Méthode des scénarios et communication des organisations

Method of the Scenarios and Communication of the Organizations

Vincent Meyer et Jacques Walter

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/questionsdecommunication/5796>

DOI : 10.4000/questionsdecommunication.5796

ISSN : 2259-8901

Éditeur

Presses universitaires de Lorraine

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2003

Pagination : 381-393

ISSN : 1633-5961

Référence électronique

Vincent Meyer et Jacques Walter, « Méthode des scénarios et communication des organisations », *Questions de communication* [En ligne], 4 | 2003, mis en ligne le 24 mai 2012, consulté le 10 décembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/questionsdecommunication/5796> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.5796>

> NOTES DE RECHERCHE

VINCENT MEYER

Centre de recherche sur les médias

Université de Metz

Vincent.Meyer57@wanadoo.fr

JACQUES WALTER

Centre de recherche sur les médias

Université de Metz

walter@sha.univ-metz.fr

MÉTHODE DES SCÉNARIOS ET COMMUNICATION DES ORGANISATIONS

Résumé. — L'article présente la genèse, le mode opératoire et des exemples de mise en application, dans le champ de l'intervention sociale, de la méthode des scénarios. Celle-ci se classe dans ce qu'on peut appeler les méthodes projectives et participatives appliquées à l'enquête sociologique. Nouveau mode de recueil qualitatif des données en sciences humaines, elle peut compléter le recours aux équipements plus classiques (observation, entretien, questionnaire). Son aspect interactionnel, lié à des phases de réflexion individuelle, de débat et de négociation collective, la rend bien adaptée à la description et à l'analyse des phénomènes organisationnels et communicationnels et/ou à des recueils d'expériences professionnelles.

Mots clés. — Méthodologie, scénarios, communication, organisation, intervention sociale.

Le propos s'inscrit dans un champ de recherches portant sur des situations où des agents, engagés dans l'action, ont à décider – souvent collectivement – de stratégies à dimension communicationnelle et organisationnelle, que ce soit dans des entreprises, des services ou des groupes professionnels¹. C'est un truisme de noter que la description et l'analyse de telles situations posent des problèmes de méthode aux chercheurs ayant besoin de données de « terrain », en particulier parce que la composante stratégique implique souvent des tensions, voire des conflits, une part de secret, etc. Autant de facteurs qui compliquent le recueil des données. Il est vrai que, dans les sciences sociales, existe une littérature abondante sur ce thème (du mode d'emploi à la discussion épistémologique, en passant par les études de cas), et que les sciences de l'information et de la communication ne sont pas en reste (e.g. Le Moëne, 1998 ; Mucchielli, Guivarch, 1998 ; Delcambre, 2000 ; *Sciences de la Société*, 2000 ; Paul-Cavallier, Walter, 2001). Ainsi, peut-on utiliser ou s'interroger sur les ressources de l'observation directe, avec un engouement – au moins affiché – pour la démarche ethnométhodologique qui est plutôt lourde. De façon classique, c'est l'entretien individuel – avec guide ou questionnaire –, venant fréquemment à l'appui d'une élaboration théorique, qui est jugé opératoire. Il est encore possible d'exploiter un corpus (textuel, mais pas seulement) fonctionnant comme un répertoire de traces ou d'expériences significantes, mais l'on sait qu'avec des situations à dominante stratégique, l'accès aux sources n'est pas facile ou que les critères de sélection des matériaux sont problématiques. Dans ces conditions, la méthode des scénarios (MDS) qui, faut-il le préciser, n'est pas fixée et qui, comme les outils d'investigation évoqués ci-dessus, a ses limites (les biais méthodologiques sont des constantes), ne constituerait-elle pas un artefact productif complétant le recours aux équipements plus classiques ? Pour répondre à cette question, seront d'abord présentés les origines et les principes de la méthode. Ensuite, sur un plan empirique, la réflexion sera étayée par des travaux réalisés dans le cadre d'expérimentations heuristiques dans le champ de l'intervention sociale. L'ensemble est susceptible d'ouvrir des discussions sur la place du chercheur, le recours à la simulation et à la fiction, l'articulation de l'individuel et du collectif, le maillage avec d'autres méthodes.

La méthode des scénarios : de quoi s'agit-il ?

