



**HAL**  
open science

# Moniteur sportif et sociologue: Récit d'une observation participante clandestine

Bastien Soulé, Cédric Richet

► **To cite this version:**

Bastien Soulé, Cédric Richet. Moniteur sportif et sociologue: Récit d'une observation participante clandestine. Bulletin de Méthodologie Sociologique / Bulletin of Sociological Methodology, 2010, 108 (1), pp.14-32. 10.1177/0759106310378970 . halshs-02307781

**HAL Id: halshs-02307781**

**<https://shs.hal.science/halshs-02307781>**

Submitted on 29 Nov 2023

**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.

---

# Moniteur sportif et sociologue: récit d'une observation participante clandestine

Bulletin de Méthodologie Sociologique  
000(00) 1–19

© The Author(s) 2010

Reprints and permission:

sagepub.com/journalsPermissions.nav

DOI: 10.1177/0759106310378970

<http://bms.sagepub.com>



**Bastien Soulé**

(UFR STAPS, Université de Caen Basse-Normandie; [bastien.soule@unicaen.fr](mailto:bastien.soule@unicaen.fr))

**Cédric Richet**

(UFR STAPS, Université de Caen Basse-Normandie; [cedric.richet@unicaen.fr](mailto:cedric.richet@unicaen.fr))

## Abstract

**Sports Instructor and Sociologist – A Covert Participant Observation:** This paper describes the change of status and viewpoint inherent in the shift from a sports instructor job to the implementation of a participant observation. The latter was undertaken to grasp the stakes and difficulties of a sports facility delegated management. Beside the results of this investigation, we also intend to relate a peculiar process, including the combination of multiple and varying roles, as well as a dynamic relation to the fieldwork and its participants. As the observation remained concealed, this role duplicity had many consequences: beyond personal and psychological ones, the effects are also professional, relational, methodological, heuristic, and ethical.

**Résumé :** Cet article s'applique à décrire le changement de statut et de perspective induit par le passage de l'exercice d'un emploi de moniteur sportif à la réalisation d'une enquête approfondie par observation participante, visant à cerner les enjeux et difficultés de gestion d'un équipement sportif en délégation de service public. Tout en exposant les principaux résultats, il s'agit de relater un processus social complexe et une dynamique de travail impliquant plusieurs rôles à concilier, ainsi qu'un rapport évolutif avec le terrain et ses acteurs. L'observation étant demeurée clandestine, les effets de la duplicité des rôles assumés s'avèrent multiples; au-delà des dimensions personnelles et psychologiques, ils sont aussi professionnels, relationnels, méthodologiques, heuristiques et éthiques.

---

## Corresponding Author:

Bastien Soulé, UFR STAPS, Université de Caen Basse-Normandie

Email: [bastien.soule@unicaen.fr](mailto:bastien.soule@unicaen.fr)

**Keywords**

Participant Observation, Delegated Management, Ethics, Sport Facility

**Mots clés**

Observation participante, Gestion déléguée de service public, Ethique, Equipement sportif

**Introduction**

Au sein de la terminologie propre aux enquêtes de terrain, le terme de « conversion » est habituellement envisagé comme une tentative visant à « devenir le phénomène étudié » : l'ethnologue doit, par exemple, endosser le costume et/ou adopter les habitudes de « sa population », afin d'en saisir, de l'intérieur, les particularités. Dans pareil cas, l'observateur doit pour un temps accéder au rôle de « participant ». Dans d'autres circonstances, la conversion emprunte le chemin inverse, devenant de ce fait une « conversion au rôle de chercheur » : les individus font alors face à une autre difficulté, consistant à concilier les statuts de membre d'une communauté et de chercheur centré sur les rôles assumés au sein de ce collectif. Cet article s'attache à relater le changement de perspective induit par le passage de l'exercice exclusif d'un emploi de moniteur sportif à la réalisation d'une enquête par observation participante, visant à cerner les enjeux et difficultés de gestion d'un équipement sportif en délégation de service public. Ce mode d'entrée dans un terrain présente des avantages et inconvénients, généralement résumés comme suit : le chercheur, déjà intégré et accepté, n'a pas à négocier son entrée, et fait l'économie d'un apprentissage de l'univers étudié ; il lui faut, par contre, se plier à un délicat travail de distanciation, du fait de sa familiarité avec l'objet et le contexte analysés.

