pairs, renforcés par les pratiques managériales entretenues par son dirigeant et les conditions de son activité. Ce mode d'organisation vise à renforcer l'autonomie, la « professionnalisation » et la « flexibilité » de ses salariés.

## L'EQUIPE INTERVENANTE

### Présentation de l'équipe

Pour pratiquer et développer son activité, TransfoRH s'est doté du savoir-faire de deux jeunes informaticiens, Matthieu et Gabriel, diplômés du Master de recherche ATAL (Apprentissage et Traitement Automatique de la Langue<sup>38</sup>) de l'Université de Nantes (UFR « sciences et techniques »). Matthieu, se consacre à l'administration de la plateforme, au nettoyage des données et au traitement algorithmique des *verbatim* par *Text Mining*. Gabriel, quant à lui, était plus largement mobilisé sur le traitement statistique des données numériques issues des questions fermées, il était arrivé deux semaines avant mon entrée dans la start-up et l'a quittée, en même temps que l'informatique, environ un mois avant la fin de mon stage, sans que ce choix soit motivé par un événement interne à TransfoRH. Ces deux informaticiens et le dirigeant lui-même ont chacun participé à la construction des algorithmes, qui sont sans cesse retravaillés et améliorés.

Lors de mon entretien de stage, j'avais fait la connaissance d'un étudiant stagiaire, Erwan, venu de l'Université technologique de Compiègne, lui-même informaticien et présenté comme

---

<sup>38</sup> Exemples d'application : reconnaissance d'écriture, traduction automatique, correction orthographique, résumé automatique, prédiction de texte (proposition de mots), robots de conversation (ex : site de vente) pour le support client sur les sites. Nettoyage et pré-traitement des données, *clustering* appris. Classification d'éléments. Ex : fleurs, taille de leurs pétales... Le classement des espèces se fera automatiquement selon les caractéristiques de la fleur. Les groupes ne sont pas prédéterminés manuellement, humainement, mais ils sont réalisés automatiquement en fonction des données. Ce sont les algorithmes qui font ces classements.

« développeur *Full stack* »<sup>39</sup>. Il avait en charge le développement de l'interface censée générer les tableaux de bord dans le « logiciel de conduite de changement ». Il avait quitté l'entreprise peu de temps avant mon arrivée et avait été remplacé dans une autre structure avant la fin de son stage à l'aide de Monsieur Nicolik. Son poste n'a pas véritablement été remplacé puisque la construction du logiciel informatique a été suspendue, ou reportée. L'équipe compte également Mathilde, designer graphiste, arrivée chez TransfoRH pour réaliser la fin de son BTS en alternance à l'Ecole de Design, qu'elle a obtenu en fin d'année scolaire 2017. Elle est chargée de réaliser et de mettre en forme la plupart des contenus produits par l'entreprise, que ce soit en interne (Site internet, plaquette de présentation, proposition commerciale...), ou des produits vendus en externe (guide d'accompagnement pour l'utilisation de la plateforme logiciel, tutoriels vidéo, infographies, réalisation de supports de communication pour la restitution des études et les phases de « *reporting* »<sup>40</sup>...). Elle est aujourd'hui embauchée en CDI dans la structure et possède également le poste de « *community manager* », elle s'occupe de la partie « *web marketing* », qui consiste majoritairement à promouvoir l'image de la start-up sur les sites internet et sur les réseaux sociaux. Manon, psychosociologue stagiaire, était également intégrée à l'équipe pour une période de deux mois. Elle s'est occupée de l'analyse de discours du questionnaire, soit l'analyse des biais cognitifs des questions, et a construit une grille d'analyse de ces biais qui nous a servi pour le reste des études auxquelles j'ai participé le reste de ma période de stage. Elle a également participé à une étude prospective visant à stabiliser le sens de la notion de « Qualité de vie au travail » et a construit une sorte de questionnaire-type sur ce thème.

Je rencontrerai également Henry, un sociologue à la fois enseignant et consultant sénior spécialisé sur les questions managériales et la notion de « conduite du changement ». Il s'agit davantage d'un intervenant ponctuel dans la plupart des études portées par TransfoRH. Dans les propositions commerciales, il est présenté dans l'équipe intervenante à de multiples reprises et interviendra sur le premier dossier sur lequel j'ai travaillé. Enfin, le directeur nous a mobilisé en fin de stage pour la sélection d'un nouvel alternant commençant un BTS en marketing-commerce, à Nantes.

Employer une équipe jeune et débutante, et en cours de formation, est un moyen de répondre aux contraintes économiques d'une start-up. Ces dernières ont très souvent recours à ce genre de modèle salarial qui représente un intérêt accru pour cette typologie d'entreprise car il permet d'avoir

---

<sup>39</sup> Qui désigne les « développeurs à tout faire », de « *stack* » pour « empilement » en anglais, sous-entendu de connaissances, ou de compétences.

<sup>40</sup> Les *reporting* désignent les rapports de participation aux questionnaires intermédiaires envoyés au client, 2 à 3 fois par semaine. Ils permettent entre autres d'ajuster le planning des relances si le taux de participation est trop faible les premiers jours de passation.

des coûts salariaux moins élevés. En termes de représentations symboliques, une équipe jeune est cohérente avec l'image de l'innovation, la jeunesse étant associée à la créativité, à la réactivité et une génération parfaitement acculturée aux « nouvelles technologies ». Les jeunes recrues auraient également l'avantage d'être plus enclines à l'autoformation<sup>41</sup> et ont tendance à mieux s'adapter au fonctionnement d'une nouvelle entreprise, n'ayant pas acquis les habitudes et les standards d'autres formes d'organisation socio-professionnelles durant leurs précédentes expériences<sup>42</sup>.

A l'incubateur de l'IMT Atlantique, dans les entreprises, on retrouve parfois plus de stagiaires et d'apprentis que de personnes salariées et expérimentées. Ce fut le cas chez TransfoRH lorsque je suis entrée. En termes de positionnement, cette pratique renvoie aux filières du conseil privilégiant le modèle de la performance économique et marque un paradoxe avec la volonté de valorisation du « pan scientifique » de l'activité, basé sur la compétence intellectuelle et l'expérience de professionnels jouissant d'un fort capital culturel et symbolique<sup>43</sup>. L'intervention de cette personne sociologue a pour effet d'atténuer cette contradiction. Henry, en tant que consultant sénior, apporte une forme de « crédit intellectuel » à l'entité dans le sens où le reste de l'équipe affiche plutôt les attributs de la jeunesse, et donc de l'inexpérience.

Pour atténuer ces effets, le fondateur va également jouer sur les dénominations attribuées à ses salariés. En effet, il y aura souvent un écart entre les assignations données par l'environnement académique dont sont issus les salariés, moi comprise, et celles affichées publiquement<sup>44</sup> : les informaticiens seront nommés « *data scientist* », plutôt qu'« ingénieur développement » par exemple, les statuts d'alternant ou de stagiaire seront tus devant les clients. En tant que stagiaire, nous serons présentées comme des chargées d'études ou en tant que sociologue ou psychosociologue. Ces enjeux de nominations ont donc des effets performatifs pour le client, et nous le verrons à travers notre propre exemple, pour les acteurs porteurs de ces attributs. Ils les « *engagent* » à devenir des « professionnels » (cf Partie 2) et à être perçus comme tels. Nous verrons que le mode d'organisation et de gestion de l'équipe que l'on retrouve à TransfoRH a également cette vocation : en même temps qu'il est conçu pour générer de l'engagement (loyauté,

---

<sup>41</sup> Henry O., « Entre savoir et pouvoir, Les professionnels de l'expertise et du conseil ». In: *Actes de la recherche en sciences sociales*. Vol. 95, décembre 1992. Savoir et pouvoir. pp. 37-54

<sup>42</sup> La seconde partie de ce mémoire tendra à relativiser cette hypothèse.

<sup>43</sup> *ibid*

<sup>44</sup> Visibles dans les propositions commerciales ou les comptes Linked.

implication...), il permettrait de développer plus rapidement des habitudes et des attitudes de « professionnels » (autonomie, adaptation...).

## ENCADRE 2 : PORTAIT DU FONDATEUR DE TRANSFORH<sup>45</sup>

Au cours de son expérience le dirigeant a acquis 3 types profils : financier, consultant et sociologue. Son histoire socioprofessionnelle se joue entre 2 lieux : le Grand Ouest (Nantes et Rennes principalement) et Paris où il a passé une partie de sa jeunesse jusqu'à ses 14 ans. Tout au long son récit autobiographique, Monsieur Nicolik évoqua tour à tour 2 univers sociaux structurant pour lui : les banlieues de Paris, associé à la figure du « gamin des rues », et les sphères de pouvoir dans les entreprises, lorsqu'il est devenu directeur financier. Monsieur Nicolik a 43 ans aujourd'hui. Il est issu d'une famille modeste économiquement ayant immigré en France au cours des années 70 (son père était Serbe, sa mère Serbe-Hongroise). Il s'est orienté vers la filière financière en réalisant un BAC de comptabilité puis a réalisé un diplôme d'IUT intitulé « Techniques quantitatives de Gestion » (G2). Lorsqu'il est sorti de l'IUT, il est allé vers une licence AES (Administration Economique et Sociale), après avoir hésité avec la filière sociologique. Il obtiendra une maîtrise dans cette filière en choisissant une orientation marketing qui l'amènera à étudier beaucoup de statistiques :

« En fait, ils disent marketing à l'époque mais ils auraient pu dire maths appliquées. Voilà je fais des maths. Donc je passe le truc d'expertise-comptable et là je me dis bon faut se prendre en main, sérieusement, je me dis qu'il faut faire un vrai diplôme et dans le DESS, je me dis qu'il faut que je revienne sur la finance. »

---

<sup>45</sup> La présentation de Monsieur Nicolik permet d'approcher de quelle manière ces expériences passées colorent la méthode employée par TransfoRH, la manière de conduire cette activité, le mode organisationnel qu'il a mis en place.



La première partie de sa trajectoire socio-biographique se traduit par un désir d'élévation économique et sociale prononcé. La mise en récit qu'il opère insiste sur la réussite sociale et économique : s'en sortir financièrement, par la finance. Lorsqu'il sort des études, sa première expérience professionnelle s'est concrétisée dans une entreprise de conseil spécialisée en ERP (Logiciel de Gestion intégré), chez un sous-traitant Nantais du cabinet Accenture. Il y rencontrera l'informatique, à laquelle il avait déjà été initié durant son cursus, au moment où la filière commençait à exploser en France. Il commença d'abord comme « conseiller en système d'information », mais a rapidement gravi les échelons, jusqu'à devenir directeur de programme à 26 ans, présenté comme le stade ultime de la carrière de consultant à Accenture. Après la fin du contrat de sous-traitance entre les 2 cabinets, il est entré comme directeur financier (DAF) dans une grosse PME rennaise (l'un des derniers clients pour lesquels il ait travaillé dans son ancien cabinet). Il s'agit d'une entreprise de peluches qui l'a amené à rencontrer le secteur de la grande distribution. Il a quitté l'entreprise à partir du moment où celle-ci a été rachetée par un fond d'investissement. Il entrera à nouveau comme directeur financier dans l'industrie du BTP pour une entreprise du Grand Ouest qu'il quittera peu de temps après. Il reviendra au *consulting* informatique quelques temps après et participera au développement d'une « *pratique* » en « conduite du changement » dans cette entreprise. Ce retour dans le conseil lui permet de conserver « des formes légitimes d'exercice de la domination dans les affaires (...) après l'abandon d'une position de pouvoir. »<sup>46</sup> Il lui permettra de passer par le cursus de formation continu de Sciences Po Paris spécialisée en sociologie de l'intervention. En quittant le conseil, Il deviendra fondateur et dirigeant de TransfoRH à l'âge de 40 ans.

### Gestion et organisation de l'équipe : une forme de contrôle paradoxal

Les modes de contrôle que l'on retrouve dans la start-up sont essentiellement horizontaux et sont relativement typiques des nouvelles formes d'organisation que l'on peut retrouver dans le champs informatique<sup>47</sup>. Le dirigeant a tendance à privilégier un encadrement indirect, plutôt axé sur le contrôle par les pairs et l'« autonomie collective »<sup>48</sup>, plutôt que sur la poursuite d'objectifs individualisés et la mise en concurrence. Il s'agit d'un modèle plutôt coercitif, basé sur le contrôle

---

<sup>46</sup> Thine S. Lagneau-Ymonet P. Denord F., Caveng R., « Entreprendre et dominer, le cas des consultants », *Sociétés contemporaines*, n°89, 2013, p. 94

<sup>47</sup> Berrebi-Hoffmann, « Des mondes du travail sans hiérarchie ? » in : Saussois Jean-Michel (dir.). *Les organisations : état des savoirs*, Sciences humaines éditions, 2012, p. 300-308

<sup>48</sup> L'équipe de travail doit coopérer de manière autonome pour réaliser une partie du dossier, par exemple, sans que le rendu attendu n'ait été clairement explicité.

par le client par rapport aux résultats attendus. On suppose que la socialisation professionnelle du dirigeant a joué un rôle central dans la valorisation de ce mode de fonctionnement (voir encadré 2). Mais en même temps, il y a toujours une forte centralité des décisions par celui-ci. Pour cela, il use de la « technique de la confiance »<sup>49</sup> :

« La notion de confiance définit la relation salariale dans les deux sens. Il s'agit d'abord de la confiance accordée par l'employeur au travers de la rétrocession d'une parcelle de son pouvoir, d'une délégation d'autorité. Et de la confiance dont l'employeur bénéficie en retour de la part de l'employé, et qui se traduit par sa loyauté ainsi que des formes d'implication spécifiques dans le travail. »<sup>50</sup>

Pour cela, il crée les conditions de l'interaction, en aménageant des temps informels avec chacun, en ayant recours au tutoiement et à la valorisation systématique du travail des employés, autant devant le client, qu'après de l'équipe, ce qui a tendance à renforcer l'engagement et les mécanismes d'autocontrôle. Il va également recourir aux valeurs portées par l'entreprise, encore nommée le « contrôle comportemental »<sup>51</sup>. J'en fis l'expérience lors de mes premiers jours de stage, notamment après un épisode au cours duquel j'avais quitté le travail alors que notre commanditaire attendait un premier livrable, la première version d'un document que je n'avais pas réussi à réaliser à ce moment-ci (*cf* partie II). J'étais alors la dernière arrivée dans l'équipe :

« Aujourd'hui, nous avons eu une réunion d'1h15 où Simon nous a parlé valeurs et culture. Nos valeurs sont « l'excellence, la qualité et l'innovation ». J'ai l'impression que la majeure partie de la réunion m'était particulièrement destinée (...) Gabriel m'a dit de manière assez ironique au self : « ça va, tu t'es pas trop sentie visée ce matin en réunion ? » (Notes de terrain, 20 février 2017, Réunion d'équipe)

Les derniers temps à TransfoRH sont profondément marqués par le développement de l'autonomie et de la polyvalence de chacun. Le dernier dossier auquel je participerai en tant que stagiaire consistera en l'analyse et la mise en forme graphique d'une étude sur l'évaluation annuelle avec une population de 885 répondants, comportant six questions ouvertes et sept questions fermées, sur une période de six jours, de manière quasi autonome pour l'équipe. Le fait que les résultats attendus ne soient pas explicités a eu pour effet de générer de la mobilisation, de renforcer les relations

---

<sup>49</sup> *ibid*

<sup>50</sup> Bouffartigue P. Les cadres, fin d'une figure sociale, SNEDIT, Paris, coll. La dispute, 2001, p.52

<sup>51</sup> *ibid*

d'interdépendance, les mesures de contrôle entre pairs et a impliqué la gestion d'attendus contradictoires entre rapidité et qualité. Parallèlement, le fait que les attendus et les résultats ne soient pas spécifiquement cadrés a favorisé la créativité, la flexibilité et la personnalisation d'une étude. C'est un modèle antinomique avec la standardisation automatique des procédés.

Par ailleurs, le dirigeant de cette entreprise est régulièrement en déplacement et s'occupe de plusieurs activités nécessaires au développement de la start-up qui peuvent empiéter sur les temps de coordination et de « production ». Ainsi, son quotidien est « imprégné par le nomadisme »<sup>52</sup>, il se trouve régulièrement à Paris ou en réunion chez des clients ou des « prospects », il participe à un certain nombre d'événements qui sont chacun l'occasion de promouvoir l'activité de TransfoRH et d'élargir son réseau professionnel. Il assure également toutes les tâches administratives, comptables et commerciales, qui chacune entrent en concurrence avec les temps de coordination. La coordination ne peut pas se faire « directement » tous les jours. Cela participe à l'instauration de ces formes de contrôle particulières et néanmoins couramment employées dans l'univers du conseil informatique et à l'intérieur des start-up.