Compte tenu du caractère somme toute récent de la méthode, des usages variés qui en sont faits et de la rareté des synthèses en la matière (Bonnet, 2000), il est nécessaire de fournir des points de repère, plus spécialement

¹ Une première version de ce texte a été présentée aux journées d'études du groupe Org & Co de la Société française des sciences de l'information et de la communication, *Communication organisante et organisation communicante : confrontations et dynamiques*, Castres, 7-9 juin 2001.

adaptés au domaine des sciences de l'information et de la communication. En voici une première formulation synthétique. Cette méthode qualitative doit être pensée – à l'instar de toutes les méthodes du reste – comme complémentaire à d'autres, d'autant qu'elle demande d'emblée, pour sa mise en œuvre, une articulation de techniques et d'interventions diversifiées. Les expérimentations menées à l'université de Metz, au sein de deux laboratoires (l'Équipe de recherche en anthropologie et sociologie de l'expertise – Érase, le Centre de recherche sur les médias – Crem), montrent qu'elle s'associe aussi bien aux démarches inductives qu'aux démarches hypothético-déductives. Elle s'applique aussi à des travaux et à des expériences de recherche qui comportent, ou convoquent, une dimension « opérationnelle » pour les commanditaires. La MDS exige des contraintes d'engagement assez fortes de la part des participants, notamment une implication progressive et soutenue, souvent en deux étapes : celle d'une écriture individuelle et celle d'une négociation collective lors d'un débat. *De facto*, sa mise en œuvre est facilitée chez des publics captifs. En l'espèce, elle permet de recueillir des représentations, des valeurs, des lieux communs, promus et mis en avant – autrement dit au premier plan – par les agents ; elle peut aussi en dévoiler d'autres en sommeil, plus ou moins utiles ou opérants, dits « d'arrière-plan », qui peuvent être réactivés par les scénarios, particulièrement lorsqu'ils mettent en scène des circonstances conflictuelles et/ou des épreuves professionnelles.

Ces représentations sont mises en lumière en soumettant à un groupe restreint d'individus volontaires un certain nombre de scénarios – items textuels ou iconiques (courts récits, assertions, photographies...) – sur lesquels ils sont invités à réfléchir et à débattre. Ces scénarios présentent la particularité d'être volontairement caricaturaux et ils comportent des éléments susceptibles de produire l'étonnement, la réprobation, la réfutation (sur ce point, voir Meyer, Walter, 2002). Ils peuvent être purement et simplement imaginés et écrits par le chercheur. Ils peuvent aussi se construire à partir d'observations ethnographiques, de narrations personnelles ou professionnelles, de résultats d'enquête, de dépouillements et d'analyses d'entretiens. Les données ainsi recueillies doivent aider à rendre compte – en plus, ou à côté – des réponses souvent stéréotypées des individus interrogés (notamment dans les entretiens ou les questionnaires), de leurs projections dans les différents scénarios, de leurs efforts de stabilisation et de justification des représentations, de leurs accords ou désaccords, en particulier lors du débat. On peut également regrouper, catégoriser, analyser, voire quantifier les informations contenues dans l'ensemble des réponses (e.g. répertoire d'expériences, d'anecdotes, de perceptions, dispositions, comportements, rejets, projets...). La plupart du temps, l'ensemble fait l'objet d'une restitution aux personnes concernées.

Genèse et principes

La MDS n'est pas née *ex nihilo*. Elle trouve ses origines dans plusieurs tentatives d'utilisation et de construction de méthodes projectives appliquées à l'enquête sociologique (à ne pas confondre avec les méthodes de prospective). Il en va ainsi de celles de Jean Kellerhals (1988) destinées à mettre au point un dispositif d'appréhension des questions de justice relative à la famille en Suisse. De son côté, François de Singly (1984) y recourt lorsqu'il s'intéresse aux représentations du travail à l'égard de la femme mariée et à la distribution des tâches dans le couple. Ces études constituent les principales sources d'inspiration de Jean-Yves Trépos qui a lui-même stimulé l'intérêt de plusieurs chercheurs pour cette approche. Il en a fait usage pour sa thèse sur les litiges de consommation (Trépos, 1988). D'une façon générale, par rapport à ses prédécesseurs, il a accentué l'aspect interactionnel et participatif, lié notamment au débat et à la négociation ; il l'a appariée à certains outils d'analyse des processus de justification, forgés par Luc Boltanski et Laurent Thévenot (1991). C'est sur ces bases que des enquêtes ont été menées par d'autres chercheurs, ou que des expérimentations ont été conduites dans un cadre doctoral (Bonnet, 1994 ; Meyer, 1998). Enfin, au vu des liens qui unissent les auteurs du présent texte à l'Érase (préparation de la thèse, statut de chercheur associé), il n'est guère surprenant que la méthode soit également utilisée et développée au sein du Crem (Meyer, Walter 2002, 2003, 2004 ; Meyer, Trépos, 2004) et se trouve soumise à la communauté des chercheurs en information et communication.