Le propos consiste ici à décrire les étapes et conséquences d'un tel changement de statut au sein d'une organisation de service public. L'observation entreprise étant demeurée clandestine, les répercussions induites par la duplicité des rôles assumés sont multiples ; au-delà des dimensions personnelles, elles sont aussi professionnelles, relationnelles, méthodologiques, heuristiques et éthiques. A l'instar de ce que préconisent Arborio et Fournier (2005), il s'agit donc de rendre compte de manière détaillée des conditions dans lesquelles la recherche s'est déroulée, afin, notamment, de permettre la validation et la discussion des résultats tout en jugeant de la réflexivité du chercheur. L'observation entreprise sera décrite comme un processus, impliquant plusieurs rôles à concilier, ainsi qu'un rapport évolutif avec le terrain et ses acteurs<sup>1</sup>. Dans l'optique de relater cette dynamique, ainsi que la prégnance respective des rôles joués lors des étapes successives, la structure de l'exposé fait écho aux trois cadres de pertinence d'une situation d'enquête (Céfaï, 2003). A la fois personne ordinaire, acteur social et chercheur, l'enquêteur a navigué, et finalement été partagé entre trois univers de sens. En premier lieu, il avait des préoccupations matérielles, familiales et professionnelles. Par ailleurs, des compétences propres au milieu des loisirs sportifs (pédagogie, technicité corporelle, etc.), acquises grâce à son métier d'éducateur en remise en forme, lui ont permis de tisser un réseau de connaissances. Enfin, sensible aux problématiques qui ont cours en sciences sociales, il a voulu s'imposer un « niveau minimum de sévérité

empirique, de rigueur méthodologique et de solidité argumentative » (Lahire, 2005: 18) pour tenter de développer une connaissance sociologique du fonctionnement de la structure l'employant. Occupant chacun une importance relative tout au long de sa présence au sein de l'établissement, ces trois statuts ont en fait toujours coexisté.

## L'observation participante clandestine

Selon Platt (1983), l'expression « observation participante » acquiert son acception actuelle dans les années 1930, en tant que technique de recherche dans laquelle on observe une collectivité sociale dont on est soi-même membre. Le chercheur se fait alors l'étudiant d'acteurs sociaux, par l'entremise d'une interaction de longue durée avec eux (Olivier de Sardan, 2001). Dans l'idéal, cette méthode rend possible l'analyse de « tout ce qu'on ne peut savoir que si l'on en est et tout ce qu'on ne peut ou ne veut pas savoir parce qu'on en est » (Bourdieu, 1984: 11).

En sociologie, du fait de l'institutionnalisation et de la quête de scientificité de la discipline à l'œuvre depuis les années 1950, d'autres pratiques d'enquête ont pris le dessus, rejetant l'observation participante dans une sorte de marginalité (Peneff, 1996). Les recherches sur les organisations, et notamment l'entreprise, semblent pourtant avoir beaucoup à gagner de l'application de cette méthode. Des anthropologues ont également souligné cette adéquation<sup>2</sup>. La restitution détaillée de l'expérience de terrain proposée dans cet article nécessite comme préalable un approfondissement des modalités clandestines d'observation participante (OP).

### *Particularités de la modalité « couverte » d'observation participante*

L'OP clandestine ou « couverte » (Dalton, 1959) est classiquement opposée à l'OP « ouverte », transparente et déclarée. Plusieurs sociologues classent du reste d'emblée l'OP comme une méthode permettant d'observer « à couvert », sans que l'organisation ou le groupe « infiltré » ne soit prévenu et n'ait à donner son accord (Abercrombie *et al.*, 2000). Il convient néanmoins d'établir un distinguo entre le travail de terrain réalisé sans obtention préalable d'autorisation, ni même information faite à la communauté investiguée, et la démarche clandestine à proprement parler, qui signifie que l'on va délibérément voiler son rôle de chercheur.

Dès ses origines, l'OP est utilisée comme une véritable méthode d'enquête « souterraine », réalisée non seulement sans consentement, mais de surcroît sans dévoilement de l'intention réelle du chercheur. Il s'agit alors généralement d'observer des groupes sociaux de taille réduite, fermés, comme par exemple des organisations au sein desquelles les chercheurs prennent un emploi. Ce type d'OP présente divers avantages méthodologiques : aucune distance n'est créée entre enquêteur et enquêté ; ne sachant pas qu'ils sont observés, les enquêtés conservent une certaine liberté de parole et d'action ; enfin, la présence de l'observateur ne crée *a priori* pas de changement artificiel. Le travail de terrain permet ainsi de saisir un certain nombre de processus sociaux dans leur contexte « naturel » (Olivier de Sardan, 2001), y compris au sein de configurations sociales traditionnellement rétives à l'analyse extérieure (Diaz, 2005). Certains problèmes se posent néanmoins : outre les considérations éthiques, objets de nombreux

débats sur lesquels nous reviendrons, il est *a priori* impossible à l'observateur clandestin d'interviewer les protagonistes de son terrain ; par ailleurs, le chercheur peut éprouver des difficultés à vivre une double identité, du fait de la tension provoquée par la crainte d'être « démasqué » ; enfin, se pose la question de la disponibilité et du recul intellectuels d'un observateur qui doit justifier sa présence au sein de la collectivité par une activité « normale ».