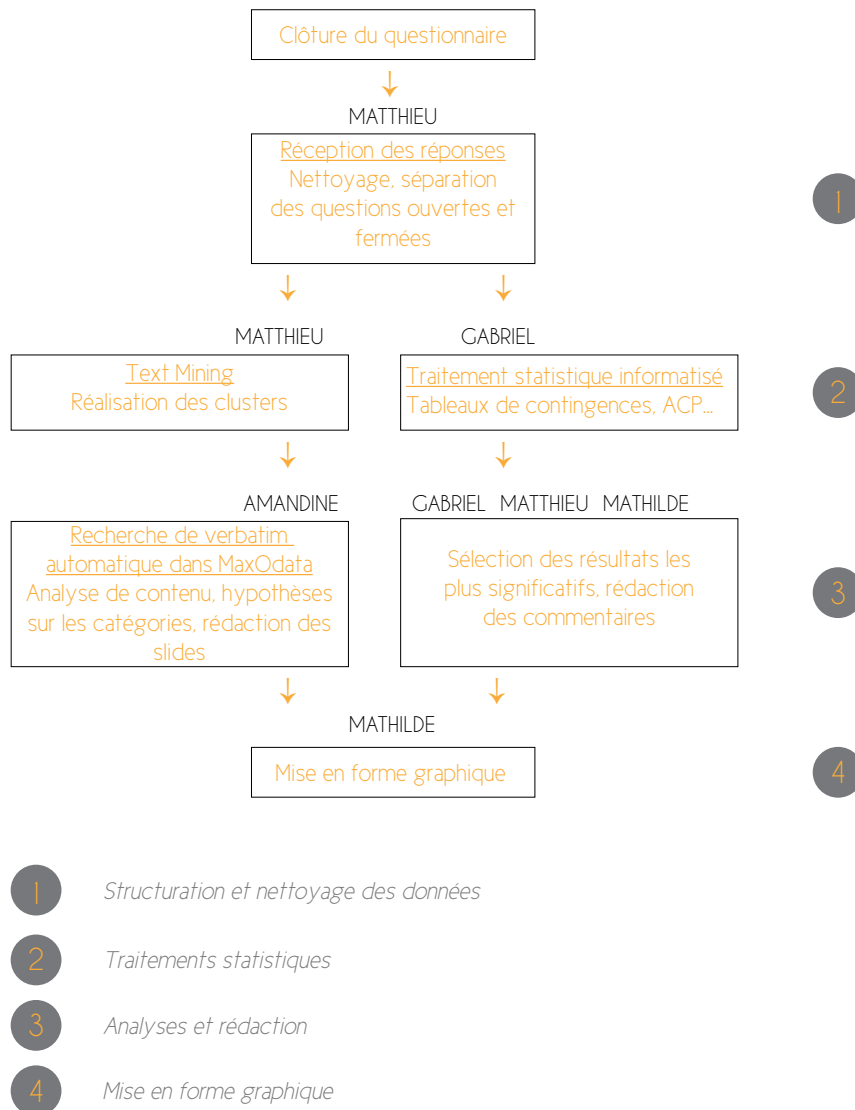
Enfin, il s'agit d'un mode d'autant plus paradoxal qu'il est en même temps basé sur l'autonomie de ses salariés, et sur l'interdépendance qui les lie dans la réalisation des tâches de travail qui a tendance à s'opérer par « couplage séquentiel »<sup>53</sup>. Les tâches sont réalisées les unes à la suite des autres, formant de la sorte un genre de « chaîne de travail », où chacun est dépendant des réalisations de l'autre. Nous avons représenté sur un schéma simplifié, les tâches et les rôles de chacun, de la réception des données, en passant par l'analyse et leur mise en forme graphique, en évacuant la conception du questionnaire et son intégration dans la plateforme informatique. Néanmoins, il n'y a pas vraiment de schéma d'organisation type pour une étude, chacun devient généralement polyvalent : il peut être amené à participer à l'élaboration d'une grille d'entretien, à la mise en page d'un livrable, à la construction d'une « stratégie de communication », etc.

---

<sup>52</sup> *Op cit.*, Henry, 1992

<sup>53</sup> *Op cit.*, Mintzberg H., 1982

**Figure 2 Organisation et attribution des tâches de travail**



Lorsqu'un questionnaire est clôturé, les données sont recueillies sous format Excel et « nettoyées » par Matthieu : effacement des doublons, correction orthographique du contenu qualitatif, les modalités fermées sont retraduites sous forme de code (ex : « NR = 0 » ; « oui =1 », « non=2 »), pour être intégrées dans un logiciel de traitement statistique, etc. Le fichier est dupliqué, puis séparé en deux, avec d'un côté, les questions fermées et de l'autre, les questions ouvertes. Le premier est envoyé à Gabriel pour le traitement statistique, le second sert au traitement par « *Text mining* » que réalise Matthieu. Je reçois alors les résultats du traitement informatique du contenu qualitatif, ainsi que la base de données initiale pour finaliser l'analyse de contenu (cf partie suivante). Mathilde, elle, sera en charge de représenter graphiquement les résultats statistiques et de l'analyse qualitative, et les interprétations associées.

Mais pour mieux comprendre l'activité de TransfoRH, nous nous intéresserons dans cette partie à la manière dont les algorithmes sont intégrés à sa pratique et aux usages qui en sont faits.

## II L'usage du traitement algorithmique : entre visibilité et invisibilité

Les algorithmes ont pour principale vocation de « rendre visible l'information », ils « organisent, mettent en ordre et rendent accessible » des données souvent éparses, complexes et abondantes<sup>54</sup>. Ici, il s'agit d'un corpus de données textuelles pouvant atteindre plusieurs milliers de pages Word. La construction des algorithmes, comme tout système d'informations (SI), derrière leur apparente objectivité, sont articulés autour de trois processus permettant de questionner leur valeur scientifique et sociale :

- (1) *La conception de l'algorithme* qui consiste en partie à leur assigner des objectifs : ici trouver des similarités dans le contenu du texte et organiser des groupements de mots selon des modèles statistiques construits à partir de théories linguistiques. Elle implique des choix préalables qui vont orienter les résultats finaux de l'analyse.
- (2) *L'opération de collecte des données* (qui inclut la construction des questions ouvertes, le nettoyage et la mise en forme des données...) et qui précède le traitement et le classement des données.
- (3) *Les usages* qui en sont faits et les intérêts qu'ils servent<sup>55</sup>, tant au niveau de TransfoRH et de la sociologie intervenante en général, que de l'entreprise cliente.

La phase (1) correspond à la phase de conception en tant que telle. Le champ d'observation qui fut le nôtre ne nous permet pas d'aborder cette phase complexe, qui nécessite par ailleurs des connaissances techniques que nous ne maîtrisons pas et ne nous permettent pas d'y avoir accès. D'autre part, notre engagement juridique ne nous permettrait pas de décrire ce processus.

La phase (2) correspond au travail réalisé par Mathieu. Selon Flichy, celle-ci est marquée « par une tension permanente entre visibilité et invisibilité »<sup>56</sup>. En effet, lors de la réception des données, les informations contenues dans le texte, celles destinées à être retraduites sociologiquement, sont à « l'état brut » et pour ainsi dire « noyées » dans la masse de données. L'algorithme a donc pour

---

<sup>54</sup>Flichy P., « Rendre visible l'information. Une analyse sociotechnique du traitement des données », *Réseaux*, n° 178-179, 2013

<sup>55</sup>, *ibid*, p. 55-89

<sup>56</sup> *ibid*, p.59

objectif de sélectionner les informations importantes, d'assister le sociologue intervenant dans son action, en triant et en « rendant visibles » des catégories de mots constituées à partir de la sélection et le classement de certains termes selon les cooccurrences, soit le nombre de fois où les mots apparaissent ensemble dans le texte. Ce faisant, il « invisibilise » d'autres types d'informations, ne serait-ce que la ponctuation par exemple, et impose une catégorisation qui peut être différente, mais non pas moins « représentative » de ce l'œil humain aurait pu proposer.

La phase (3) est celle qui nous intéresse plus particulièrement car elle met en avant la valeur sociale que possède le traitement algorithmique, et sa variabilité selon les contextes. Elle diffère autant entre l'entreprise intervenante et l'entreprise cliente, qu'elle s'en rapproche sur certains points. Pour la première, il s'agit d'abord de produire de la connaissance. Ensuite, de répondre à l'impératif d'efficacité. Nous postulons également que l'usage des algorithmes légitime de la posture scientifique de l'entreprise (développé dans la troisième partie de ce chapitre). Concernant l'entreprise cliente, les catégories produites auront une visée informationnelle. Ils auront une finalité opérationnelle d'outils d'aide à la décision, de communication, et de négociation. En effet, « l'objectif (des indicateurs) est moins de connaître le réel que de « conduire les conduites » des individus pour qu'ils le transforment »<sup>57</sup>. Pour mieux comprendre le travail des algorithmes, nous allons décrire dans cette partie le processus de transformation des données, la manière dont le contenu textuel brut est transformé en une nouvelle source de savoir et les conditions d'accès à ce savoir. Mais d'abord nous nous concentrerons sur ce que « font » les algorithmes développés par TransfoRH, puis nous mènerons une réflexion sur ce qu'ils « sont » dans les représentations, notamment par rapport à leur valeur sociale et symbolique<sup>58</sup>.

## Ce que « font » les algorithmes et ce qu'ils ne « font pas »

### La vocation du *Text mining* : Sélectionner, catégoriser et hiérarchiser l'information

« Un algorithme est une série d'instructions permettant d'obtenir un résultat. A très grande vitesse, il opère un ensemble de calculs à partir de gigantesques masses de données (les Big data). Il

---

<sup>57</sup> Dominique Cardon, *À quoi rêvent les algorithmes. Nos vies à l'heure des big data*, Paris, Seuil, La République des idées, 2015, p.10

<sup>58</sup> En référence à Ogien A., « La valeur sociale du chiffre, La quantification de l'action publique entre performance et démocratie ». *Revue française de socio-économie*, no 5, 2010, p.19-40

hiérarchise l'information, devine ce qui nous intéresse, sélectionne les biens que nous préférons et s'efforce de nous suppléer dans de nombreuses tâches ».<sup>59</sup>

Le travail réalisé sur le contenu qualitatif recueilli par TransfoRH lors de la passation d'un questionnaire possède donc deux phases : la sélection de données, qui sont ici des « communautés de mots », plus largement nommées « *clusters* » ; la classification et la hiérarchisation de ces données : seuls les termes les « plus importants », ceux qui reviennent le plus de fois, sont sélectionnés et regroupés en « communauté de mots » en fonction du nombre de fois où ils apparaissent ensemble dans le texte, où ils sont liés. Le logiciel peut générer des graphes où sont affichés tous les termes et leurs liaisons. Plus les mots ont été cités, plus la taille de police est grande, plus ils sont « liés », plus les liens matérialisés par des traits sont épais. Cela signifie qu'ils sont proches les uns des autres. Les regroupements sont triés et représentés dans l'espace du graphe et chaque « *cluster* » est différencié par une couleur qui lui est propre. Ces liaisons sont davantage traduites en termes de proximité spatiale et les principes de regroupement statistique intégrés dans l'algorithme sont basés sur des modèles simplifiés de théories linguistiques. L'hypothèse sous-jacente est que des mots liés entre eux sont corrélés, que les communautés de mots représentent la plupart des idées évoquées dans l'ensemble du texte, et donc par la plupart des répondants. Avant d'opérer ce travail de sélection et de catégorisation, les algorithmes vont regrouper tous les mots issus d'une même famille lexicale pour les réduire à un (ou plusieurs) lemme(s)<sup>60</sup>, selon la règle qu'on lui a fixée.<sup>61</sup> Le travail des algorithmiques développés par TransfoRH consiste à sélectionner les termes les plus importants, car les plus souvent cités, et ceux qui sont le plus souvent associés entre eux pour les regrouper. Il formera ainsi jusqu'à 10 « communautés de mots » (du moins d'après notre expérience) pour une question. Ces algorithmes sont en mesure de hiérarchiser les groupes de mots en leur attribuant un « poids », défini à partir de la somme du nombre d'occurrences de chaque terme. Ainsi, plus un « *cluster* » a de mots plus il a de chance d'avoir un « poids » important et d'être représentatif du discours des répondants. Pour illustrer nos propos et mieux comprendre l'intégration du travail algorithmique dans la pratique intervenante,

---

<sup>59</sup> *ibid*, p.7

<sup>60</sup> Un lemme est un mot qui possèdent la même racine grammaticale que les autres mots faisant partie de cette catégorie lexicale. C'est un radical avec n'importe quel suffixe ou préfixe. Exemple : observation, observer, observable, etc.

<sup>61</sup> Nous ne pouvons en dire plus, d'abord car il s'agit d'un territoire écarté de notre champ d'observation, ensuite pour conserver le secret industriel.

nous proposons de prendre l'exemple d'un travail réalisé par Pascal Marchand<sup>62</sup> et Pierre Martineau<sup>63</sup> sur l'identité nationale en France<sup>64</sup>, à partir d'un sondage mené par un institut de sondages qui proposait à des internautes de répondre à la question « Qu'est-ce qu'être Français aujourd'hui ? ». Les deux chercheurs ont utilisé un logiciel de *Text mining* pour analyser le contenu des 18 240 contributions collectées et mises à disposition par le cabinet de sondage. Le traitement algorithmique a fait ressortir sept « communauté de mots », qui ont été représentées sur un graphe, *a posteriori*<sup>65</sup> :

---

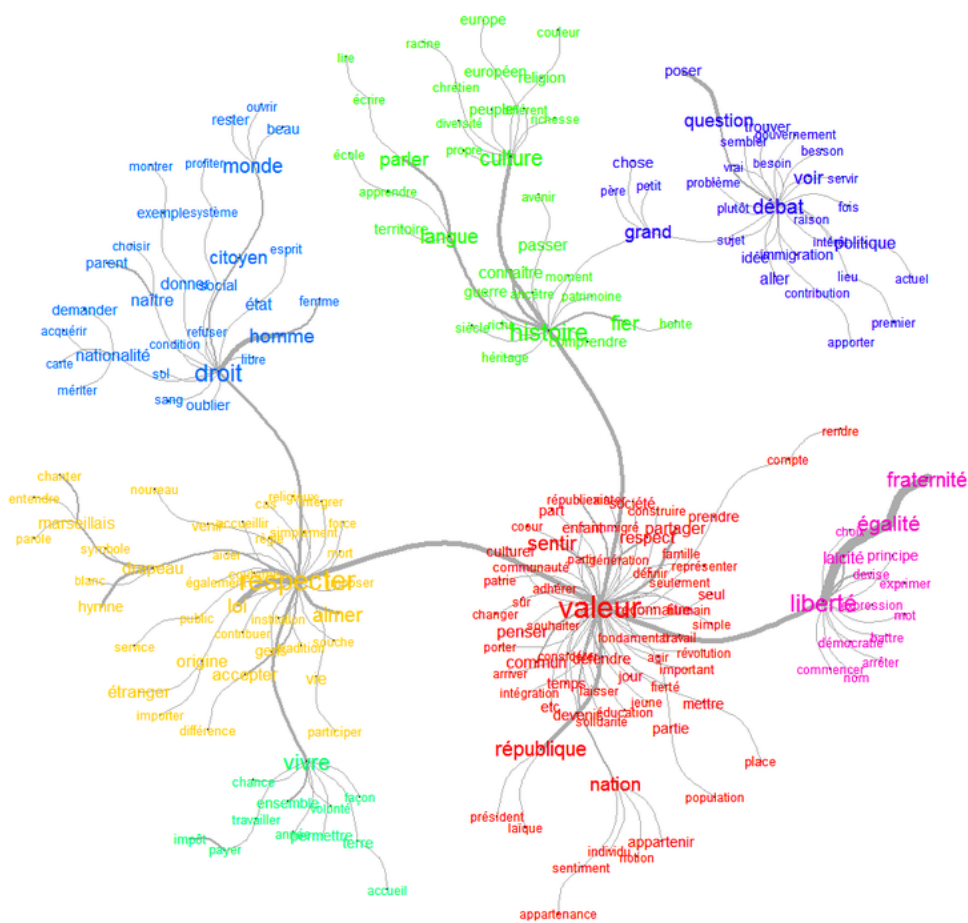
<sup>62</sup> Professeur à l'Université de Toulouse II, docteur en psychosociologie. Intégré au Groupe de Recherche sur la Parole de l'Université Paris 8-Saint-Denis

<sup>63</sup> Professeur à l'Université de Toulouse II, docteur en Sciences de l'éducation

<sup>64</sup> Travail réalisé par Pascal Marchand et Pierre Martineau avec le logiciel IRAMuTeQ (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires, logiciel libre). Leurs résultats ont été publiés en 2012, dans l'ouvrage *Etre français aujourd'hui*. On retrouve un aperçu de leur analyse sur le site d'Iramuteq (iramuteq.org), à l'adresse suivante : <http://iramuteq.org/Members/pmarchand/lidentite-nationale-un-grand-debat> (consulté le 12 septembre 2017). C'est de ce travail qu'est largement inspiré cet exemple.

<sup>65</sup> Il s'agit d'un modèle de représentation graphique qui ne correspond pas à celui qu'utilise TransfoRH, il a été réalisé après la première publication du livre.





Toutes ces données sont généralement disponibles dans un tableau Excel. On peut, par exemple, choisir de filtrer les mots qui ont un poids au moins supérieur à 5 pour un contenu plus lisible et plus représentatif. Par exemple, le cluster violet pourrait donner ce type de tableau (NB : les chiffres présentés sont fictifs) :

Tableau 1 Exemple de cluster

CLUSTER 1	POIDS
DÉBAT	20
QUESTION	15
GRAND	15
VOIR	12
ALLER	11
POLITIQUE	11
TROUVER	5

On déterminera si un « *cluster* » (et donc une catégorie représentant une « idée générale ») est dominant par rapport aux autres en faisant la somme des « poids » de chaque terme.

Les « idées générales », toujours à l'état de groupement de mots, sont donc interclassées. Elles ne représentent pas le nombre de personnes ayant évoqué cette idée, mais donnent une représentation des idées évoquées et de leur représentativité sur l'ensemble du texte. Cette technique a l'avantage de travailler sans hypothèse *a priori*, car ce sont les algorithmes qui s'en chargent à partir des instructions et de l'objectif qu'on leur a assignés. Il s'agit donc d'une posture *inductive*. La phase de conception du questionnaire est ainsi raccourcie car il n'y a plus besoin de définir de catégories préalables, des modalités de réponses fermées, dont l'analyse par corrélation pourrait venir confirmer ou infirmer les postulats préalables. La recherche d'informations, de corrélations, de similarités se fait donc sans hypothèse. Elle peut plus facilement se passer d'entretiens exploratoires et permet de s'affranchir d'une large partie des biais potentiels imputables aux études par questionnaire. Ceux-ci interviennent généralement pour saisir les thématiques à privilégier dans le questionnaire, tant au niveau des questions ouvertes que fermées. L'utilisation des algorithmes permet de calculer une population « par le bas »<sup>66</sup>, sans imposer le contenu des réponses à ceux qui remplissent les grilles du questionnaire. Les réponses apportées aux questions ont donc peu de chance de ne pas représenter les individus, elles sont plus proches d'eux.

En revanche, le degré de précision est largement tributaire de la quantité de données traitées : plus un *cluster* a un poids important, plus il est représentatif d'une « idée générale » évoquée dans

---

<sup>66</sup> *Op cit.* Cardon, 2015, p.89

l'ensemble des réponses. Il est donc très peu applicable à des petites populations ou à un contenu restreint, cela justifie en partie le positionnement stratégique de l'entreprise sur les grandes entreprises. En revanche, l'algorithme n'est pas en mesure de comprendre le sens de ces regroupements, soit l'idée évoquée derrière cette classification. Il faut pour cela l'intervention humaine. Il s'agit donc du principal défi pour le sociologue intervenant : donner du sens à des données restées à « l'état semi-brut » et décontextualisées.

### Redonner du « sens » au contenu :

A TransfoRH, le logiciel MaxQdata est utilisé pour retrouver des segments de texte associés aux « *clusters* » en faisant de la recherche automatique de phrases où apparaissent les mots dans la base de données initiales. La méthode est relativement simple : nous posons une hypothèse sur le sens que peut avoir chaque « *cluster* » en leur donnant un titre que l'on imagine représentatif de l'idée évoquée. Puis, nous regardons le contenu des réponses pour voir si les hypothèses sont conformes au titre que nous avons proposé, en le corrigeant si nécessaire. Il s'agit ensuite d'explicitier les catégories en faisant une synthèse des éléments cités par les répondants, en mobilisant du contenu sociologique pour « expliquer ».