S'agissant d'une méthodologie qui n'est pas fixée sous une seule forme (les consignes comme la construction des scénarios peuvent varier selon les objets), nous avons accordé, dans chacune des recherches, une place importante aux commentaires critiques des participants. Ainsi, avant le démarrage du débat, le chercheur demande-t-il aux participants ce qu'ils pensent de la méthode et quelles sont les difficultés qu'ils ont rencontrées. Dans la mesure où l'objet de la recherche fait partie d'une réflexion déjà existante (dans une organisation, un service, une entreprise, etc.), ils considèrent, assez unanimement, que c'est une façon originale de travailler, de nourrir cette réflexion, ou de prendre des décisions organisationnelles. Lorsque l'objet pose problème, plusieurs réactions apparaissent assez spontanément. On assimile les scénarios à une forme de provocation « pour faire réagir », on les qualifie de « choquants ». Cependant, ce type de réaction n'a jamais provoqué d'hostilité ou de refus majeurs de participation car, précisément, les agents connaissent bien les situations et savent que les scénarios s'en approchent seulement. En revanche, ils sont « naturellement » tentés de rectifier ce qui manque ou ce qui est de trop : ils reprennent un mot, un ordre, un sens « pour être à peu près dans une définition correcte » ; ils corrigent ce qui est « impensé » par le chercheur, mais qui fait partie des pratiques fondant la vie sociale dans l'organisation. Enfin, ils sont souvent très curieux de connaître, ou de découvrir, les sentiments ou les positions des autres participants.

Une méthode adaptée au fonctionnement des organisations ?

Il apparaît que le fonctionnement traditionnel des organisations se prête particulièrement bien à la mise en œuvre de la méthode. En effet, on demande souvent des contributions écrites, appelant une réflexion sur l'environnement ou le travail ; on réunit souvent les agents en petits groupes (de 8 à 10 personnes), à partir d'initiatives volontaires et/ou par nécessité de concertation collective (publics captifs). Par ailleurs, la réunion comme équipement maîtrisé (comme lieu commun de et dans l'organisation) est, *a priori*, moins « inquiétante » que l'interaction provoquée par l'entretien en face à face : par exemple, le contrôle par les pairs pourrait réguler le rapport au secret, à la dénonciation, etc. Ensuite, parce que la dynamique des relations qui peuvent s'instaurer au moment du débat permet, parfois, d'accorder à cette méthode les avantages d'une « intervention sociologique », on a vu plus haut que ce sont généralement les participants qui le signifient, en particulier lorsque la méthode a ouvert une réflexion sur le fonctionnement que ne favorisent pas (ou plus) les équipements classiques. Toutefois, si l'on peut être séduit, de prime abord, par l'économie d'investissement (en temps, en déplacements, etc.) de la méthode, le travail de recueil des données (e.g. difficultés d'enregistrement audio ou vidéo du débat, retranscription intégrale des propos) et d'analyse de contenu (des formulaires² comme des propos) obéit aux mêmes exigences que celles d'autres méthodes... et nécessite un incontestable investissement. En outre, le maillage avec d'autres méthodes apparaît comme l'une de ses dimensions constitutives : le recueil de documents internes (rapports, comptes rendus, courriers divers, etc.), le recours à l'observation participante (qui implique toutefois une immersion prolongée dans le terrain), la réalisation d'entretiens sont donc autant de techniques permettant de construire des scénarios qui conviennent. Ces derniers sont moins une forme de fiction ou de simulation qu'une stimulation construite par le chercheur pour détourner – à des fins d'analyse – des situations parmi les possibles, des significations potentiellement présentes et distribuées, des notions et des connaissances posant problème ou demandant une justification.