Dans sa définition, Cardon met indirectement en avant une autre composante du travail algorithmique : celle de « suppléer » le travail du sociologue pour la « fouille de données ». Ici, ce qu'on observe, c'est que cette phase n'est pas absente mais dédoublée : elle est réalisée une première fois par la Machine qui remplace pour un temps l'intervenant. Celui-ci opère une seconde « fouille de données » pour recontextualiser les communautés de mots et déduire la signification qui se cache derrière ces regroupements. Cette seconde étape peut être encore sous-divisée : par (1) un travail de validation ou d'infirmité des hypothèses déduites par l'œil de l'intervenant, puis (2) un travail d'explicitation de la catégorie ainsi découverte, soit de synthèse des propos retenus dans cette classe de mots accompagné de théorie sociologique, puis (3) d'une phase de sélection des extraits illustrant au mieux l'idée avancée.

Par exemple, les deux chercheurs ont tiré 7 catégories générales de ce « *clustering* », hiérarchisées comme tel :

1. « Débattre »
2. « Croire »
3. « Savoir »
4. « Vouloir »
5. « Être »

Ils ont exemplifié ces catégories avec des extraits de réponses du panel représentant particulièrement les théories exposées. La méthode est similaire à TransfoRH.

### **Exemple : 2. « Croire » (catégorie rouge sur le graphe)**

« Les valeurs de la république (Valeurs, Liberté, égalité, fraternité, Laïcité, Droits et devoirs, Droits de l'homme, Révolution).

Les « droits et devoirs » revendiqués par le Ministre se réfèrent le plus souvent aux Droits de l'homme et aux devoirs d'accueil ; mais ces valeurs sont issues de la Révolution et n'englobent pas la « France éternelle » qui ne se résume pas au droits-de-l'hommisme et au laïcisme. »

Extraits mobilisés :

« Être français c'est donner une place essentielle à certaines valeurs : laïcité, respect des droits de l'homme, protection sociale. Ces valeurs sont des déclinaisons de la devise républicaine : liberté, égalité, fraternité. »

« ...Quelles sont les valeurs de l'identité nationale ? Les droits de l'homme, la démocratie, la république, la liberté, l'égalité, la fraternité, la laïcité, l'égalité homme / femme, la solidarité nationale, les services publics. L'entreprise ? non, ... »

« ...d'aimer les couleurs de notre drapeau et de notre devise : liberté, égalité, fraternité. C'est adhérer à notre concept de la démocratie. C'est l'égalité de l'homme et de la femme, les valeurs du travail... »<sup>67</sup>

Chez TransfoRH, ces catégories ont la particularité d'être représentées graphiquement selon leur poids sur un diagramme en barre où les « mots » sont présentés comme des « concepts » et les catégories comme des « univers de sens ». Celles-ci prennent alors la forme d'indicateurs. On remarque que le travail d'hypothèses construites *a posteriori*, formulées par l'homme à partir des quelques termes, peut donner lieu à des contre-sens, beaucoup des propositions peuvent être fausses et font appel aux capacités de jugement de l'intervenant. Il s'agit de résister à la tentation de rechercher uniquement les réponses qui vont dans le sens de nos hypothèses. Or, il s'agit d'un

---

<sup>67</sup> Pour retrouver cet extrait : <http://iramuteq.org/Members/pmarchand/lidentite-nationale-un-grand-debat>

risque inhérent à la pratique sociologique, peu importe la méthode. Celle-ci ne devient pas plus « objective » qu'une autre mais bénéficie de l'avantage d'en avoir l'illusion<sup>68</sup> (cf partie suivante).

Il est important de souligner que ce n'est pas l'intervention humaine qui vient nécessairement troubler « l'objectivation » du travail algorithmique. D'abord, parce que le fait de lemmatiser transforme le texte et les mots employés. Ensuite, parce que les algorithmes, tout comme le cerveau humain, ont tendance à « sélectionner certains objets au détriment d'autres, leur imposer une hiérarchisation »<sup>69</sup> et parce qu'ils n'ont pas la prétention de comprendre ce qu'ils sélectionnent, catégorisent et classent. En comparant le « codage automatique » et le « codage manuel » des 5 premières questions de la première étude à laquelle j'ai participé par exemple, j'ai remarqué que j'avais établi plus de catégories que les algorithmes et que ceux-ci ont eu tendance à regrouper plusieurs « idées » en une seule. Un autre travers de l'analyse par corrélation, est qu'elle évacue les non réponses associées à des formules isolées comme « Ne sait pas », « Rien à Signaler » ou « ... » que les répondants ont tendance à utiliser. Elle ne permet de mettre en avant la proportion de non répondants. Ce fait illustre la manière dont les algorithmes ont tendance « à sélectionner des objets au détriment d'autres »<sup>70</sup>, ils ne peuvent pas prétendre donner une vision « intensive » de la réalité et se référer à une démarche purement qualitative.

Le moyen le plus efficace d'éviter les biais et les faux-sens est de réaliser « une analyse de conformité » approfondie, d'observer le texte avec minutie. Plus l'intervenant prend du temps pour regarder les réponses et vérifier ses hypothèses, plus il s'assure qu'elles sont justes et justifiables. Or, la pratique intervenante et les contraintes temporelles qu'elle implique, ne permettent pas toujours d'avoir ce temps de contrôle, ou nécessitent de le limiter en certaines occasions. L'un des avantages de cette méthode est qu'elle permet de présenter des résultats sous forme graphique même si la « conformité » des catégories n'a pas pu être confirmée. Elle donne plus facilement une impression d'objectivité concernant la classification réalisée et de la traduction des catégories sous forme d'indicateurs « porteurs de sens ». Elle permet de livrer des résultats rapidement et correspond à l'impératif d'efficacité.

---

<sup>68</sup> *ibid*

<sup>69</sup> *ibid*, p.14

<sup>70</sup> *ibid*

## La valeur sociale du traitement algorithmique : entre invisibilisation et valorisation du rôle de sociologue intervenant

L'avantage de la question ouverte, et surtout de la multiplication des questions ouvertes, c'est qu'elle permet d'obtenir beaucoup de contenu qualitatif sans passer par la phase d'entretien et surtout le travail de retranscription. Elle donne accès à une forme de savoir plus massive et directe (surtout pour le commanditaire), et un niveau de détails que les modalités fermées peuvent avoir du mal à atteindre, surtout sans le croisement statistique des données. Les algorithmes, quant à eux, font une partie du travail de sociologue en catégorisant automatiquement la quasi-totalité du texte quand celui-ci avait l'habitude de le faire à la main.

Dans cette conception des choses, « la machine » permet de prendre en charge le « sale boulot » du sociologue, dans le sens où il s'agit du moins socialement valorisé, du plus fastidieux, du plus répétitif et souvent du plus « coûteux » temporellement. Le « sale boulot » est moins la passation d'entretien en tant que telle que le travail de retranscription, de lecture et de relecture des entretiens et la catégorisation « manuelle » des idées ou thématiques présentes dans l'ensemble des réponses, surtout quand celui représente des milliers de pages Word. Il s'agit finalement du travail empirique, celui qui précède le travail plus socialement valorisé de conceptualisation et de production de connaissances lié au renforcement des connaissances théoriques par la lecture de revue scientifique ou la participation à un colloque par exemple, soit l'enrichissement du capital culturel de l'intervenant. Il s'agirait d'accélérer le passage entre le « savoir profane » et le « savoir savant », de réduire ainsi la contrainte temporelle qui pèse sur celui-ci, tout en élevant le niveau intellectuel des prestations vendues. En ce sens, il devient un atout en termes de « performance économique », d'efficacité et de légitimation, car il permet également de justifier le coût d'une intervention.

Ainsi, la méthode de TransfoRH a tous les avantages apparents du qualitatif et du quantitatif car les algorithmiques permettent de faire de la statistique à partir d'un contenu qualitatif, de mettre de « l'objectif » sur du « subjectif ». Elle donne des gages de scientificité et permet la création d'indicateurs dont on peut suivre la progression. La construction des baromètres « permet de mesurer des choses qui n'étaient pas mesurables »<sup>71</sup>, notamment des représentations concernant des notions aussi abstraites que la « fierté », « l'engagement », « la motivation », etc. La mobilisation de la sociologie permet d'objectiver ces notions, quand le traitement informatique calculera les occurrences des termes afin de catégoriser les idées qui y sont associées : la sociologie « donne du sens » et l'informatique « rend mesurable ». Ils ont la particularité de légitimer

---

<sup>71</sup> *Ibid.*, p.9

le travail du sociologue intervenant et de donner des « gages sur le sérieux de la démarche sociologique »<sup>72</sup>, notamment en termes d'attendus « opérationnels ».

Le calcul est symbole de neutralité, alors que c'est précisément ce processus de transformation de ces notions en indicateurs mesurables qui auront un effet performatif : « En « photographiant » le monde, elles (les statistiques) donnaient aux hommes de pouvoir des outils pour évaluer, choisir et faire agir »<sup>73</sup>. Les statistiques sont autant des « instruments de connaissance » que des « instruments politiques ». En ce sens, nous avons pu observer dans une proposition commerciale, ou même sur le site de la structure, que le traitement algorithmique est fortement valorisé et mis en valeur. Dans la proposition commerciale, le « chargé d'études en sociologie » est relégué à un rôle de « contrôleur » pour le « contrôle de conformité » des résultats. Cela a tendance à minimiser son intervention dans l'exercice de compréhension des résultats sortant du traitement par ordinateur. Cette présentation maintient en quelque sorte le mythe de la « machine intelligente » capable de trouver le sens des réponses, qu'elle comprend, et que l'intervenant n'a plus qu'à surveiller, vérifier. Ainsi, ce n'est pas un hasard si son dirigeant parlera davantage de *Machine learning* que de *Text mining* pour qualifier cette méthode de traitement. La « machine » renvoie symboliquement à la précision, la scientificité et l'efficacité, ce qu'on pourrait opposer à l'humain et à sa subjectivité, son caractère aléatoire, peu maîtrisable... « *Learning* », « apprentissage », se confond assez facilement avec l'idée de compréhension. Ce sont des idées plus « séduisantes » et « impressionnantes » que celles associées à « l'extraction de texte », même si celle-ci est davantage conforme à la méthode utilisée aujourd'hui.

Le terme « *Machine learning* » évoque davantage la modernité, l'innovation, le changement. Ces attributs soutiennent l'image développée par TransfoRH. Ils sont particulièrement convoités par les entreprises traditionnelles et notamment les bureaucraties, qui sont les clients privilégiés de la start-up. Le travail des algorithmes a un côté « mystique » et « mystérieux », notamment du fait, que bien souvent, même leurs concepteurs n'ont pas le détail sur la manière dont la machine a opéré telle ou telle catégorisation, telle ou telle hypothèse<sup>74</sup>... Cette image « mystérieuse » provient donc d'un travail qui paraît invisible mais aussi de la « puissance » que les machines représentent. En effet, celles-ci sont capables de réaliser en quelques secondes, ou quelques minutes, ce qu'un homme ferait en quelques jours, semaines ou mois, compte-tenu de la masse d'informations à récolter,

---

<sup>72</sup> Cabé M-H., « Le sociologue intervenant à l'épreuve de l'intervention : l'art du déséquilibre et du contrepoint », *Sociologies pratiques*, 2016, p.117-128

<sup>73</sup> Cardon D., 2015, p.9

<sup>74</sup> *ibid*

étudier, sélectionner, traiter... Ainsi, nous supposons que ceux qui la maîtrise jouissent d'une forme de prestige sociale dans le sens où bien souvent, le travailleur est associé aux objets qu'ils manipulent et à la valeur symbolique dont ils sont les porteurs. Pour cela, il faut pouvoir « montrer la puissance », mais surtout montrer qu'TransfoRH en a la maîtrise. C'est ce que réalise le fondateur au travers du langage employé dans certaines propositions commerciales, qui a, nous l'imaginons, d'autant plus d'effets que la terminologie utilisée est éloignée du « langage profane » et peu compréhensible auprès des publics non avertis (cela entretient en même temps le « mystère »). On retrouve également ces intentions dans l'imagerie utilisée par TransfoRH, empruntant parfois ses codes à la science-fiction et aura pour intention de « faire rêver le client », de l'attirer chez la start-up.

Elle renvoie également à la notion de « *Big Data* » et donc au recueil et au traitement d'une quantité de données impressionnante. C'est un argument commercial particulièrement efficace dans le contexte de la *société de l'information*<sup>75</sup>. Cette « mise en valeur » s'exprime dans la pratique intervenante de TransfoRH, qui prendra le soin de présenter les graphes issus de l'analyse sémantique dans les rapports de restitution. Ils ont l'avantage de « montrer » la complexité, de valoriser le travail de Matthieu, de TransfoRH et le positionnement scientifique de la start-up. Il s'agit d'appuyer son appartenance à l'univers académique, et en même temps, de renforcer sa valeur commerciale sur le marché économique. Il s'agit du point que nous abordons dans la partie qui va suivre.

### **III. TransfoRH : un modèle en tension entre la reconnaissance par le client et par les pairs**

#### *Une structure à la frontière entre espace économique et académique*

Ainsi, cette société est située dans un champ qui connecte espace académique et économique, et ce à plusieurs niveaux. D'abord, par son statut de start-up incubée à l'Institut des Mines et des Télécommunications (IMT) de Nantes, elle y est même physiquement connectée puisque « l'espace entreprise » est reliée à l'école d'ingénieurs par une passerelle en verre. Celle-ci apporte aux entreprises un soutien logistique (mise à disposition de bureaux, équipements de cuisine, self-

---

<sup>75</sup> Flichy P., « Rendre visible l'information. Une analyse sociotechnique du traitement des données », *Réseaux*, n° 178-179, 2013, p.85



service, bibliothèque universitaire...) et propose de les accompagner dans leurs démarches de financements, de formation, de les aider à former un « réseau », etc. Ensuite, répondant à la définition de start-up, l'entreprise développe des « solutions » innovantes, ici basées sur le domaine de « l'Intelligence Artificielle (IA) autour de l'apprentissage et du traitement automatique du langage et des données numériques en général. Pour cela, la structure a développé des algorithmes principalement en partenariat avec l'Université technologique de Nantes. Dans une interview donnée pour la lettre API<sup>76</sup>, son fondateur indique également la participation de l'Université de Stanford et de Compiègne sur cette partie.

D'autre part, ces « solutions », sous forme d'études ou de systèmes d'information, sont vendues sur un marché économique à conquérir, qui suppose la cohérence entre la demande des clients et l'offre proposée par TransfoRH. Ensuite, parce que ce marché dans lequel elle évolue est celui du conseil en entreprises. Il est lui-même caractérisé par la fabrique de dispositifs « imbriquant savoirs académiques et pratiques »<sup>77</sup> qui vont alimenter et conditionner l'opposition structurelle des acteurs intervenants dans les entreprises entre « savoir » et « pouvoir »<sup>78</sup>. Ce secteur est fortement concurrentiel et stratifié. L'univers du conseil et de l'intervention met en connexion des acteurs qui fondent leur légitimité sur des critères de performance économique et, d'autres sur la valorisation (dans les deux sens du terme) de compétences intellectuelles et scientifiques<sup>79</sup>. Le premier est caractérisé par une standardisation maximisée de ses procédés et des « capacités d'intégration », tandis que le second est marqué par le développement de dispositifs personnalisés et des « capacités de conceptualisation »<sup>80</sup>.

Toutes les structures de conseil ne se valent pas sur l'échelle symbolique des valeurs, les personnes faisant du conseil en stratégie cumulent généralement le plus de capitaux et s'inscrivent sur la branche la plus valorisée socialement. A l'inverse, les activités de conseil informatique, qui consiste

---

<sup>76</sup> Lettre API Bretagne Pays de la Loire du 01/03/2017, "TransfoRH fait parler les questionnaires sociaux"

<sup>77</sup> *Op cit.* Boussard V., 2009, p.108

<sup>78</sup> *Op cit.* Piriou O., 2006

<sup>79</sup> *Op cit.* Henry O., 1992

<sup>80</sup> Tchong Henri, Huet Jean-Michel, « Les incessantes mutations des cabinets de conseil », *L'Expansion Management Review*, n° 132, 2009, p. 10-19

assez largement en l'intégration de progiciel de gestion (ERP), donc de solutions préconstruites, sont sur le pôle opposé<sup>81</sup>.

« On la retrouve aussi entre conseil en stratégie et en informatique : tant les praticiens que les clients considèrent le premier comme plus « noble » (il se consacre à l'analyse et à la prescription) tandis que le second est rabaissé à une dimension technique (il se cantonne à la production et à l'exploitation) »<sup>82</sup>

Le positionnement d'une personne ou d'une entité sur cette échelle de valeur est marqué par la qualité des clients qui les emploient et des interlocuteurs que la personne intervenante côtoie pour une étude. Celle-ci renvoie plus particulièrement à leur position hiérarchique et leur fonction dans l'entreprise. Etant spécialisée sur le secteur des Ressources Humaines, et usant de la sociologie, TransforRH est dans une posture où une part essentielle de son activité et de sa stratégie consiste à « mettre en valeur » sa production pour se rapprocher des sphères de la direction et se positionner sur le segment le plus valorisé et valorisant, qui est celui de la stratégie<sup>83</sup>.

L'usage marketing du « Machine Learning » a en partie cette vocation. Il a pour intention d'apporter du crédit à la méthode déployée, notamment en termes de « performance » et « d'efficacité », par extension à l'intervention sociologique et à l'entité elle-même.

## **Les rapports contradictoires et solidaires entre le « savoir » et le « pouvoir »<sup>84</sup>**

Nous avons vu, que dans sa « mise en mot », le pan technologique est très valorisé par l'usage du « Machine learning » et la nomination des informaticiens en tant « data scientist ». « L'innovation » est également une des valeurs fondamentales portées par le dirigeant. Celle-ci entre en résonance avec la stratégie de ses principaux concurrents, dont elle revendique en même temps la dissemblance. En reprenant quelques éléments de la définition officielle des « instituts d'études leaders » sur le marché, nous avons noté la part prépondérante accordée à l'innovation et à la modernité, au regard par exemple, de chacune de leur « signature » : « Game changers » pour

---

<sup>81</sup> *Op cit.* Vilette, 2003

<sup>82</sup> *Op cit.*, Tcheng H. et Huet J-M., p.12

<sup>83</sup> *Op cit.* Vilette, 2003

<sup>84</sup> *Op cit.* Piriou, 2006

IPSOS, « Bienvenue dans le monde qui vient », chez BVA group, « ahead of what's next », Harris interactive ou « the innovative research company », Opinion way. La signature de TransfoRH valorise davantage la portée sociale de son action, elle marque cette ambivalence entre appartenance au monde informatique et sociologique. En outre, le dirigeant a tendance à « s'opposer frontalement » à ce type de structures<sup>85</sup>. Il me corrigera systématiquement lorsque j'emploierai la formule « cabinet » pour présenter l'entité dans les différents livrables à destination des clients. Un jour, j'ai fait part à mon tuteur de stage de mon sentiment à propos de TransfoRH, en lui avouant que je rapproche cette entreprise à un cabinet de conseil. Celui-ci a alors pris un temps pour m'expliquer que « nous sommes un institut d'études et que nous ne sommes pas des consultants » :

« Le cabinet lui évalue les risques et les personnes, un consultant est dans un rapport individualiste au travail, il va considérer le travail par rapport à l'individu et à la personne. Nous, on agit sur les représentations, sans avis et sans jugement. On a un impact sur l'action et la prise de décisions mais cet avis est issu des représentations qu'on a pu observer. Les représentations constituent la matière première de notre analyse. » (Simon Nicolik, Notes de terrain, 31 mars 2017).

Pour mieux me convaincre des différences qui les opposent, celui-ci me fera visiter les différents sites des cabinets pour attirer mon attention sur la terminologie qui y est employée en prenant l'exemple d'Accenture. Nous relèverons ensemble les verbes « réaliser », « avancer », « produire » et « agir », puis, il me présentera les verbes qu'il avait cité pour le site internet de TransfoRH : « mesurer », « comprendre » et « appréhender ». Cet exemple marque l'opposition interne à la sociologie pratique, mise à jour par Piriou entre les tenants du « pouvoir » et du « savoir », qu'elle associe à deux types d'engagement dans la posture d'intervention :

*L'engagement organisationnel*, qui est davantage porté sur l'action managériale. Il est d'abord lié à la construction et la mise en place de dispositifs de gestion et est davantage associé à la « reconnaissance par le client », et *l'engagement professionnel*, construit autour de l'éthique professionnelle. Il accorde une plus grande place aux règles méthodologiques à respecter et à la production de connaissance. Il est marqué par le désir de « reconnaissance par les pairs ».

Chaque intervenant est pris en tension entre ces deux modèles et ces deux types d'attentes, que le fondateur de TransfoRH s'emploie à faire converger. Néanmoins, ils peuvent s'imbriquer dans le sens où la revendication d'une posture éthique consiste pour une large partie à prêter attention à la

---

<sup>85</sup> D'après une formulation faite dans un article dédié à la start-up dans une Lettre API Bretagne Pays de la Loire.

manière dont sa prestation va être instrumentalisée et aux intérêts qu'il sert (qui ne sont pas toujours facilement identifiables)<sup>86</sup>. Il est dans une posture où il s'agit de négocier sa place en tant que sociologue intervenant dans l'organisation : tant au niveau des directions que des salariés dont il espère tirer des informations pour obtenir des clés de compréhension du système et « identifier des leviers d'action favorables au développement de l'organisation »<sup>87</sup> ou des « difficultés à résoudre ». Cela a pour effet de légitimer son intervention et sa propre personne. La mise en scène de ce savoir peut être avantageuse dans cette perspective. L'intervenant aura toutes les chances dans tirer un certain « pouvoir », notamment dans la mise en œuvre de décisions plus éthiques.

En ce sens le travail de l'intervenant est également de convaincre, ici, par la valorisation d'une démarche intellectuelle, lui permettant à la fois d'avoir accès à des interlocuteurs statutairement dominants, donc d'avoir du poids dans les décisions, et enfin, de s'élever dans la hiérarchie du conseil vers la stratégie<sup>88</sup>. Ainsi, il s'agit également de défendre une place sur le marché de l'intervention et du conseil. Pour convaincre, l'activité de TransfoRH est également structurée autour du design et de la mise en forme commerciale de ces prestations intellectuelles, sur des vidéos, des kakémonos<sup>89</sup>, des Powerpoint, etc. Pour son dirigeant, celle-ci se justifie principalement à travers une autre facette du métier de sociologue intervenant : sensibiliser à la sociologie et favoriser le passage d'un « savoir intellectuel » à un « savoir intelligible ». Ce travail passe des « aménagements sur la forme »<sup>90</sup> qui ont autant une valeur politique (convaincre et augmenter le pouvoir en matérialisant le savoir contenu...), didactique (transmettre) et économique (vendre des « options » : une vidéo par exemple ou se différencier de la concurrence, etc.)

### **L'usage du design : un outil au service du savoir ou du pouvoir ?**

Alors, cette structure aura tendance à adapter ses outils à la demande du client et à la production de résultats, en empruntant parfois quelques modèles issus du monde consultant notamment lorsque les délais de « production » sont trop courts. Participant à réduire les contraintes

---

<sup>86</sup> *Op.cit*, Villette M., 2003

<sup>87</sup> *Op cit.*, Cabé H, Robert Tanguy P., 2008, p.41

<sup>88</sup> *Op cit.* Villette, 2003

<sup>89</sup> « Support d'affichage publicitaire suspendu verticalement. », Larousse, 2017

<sup>90</sup> Uhalde M., « L'instrumentalisation de la sociologie d'intervention : analyse critique d'une notion ordinaire », *Sociologies pratiques*, n°16, 2008, P.95-113

temporelles et ayant la capacité de mettre en valeur son savoir et de convaincre, la structure aura nettement recours au Powerpoint et surtout au *design* dans la plupart de ses contenus : de la proposition commerciale au support de communication interne de l'étude pour les salariés, en passant par le diagnostic lui-même. La partie graphique de certains supports va être "standardisée", comme la partie présentant la participation, par exemple (taux de participation, caractéristiques sociales des répondants, représentativité...). L'usage de l'outil Powerpoint fait partie intégrante du travail à TransfoRH. Il est destiné « à expliquer et à partager des informations puis éventuellement de les stocker »<sup>91</sup>. Le Powerpoint agit comme un vecteur de communication intelligible d'une pensée structurée et organisée au détour de représentations graphiques rigoureuses qui ont pour effet de répondre aux enjeux de transmission et de compréhension de l'information, et en même temps de séduire son auditoire (en y intégrant des visuels par exemple) et de « convaincre de la justesse d'une décision », de ses interprétations<sup>92</sup>.

A TransfoRH, le *design* est davantage utilisé pour mettre en forme les graphiques et les schémas, qui correspondent également à une « mise en image » du monde : « Visualiser équivaut ainsi à donner une définition de la réalité, à véhiculer une signification, à produire une vision du monde<sup>93</sup>. »

Cette « mise en image » est particulièrement intégrée à la pratique de TransfoRH et participe à renforcer son engagement organisationnel, et une posture qui valorise le "pouvoir" :

« Le point de vue est ainsi en quelque sorte équivalent du pouvoir : le pouvoir d'affirmer son propre point de vue. Mais pour affirmer celui-ci, il faut d'abord voir : seul celui qui voit peut donner une définition visuelle de ce qu'il voit. L'objet de la vision n'a pas, lui, le même pouvoir. Voir équivaut donc à contrôler, tandis qu'être vu équivaut à être contrôlé. » (...) Au contraire, il faut également considérer que le pouvoir de visualiser, et donc de véhiculer des significations, est lui aussi objet de négociation : la visualisation n'advient pas dans le vide mais toujours à l'intérieur d'une culture »<sup>94</sup>.

En même temps que les supports écrits matérialisent le travail effectué par les intervenants, ils vont légitimer son intervention (et le coût de celle-ci)<sup>95</sup>. Ils matérialisent toute l'information contenue par le prestataire. Selon Monsieur Nicolik, le pouvoir des consultants est associé à cette capacité de

---

<sup>91</sup> Fromer F., *La pensée Powerpoint, enquête sur le logiciel qui rend stupide*, Paris, La découverte, 2010, p.128

<sup>92</sup> *ibid*, p.144

<sup>93</sup> Faccioli P., « La sociologie dans la société de l'image », *Sociétés*, n°95, 2007, p.12

<sup>94</sup> *ibid*, p.13

<sup>95</sup> Bourgoin A., *Les équilibristes, une ethnographie du conseil en management*, Paris, Presses des Mines, 2015, 308 p.

recueil et de captation de l'information<sup>96</sup>. L'usage de la question ouverte est ainsi une opportunité relativement grande en termes de renforcement du « pouvoir » de TransfoRH et plus particulièrement de son fondateur dans le champ du conseil et dans l'entreprise cliente.

### « L'éthique » : un critère de distinction prédominant

La question éthique tient une place significative dans le discours de Monsieur Nicolik, qui l'aborde autant par rapport à l'utilisation des *Big data*<sup>97</sup>, que par rapport à la pratique intervenante dans la mise en œuvre des recommandations.

La posture éthique de TransfoRH est envisagée par opposition à celle des cabinets de consultants, « ou plutôt leur absence d'éthique »<sup>98</sup>. Nous supposons que le processus de distanciation opéré par le dirigeant par rapport au monde des consultants est en partie tributaire de la mauvaise image de ces professionnels dans certaines entreprises, et parfois dans la société. Considérés comme les « responsables de tous les maux » de l'entreprise, ceux-ci sont eux-mêmes en proie à cette tension entre « critique » et « adhésion » à laquelle les soumet leur activité et l'image de la profession. En effet, ils sont souvent impliqués dans des « décisions contestables » et ont été à la fois les victimes et les responsables de plusieurs scandales médiatiques.<sup>99</sup>

De cette manière, être perçu comme un consultant peut être désavantageant pour le sociologue intervenant, dans le processus de recueil d'informations, et de décisions, car « la réalisation d'un diagnostic sociologique implique la construction d'une relation de confiance entre l'intervenant et le commanditaire, et entre l'intervenant et les acteurs du système concerné. »<sup>100</sup> Or, nous avons remarqué que la revendication du statut de sociologue n'a pas eu pour effet d'atténuer la méfiance des interlocuteurs sur ce point car les intérêts qu'il sert ne sont pas facilement identifiables autant pour lui-même, que pour les personnes enquêtées. Ainsi, il semblerait que ce phénomène fasse

---

<sup>96</sup> A l'instar des managers qui tirent une partie de leur pouvoir de leur capacité à contenir des informations qui en même temps ne leur permettent de le déléguer cf Mintzberg H, *Le management : voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation, 1989, 704 p.

<sup>97</sup> Il prendra part à plusieurs discussions sur ce thème : par exemple, lors d'une conférence organisée par la structure syndicale FO cadres (intitulée « Big data & RH : les algorithmes en débat ») ou au cours d'une invitation par le Think Tank nantais Kervegan, dont il est membre.

<sup>98</sup> *Op cit.* Piriou O., 2006

<sup>99</sup> *Op cit.* Villette M., 2003

<sup>100</sup> Uhalde M., « Les dilemmes de la posture d'intervention sociologique : une grille d'analyse », *Sociologies pratiques*, Hors-série n°2, 2016, p.14

autant partie intégrante de la posture du sociologue intervenant que du « consultant classique ». Il n'est lui-même pas libéré de cette contrainte, la posture éthique nécessitant de prêter une attention particulière aux processus d'instrumentalisation et de récupération d'une étude. Elle place tout intervenant dans une posture de négociateur et de médiateur.

Ainsi, de part et d'autre de cet espace, les compétences relationnelles apparaissent comme fondamentales. Les personnes impliquées sont toujours dans une posture de négociation (obtention de l'information, avoir un effet sur l'organisation et un minimum de contrôle sur les jeux de récupération politique...) concernant la construction du diagnostic, qu'il prenne la forme d'un baromètre, d'une présentation Powerpoint classique, d'une vidéo, ou d'un rapport écrit. Cette activité fait partie du « mandat » de la sociologie, pour ne pas réduire le rôle du sociologue intervenant à celui de « conseiller du prince » servant uniquement les intérêts des décideurs<sup>101</sup>, soit, « des fins visant strictement à renforcer le pouvoir des décideurs et à faciliter l'application des changements ou projets promus »<sup>102</sup>. Pour ce faire, Monsieur Nicolik a pour projet de faire usage de la sociologie clinique pour faciliter la production de solutions par les personnes enquêtées et les intégrer plus amplement à la démarche d'accompagnement, en approfondissant par exemple certaines thématiques soulevées dans les résultats du questionnaire. Il s'agirait également de s'inscrire dans une démarche de confirmation des conclusions tirées par l'analyste.

Pour ce fondateur, la posture consultante est également associée à la mise en œuvre de solutions préconstruites et standardisées appuyées sur "un savoir-pratique largement intuitif" et des schèmes de compréhension inadaptés et simplistes. Or, la démarche de la start-up articule « des théories ou des modèles, des observations et des intuitions »<sup>103</sup>. Elle procède d'une construction d'un matériau empirique visant à confirmer ou infirmer sa pensée à partir de questionnaires et d'entretiens exploratoires. Dans la pratique, nous avons également remarqué que le bagage théorique et conceptuel mobilisé est construit et enrichi au contact des problématiques soulevées par le terrain, que celui-ci soit en prospection ou que la commande soit acquise.

En même temps, la valorisation du pan intellectuel (donc du savoir) dans le champ du conseil est un moyen de s'élever dans la hiérarchie des consultants vers le pan le plus valorisé et le plus valorisant qui est celui de la stratégie. Parallèlement, selon Piriou :

---

<sup>101</sup> *Op cit.*, Dubar C., 2004

<sup>102</sup> *Op cit.*, Piriou O., 2006, p.80

<sup>103</sup> *Op cit.*, Uhalde M., 2016, p.8

« Lorsqu'on est sociologue praticien, au-delà des différences de définition de l'exercice de sociologie (recherches appliquées, conseil, intervention...), on se sent sociologue, non tant parce que l'on détient des techniques, que parce que l'on dispose et que l'on transmet un système d'interprétation, pour comprendre le réel, différent de la manière dont les autres analysent le monde (Piriou, 2006). Ce qui caractérise et regroupe tous ces sociologues ou professionnels convertis à la sociologie, n'est pas d'abord technique (les outils de l'enquête : questionnaires, entretiens...), mais avant tout intellectuel. »<sup>104</sup>

Néanmoins, cet effort de rapprochement des instances politiques de l'organisation s'inscrit dans la mise en place d'une relation avec les clients, le modèle de TransfoRH est plutôt celui de la fidélisation. L'une des activités principales de TransfoRH et surtout de son fondateur, est donc de construire un réseau et de transformer des « prospects » en clients. Celle-ci a un coût temporelle qui peut s'avérer élevé, d'autant plus élevé que la start-up est par définition jeune et encore peu connue. Ainsi, l'activité du dirigeant est caractérisée par la gestion d'un arbitrage entre activité intellectuelle et production de connaissance d'une part, et mise en forme commerciale et activité relationnelle, d'autre part. Elle situe cette organisation dans une ambiguïté permanente entre « reconnaissance par les pairs » et « reconnaissance par les clients ».

---

<sup>104</sup> *Op cit.*, Piriou O., 2008



### Présentation de la commande et des divers partenaires relationnels

Je suis entrée chez TransfoRH pour réaliser un stage en qualité de chargée d'études en sociologie durant six mois. Les activités inscrites dans la convention de stage correspondaient clairement à un profil de sociologue : « enquête de terrain, usages d'entretiens et de questionnaires » mais le contenu exact des activités menées n'y était pas précisé. Il est entendu que je « ferai de la sociologie », notamment au cours du premier dossier client auquel je fus immédiatement confronté.

Ce dossier a pris la forme d'un « entraînement », d'un entraînement à la sociologie d'intervention, d'un entraînement *dans* la sociologie d'intervention, *dans* l'entreprise d'accueil et *dans* l'entreprise cliente. Cette idée d'entraînement renvoie à une pluralité de sens qui me paraissent conformes à la situation que je décrirai ici, soit ma participation à une première étude pour un commanditaire, ou plutôt avec un commanditaire. En effet, l'entraînement fait référence à une activité orientée vers l'acquisition d'aptitudes, que l'on peut ici faire renvoyer à des « compétences », des futures « habitudes de professionnels »<sup>105</sup>. Nous voulons également parler « d'entraînement » pour insister l'impression de rapidité et de soudaineté qu'a provoquée l'entrée dans la structure de stage et dans l'entreprise cliente. Elle met également en avant l'évolution d'une jeune apprentie sociologue dans une temporalité resserrée, sur un temps relativement court comparé à celui de la recherche « académique pure » et d'un chercheur qui « bénéficierait d'une latitude temporelle large pour conduire son enquête en milieu professionnel »<sup>106</sup>, ou par rapport au temps de l'apprentissage à l'Université<sup>107</sup>. Enfin, la notion d'entraînement renvoie indirectement au phénomène d'implication et d'imprégnation par rapport aux différents systèmes culturels rencontrés par le stagiaire, car c'est aussi « emporter, pousser quelqu'un ou quelque chose sous l'effet d'une influence irrésistible »<sup>108</sup>. Nécessairement, irrémédiablement, le sociologue intervenant, et l'apprenti sociologue intervenant, perdent en autonomie et en marges de manœuvre, ils sont dépendants des divers systèmes de

---

<sup>105</sup> Le terme renvoie à l'intériorisation de comportements et de pratiques. Cf Vilette M., 1994, *Op cit.*

<sup>106</sup> Landour J., « Le chercheur funambule. Quand une salariée se fait la sociologue de son univers socioprofessionnel », *Genèses*, n°90, 2013, p.29

<sup>107</sup> En témoignent les contestations exprimées lorsque des travaux sont donnés avec un temps resserré, les dossiers (avec un volume variable) étant généralement conduit sur un semestre entier, d'après mon expérience.

<sup>108</sup> Définition empruntée au Centre National de Ressources Textuelles et Langagières (CNRTL)

relations qui les lient, tant au niveau de l'équipe interne (ici, chez TransfoRH) qu'avec les partenaires externes (chez le client). Alors, apprenti sociologue intervenant et sociologue intervenant se retrouvent souvent contraints dans des situations qui les placent dans une position « d'équilibriste »<sup>109</sup>, de « funambule »<sup>110</sup> face à des « dilemmes »<sup>111</sup>. Ils cherchent à « faire des compromis sans se compromettre » eux-mêmes<sup>112</sup> et trahir la posture sociologique.