Concevoir des scénarios et lancer le débat

Selon les thèmes ou objets d'enquête, la rédaction d'un scénario s'apparente à celle d'une intention et/ou d'une représentation des agents, mise par écrit ou transcrite iconiquement. En ce sens, les scénarios doivent être conçus comme des « lieux communs » dont Pierre Bourdieu (1984) dit justement qu'ils jouent un rôle important dans la conversation quotidienne, et qu'ils ont cette vertu que tout le monde peut les émettre et les recevoir instantanément. Plus largement, le lieu commun apparaît aussi, si l'on suit Jean-Yves Trépos (1996 : 60), comme une banalité nécessaire ou une évidence incontournable, mais également comme

² Lors de la présentation de la méthode, des formulaires sont remis aux participants : ils rassemblent les consignes et les scénarios.

un « état intermédiaire d'une affirmation, lié à une vulgate » et, au-delà, comme un autre mode de référence, de connaissance et de règlement des interactions. De fait, pour « fonctionner » dans la vie sociale, surtout dans une organisation, nous avons besoin de lieux communs. Et très souvent, après les lieux physiques, nous avons en partage des objets, des faits, des situations, des formes, affirmations et discours qui influencent ou préfigurent nos conduites et pratiques.

Dans la mise en œuvre de la méthode, le chercheur va donc « tordre » ces lieux communs pour en faire des vulgates, au sens d'une édition vulgaire, peu élaborée ou mal traduite d'un « texte sacré » (i.e. texte fondateur d'une pratique, modèle idéal de fonctionnement dans une organisation, etc.). Les scénarios doivent apparaître comme une version de ce texte ayant subi de (trop) nombreuses interpolations et appelant, de la part des agents qui connaissent « bien » les situations, une nouvelle traduction pour corriger ou confirmer la précédente. Lors de l'analyse de contenu des formulaires, le chercheur veillera particulièrement à reprendre ces traductions d'approbation ou de réprobation dans les rubriques des formulaires (d'accord/pas d'accord), mais surtout, dans la partie de rédaction personnelle d'un nouveau scénario. Les participants agissent donc sur les scénarios, tout en étant agis par les formulations élaborées par le chercheur.

Ces versions vont ensuite être soumises aux débats et délibérations d'un groupe, de préférence sans visa d'une autorité supérieure (à ne pas confondre avec l'autorisation de mener l'enquête). La phase de débat, en tant que construction évolutive et collective d'un sens, doit alors amener les participants à se positionner, à s'accorder sur des traductions. Reste que la méthode ne s'apparente pas à des formes d'expérimentation totalement contrôlées ou maîtrisées. Comme d'autres méthodologies, elle pose les questions de la distanciation du chercheur par rapport à son objet d'étude, et de son implication dans le débat, celles de la participation de bout en bout des individus, celles liées aux effets de groupe (leader d'opinion, rétention d'informations, inégale distribution ou circulation de la parole, etc.). Il faut encore noter que les individus hésitent souvent à élaborer de nouveaux scénarios : la possibilité de rédiger le sien à partir des différentes assertions proposées reste la pratique la plus usitée ou la moins contraignante.

Des mises en œuvre dans des organismes gestionnaires d'interventions sociales

La place manque pour présenter, dans le détail, les expérimentations heuristiques déjà entreprises. Sous forme de courts exemples, nous centrerons donc le propos sur celles conduites dans trois organismes gestionnaires d'interventions sociales (établissement public pour personnes handicapées, Caisse d'allocations familiales, foyer d'hébergement éducatif), dans différents secteurs professionnels (prise en charge des personnes handicapées ;

protection judiciaire de la jeunesse ; assistance aux familles, animation socio-éducative). Dans ces trois exemples, seront aussi présentés les principaux éléments pour appréhender la mise en œuvre et des résultats significatifs.

Une étude de motivation et un accompagnement au changement dans une restructuration institutionnelle

La méthode a servi à structurer la réflexion d'un groupe de travailleurs sociaux, intervenant dans des unités de vie auprès d'adultes lourdement handicapés (Meyer, 1995). Cette réflexion intervenait en pleine restructuration institutionnelle et organisationnelle, période toujours génératrice de tensions et de résistances au changement. En effet, cette restructuration devait bouleverser en profondeur les conduites et pratiques antérieures de prises en charge en permettant notamment : des débats sur la parole institutionnelle avec la participation des usagers ; une séparation précise entre les modes de prise en charge ; un recadrage des objectifs institutionnels ; une redéfinition des missions et des formations d'adaptation des catégories de personnel et, enfin, une déconcentration de l'établissement sur plusieurs sites afin de mieux répondre aux besoins locaux.