Dans cette partie, après avoir explicité l'objet de la commande et présenté les partenaires relationnels intégrés à ce premier dossier client, nous tenterons de montrer que ma première mission en tant que stagiaire sociologue, ne fut pas de « faire de la sociologie » tel que je l'entendais, mais plutôt de *mettre en scène* une relation avec le client<sup>113</sup>. Dans cette perspective, une part importante de mon activité consistera d'abord à construire cette relation avec les divers représentants du client, puis, de favoriser mon maintien dans celle-ci (qui souvent préexistait entre Monsieur Nicolik et ceux-ci). L'intégration dans divers systèmes de relations a impliqué l'apprentissage et la *mise en scène* de plusieurs rôles, qui chacun variait selon le temps, le lieu et surtout les personnes avec lesquelles j'étais en interaction. L'une des principales contraintes à observer fut donc la *maîtrise des impressions*<sup>114</sup> que le stagiaire, ici présenté comme sociologue professionnel, est censé donner de lui, et indirectement, de l'entité qu'il représente. Parallèlement, nous présenterons les divers éléments et outils manipulés et ont participé à cette mise en scène.

Je reviendrai sur mes premiers jours à TransfoRH, qui ont été vécus comme une véritable « perte de repères », générée notamment par l'imbrication des différentes postures : étudiante en sociologie, « cheffe de projet », sociologue professionnelle et apprentie-stagiaire. Selon les situations, certains de ces rôles devaient être dissimulés, d'autres étaient à construire ou à feindre, mais aussi à comprendre et apprendre. Ils étaient tantôt déconnectés les uns des autres, parfois en tension, ou parfois encore, confondus. Ainsi, la seconde sous-partie évoquera le sentiment de

---

<sup>109</sup> Voir Cabé M-H., « Le sociologue intervenant à l'épreuve de l'intervention : l'art du déséquilibre et du contrepoint », *Sociologies pratiques*, 2016, p.117-128 ; Bourgoin A., *Les équilibristes, une ethnographie du conseil en management*, Paris, Presses des Mines, 2015, 308 p.

<sup>110</sup> Landour J., « Le chercheur funambule. Quand une salariée se fait la sociologue de son univers socioprofessionnel », *Genèses*, n°90, 2013, p.25-41

<sup>111</sup> Uhalde M., « Les dilemmes de la posture d'intervention sociologique : une grille d'analyse », *Sociologies pratiques*, Hors-série n°2, 2016, p.7-20

<sup>112</sup> Divay S. « Être sociologue et évaluateur. Faire des compromis sans se compromettre », *Genèses*, n°90, 2013, p.133-146

<sup>113</sup> *Op cit.*, Goffman E., 1973

<sup>114</sup> *ibid*

rupture ressenti avec la posture d'étudiante, alors que la troisième décrira de quelle manière ces mondes (Université, entreprise cliente et entreprise d'accueil) ont été amenés à s'entrecroiser. Dans cette dernière partie, je détaillerai plus amplement les conditions qui m'ont permis de faire face à ces tensions.

### Le contexte de la commande : enjeux décrits, enjeux cachés et acteurs de l'étude

Le 1<sup>er</sup> février 2017, lors de mon premier jour à TransfoRH, ma première mission fut de lire la « proposition commerciale », plus souvent nommée sous l'abréviation « propale », faite par Monsieur Nicolik en réponse à un appel d'offre pour un marché public. Elle me fut présentée par mon tuteur de stage comme le premier élément de cadrage de cette étude. J'ai eu accès aux « cahiers des clauses particulières » de l'appel d'offre après ce travail, sur demande auprès de mon maître de stage. Cette demande avait autant pour objectif de mieux cerner la commande, même si le document se révéla plutôt lacunaire à ce propos, et de commencer à recueillir du matériau pour ce mémoire. C'est à partir de ces deux documents que j'exposerai ici la nature de la commande telle qu'elle a été présentée par l'institution d'une part, puis telle qu'elle a été retraduite par Monsieur Nicolik, d'autre part. J'ai donc pris connaissance de ces éléments en même temps que le démarrage officiel de l'étude. Je n'ai pas pu observer ou participer à la procédure d'appel d'offre, ni aux conditions de celle-ci car je n'avais pas encore intégré la structure de stage à ce moment<sup>115</sup>.

Cette étude portait sur la réalisation d'un « baromètre social », elle consistait à mesurer l'état du « climat social » dans l'entreprise. Aucun axe spécifique à interroger n'était fixé en amont, ce soin étant laissé au titulaire de l'étude, en même temps que l'outillage méthodologique et technique à construire. Les objectifs du baromètre étaient détaillés comme suite : « générer la mobilisation et l'engagement », « hiérarchiser les sujets », « repérer les situations complexes » et « mesurer le climat de travail des équipes » en « donnant la parole aux collaborateurs ». Ils étaient liés au projet d'élaboration de la stratégie RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise) en cours de formalisation et aux négociations prévues avec les partenaires sociaux concernant le renouvellement d'un accord sur la prévention des Risques Psychosociaux (RPS). Une étude interne avait déjà été produite et de nombreux indicateurs avaient été construits sans que n'aient été exploités.

Cette étude s'inscrivait dans le cadre d'un « plan de transformation » à venir, impliquant des changements structurels et organisationnels relativement importants mais qui n'étaient pas

---

<sup>115</sup> Nous ne pourrions donc pas les exposer ici.

développés dans le document. Ces transformations ne devaient pas mettre en péril les emplois des agents, une population où la moyenne d'âge était assez élevée, des départs à la retraite étaient donc attendus. Plus tard, l'entreprise nous a transmis un document dans lequel les grandes lignes de ces changements étaient énoncées, dans lequel on pourrait retrouver "12 grands chantiers" articulés autour de la « transformation digitale » (nouveaux services en ligne pour les clients, nouveaux systèmes informatiques pour les « reporting », sécurisation des données professionnelles...) et la recherche d'une meilleure performance économique. Le document mettait l'accent sur des objectifs chiffrés tels que le nombre clients à atteindre ou le Chiffre d'Affaires à réaliser, alliés à la mesure de la qualité des services rendus. Le plan sous-tendait également la mise en place d'une nouvelle politique de rémunération et d'avantages sociaux, une nouvelle classification des emplois et le déploiement d'une politique de santé, sécurité et de bien-être au travail, via le projet RSE. Cette dernière comprenait principalement l'accord sur la prévention des RPS cité plus en amont.

La future mise en place du plan de transformation n'est évoqué qu'en début de document, dans la section « présentation » et n'était pas connectée aux « objectifs de l'étude ». Cette situation illustre que « la demande sociale est souvent dépendante d'une problématique de changement. Lorsqu'elle s'adresse plus particulièrement aux sciences sociologiques, elle est instrumentalisée en vue de discerner les résistances à la mise en œuvre des politiques ou les dysfonctionnements »<sup>116</sup>, mais sans que cette demande soit explicitement nommée et exprimée, à ce moment. Le commanditaire de l'étude l'affirma clairement seulement un mois après le démarrage de l'étude en nous disant que le nouveau « mandat de service public » impliquait un mode d'administration « plus orienté résultats alors qu'avant c'était plus orienté pilotage » (Notes de terrain, 1<sup>er</sup> mars 2017, DRH de l'entreprise), impliquant un contrôle et une gestion des résultats plus soutenus visant à mieux justifier la dotation publique<sup>117</sup>. Ce qui animait notre interlocutrice était de savoir « comment opérer ce changement culturel ? » (Notes de terrain, 1<sup>er</sup> mars 2017, DRH de l'entreprise). Cette préoccupation était partagée par le Directeur général qui souhaitait mesurer le degré d'acceptabilité sociale de ces bouleversements : hausse des procédures de *reporting*, mise en ligne des agendas des salariés pour les prises de rendez-vous, hausse des volumes de prestation, mise en commun des données clients, augmentation des « enquêtes de satisfaction client » etc.

---

<sup>116</sup> *Op cit.* Piriou, 2006, p.160

<sup>117</sup> Caractéristique du « passage d'une logique de moyen à une logique de résultats » dans la gestion budgétaire et administrative des politiques publiques (sous-tendue par la LOLF : loi organique du 1<sup>er</sup> août 2001 relative aux lois de finances), décrit par Ogien A., cf « La valeur sociale du chiffre. La quantification de l'action publique entre performance et démocratie ». *Revue française de socio-économie*, n° 5, 2010, p.19-40

Par ailleurs, il était demandé que le dispositif d'étude soit un questionnaire constitué de questions fermées classiques et de plusieurs questions ouvertes pour obtenir du contenu qualitatif susceptible d'être analysé mais aussi retransmis aux commanditaires de l'étude. Toutes les données produites étaient donc à remettre au commanditaire qui en aurait par la suite la propriété exclusive. Il s'agit souvent de la base des réponses au format Excel, des tris à plats et tris croisés, des fichiers de *verbatim* (pour les réponses ouvertes) et du rapport d'analyse. Anonymat et confidentialité se devaient d'être garantis pour le succès de l'étude, il s'agissait d'un point particulièrement critique qu'il convenait de maîtriser et de justifier. Aucune sensibilisation à la sociologie ou à ses méthodes n'était explicitement formulée, ni à aucune autre discipline. Le « titulaire du contrat » devait cependant adopter une position objective et porter une attention particulière aux biais potentiels de l'étude.

Cette mesure devait s'accompagner d'un suivi, c'est-à-dire être reconduite chaque année sur deux ans pour mesurer l'évolution de ce « climat ». Le baromètre social était à construire à partir des résultats issus des analyses du questionnaire qui seraient synthétisés sur un ensemble de diapositives au format PowerPoint. Ce document a formé l'étude à partir de laquelle ont été sélectionnées quelques diapositives pour construire le « support de communication » interne, c'est-à-dire le baromètre en tant que tel, celui diffusé à l'ensemble des salariés. Je n'ai pas participé à ce processus de sélection, mais j'ai eu l'occasion de regarder la vidéo *motion design*<sup>118</sup> de présentation qui en a été faite. Elle représentait environ 10% du rapport final, peut-être moins. On y retrouvait quelques chiffres principaux et des *verbatim* illustratifs. On remarque alors qu'une étude a nécessairement une « partie visible », pour le commanditaire direct, et une « partie invisible » pour les autres salariés et quelques membres de la direction. La restitution devait comporter des préconisations visant à alimenter le « plan d'action » de la Direction, mais là aussi, sans plus de détail sur l'objet et la nature de celles-ci. Les résultats devaient obligatoirement être présentés sous format PowerPoint, il s'agissait du seul livrable attendu, hormis les fichiers de réponses. La date de la première restitution était fixée au 10 avril au plus tard, soit 9 semaines après la première réunion de cadrage. Deux autres restitutions étaient prévues mais les modalités de celles-ci n'étaient pas fixées dans le document.

Les services mobilisés en interne pour la mise en œuvre de l'étude étaient surtout le pôle des Ressources Humaines, et notamment la Responsable du Développement Social et des Relations Sociales, « cheffe du projet » en interne, mon homologue, tant du point de vue de l'intitulé de nos

---

<sup>118</sup> Il s'agit d'une technique permettant de réaliser des vidéos avec des animations 2D ou 3D en mouvement à partir de textes, photos, etc.

rôles respectifs (« cheffe de projet »), que de nos caractéristiques socioprofessionnelles, relativement proches ou plutôt présentées comme telles<sup>119</sup>. Il s'agissait de mon interlocutrice privilégiée, nous étions régulièrement en contact pour toute la mise en place opérationnelle et technique de l'étude par mail et par téléphone. La jeune femme avait été récemment promue à ce poste mais son expérience professionnelle était tout de même plus affirmée que la mienne. De fait, mes missions auprès d'elle s'accompagnaient également d'un travail « d'invisibilisation », de neutralisation de cette différence. Nous formions ensemble le « comité projet » ou « COPRO ». Le « Comité de Pilotage » (« COPIL ») quant à lui, était formé par Monsieur Nicolik, la DRH, et nous-mêmes en tant que cheffes du projet. Une autre personne du département RH est entrée en contact avec moi lors de la mise en place des rendez-vous pour les entretiens exploratoires. La Direction des Services Informatiques fut aussi mobilisée pour préparer ces entretiens, ainsi que pour la mise en œuvre technique de l'étude, soit les tests techniques de la plateforme de passation de questionnaire : réception des e-mails contenant le lien vers la page du questionnaire, réception des réponses, etc<sup>120</sup>.

Nous avons rencontré également au moins un représentant de chaque fonction, de chaque service et des instances représentatives du personnel au cours des entretiens exploratoires. Alors, le travail du sociologue intervenant était, entre autres choses, d'arriver à un consensus sur les objets à intégrer dans le questionnaire, les réalités à observer ou les indicateurs de cette réalité à construire. Il doit trouver un moyen d'obtenir une définition relativement commune et partagée des « enjeux » voir des « problèmes » à traiter, qui ne sont pourtant pas présentés comme tels puisque l'on parle plus aisément de « périmètre ». Ce terme, davantage emprunté au langage géométrique, puis administratif, met l'accent sur l'idée de limites et d'encadrement<sup>121</sup>. Il permet d'insister sur l'affaiblissement des marges de manoeuvre du sociologue intervenant concernant l'objet de son étude et ses axes d'investigation. Il est contraint par une commande, son commanditaire et les attentes des personnes qu'il interroge. Ici, l'ensemble des acteurs ont participé à la construction de **ces limites, que le sociologue intervenant avait en charge de synthétiser et d'arbitrer pour les** présenter en comité de pilotage auprès de la DRH, en charge de valider ou d'invalider les thèmes et sujets dégagés pour étudier la culture de cette entreprise (dont la culture managériale) et identifier les potentiels résistances que pourraient induire la mise en place de ces changements typiques des

---

<sup>119</sup> Je n'aurai jamais créé l'occasion de m'entretenir avec elle pour en savoir davantage sur sa trajectoire sociobiographique ou professionnelle.

<sup>120</sup> Matthieu se chargera de cette partie

<sup>121</sup> Définitions du CRNTL : « (Géométrie) Ligne qui délimite une surface plane » / « (Administration) Surface, zone délimitée où s'appliquent certaines réglementations, certains services ou aménagements »

théories du *New public management* (NPM)<sup>122</sup>. Le NPM correspond à un mouvement de modernisation des administrations publiques fondés sur la transposition de techniques managériales issues du secteur privé, impliquant la recherche de « performance », sur des bureaucraties jugées coûteuses, fortement hiérarchisées et peu « performantes ». Cette quête de performance s'articule généralement autour de la notion de « qualité de service », qui sera également mesurée dans le contexte de cette entreprise. Ainsi, ce plan de transformation est associé à un renforcement des dispositifs de rationalisation de l'activité (hausse des *reportings*, des enquêtes de satisfaction client...) et la poursuite d'objectifs chiffrés, notamment en termes de nombre de personnes à atteindre ou de chiffre d'affaires à réaliser, comme dit précédemment. Une « dématérialisation » de certains services et de certaines activités mettant en relation le personnel et leur client a également commencé à être engagée pour répondre à ces exigences de « rendement ».

### Le premier scénario : la « proposition commerciale » ou la première retraduction de la demande

Cette « proposition commerciale » composée de soixante-neuf pages, et rédigée par Monsieur Nicolik, comportait trois parties. Dans la première, nous pouvions retrouver une brève définition de l'entreprise et de sa philosophie, puis la définition de la notion de « feedback collaborateurs » et de la méthodologie employée, notamment des éléments de description scientifique sur le traitement informatique des questions ouvertes. Puis, une présentation du baromètre social tel qu'il pouvait être construit, il s'agissait d'exemples, de modèles de « tableaux de bord » que la société pouvait produire, et d'exemples de questionnaires. On y retrouvait également un point sur la gestion de la confidentialité et sur la mise en valeur graphique de l'étude, et enfin, la liste des partenaires académiques et institutionnels ayant apporté leur soutien à la start-up. La seconde partie était présentée l'entreprise TransforRH sur 6 pages (genèse, historique, présentation des clients<sup>123</sup>).

La troisième partie, la plus conséquente, était consacrée à la méthodologie et au phasage de l'étude. On y retrouvait des éléments comme :

- Les livrables qui seront produits : fichiers de données, rapports intermédiaires, kit de communication et d'accompagnement...

---

<sup>122</sup> Bezes Philippe, 2005, « Le renouveau du contrôle des bureaucraties », *Informations sociales*, 2005, n° 6, p. 26-37

<sup>123</sup> Voir Annexe 1 (supprimée pour la diffusion du mémoire)

- Les éléments techniques pour la mise en œuvre du questionnaire : logiciel utilisé, tests techniques, paramétrages de la plateforme...
- La méthodologie et une ébauche de « périmètre », c'est-à-dire une première liste des thèmes et des sujets à aborder
- Le rétro planning
- La composition d'un « kit de communication » : message de lancement et de relances

Enfin, on retrouvait des éléments d'explication concernant le mode d'analyse employé. Il était décomposé en (1) l'analyse des biais potentiels des questions, qui serait réalisée par la stagiaire en psychosociologie avec ma participation et (2) l'analyse algorithmique mais avec un langage emprunté aux professionnels issus de l'univers informatique et donc peu accessible pour le monde extérieur à ce champ d'expertise. Mon rôle y était présenté comme « sociologue – chargée d'études », pour l'analyse des données mais il était inscrit que je serai surtout en charge de « contrôler la conformité des résultats » obtenus par traitement informatique. Enfin, y était présenté le document de cadrage de référence, le « plan projet », qui serait le premier livrable à construire à l'issu de la première réunion. Monsieur Nicolik m'indiqua lors de ma première journée, que je serai en charge de sa rédaction et de sa mise à jour au fur et à mesure de l'avancée de l'étude. Il s'agira d'une de mes missions principales et de l'un des premiers outils que j'aurai à manipuler. Nous aurons l'occasion de revenir plus tard sur ses principales caractéristiques et les fonctions qu'il remplissait car il s'agira d'un outil central, peut-être moins pour l'étude en tant que telle, que dans mon parcours en tant que stagiaire et pour caractériser ma posture chez TransfoRH. Il me permettra également d'évoquer les difficultés que j'ai pu connaître pour m'appropriier des outils éloignés de la production « académique pure ».

Ce premier travail de retraduction de la demande, réalisé dans la proposition commerciale, était donc accompagné d'un travail de persuasion face au client, de mise en confiance quant à la maîtrise d'une méthode, le diagnostic sociologique et le traitement automatique des questions ouvertes. Mais aussi, « d'opérationnalité » de la démarche d'intervention sociologique<sup>124</sup> face à des acteurs dans l'attente de « résultats » et d'éléments visant à alimenter « un plan d'action », et enfin, pour servir les futures négociations, plaçant l'étude comme un support interne de médiation. En outre, elle mettait l'accent sur la capacité de TransfoRH à mettre en valeur les données produites, par la

---

<sup>124</sup> *Op cit.*, Cabé H., 2016



maîtrise des techniques du design et la mise en forme graphique des livrables et des différents supports de communication. La « propale » elle-même avait été soigneusement « désignée ».