À côté d'une ethnographie institutionnelle, il fallait répondre à une quasi-commande (non formalisée) d'accompagnement au changement, de partage d'idées sur les engagements et investissements professionnels, dans une période de forte remise en cause des modes de fonctionnement et d'exercice. La MDS a donc été proposée pour se situer face à la question « Pourquoi voulons-nous être travailleurs sociaux ? ». Question d'autant plus intéressante que les agents déclarent ordinairement que c'est une question à laquelle « on n'avait jamais vraiment réfléchi et sur laquelle il est impossible de se prononcer une bonne fois pour toutes ». En outre, les agents se tournent généralement vers les analyses déjà construites et distribuées, comme des vérités par les experts et exégètes du travail social ; ils peuvent aussi élaborer des rhétoriques *pro domo* pour montrer l'utilité de leurs modes d'exercice et le degré de leur implication dans le mode de faire organisationnel. Dans une logique hypothético-déductive, le chercheur avait à charge de mettre au jour ce que ces rhétoriques sur une motivation à être travailleur social contiennent d'actes fondateurs et de lieux communs, et aussi de sérier (pour les comparer) les discours anecdotiques plus ou moins croustillants, ainsi que les discours de « vérité » ou d'« autorité » sur la professionnalité. *In fine*, les résultats ont surtout permis une clarification des évolutions, des trajectoires et des choix successifs de chacun dans sa vie personnelle et professionnelle ; tout agent avait pu exprimer les « bonnes raisons » qui le poussent – malgré les épreuves de la restructuration – à (re)trouver sa place dans le nouvel organigramme. Il faut maintenant préciser les conditions de mise en œuvre. Les scénarios ont été produits par le chercheur à partir des résultats d'un travail d'observation participante, mêlant

analyse des conversations courantes et traitements d'écrits professionnels (cahiers de consignes, notamment). Les consignes aux participants (fréquemment reprises dans les autres expérimentations) étaient les suivantes : « Classez par ordre de vraisemblance les scénarios proposés »³, « Quelles sont les motivations ou affirmations qui vous paraissent les plus proches de la réalité », « Argumentez, critiquez ces scénarios en vous appuyant sur votre propre parcours professionnel », « Rédigez un scénario (maximum 10 lignes) ». En l'occurrence, six personnes représentatives des profils des postes de l'établissement ont participé à l'ensemble des étapes. En questionnant leur propre évolution et leurs motivations, elles se sont accordées sur un certain nombre de constats et de définitions qui leur ont permis d'élaborer une rhétorique professionnelle pour décrire leurs pratiques et leurs engagements dans un fonctionnement autre.

Une « nouvelle » forme d'organisation dans le social : le travail en partenariat

Le travail en partenariat s'impose comme l'un des « nouveaux » modes d'exercice dans le social. Il représente ce que d'aucuns nomment une dynamique permettant de réorganiser et d'améliorer les modes de l'exercice professionnel. Ceci pour tenir compte, simultanément, des besoins et demandes sociales des usagers et du nombre croissant d'intervenants sociaux dont les emplois et qualifications – comme les sources d'intérêts et degrés d'implication – divergent. En outre, il revêt quatre caractéristiques importantes : la construction d'alliances et de coopérations spécifiques (de moyens humains et

³ Scénario A

Élevé dans la crainte du péché, l'exaltation de la souffrance et du sacrifice, je veux être travailleur social pour guérir; or, je m'occupe depuis plusieurs années de personnes handicapées inguérissables. Je suis donc obligé de me confronter à des échecs effroyables et de réajuster en permanence mes objectifs professionnels. Accepter de ne pas guérir, mais seulement d'accompagner, de soutenir, c'est paradoxal dans mon engagement professionnel.

Scénario B

J'ai choisi ce métier parce que c'est vachement cool, une fois que tu as compris comment ça marche, ce qu'il faut faire et dire, tu peux avoir une paix royale. Tu as une rémunération mensuelle fixe, quel que soit le travail que tu es capable de faire ou que tu as la possibilité de faire. De toute façon, ce ne sont pas les résidents qui vont se plaindre.

Scénario C

Si ce métier exige du savoir et une formation, il nécessite en même temps de la bonté, du dévouement, du cœur envers les personnes handicapées. Moi, je trouve une grande satisfaction à prendre en charge les problèmes de ces personnes. C'est pourquoi je veux être travailleur social. C'est plus une vocation qu'une profession.

Scénario D

Moi, j'ai pas vraiment choisi ce métier ; aucune motivation particulière ne m'a poussé à devenir travailleur social. J'ai raté mes études, mes premières expériences professionnelles ont été relativement mauvaises. Là, au moins, je suis casé, j'ai un job, c'est l'essentiel aujourd'hui et de toute manière je ne sais rien faire d'autre .

non humains), la convergence de différents « intérêts » ; la production de rhétoriques sur le travail des autres ; une capacité importante de communication. Ce travail en partenariat impose donc aux agents des contraintes stratégiques et organisationnelles qui risquent d'être volontairement gommées, ou oubliées, lors d'un recueil de données (quantitatif ou qualitatif), dans une logique ou un souci – somme toute légitime – de préservation d'une autonomie professionnelle. Dans ce cas précis, la MDS a été utilisée pour saisir comment cette dynamique bouleverse la pratique quotidienne d'un groupe professionnel (des assistantes sociales) et son approche des situations et des personnes. La méthode s'ancre plus particulièrement dans une problématique interactionniste (inspirée des travaux d'Everett C. Hughes, 1996) ; il importe ainsi de « repérer et démonter des rhétoriques professionnelles et tenter d'en extraire les discours [...] les formules, les mots utilisés pour parler de son travail » (Delon, 2001), en particulier dans la perspective d'une réorganisation fonctionnelle et structurelle provoquant des interrogations et des craintes sur les compétences professionnelles et les spécificités de l'activité de ces assistantes sociales au sein d'une Caisse d'allocations familiales.

Dans cet exemple, la méthode s'intègre à une démarche inductive comprenant trois étapes : une phase exploratoire, un recueil de données par entretiens semi-directifs (permettant d'élaborer les scénarios à partir du discours des professionnels lorsqu'ils traduisent individuellement les directives de réorganisation du travail), la mise en œuvre proprement dite avec la phase d'écriture et de débat. Elle a été utilisée pour obtenir des réactions spécifiques à l'égard des concrétisations sur le terrain du travail en partenariat. La méthode s'adressait, en priorité, aux assistantes sociales rencontrées dans les entretiens et qui se sont donc déjà exprimées individuellement sur l'objet. À partir de l'analyse de ces entretiens, les quatre scénarios proposés mettent plus particulièrement en exergue le « lien entre partenariat et pratiques professionnelles, partenariat et compétences, partenariat et spécificités de la profession d'assistant(e) social(e), les circonstances dans lesquelles le partenariat est requis ». Les traductions des travailleurs sociaux sont ensuite confrontées au discours institutionnel prônant une redéfinition radicale des pratiques antérieures. En ce sens, la méthode a permis de mieux saisir le poids des logiques institutionnelles et leur influence sur les recompositions des mandats et licences (au sens de Hughes, 1996)⁴ de différents groupes professionnels.

On peut aussi pointer une autre particularité de la méthode : elle peut soit s'adresser aux mêmes volontaires participants (ceux qui acceptent de contribuer à l'intégralité de la démarche d'investigation), mais on peut aussi intégrer, dans la phase de débat, de nouveaux participants permettant de

⁴ La tradition interactionniste américaine, dans l'approche des groupes professionnels; s'applique notamment à étudier les processus d'obtention d'une autorisation d'exercer (*license*), doublée d'une obligation d'assurer une mission spécifique (*mandate*).

nourrir différemment les échanges et de « forcer » un peu plus, par leur extériorité, les aspects de négociation et de contre-argumentation. Ceci dit, on peut poser l'hypothèse que l'implication progressive par les entretiens et la réalisation d'un écrit individuel participent d'une forme de réflexivité qui donne un sens, ou un ordre différent, aux propos des agents et permet d'arriver plus rapidement à visiter les arrière-plans des représentations sur l'objet.

Une (re)définition dans la conduite de projets individualisés : la notion de référent