Au cours de cette première mission, j'ai construit un document de synthèse de cette proposition commerciale que j'ai nommé « feuille de route » car j'étais peu à l'aise avec la dénomination « proposition commerciale ». Pour moi, celle-ci avait tendance à invisibiliser la portée théorique et méthodologique du document, notamment en termes de retraduction sociologique. Elle entrait également en tension avec la vision « scientifique » et « désintéressée » de la sociologie telle qu'elle est généralement enseignée aux étudiants et rappelée dans certains ouvrages, finalement, celle à laquelle je m'identifiais et dont j'ai eu du mal à me détacher. Ce sentiment témoigne de l'intériorisation des schèmes culturels du monde strictement académique durant mes années à l'Université. Il a été renforcé par mon expérience dans un cours dispensé à la faculté de Nantes intitulé « Méthodologie du diagnostic », où l'exercice nous avait été demandé de construire une réponse à un appel d'offre sur un marché public en situation réelle. Le document que nous avons produit, ainsi que celui donné en exemple pour nous aider à la construction de notre réponse, était nommé « note méthodologique ». Le vocable était différent, le contenu aussi. Bien que la « propale » insistait sur la présentation de la méthodologie en y intégrant un ensemble de concepts sociologiques, celle-ci mettait également l'accent sur la présentation de la start-up, du Machine Learning avec des thèmes et des notions directement empruntées au marketing (notion de « feedback », « marketing RH »...) que je n'avais encore jamais rencontrées au cours de mon cursus. En outre, la lecture de ce document présentait deux sortes d'enjeux. Le premier était de me préparer à la réunion de cadrage qui aurait lieu le lendemain à Paris, au siège de l'entreprise, le second, plus personnel, était de saisir cette occasion pour commencer mon travail d'investigation de terrain, celui de TransforRH à travers la manière dont Monsieur Nicolik la présentait, présentait la méthodologie, les rôles et fonctions de chacun, y compris le mien, son langage, les référentiels théoriques mobilisés, etc. En faisant ce travail, je songeais aux conseils de Michel Villette :

« On pourra se référer aux documents de présentation officiels, mais seulement pour les comparer à ce qu'on aura pu apprendre soi-même et dans la mesure où une telle comparaison sera utile et pertinente. »<sup>125</sup>

---

<sup>125</sup> *Op cit.* Villette M., 2003, p.67

Cette première mission m'a donc permis d'appréhender le dédoublement du rôle de stagiaire et la gestion de cette « double activité » associée à la « double identité ». Je devrai le lendemain « incarner » cette entreprise et le rôle qui était présenté dans la proposition commerciale.

### L'entrée en scène : rencontre avec le commanditaire de l'étude

La visée de la première réunion de cadrage, intervenant au lendemain de mon arrivée chez TransfoRH, consistait à définir le contexte dans lequel s'inscrivait le baromètre social, ses objectifs, les thèmes de questions à privilégier et surtout à définir la date de lancement de la campagne du questionnaire. L'objectif affiché de ma mission était donc de prendre en notes les propos de la DRH en vue de la future rédaction du plan projet dont j'aurai la charge avec une première ébauche prévue pour le lendemain. Il s'agissait donc d'un rôle d'observatrice.

Ces finalités pratiques objectives, même si elles représentaient un enjeu, se sont avérées finalement moins importantes que le travail invisible qui s'y jouait. Le second objectif de cette réunion, décrit la veille par mon maître de stage, était de commencer à nous familiariser avec les normes et la culture de cette entreprise, son langage. C'est un travail qui devait servir autant la future compréhension du corps social à étudier, qu'un autre pan de l'activité du sociologue praticien : soit l'ajustement de son discours et de son langage aux valeurs, normes, cultures, etc. de la structure étudiée, autant dans ses écrits que ses propos oraux, pour que ceux-ci soient compris et convaincants pour l'auditoire<sup>126</sup>. La troisième visée de ce premier échange, et pas des moindres, était de « me faire connaître », et de nouer une relation de confiance, de montrer que « je ne suis pas une stagiaire » et être ainsi reconnue comme « cheffe de projet », bien qu'il n'en soit rien dans les faits à ce moment-là. Mon expérience chez TransfoRH se résumait alors à un après-midi passé à lire la « propale », et à prendre des notes sur mon terrain, obnubilée par la rédaction du mémoire et ma compréhension de ce nouvel endroit. Dès le second jour, le rôle d'observatrice était donc à coupler avec celui d'*actrice*<sup>127</sup>.

L'une des premières conditions pour établir la relation avec le client fut d'abandonner mon statut d'étudiante stagiaire au profit de celui de « salariée chargée d'étude », puis « cheffe de projet » et plus tard « sociologue » (au cours des premiers entretiens exploratoires). Mon premier élément de malaise était de constater que la relation de confiance se créait par le « bluff » et la maîtrise de

---

<sup>126</sup> *Op cit.* Uhalde M., 2016

<sup>127</sup> *Op cit.* Goffman, 1973

certaines techniques de communication « telles que l'insinuation, l'ambiguïté calculée et le mensonge par omission permettant (...) d'avoir tous les bénéfices du mensonge sans, techniquement parlant, en proférer un seul. »<sup>128</sup>

« En fin de journée, j'ai rejoint le bureau de Simon pour qu'il m'aiguille sur ma prochaine mission et la réunion qui aurait lieu le lendemain au siège à Paris. Les personnes présentes seront la DRH, commanditaire exécutif direct et la cheffe de projet interne, responsable des Relations Sociales. (...) Il attire directement mon attention sur les jeux de pouvoir auxquels nous ferons face, le plus compliqué à gérer pour moi sera la relation avec la cheffe de projet, mon homologue social. Je devrai la séduire. Il insiste sur cette relation de séduction à mettre en place, il faudra faire attention à sa présentation de soi, il y aura obligatoirement des jeux de mise en scène. Il faudra que je me fasse une place dans cette relation, que je n'hésite pas à parler mais me taise si je n'ai rien à dire » (Journal de terrain, 1<sup>er</sup> février 2017, 1<sup>er</sup> jour d'arrivée à TransfoRH)

On remarque donc qu'à des compétences formelles codifiées et structurées autour de formations ou d'un apprentissage dispensé par mon tuteur de stage ou en autonomie, et d'une discipline scientifique (la sociologie) se sont ajoutés l'acquisition et le renforcement de compétences relationnelles. Selon Gadrey, celles-ci ont un caractère autant « technique » que « fonctionnel », elles ont pour vocation d'assurer une « interaction efficiente (obtention d'informations) » et d'avoir un effet sur les comportements « (c'est-à-dire exercer du pouvoir dans cette relation) »<sup>129</sup>. De ce fait, à « l'épreuve du « mensonge » »<sup>130</sup> devait s'ajouter celle de la maîtrise de mes émotions et des impressions que je donnais de moi-même et indirectement de TransfoRH. Elle fut renforcée par le fait que je serai en relation avec un acteur dans une position dominante symboliquement et économiquement ayant toutes les chances d'induire « des effets d'intimidation, de séduction ou de flatterie »<sup>131</sup>. Ici, ces effets n'étaient pas remis en cause, au contraire, je devais les instrumentaliser pour le bon déroulé de l'étude. La tension à gérer était de perdre en extériorité et d'user de techniques bien éloignées de ma conception de la sociologie, bien que la plupart des enquêteurs

---

<sup>128</sup> *Ibid.*, p. 64

<sup>129</sup> Gadrey J., « La modernisation des services professionnels : rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ? », *Revue française de sociologie*, n°35, 1994, p.163-195

<sup>130</sup> *Op cit.*, Céfal et Amiraux, 2002, p.4-5

<sup>131</sup> *ibid.*, p.3

aient un jour dû faire face à cette ruse<sup>132</sup>. Je devais en même temps « me penser comme sociologue » pour mettre en avant mon rôle de « professionnelle ».

En préparation de cette rencontre, Monsieur Nicolik m'avait indiqué qu'il ne pouvait pas y avoir de rapport dissymétrique entre les personnes représentant le client et les personnes représentant le prestataire, au cours d'une réunion de ce type : les relations et les contacts ne se créent qu'entre personnes de statut et de position équivalents. Il est aussi peu envisageable qu'il y ait plus de personnes externes que de représentants du client pour ne pas créer de déséquilibre de pouvoir en défaveur de ce dernier. Pourtant le jour de la rencontre, la cheffe de projet interne n'avait pas pu se rendre disponible. Je suppose que mon jeune âge, visible à mon apparence et la fonction que je représentais, prendre en notes les propos échangés, n'ont pas fondamentalement brisé cet équilibre, d'autant que je suis une femme, un genre minoré dans le monde l'entreprise. À ce premier rendez-vous, j'ai pu remarquer que les jeux de mise en scène incluent également le décor<sup>133</sup> et surtout la façon de s'y mouvoir :

« Arrivés sur les lieux, nous nous sommes tour à tour présentés, puis installés dans le bureau de la DRH, bureau relativement grand disposant d'une table ronde où nous avons pris place. Je me suis installée à droite de la DRH, Simon en face de celle-ci, matérialisant dans l'espace le statut et la place symbolique de chacun. Lorsque l'heure fut dépassée alors que des sujets primordiaux n'avaient pas été discutés, notamment le calendrier de l'étude et le lancement du baromètre, nous sommes allés déjeuner dans un restaurant à quelques pas du siège. Maintenant à l'extérieur, la configuration de nos places à table est restée sensiblement la même, à la différence que je me tenais cette fois-ci à droite de Simon tandis que ce dernier est resté en face de la DRH. » (Journal de terrain, 2 février 2017, 2<sup>ème</sup> jour d'arrivée à TransfoRH)

C'est une configuration que j'ai retrouvé à tous les repas auxquels j'ai assisté en présence d'un représentant du client et que j'ai moi-même veillé à conserver à l'avenir. Durant le repas, la conversation n'était absolument plus orientée vers le baromètre social mais sur des récits de vie personnels, majoritairement concentrés sur les pratiques sportives de chacun, exceptées les miennes puisque je n'en ai pas.

---

<sup>132</sup> *ibid*

<sup>133</sup> *Op cit.* Goffman, 1973

« Notre interlocutrice nous a raconté les marathons qu'elle avait l'habitude de faire en insistant sur un épisode au cours duquel elle a réussi à finir une course qu'elle avait commencé en se faisant une sérieuse blessure à la jambe, une démonstration de courage, de force et de persévérance. » (Journal de terrain, 2 février 2017, 2<sup>ème</sup> jour d'arrivée à TransfoRH)

Mon premier réflexe fut de mettre en scène l'admiration, alors que le dirigeant de la start-up joua davantage sur le « registre de la proximité relationnelle »<sup>134</sup> en évoquant ses propres pratiques sportives : la natation, la course et le tennis, des pratiques socialement situées dans le même espace social que celui de notre interlocutrice<sup>135</sup>.

Alors que je considérais ce déjeuner comme un moment de détente plus que de travail, le retour de Monsieur Nicolik qui suivit et les expériences postérieures m'apprirent que le temps d'un repas ne peut pas être associé à un temps de « non travail » comme je pouvais en avoir l'habitude, qu'importe la configuration qu'il peut prendre ou le caractère « convivial » qu'il semble avoir. Ce fait marque la dimension engageante du métier et sa nature profondément relationnelle. Par ailleurs, ce sont les acteurs engagés dans la situation qui vont définir mon rôle, ainsi que « la définition officielle de cette situation »<sup>136</sup>. En effet, une fois que notre commanditaire fut partie, et étant restée seule avec mon tuteur, je fus renvoyée à mon rôle de stagiaire lorsqu'il me conta sa dernière expérience passée avec Erwan, ancien stagiaire en informatique que j'avais rencontré lors de mon entretien de stage. Cette expérience s'était traduite par une rupture de stage et le remplacement du stagiaire dans une autre structure<sup>137</sup>. Il me fit ensuite découvrir le logiciel MaxQdata, mon futur outil de travail pour l'analyse documentaire et plus tard du contenu qualitatif. Cette journée de travail fut ponctuée du travail d'étudiante de distanciation : la tenue du journal de terrain. Je redevins alors pour un temps étudiante, ainsi que le sujet de ma propre étude.

Par conséquent, cette première journée illustre relativement bien la posture de stagiaire en sociologie caractérisée par « le passage d'un monde à un autre : de l'entreprise cliente à l'entreprise

---

<sup>134</sup> *Op cit.*, Cabé, 2016, p.121

<sup>135</sup> Cf. Bourdieu P., *La distinction, critique sociale du jugement*, « Chapitre 3. L'habitus et l'espace des styles de vie », Les éditions de minuit, Paris, 1979, p.189-249

<sup>136</sup> *Op cit.* Goffman, 1973

<sup>137</sup> Cf partie 1

d'accueil, de l'université à l'entreprise, de l'étudiante à la professionnelle, de la théorie à la pratique, du sujet à l'acteur. »<sup>138</sup>

## La « dramatisation de l'activité » comme composante du rôle d'intervenante et rupture avec le rôle d'étudiante stagiaire

### Les accessoires de la mise en scène : des outils à la fois gestionnaires et symboliques

Dans notre situation, la mise en place de l'étude ou « phase de cadrage » a constitué un temps où se confondent phase de construction de l'objet sociologique et de (1) *mise en scène d'une relation* avec le client et (2) d'organisation logistique couplée à l'appropriation et la mise en place de divers outils ayant autant une vocation gestionnaire-utilitaire (pour le lancement du questionnaire) que de médiation, communication. Ils ont pour fonction de conforter la mise en scène de cette relation et de justifier ma place, mon rôle dans cette relation.

Les points (1) et (2) précèdent le travail de mise en place des thématiques de recherche, c'est la condition nécessaire pour connaître et comprendre les besoins du client, puis ensuite, plus fondamentalement, sa demande. Cette phase est d'autant plus importante que nous avons remarqué dans la description de la commande que celle-ci était fort peu explicitée et cadrée, ce fait étant renforcé par la notion même de climat social, laissant a priori une large place à la proposition et à la négociation. Le point (2) consistera en la matérialisation de cette relation, car il me confèrera un rôle dans celle-ci, et donc une certaine légitimité. Surtout, ils permettent généralement de rendre visible le travail réalisé et de le « mettre en valeur »<sup>139</sup> et de matérialiser l'information, le(s) savoir(s), contenu par le prestataire, dont celui-ci peut tirer son pouvoir dans cette relation.

Le principal outil que j'ai été amené à m'approprier fut le « plan projet », ce fut également le premier « échec » de mon entraînement. Il est associé à la structuration du planning et de la « *Todolist* », c'est-à-dire la liste des tâches à effectuer, leur séquençement temporel et les personnes auxquelles elles sont attribuées. Ce sont à la fois des outils de gestion et de médiation avec le client, ils sont communs aux deux entités : TransfoRH et l'entreprise cliente. Ils ont été régulièrement mis-à-jour par mes soins en concertation avec Monsieur Nicolik et envoyés aux deux responsables du projet en préparation de chaque comité de pilotage (copil).

---

<sup>138</sup> Expression citée par Simon Nicolik, le 30 août, 2017 lors d'un mail qu'il m'a envoyé en retour de sa lecture de l'introduction de ce mémoire.

<sup>139</sup> Op. cit, Bourgoin A., 2016

J'ai également participé à l'élaboration et à la présentation de plusieurs outils de communication et autres supports de médiation : le « plan de communication », soit les mails de lancement et de relance, les « *reportings* », c'est-à-dire les résultats intermédiaires et finaux de la campagne de participation et les présentations Powerpoint de manière générale : celles servant de support aux comités de pilotage, de la restitution ou encore celles qui correspondaient à la présentation interne de la démarche pour les IRP. Enfin, je me suis familiarisée avec mon principal outil de travail mis à ma disposition, autant sur mon temps de travail que mon temps « hors travail » : un ordinateur de la marque *Apple*, pour lequel j'ai suivi 3 demi-journées de formation destinées à apprendre les principes de son utilisation. Avec celui-ci, j'ai beaucoup travaillé sur le logiciel MaxQdata et me suis de cette manière familiarisée avec la méthode de l'analyse de contenu.

Il fallait donc d'abord s'approprier ces outils et techniques communicationnels (plan projet, « *todo list* », PowerPoint...) et en même temps déployer ceux de la « sociologie classique » (entretiens, grille d'observation, questionnaire...) et il me semblait que la première activité prenait le pas sur la seconde. Ce sentiment fut très probablement renforcé du fait que ces outils étaient assez éloignés de mon appréhension du métier de sociologue et des compétences que j'avais jusqu'alors acquises : notamment la maîtrise du logiciel *Powerpoint*, la *maîtrise des impressions* et les techniques de valorisation d'une étude, le tout associé au fait d'évoluer dans une temporalité resserrée, ou plutôt élastique<sup>140</sup> (voir le calendrier de l'étude p.66). Ce fut abandonner le temps de « l'étude pour soi » pour le temps de « l'étude pour autrui », c'est-à-dire pour l'entreprise cliente et l'entreprise d'accueil. Ce passage fut soutenu par le sentiment d'une perte d'autonomie et la création de relations d'interdépendance auxquelles je n'étais pas accoutumée. Par exemple, j'étais très dépendante de Monsieur Nicolik concernant les consignes à réaliser et au vu de ma faible maîtrise des outils employés, l'équipe était dépendante de moi, tout comme je l'étais d'elle, puisque je faisais la médiation entre celle-ci et le client.

---

<sup>140</sup> En effet, le temps n'est ni linéaire, ni homogène. Le rythme a tendance à s'accélérer à l'approche des « livrables jalons » (questionnaire, rapport...) et l'activité comporte des « temps morts », parfois entre deux études ou à l'approche des vacances d'été par exemple. Nous avons également pu remarquer l'influence de la période des élections présidentielles sur les appels d'offres, ayant une incidence sur l'activité interne de TransfoRH.

## Calendrier de l'étude (à partir de la première semaine de stage)

Livable jalon

Phase	Etape	Tâches	Semaine 1	Semaine 2	Semaine 3	Semaine 4	Semaine 5	Semaine 6	Semaine 7	Semaine 8	Semaine 9	Semaine 10	Semaine 11	Semaine 12
1 Elaboration du questionnaire														
	Cadrage	Réunion de lancement												
		Rédaction et mise à jour du plan projet												
		Analyse documentaire (analyse de contenu & synthèse des documents)												
		Mise en place des entretiens (prises de rendez-vous, logistique...)												
		Passation des entretiens												
		Analyse de contenu des entretiens												
		Test technique de la plateforme												
		Périmètre du questionnaire (thèmes et sous-thèmes de l'étude)												
		Elaboration du questionnaire												
		Rédaction d'un article pour le blog												
		Visite d'une délégation territoriale (observation)												
		Test du questionnaire												
	Communication	Message de lancement												
		Plan de communication (relances)												
2 Campagne de participation														
	Campagne	Lancement du questionnaire												
		Animation de la campagne (reporting et relances)												
		Étude du marché de l'entreprise cliente												
		Rédaction d'un article												
3 Analyse, résultats et restitutions														
	Analyse de contenu	Analyse de contenu des résultats qualitatifs (5 questions ouvertes)												
		Participation à l'écriture du rapport												
	Restitutions	Présentation de l'étude												
Pilotage														
	COPRO	Comité de projet												
	COFIL	Comité de pilotage												

Première version du calendrier réalisé par Monsieur Nicolik pour le premier COFIL du 8 mars 2017, mis à jour par moi-même jusqu'au dernier COFIL, 30 mars 2017.