Le dernier exemple illustre l'application de la méthode dans un foyer d'hébergement accueillant des adolescents en danger et/ou délinquants (Wagner, 2000). Elle a été utilisée pour clarifier – à partir des opinions et attentes de différents professionnels du secteur de la Protection judiciaire de la jeunesse – le rôle et les missions d'un référent. Il faut préciser que la notion de référent est l'élément d'une vulgate très présente dans les organisations de type sanitaire et social ; on attend du référent qu'il mette en œuvre un suivi plus approfondi et plus personnalisé de l'usager, qu'il accompagne celui-ci tout au long de sa prise en charge institutionnelle. Dans les faits, cette notion de référence, avec laquelle « on ne peut pas ne pas être d'accord », fait l'objet de nombreuses tensions parmi les professionnels de l'éducation spécialisée. Dans ce cas, il s'agissait surtout de révéler comment des professionnels se positionnent face au dispositif particulier d'accompagnement et d'individualisation des projets. Ici, les scénarios ont été construits dans une logique déductive : on sait que le dispositif pose problème, qu'il n'est pas vraiment opérationnel au quotidien, qu'il n'est pas instauré partout de la même façon et qu'il dépend fortement de la personnalité de l'éducateur. Face à un dispositif posant problème, mais qui, pour certains, n'est pas vraiment indispensable, les scénarios se devaient d'être perçus comme ne reflétant que très insuffisamment (ou de très loin) la réalité professionnelle. Les scénarios présentés tiennent compte des éléments qui ont justifié la mise en place des référents, c'est-à-dire des modifications supposées dans les pratiques : modes de désignation des référents, nouvelle division technique du travail, prise en compte de la personnalité du jeune dans le choix opéré, qualité (enfin retrouvée) dans la relation avec l'usager.

Dans ce travail, nous avons plus particulièrement remarqué les différences dans la nature des données qualitatives entre les entretiens semi-directifs et la négociation collective du sens sur l'objet « référent » qu'impose le débat. Dans les premiers, c'est davantage le discours des interprètes autorisés qui est repris et amplifié (la nécessité du référent, le partage des responsabilités, l'inscription *de facto* dans le fonctionnement institutionnel) ; dans la phase de débat, c'est plutôt la vulgate qui apparaît et se coagule dans, et par, les rhétoriques professionnelles. En l'absence d'un texte originel sur le « comment faire ou être

un bon référent », les participants ont progressivement détourné les discours institutionnels pour échanger leurs propres traductions. À chaque moment, ils ont eu la possibilité de les consolider, d'y apporter une nuance, de compléter ou de rectifier des informations précédemment données, de contredire un collègue dont « on connaît bien » les pratiques. Les personnes présentes au débat n'ont pas toutes participé à la phase d'entretiens. Par ailleurs, l'organisation d'un débat entre des personnes « qui se connaissent bien », pour partager au quotidien une activité de travail, fait que celles-ci oublient assez vite la présence du chercheur qui devient un interlocuteur parmi d'autres. En l'espèce, il était même conseillé au chercheur d'intervenir le moins possible dans le débat (sauf pour des relances). D'une manière générale, il ne doit pas être tenté d'apporter, à son tour, une nouvelle expertise du dispositif pour éclairer les agents sur le sens de leurs (ré)actions. Comme nous l'avons déjà évoqué, c'est sur ce point que la méthode se distingue de certaines formes d'interventions sociologiques, en ce sens qu'elle permet la rencontre et la négociation entre un certain nombre d'agents sur un objet donné, mais surtout de saisir en un temps « T » un état des représentations, sans rechercher (volontairement ou explicitement) une transformation de ces dernières.

Conclusion

On avance souvent que la capacité pour le chercheur à prendre en compte, dans son analyse, la relation qu'il entretient avec son objet, est un moyen d'améliorer la qualité scientifique du travail. Or, on s'attache beaucoup plus rarement à analyser celle qu'il entretient avec les méthodes. Il s'agit pourtant d'un aspect important de l'activité scientifique. Même si cela apparaît peu dans les comptes rendus de recherche ou dans les manuels *ad hoc*, une méthodologie en sciences sociales appliquée aux organisations (sauf, peut-être, dans le cas des ethnométhodes) est aussi régie ou dépendante d'un principe d'utilité pour le chercheur (il faut recueillir efficacement des données), comme pour les enquêtés (au nom de quoi et pour quoi vais-je livrer les informations demandées ?). Autrement dit, cette utilité ne se mesure plus simplement à la valeur de son emploi (ce qu'elle va permettre de recueillir pour le chercheur) et de ses applications (ce qu'elle apporte comme connaissances sur l'objet), elle se mesure aussi à l'économie d'investissement (le temps effectif consacré à l'investigation, les possibles rétributions pour les agents...). Il nous semble que la MDS permet les deux, sans pour autant se transformer en une pratique managériale, sous une forme d'audit interne, ou bien encore relever de la méthode expérimentale des psychologues sociaux.