## L'affirmation d'un rôle et la matérialisation d'une relation : la rédaction du plan projet

Le troisième jour, du fait de ma posture de « cheffe de projet », je fus amenée à construire le « plan projet » avec l'aide de mon tuteur de stage. On note bien le glissement sémantique entre la participation à la réalisation d'une étude et la gestion d'un projet, incluant la mise en place de cet outil. Il a une visée normative et une visée pragmatique puisqu'y sont également référencés l'ensemble des méthodes et des outils qui permettront de résoudre la problématique définie. Nous verrons que cet outil a également une visée communicationnelle et relationnelle, servant de médiation et de mise en relation avec les représentants du système client. Il garantit que l'ensemble des personnes positionnées sur cette étude ont une définition commune du projet, de ses tenants et de ses aboutissants. D'autre part, c'est un outil qui engage le prestataire et le commanditaire dans une relation contractuelle, il agit comme caution juridique car il permet de garder une trace de ce qui a été dit et acté.

Il me semble qu'il agit également comme un outil de preuve quant au professionnalisme et à la qualité de l'intervenant. En même temps, il permet de justifier et de matérialiser son activité, ce qui est le propre des professions consultantes<sup>141</sup>. Il est donc orienté vers la création de valeur symbolique pour tous les membres qui composent TransforRH et l'entité elle-même. La création de cette valeur peut s'analyser à plusieurs niveaux. Si je reste attentive à mon propre cas, cela pourrait renvoyer à une valorisation de mon rôle auprès du client mais aussi de valorisation de mes ressources correspondant à une montée de mes compétences professionnelles, notamment organisationnelles et méthodologiques.

La réalisation du plan projet génère ainsi une sorte de dédoublement du travail du sociologue intervenant : « faire » et « montrer que l'on a fait » ou « que l'on sait faire ». En tant que stagiaire il inclut également l'acquisition d'un savoir-faire que je n'ai pas su mobiliser pour la première rédaction du plan projet. Le plan projet est un outil généralement employé par les chefs ou gestionnaires de projet où sont formellement établis le contexte du projet, ses objectifs, le phasage opérationnel (ou « plan d'action »), les principaux paramètres fonctionnels (la méthodologie), les points techniques et administratifs, le calendrier et les livrables attendus.

La rédaction du contexte est établie à partir de la « *dataroom* », c'est-à-dire la collection de documents de présentation officiels, et des éléments évoqués lors de la « réunion de lancement ». La *dataroom* était constituée à partir des documents qui ont servi de cadrage à l'étude. Il s'agissait

---

<sup>141</sup> *Op. cit.*, Bourgoin A., 2016

principalement du bilan social de l'entreprise et des textes réglementaires : accords collectifs, GPEC, (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Carrières) et mandat de services publics. Elle comportait également d'autres documents envoyés par l'entreprise nous renseignant sur le contexte d'intervention global (ici, par exemple les projets de transformation en cours). Ceux-ci sont très souvent confidentiels, et parfois, n'étaient pas partagés en interne au reste des salariés. On y trouvait enfin quelques textes que l'on pouvait retrouver en libre accès sur le site de l'entreprise du client. Néanmoins, les éléments contextuels à faire ressortir ne se trouvaient pas dans cette *dataroom*, ils ont été évoqués par la DRH en personne lors de la première réunion de cadrage et étaient à construire à partir de la prise de notes. Dans ma première tentative de rédaction, je fis l'erreur de ne reprendre que la définition officielle de l'entreprise et de ses actions que j'avais pu lire dans les divers documents de la *dataroom*. Les tournures de phrase étaient également empreintes de jugements de valeurs. L'étais déstabilisée entre l'objectivité sociologique, qui insisterait par exemple sur le décalage entre les éléments de présentation officiels et ceux « objectivés sociologiquement »<sup>142</sup>, et le « processus de séduction » à opérer.

Dans ce document, le premier élément à rappeler, le plus important finalement, était la date finale de restitution des résultats, qui à cette phase de l'enquête n'était pas encore clairement définie et restait souple, seul le mois de la restitution était à indiquer. Le respect des délais est une dimension importante de l'activité de sociologue intervenant. Ensuite, le contexte juridique et normatif dans lequel se situait l'étude était rappeler. Ici, il s'agissait surtout de nombreux accords collectifs tournant autour de la prévention des RPS élargis au thème de la qualité de vie au travail (QVT), des accords GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Carrières) et autres outils mis en place en accord avec les partenaires sociaux. Enfin, la mise en contexte était ponctuée par une allusion au plan de transformations à venir.

A ce stade, la partie « périmètre de l'étude », elle, comprenait la population cible avec les éléments distinctifs qui la définissent, identifiés à la lecture du « bilan social » fourni. On y retrouve également le « périmètre fonctionnel » de l'étude, c'est-à-dire un tableau Excel qui regroupe les thèmes à faire ressortir, le nombre de questions et les sujets plus spécifiques à aborder. Ce périmètre, qui est en fait une première structuration du questionnaire, était quasiment identique à celui proposé dans la proposition commerciale, quelques modifications ont tout de même été apportées suite à la réunion de cadrage. Il s'agissait d'une grille de référence qui devait être ajustée en fonction des thèmes qui ressortiraient durant les entretiens exploratoires. On y retrouvait également d'autres éléments

---

<sup>142</sup> *Op cit.*, Villette, 1994

comme : la démarche et méthodologie retenue, la liste des livrables, « les rôles, instances, communication » (fréquence des réunions), la liste des outils employés et l'organisation logistique.

Au cours de l'étude, je devais « alimenter » ce plan projet en y intégrant les tâches réalisées (test de la plateforme de questionnaire, le questionnaire lui-même, les mails de lancement, la journée d'observation, etc.). J'avais donc en charge de « dramatiser » mon activité, consistant en partie à « rendre visible les coûts invisibles »<sup>143</sup>. Il s'agissait donc également de justifier le coût matériel de l'étude et légitimer mon rôle de professionnelle. Si cette « dramatisation » avait tendance à s'exprimer à l'écrit, elle se faisait également à l'oral. Ce fut une de mes missions lors du dernier COPIL avant la restitution finale, deux mois après le démarrage de l'étude. Mon tuteur m'avait annoncé que je dirigerai cette réunion, en présentant les résultats de la participation au questionnaire.

### Réussir sa prestation : les processus de restitution

Je fus souvent surprise que Monsieur Nicolik utilise régulièrement l'expression « raconter une histoire » pour parler des processus de restitution. Ce qui me surprenait dans cette formulation, c'est qu'elle pouvait renvoyer à une forme de distorsion de la réalité, car il ne s'agit pas de « l'histoire » mais « d'une histoire », correspondant à une mise en mot et une mise en image particulière, soutenue par une présentation *Powerpoint*. Une nouvelle fois, cette formulation était éloignée de ma manière d'appréhender la sociologie puisque celle-ci s'engage à « comprendre le réel », à l'objectiver. La posture intervenante, telle que je l'ai côtoyée, impliquait donc une phase d'objectivation couplée à une phase de scénarisation. Il y avait donc le temps de l'investigation, de l'analyse et de la réflexion, en un mot la production, et le temps de la mise en scène de cette production, sa présentation. Sur la gestion de ces temps, Goffman remarque la chose suivante :

« C'est ainsi que nombre de personnes se heurtent au dilemme créé par l'antinomie entre l'expression et l'action. Les acteurs qui ont le temps et le talent nécessaires pour mener à bien une tâche peuvent de ce fait même, n'avoir ni le temps ni le talent de le manifester avec éclat. »<sup>144</sup>

J'avais peu d'appétence pour l'expression et mes compétences limitées en termes de création de *Powerpoint*, de narration, etc. ont imposé que j'y consacre davantage de temps. Ce temps

---

<sup>143</sup> *Op cit.*, Goffman, 1973, p.38

<sup>144</sup> *ibid.*, p.39

empiétait sur celui de la production sociologique, ce qui a participé au sentiment de « ne pas faire de la sociologie », ou peu.

Deux mois jour pour jour après mon arrivée, le questionnaire venait d'être clôturé et j'avais donc en charge de « raconter » le déroulé de la campagne du questionnaire. Plus précisément, je devais évoquer et mettre en scène la réussite de la campagne, ainsi que la qualité de l'assistance téléphonique de Matthieu. Cette réunion, que je devais pour la première fois animer de bout en bout, se fit grâce à un logiciel de vidéoconférence qui permet de faire du partage d'écran à distance et laisse l'opportunité à l'utilisateur d'être visible au coin de l'écran. Pour le son, nous passions par conférence téléphonique. J'étais la seule qui pouvait être vue, et qui pouvait donner à voir les informations que j'avais préparées sur un Powerpoint que je diffusais. Comme nous l'avions convenu la veille avec mon tuteur de stage, je commençais par parler du taux de réponses et raconta un épisode d'assistance au cours duquel une personne, de peur d'être reconnue dans les réponses ouvertes qu'elle avait données, avait demandé à avoir accès à son contenu pour y ôter les éléments qui permettraient de la retrouver. Face à une histoire devant valoriser la posture éthique de TransfoRH, la DRH haussa rapidement le ton en expliquant que ce type de démarche n'avait jamais été convenu, que cela pouvait « créer des histoires » et des frustrations en interne pour les personnes n'ayant pas pu avoir à nouveau accès à leur réponse. Il subsistait également certains troubles quant au devenir du fichier des réponses aux questions ouvertes : allait-il être transmis, à qui, pourquoi, comment les réponses allaient être anonymisées ? Des questions auxquelles je ne savais apporter de réponses. A la suite de quoi, je fus incapable de mettre en avant la réussite de l'étude et commença à mettre en avant les questions qui n'avaient pas fonctionné, le taux d'abandon par pages, ajouta que le taux de répondants avait été surévalué compte-tenu d'un problème de sauvegarde sur la plateforme, etc. Mon tuteur de stage réagit en m'envoyant un mail qui s'afficha aux yeux des deux femmes car j'avais mal positionné mon partage d'écran et que celui-ci laissait apparaître ce qui se passait sur mon bureau d'ordinateur. Ce message disait « sois plus positive ».

Il semble que le problème dans cette situation était moins le fait que j'ai accumulé les maladresses, mais que l'on pouvait lire l'anxiété et la gêne sur mon visage, que mon incompetence vis-à-vis du logiciel avait été rendue visible, que l'histoire racontée n'était pas conforme aux engagements convenus, en définitive mon manque de professionnalisme s'est affiché aux yeux du client. Les assignations identitaires que l'entreprise cliente et l'entreprise d'accueil m'avaient donnée (une professionnelle, une « cheffe de projet ») n'étaient pas conforme à la réalité que je venais de présenter.

« Ce qui importe ici, ce n'est pas la définition momentanée, provoquée par une maladresse, soit en elle-même particulièrement répréhensible, mais c'est plus simplement le fait qu'elle

est *différente* de la définition officielle. Cette différence introduit une divergence extrêmement gênante entre la définition officielle et la réalité, car c'est précisément le propre de la définition officielle d'être la seule possible. »<sup>145</sup>

Il s'agit du moment de stage le plus chargé émotionnellement car il me semblait que je ne pouvais ni assumer le rôle d'apprenante, neutralisé devant le client, ni celui de future sociologue. Le temps consacré à « faire de la sociologie » me semblait moins important, et j'éprouvais des difficultés à tenir mon rôle de professionnelle et de « cheffe de projet », je venais de manquer ma « prestation » devant le client. A la fin de cet appel, après avoir de nouveau rassuré notre commanditaire, Monsieur Nicolik me présenta le processus d'apprentissage qu'il mettait en pratique<sup>146</sup>. Celui-ci devait obligatoirement passer par cette phase de « déstructuration des repères » que j'étais en train de vivre, qui prenait à cet instant la forme des larmes, et sur laquelle il venait de mettre des mots. Je fus de nouveau confortée dans ma posture d'apprentie-stagiaire et venait d'obtenir un élément de compréhension clef pour la rédaction de ce mémoire. On retrouve ici de quelle manière les rôles peuvent brusquement se juxtaposer les uns aux autres. C'est ce que nous nous proposons de développer plus amplement dans le point qui va suivre.

## **L'interpénétration des rôles et des mondes : un sentiment de perte de repères**

### *L'intrusion du monde l'entreprise dans le monde universitaire*

Durant le temps consacré à la mise en place des entretiens exploratoires, je me suis rendue à la bibliothèque universitaire pour me préparer à la future phase interprétative de l'étude. J'y effectuais des recherches en méthodologie pour étudier les conditions de travail, et améliorer mes connaissances en sociologie de l'entreprise et du travail. Plus concrètement, je commençais à réaliser des fiches de lectures « à la va-vite », car j'avais peu de temps à consacrer à la lecture à ce moment, sur la base de la bibliographie que m'avais envoyée ma directrice de mémoire. Ce temps passé à la bibliothèque, ou à faire des recherches théoriques, était une forme de réconciliation avec le rôle d'étudiante stagiaire « faisant de la sociologie ». Mais là encore les frontières entre

---

<sup>145</sup> *Ibid.*, p.55

<sup>146</sup> C'est du moins ce que j'en déduis aujourd'hui.

l'Université et le double terrain de stage sont restées perméables<sup>147</sup>. Durant cette journée passée à la bibliothèque, alors que je profitais d'un *décor* familial que je pensais en déconnexion avec ceux de mon terrain de stage, une des responsables RH de l'entreprise cliente m'appela sur mon numéro de portable personnel et me replongea soudainement dans le rôle de « cheffe de projet ».

Cet appel concernait l'organisation logistique des entretiens, comme ceux que j'avais régulièrement depuis quelques jours avec la cheffe de projet interne. Certains d'entre eux devaient se dérouler en présentiel, d'autres en conférence téléphonique, d'autres en vidéo-conférence, d'autres combinaient plusieurs de ces modalités en même temps, car il fallait entrer en contact avec des personnes du siège et des différentes délégations territoriales. Il fallait convenir des horaires pour que chacun puisse se rendre disponible, décider du matériel que nous allions utiliser<sup>148</sup>, écrire le message d'invitation pour les interviewés et leur expliquer la démarche, etc. Nous devions en même temps concentrer les entretiens sur un minimum de journée pour éviter les déplacements trop nombreux à Paris car ceux-ci représentaient un coût économique supplémentaire pour notre commanditaire et un coût temporel pour nous-mêmes. Dans une structure bureaucratique comme celle-ci, chaque démarche nécessitait des processus de validation ayant également un coût temporel élevé, raccourcissant le temps dédié à l'étude en soi, dans ma conception, le temps passé « à faire de la sociologie ». Enfin, tout ce qui se disait, se décidait, devait être noté pour que chaque parti soit protégé juridiquement. Mes premières activités à TransfoRH étaient donc beaucoup concentrées sur la production d'écrits, que ce soit sous la forme d'un mail, d'un plan projet, d'une note, d'une charte..., qui avaient pour objectifs de renforcer et de consigner les engagements qui nous liaient les uns aux autres.

Ce genre d'épisodes a participé au sentiment de perte de repères et d'autonomie décrit tout au long de cette partie. A ce moment, la gêne occasionnée était issue du décalage entre le rôle que je pensais tenir, confirmé par le décor dans lequel je me trouvais, et le rôle attribué de l'extérieur auquel il me semblait difficile d'échapper. C'est le sentiment d'avoir peu de pouvoir sur la définition légitime de son rôle et de la situation, ceux-ci étant largement déterminés par les personnes avec qui j'étais en interaction. C'était se soumettre à cette définition pour ne pas rompre le lien de confiance et répondre aux attendus de l'entreprise d'accueil et de l'entreprise cliente. Mon tuteur me parlait régulièrement de la menace invisible de « se faire jeter » d'une organisation par des représentants

---

<sup>147</sup> Ce qui est également la condition des consultants « classiques » entre leurs divers univers socioprofessionnels (Villette, 2003, *Op. cit.*)

<sup>148</sup> Plateforme de visioconférence, salles équipées en téléphones et postes d'ordinateurs équipés, etc., ce qui nécessitait également l'intervention des services SI de l'entreprise.

du client. J'ai pu observer que la construction du lien de confiance était un processus long et complexe mobilisant physiquement, moralement et intellectuellement l'intervenant car il nécessitait du temps, des échanges, des rencontres mais surtout de rester attentif à la « présentation de soi »<sup>149</sup> dans toute la durée des interactions. En effet, s'il cette relation de confiance semble difficile à créer, elle l'est tout autant à conserver, laissant peu de place au « droit à l'erreur ».

### Compatibilité et réconciliation des rôles : le recours à la sociologie sur le temps de travail et hors travail

Ainsi, il fut parfois difficile d'établir une véritable césure entre ces mondes. D'autant que j'étais régulièrement confrontée à des situations où le travail réalisé servait en même temps la posture d'étudiante, de stagiaire et l'acquisition d'un « statut professionnel ». Il s'agit du travail de constitution d'un bagage théorique pour les études menées dans l'entreprise cliente, ou indirectement, pour TransfoRH lorsque je me rendais à la bibliothèque ou que j'avais en charge la rédaction d'articles pour le blog de l'entreprise. Cette dernière activité était une technique d'apprentissage quasi autodidactique, qui servait en même temps l'image de TransfoRH dans le sens où les articles publiés participaient à la mise en scène du savoir, de l'expertise de l'entité. Cela a pu parfois renforcer certains troubles, surtout lorsque les lectures et la rédaction d'articles étaient orientées vers la profession de consultant pour une étude. Je lisais des choses conformes à ce que j'observais sur mon terrain, tandis que le fondateur de la start-up nous expliquait régulièrement pourquoi « nous n'étions pas des consultants » (cf partie 1). Alors que je me vivais « de l'intérieur » comme apprentie consultante, j'usais parallèlement de la méthode sociologique, via les lectures et l'écriture, pour étudier le travail de ce groupe professionnel « de l'extérieur » sur mon temps de travail, sous les consignes de mon tuteur de stage et « hors travail », sous les conseils de ma tutrice de stage. Ce type de mission m'a donc permis de me vivre à nouveau comme étudiante et comme « apprentie sociologue » car il me plaisait à nouveau dans une position réflexive s'agissant de ce groupe professionnel, de TransfoRH et de ma propre posture dans cet espace professionnel.

Dans ces situations, les textes lus servaient autant l'étude menée, TransfoRH et le mémoire, donc me servaient moi-même. Le recours systématique à la sociologie pour les études, le besoin de faire un certain nombre de lectures pour rédiger les rapports et faire les interprétations sur les sujets traités a participé à l'élaboration du bagage théorique et conceptuel mobilisé ici. Ces lectures étaient en partie orientées par les propositions d'ouvrages de mon maître de stage mais j'avais toute

---

<sup>149</sup> *Op cit.*, Goffman, 1973

latitude pour mobiliser n'importe quel référentiel théorique de n'importe quel courant sociologique pour m'en servir dans les analyses. Bien entendu, il fallait tout de même adapter mon langage pour que les conclusions tirées soient à la fois compréhensibles et « entendables » pour nos interlocuteurs. Ainsi, travailler dans une structure usant de la sociologie a été une position privilégiée pour réaliser ce mémoire puisque les lectures pour les études servent le mémoire et les lectures pour le mémoire servent les études. Des rôles jusque-là caractérisés d'antinomiques ou de complexes à gérer se sont finalement révélés compatibles et ont renforcé les deux positionnements : celui dans l'entreprise d'accueil et celui dans l'Université. De même la rédaction d'articles m'a permis de renforcer ces deux positions dans le sens où l'exercice d'écriture est une activité structurante de la profession de sociologue, Becker disait que c'est l' « un des rares moyens dont dispose un étudiant doctorant d'agir en professionnel »<sup>150</sup> et donc de « se penser » en tant que sociologue.

Ce travail a également été facilité par mon maître de stage, qui me laissait l'occasion de travailler le mémoire durant les « temps morts » et m'accordait des moments pour que nous échangions sur mes débuts de pistes, m'orientait dans mes réflexions et m'en donnait de nouvelles à explorer. Il m'a également consacré du temps pour objectiver les moments lourds émotionnellement, toujours en usant de théories empruntées aux sciences humaines. Ce type d'accompagnement implique en même temps un nouvel effort de distanciation pour conserver une certaine autonomie dans mes interprétations. Par exemple, en tant que guide dans le terrain de stage et dans la sociologie intervenante, j'ai pu noter l'influence de ses remarques sur ma manière d'appréhender l'activité de TransfoRH en regardant les différentes versions du « projet de mémoire » que j'étais en train de construire, notamment sur la partie présentant la structure. Par exemple, dans la deuxième version que j'avais rédigé, je notais qu'il s'agissait d'un « cabinet de consultants »<sup>151</sup>, dans la troisième qu'il s'agissait « d'un institut d'étude », que mes prénotions m'avaient conduite à l'envisager comme un cabinet, et la présentait à nouveau comme un cabinet dans la quatrième version. Pour opérer ce travail de distanciation, les échanges organisés de manière informelle avec des homologues stagiaires ont été une ressource importante. Ils pouvaient par exemple concerner la gestion d'un point de vue critique face à notre structure d'accueil ou les limites de la posture intervenante en termes de marges de manoeuvre. L'accompagnement de ma directrice de mémoire dans cet effort d'objectivation sociologique m'a également permis une posture plus distanciée vis-à-vis de mes

---

<sup>150</sup> Becker H., *Écrire les sciences sociales*, Paris, Economica, 2004, p.46

<sup>151</sup> Plan projet version 1



émotions, de mes pensées et de mes observations. Elle a également orienté mes lectures et m'a conforté dans mon rôle d'étudiante au cours de ce stage.

La sociologie en elle-même est un puissant vecteur de distanciation par rapport à ses émotions et à la compréhension des situations qui peuvent apparaître complexes<sup>152</sup>. En outre, ces « troubles » peuvent être interprétés comme des « étonnements » qui ont permis de servir la production sociologique en devenant l'un de mes principaux matériaux d'enquête, comme nous y invite la sociologie en général<sup>153</sup>. En outre, observer que les sociologues intervenants partagent la gestion de ces tensions permet un certain réconfort, et surtout, d'approcher le principe de neutralité axiologique de Weber. Ce type de conclusions, surtout lorsqu'elles s'étendent à l'ensemble de la sociologie et de l'anthropologie, participent à l'identification subjective en tant que « sociologue » et confortent les explications restées à l'état d'intuition et d'expériences personnelles décrites dans les premiers brouillons du mémoire et le journal de terrain<sup>154</sup>. Dans cette perspective, la phase de rédaction du mémoire, et notamment de cette partie autoréflexive, fut marquée par un nouveau passage de « l'acteur » pour le monde de l'entreprise au « sujet » de sa propre enquête, pour celui de l'Université.

---

<sup>152</sup> *Op cit.*, Cabé, 2016

<sup>153</sup> Arborio A-M. et Fournier P (sous la dir. De Françoise de Singly), *L'observation directe, l'enquête et ses méthodes*, Paris, Armand Colin, 2014, 127 p.

<sup>154</sup> C'est ce que décrit Cabé dans son texte déjà cité : « Le sociologue intervenant à l'épreuve de l'intervention : l'art du déséquilibre et du contrepoint », *Sociologies pratiques*, 2016, p.117-128

# 05 CONCLUSION

---

Dans cet écrit, principalement concentré sur mes premières expériences à TransfoRH, je me suis intéressée à mes rôles dans cette institution et à la manière dont ils se sont déclinés tout au long de ce stage. Ils ont oscillé entre « étudiante », « stagiaire-apprentie », « cheffe de projet », « chargée d'études » et « sociologue ». Les premiers troubles ont été causés par un décalage entre la situation de stage telle que je me l'étais préfigurée et telle qu'elle s'est imposée. Il m'a fallu, dans un premier temps, rompre avec une position distanciée fondée sur l'observation, la posture d'étudiante-stagiaire pour mettre en avant le titre de « sociologue » et la fonction de « cheffe de projet », et « m'engager » professionnellement, devenir un acteur à part entière de l'organisation. Ces postures n'étaient ni déconnectées les unes des autres, ni statiques mais se sont articulées de manière dynamique et changeante. En effet, le poids de chaque rôle variait également selon le temps (que ce soit à l'échelle d'une journée ou sur la durée du stage), *le décor*, les *acteurs* de la situation et les différents publics auxquels je fus confrontée. Ainsi, chacun était au cœur de modes de relation particuliers, s'incarrait uniquement dans certains espaces matérielles et symboliques et autour de tâches de travail spécifiques en rupture relative avec mon profil et ma trajectoire sociobiographique, et ma vision de la sociologie.

En effet, le rôle de *sociologue*, dans lequel je devais me projeter, et à incarner devant le client, s'exprimait généralement à l'oral lors d'interactions en face-à-face (notamment durant les entretiens exploratoires et les restitutions), hors du bureau de TransfoRH, et généralement à Paris<sup>155</sup>. Il s'agit d'un rôle qui a eu tendance à se renforcer au fil des jours et des mois passés à TransfoRH et par l'exercice de rédaction du mémoire. Dans ma conception, l'identité de sociologue était profondément associée au monde de la recherche académique, de l'enseignement, et légitimé par l'obtention d'un doctorat. Cela explique en partie les résistances que j'ai pu opposer pour le porter. Celui de *cheffe de projet*, lui, était davantage présent à l'écrit<sup>156</sup> et instituait entre la cheffe de projet interne et moi-même, et plus relativement auprès de l'équipe de TransfoRH. Ce rôle était plus ponctuel et a été évacué après la restitution finale auprès de l'enquête auprès des clients. Il est

---

<sup>155</sup> Ce milieu m'était alors parfaitement étranger, que ce soit Paris ou les sièges sociaux des grandes entreprises. J'ai grandi dans une petite commune du Loir-et-Cher, en milieu populaire.

<sup>156</sup> Notamment, dans le plan projet, les mails...

davantage associé à des compétences « techniques » et « organisationnels », notamment en termes de découpage et de délégation des « tâches opérationnelles » pour la production d'une étude, en lien avec des dispositifs de contrôle des résultats.

Le rôle *d'étudiante* était quant à lui plus subjectif et davantage marqué par l'autonomie, une relation de « soi à soi », et non des relations d'interdépendance. Il fut néanmoins appuyé par des contacts entretenus avec ma directrice de mémoire. Il avait également une place dans l'entreprise puisque je prenais des notes sur les réunions, commençais mes premiers écrits sur le lieu de travail et continuais d'aller à la bibliothèque pour construire un bagage théorique pour les études-clients qui servaient en même temps la rédaction du mémoire. Mais il tenait davantage de poids sur les temps en dehors de la structure. J'ai été encouragée à rompre avec ce rôle – ce qui m'a permis de me rendre compte que j'y étais attaché, comme je l'étais aux codes de l'Université – pour m'engager vers une posture de « professionnelle » en m'adaptant aux codes de l'entreprise. Il a repris une place importante à la fin du stage avec la rédaction du mémoire.

Enfin, le rôle de *stagiaire-apprentie* est positionné à l'intersection du monde de l'Université et de l'entreprise d'accueil. Il était uniquement reconnu à TransfoRH et par l'Université et se devait d'être « invisibilisé » devant le client pour valoriser ma posture et celle de TransfoRH au sein des structures pour lesquelles je suis intervenue. Il était encadré contractuellement et s'est achevé en même temps que le stage. Il fut construit autour de l'acquisition de « savoir-faire » liés à la fonction de « *chef de projet* » et de « *chargée d'études* » et de « savoir-être » liés à la dimension relationnelle du métier de sociologue intervenant.

Ainsi, cette expérience fut fortement engageante. Cet engagement a été renforcé par des techniques de socialisation et d'apprentissage particulières diffusées par Monsieur Nicolik, que l'on retrouve traditionnellement dans les structures de conseil en management et en informatique. Cette entreprise navigue d'ailleurs entre ces deux univers socioprofessionnels. Elle est aussi fortement connectée à celui du champ académique, notamment celui des sciences humaines et de la sociologie. Son statut de start-up, en tant qu'entreprise naissante, associé à un fort potentiel de croissance et à des risques de perturbation, renforce ce positionnement hybride et dynamique, de même que sa posture dans le champ de l'intervention. Enfin, ce statut favorise également le recours à des modes de socialisation relativement éloignés de la tradition académique et plus proche de l'univers du conseil. Ces éléments expliquent en partie que cette structure de conseil alternative ait un positionnement à la fois hybride, complexe et ambigu.

## 06 BIBLIOGRAPHIE

---

- Arborio A-M. et Fournier P (sous la dir. De Françoise de Singly), *L'observation directe, l'enquête et ses méthodes*, Paris, Armand Colin, 2014, 127 p.
- Bajard F., « Enquêter en milieu familial. Comment jouer du rapport de filiation avec le terrain ? », *Genèses*, n°90, 2013, p.7-24
- Becker H., *Écrire les sciences sociales*, Paris, Economica, 2004, 180 p.
- Bernardeau Moreau D., « Pour une sociologie utile : la sociologie d'intervention », *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, n°115, 2014, p. 64-73.
- Bernardeau Moreau D., « Sociologie d'intervention : historique et fondements », *Revue européenne des sciences sociales*, 2014, 52-2
- Berrebi-Hoffmann I., « Les consultants et informaticiens. Un modèle d'encadrement de professionnels à l'échelle industrielle. », *revue française de gestion*, n°168-169, 2006, p.157-176
- Berrebi-Hoffmann, « Des mondes du travail sans hiérarchie ? » in : Saussois Jean-Michel (dir.), *Les organisations : état des savoirs*, Sciences humaines éditions, 2012, p. 300-308
- Bezes Philippe, 2005, « Le renouveau du contrôle des bureaucraties », *Informations sociales*, 2005, no 6, p. 26-37
- Bouffartigue P., *Les cadres, fin d'une figure sociale*, SNEDIT, Paris, coll. La dispute, 2001, 245 p.
- Bourdieu P., « Chapitre 3. L'habitus et l'espace des styles de vie », *La distinction, critique sociale du jugement*, Les éditions de minuit, Paris, 1979, p.189-249
- Bourgoin A., *Les équilibristes, une ethnographie du conseil en management*, Paris, Presses des Mines, 2015, 308 p.
- Boussard V., « Les consultants au cœur des interdépendances de l'espace de la gestion », *Cahiers internationaux de sociologie* 2009/1 (n° 126), p. 99-113.
- Cabé H. et Robert-Tanguy P., « L'intervention sociologique : (re)donner du sens à des pratiques gestionnaires », *Sociologies pratiques*, 2008, p.39-54
- Cabé M-H., « Le sociologue intervenant à l'épreuve de l'intervention : l'art du déséquilibre et du contrepoint », *Sociologies pratiques*, 2016, p.117-128
- Cardon D., *À quoi rêvent les algorithmes. Nos vies à l'heure des big data*, Paris, Seuil, La République des idées, 2015, 105 p.
- Cefai D et Amiraux V., « Les risques du métier. Engagements problématiques en sciences sociales. Partie 1 », *Cultures & Conflits*, 2002, p.1-13 (en ligne : consulté le 02 octobre 2016) URL : <http://conflits.revues.org/829>

- Cousin O., Rui S., « La méthode de l'intervention sociologique. Évolutions et spécificités », *Revue française de science politique*, vol. 61, 2011, p.513-532
- De Singly F., « 1. La sociologie, forme particulière de conscience », in Bernard Lahire, *À quoi sert la sociologie ?*, Paris, La Découverte « Poche/Sciences humaines et sociales », 2004, p. 13-42
- Divay S., « Etre sociologue et évaluateur. Faire des compromis sans se compromettre », *Genèses*, n°90, 2013, p.133-146
- Dubar C., « Formes identitaires et socialisation professionnels », *Revue française de sociologie*, n°33, 1992, p. 505-529
- Dubar C., « 5. Les tentatives de professionnalisation des études de sociologie : un bilan prospectif », in Bernard Lahire, *À quoi sert la sociologie ?*, Paris, La Découverte « Poche/Sciences humaines et sociales », 2004, p. 95-117
- Dubéchet P., « Entre sociologie et intervention sociale. Pour la coproduction d'un savoir », *Informations sociales*, n°135, 2006, p.24-31
- Faccioli P., « La sociologie dans la société de l'image », *Sociétés*, n°95, 2007, p. 9-18.
- Flichy P., « Rendre visible l'information. Une analyse sociotechnique du traitement des données », *Réseaux*, n° 178-179, 2013, p. 55-89
- Fromer F., *La pensée Powerpoint, enquête sur le logiciel qui rend stupide*, Paris, La découverte, 2010, 312 p.
- Gadrey J., « La modernisation des services professionnels : rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ? », *Revue française de sociologie*, n°35, 1994, p.163-195
- Gilbert P., Lancelstre A., « Penser le conseil en management. L'apport de la psychosociologie », *Le Journal des psychologues*, n°261, 2008, p. 68-71.
- Goffman E., *La Mise en scène de la vie quotidienne. La Présentation de Soi*, Paris, Les éditions de minuit, 1973 (1959), 256 p.
- Henry O., « Entre savoir et pouvoir. Les professionnels de l'expertise et du conseil ». In : *Actes de la recherche en sciences sociales*. Vol. 95, décembre 1992. Savoir et pouvoir. pp. 37-54
- Hughes Everett C., *Le regard sociologique*, Paris, Editions de l'EHESS, 1996 344 p.
- Lallement M, Sarfati F., « La carrière contre le travail ? Savoirs, activités et trajectoires de jeunes experts de la finance et de l'informatique », *Cahiers internationaux de sociologie* 2009/1 (n° 126), p. 115-130.
- Landour J., « Le chercheur funambule. Quand une salariée se fait la sociologue de son univers socioprofessionnel », *Genèses*, n°90, 2013, p.25-41
- Le Goff J-L., « La réflexivité dans les dispositifs d'accompagnement : implication, engagement ou injonction ? », dans revue *Interrogations ?*, N°19, 2014, p.1-12
- Martuccelli., « 7. Sociologie et posture critique », in Bernard Lahire, *À quoi sert la sociologie ?*, Paris, La Découverte « Poche/Sciences humaines et sociales », 2004, p. 13-154
- Marty O., Moreau R., Weinberger D., *Start up ? Du mythe médiatique aux réalités sociologiques*, coll. « Dossiers Sciences Humaines et Sociales », Paris, L'Harmattan, 2003, 190 p.

- Mintzberg H. *Le management : voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation, 1989, 704 p.
- Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les éditions d'organisation, 1982, 440 p.
- Ogien A., « La valeur sociale du chiffre, La quantification de l'action publique entre performance et démocratie ». *Revue française de socio-économie*, no 5, 2010, p.19-40
- Olivier de Sardan J-P. « Le « je » méthodologique. Implication et explicitation dans l'enquête de terrain ». In : *Revue française de sociologie*, n°41, 2000, p. 417-445
- Piriou O., La face cachée de la sociologie, *A la découverte des sociologues praticiens*, Paris, Belin, 2006, 267 p.
- Piriou O., « Le nouveau tournant de la sociologie en France dans les années 2000 », *Sociologies pratiques* 2008/1 (n° 16), p. 123-130.
- Piriou O., « Que deviennent les diplômés de sociologie ? Un état de la discipline et de son avenir », *Socio-logos*, n° 3, 2008
- Rouvroy A., Berns T., « Gouvernamentalité algorithmique et perspectives d'émancipation. Le disparate comme condition d'individuation par la relation ? », *Réseaux*, n°177, 2013, p. 163-196.
- Simon E., « La confiance dans tous ses états », *Revue française de gestion*, n°175, 2007, p.83-94
- Strauss A. « La dynamique des professions », *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*, Paris, L'Harmattan, 1992, p.67-86
- Thévenet M., « Tous professionnels ! », *Revue française de gestion*, n°168-169, 2006, p. 15-34.
- Thine S. Lagneau-Ymonet P., Denord F., Caveng R., « Entreprendre et dominer, le cas des consultants », *Sociétés contemporaines*, n°89, 2013, p. 73-99
- Uhalde M., « L'instrumentalisation de la sociologie d'intervention : analyse critique d'une notion ordinaire », *Sociologies pratiques*, n°16, 2008, P.95-113
- Uhalde M., « Les dilemmes de la posture d'intervention sociologique : une grille d'analyse », *Sociologies pratiques*, Hors-série n°2, 2016, p.7-20
- Vernazobres P., « Évolution du conseil en management : d'une expertise de contenu vers une expertise de processus », *Prospective et stratégie* 2012/1 (Numéros 2-3), p. 163-181.
- Villette M., *L'art du stage en entreprise*, Paris, La découverte, coll. « Guides repères », 1994, 198 p.
- Villette M., *Sociologie du conseil en management*, Paris, La Découverte, 2003, 128 p.

## ANNEXE

Annexes supprimées pour la diffusion du mémoire