En plus de ces raisons, la MDS est pertinente dans les recherches sur les communications organisationnelles parce qu'elle paraît utile pour saisir les manières dont les personnes agencent (individuellement, puis collectivement)

leur perception des événements ou changements qui font tension ou demandent un accord. Elle permet également de saisir, sur un autre mode que les divers types d'entretiens, les caractéristiques génériques d'un fonctionnement organisationnel comme les systèmes de communication, les rapports d'autorité, la division des tâches, la répartition des compétences ou des rôles, les formes d'intégration à l'organisation, etc. De même, on peut assez bien, et assez rapidement, repérer les croyances évaluatives que mobilisent les agents pour fonder l'évaluation de leur environnement ou de leur travail, ainsi que leur comportement à l'égard de cet environnement ou travail. La méthode permet encore de réaliser ce qu'on pourrait appeler une sociologie des groupes restreints au sein d'une organisation qui produit déjà, par ses caractéristiques propres, des terrains et des échantillons « tout faits », ou nettement délimités, dans lesquels la collecte des informations et des matériaux – notamment sur des expériences partagées – est facilitée. Enfin, dans sa conception et réalisation, la MDS est un exercice d'organisation de la communication et, dans ses résultats, une production de connaissances sur les formes et les intentions préfigurant une communication organisante entre agents, diversement intéressés et investis dans l'action.

Références

- Boltanski L., Thévenot L., 1991, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Bonnet E., 1994, *Analyse sociologique des actions qualité dans l'entreprise industrielle. Des visions indigènes en représentation*, Thèse de sociologie, Université Paris 10-Nanterre.
- 2000, « L'analyse de situations à l'épreuve des scénarios : l'exemple des actions qualité dans l'organisation », *Bulletin de méthodologie sociologique*, 66, avr., pp. 35-59.
- Bourdieu P., 1984, *Questions de sociologie*, Paris, Éd. de Minuit.
- Delcambre P., éd., 2000, *Communications organisationnelles. Objets, pratiques, dispositifs*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- Delon A., 2001, *Le travail social en partenariat : la professionnalité des assistantes sociales à l'épreuve d'une logique institutionnelle*, Mémoire de diplôme supérieur en travail social, École supérieure de travail social, Paris.
- Hugues E. C., 1996, *Le regard sociologique. Essais choisis*, trad. de l'américain par J.-M. Chapoulie, Paris, Éd. de l'École des hautes études en sciences sociales.
- Kellerhals J., 1988, *Les figures de l'équité*, Paris, Presses universitaires de France.
- Le Moëne Chr., éd., 1998, *Communications d'entreprises et d'organisations*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- Meyer V., 1995, « Pourquoi voulons-nous être travailleurs sociaux ? », *InfoPublic*, 76, pp. 5-7.
- 1998, *Interventions sociales et médias*, Thèse de sociologie, Université de Metz.

- Meyer V., Trépos J.-Y., 2004, « La méthode des scénarios en questions », *1^{er} congrès de la Sociologie française*, Association française de sociologie, Villetaneuse, 24-27 févr., actes à paraître.
- Meyer V., Walter J., 2002, « Internet dans le téléviseur : des scénarios pour une expérimentation des usages », *Questions de communication*, 2, pp. 159-172.
- 2003, *Sites historiques et dispositifs de commémoration : des équipements d'apprentissage et de transmission d'une mémoire locale*, Rapport final du programme interministériel « Apprentissage, transmission et créativité de la ville et dans la ville », Metz, Centre de recherche sur les médias.
- 2004, « Enquête sur les représentations des homosexualités à la télévision », in : Gavillet I., dir., *Télévisions et homosexualités*, à paraître.
- Mucchielli A., Guivarch J., 1998, *Nouvelles méthodes d'étude des communications*, Paris, A. Colin.
- Paul-Cavallier M., Walter J., dirs, 2001, *Organisations, médias et médiations*, Paris, Éd. L'Harmattan.
- Sciences de la société*, 2000, 50-51, « La communication organisationnelle en débat ».
- Singly Fr. de, 1984, « Accumulation et partage des ressources conjugales. La place du travail professionnel de la femme mariée dans les représentations de l'échange domestique », *Sociologie du travail*, 3, pp. 326-345.
- Trépos J.-Y., 1988, *La construction sociale des conflits de consommation*, Thèse d'État en sociologie, Université Lille I.
- 1996, *La sociologie de l'expertise*, Paris, Presses universitaires de France.
- Wagner R., 2000, *L'éducateur référent en hébergement : de la vulgate au projet*, Mémoire de maîtrise en sciences et techniques d'interventions et pratiques sociales, Université de Versailles-St-Quentin-en-Yvelines.