### *Les diverses formes d'entrée en clandestinité*

Quand bien même on restreint l'analyse à l'OP « masquée », la façon dont la clandestinité se construit est variable. Schwartz et Jacobs (1979) substituent la notion de *unknown observer* (observateur inconnu) à celle de *covert role* (observateur à couvert) ; pour eux, l'observateur inconnu peut aussi bien être un « espion » infiltrant sciemment un groupe social afin de l'étudier de l'intérieur, qu'un « membre naïf », faisant déjà partie intégrante du groupe en question avant d'entreprendre une recherche participante. La notion d'observateur inconnu tend ainsi à assimiler des situations et démarches fort différentes, entre lesquelles il semble utile d'établir une distinction : l'espion et le membre naïf appréhendent en effet le terrain de manière différente.

Adler et Adler (1987) établissent cette différenciation. La première forme d'OP complète consiste à saisir l'opportunité que constitue le statut déjà acquis dans une situation : on met alors à profit son appartenance à une organisation ou un groupe social, et, de praticien, on devient chercheur. Egalement appelé observateur participant interne, le chercheur est d'abord « acteur » dans une institution ou un groupe au sein duquel il continue à exercer une fonction. Cela diffère sensiblement de la seconde forme d'OP complète, opérée par conversion, et issue de la recommandation ethno-méthodologique consistant à « devenir le phénomène étudié » (Mehan et Wood, 1975). Le chercheur se « déguise » alors pour se mettre littéralement dans la peau d'un acteur et jouer son rôle, pratiquant dès lors une sorte d'endo-ethnologie (Olivier de Sardan, 2001).

### *La question de la distanciation vis-à-vis de l'objet*

L'élément central du débat épistémologique sur l'OP concerne le degré de participation (Diaz, 2005) : comment concilier la nécessité méthodologique de l'implication dans la vie d'un groupe avec le recul et la mise en perspective nécessaires au métier de sociologue ? Comment gérer la contradiction pratique que représente le fait d'être à la fois partie prenante du jeu social et observateur distancié (Bourdieu, 1978) ? D'un côté, le chercheur qui se distancie voit son objet « lui glisser des mains » ; de l'autre, celui qui accepte une participation de près doit gérer les « risques de la subjectivation » (Favret-Saada, 1977). C'est le second aspect qui suscite le plus de réserves quant à la pertinence méthodologique de l'OP. Afin de conférer à cette articulation un caractère aussi peu problématique que possible, il est souvent conseillé de se restreindre à ce qu'Adler et Adler (1987) nomment l'observation participante périphérique, qui diffère de l'OP complète de par son implication plus modérée. L'enjeu consiste à ne pas être « aspiré », voire obnubilé par l'action, ce qui bloquerait toute possibilité d'analyse approfondie et se ferait au détriment de l'abstraction. Hughes (1996) qualifie ainsi

d'émancipation la démarche dans laquelle le chercheur trouve un équilibre subtil entre le détachement et la participation. Le compromis est le suivant : être participant et observateur à temps partiel ; c'est-à-dire, participant en public et observateur en privé. Cette prudence méthodique est selon Chapoulie (1984: 598) « le prix à payer pour rester sociologue dans l'aventure de la participation ». Par la force des choses, l'OP complète par opportunité présente un risque d'éloignement vis-à-vis de cette configuration méthodologique idéale. L'immersion est en effet tellement poussée, du fait du rôle joué au sein du groupe et du temps plein de la présence en son sein, que la difficulté consiste à s'extraire, dans une certaine mesure, des habituelles façons de faire et de penser. La réduction de la distance à l'objet laisse davantage de place à la subjectivité, notamment parce que le chercheur doit autant, voire davantage participer qu'observer.

## **Les préoccupations initiales de l'homme ordinaire**

### *Une prise de fonction « alimentaire » dans l'entreprise*

Neuf mois de chômage sans indemnité ont précédé l'embauche de l'enquêteur en tant que salarié au sein d'un complexe aquatique de sport-loisir (CASL) en gestion déléguée. Malgré de nombreuses tentatives pour devenir directeur d'un équipement sportif ou d'un service municipal des sports, il n'avait pas réussi, par voie statutaire, à obtenir un tel poste. Revoyant ses ambitions à la baisse, il se résignait donc à redevenir éducateur « métiers de la forme », fonction qu'il avait déjà occupée par le passé. Il s'agissait de réaliser les activités sportives de fitness et les programmes d'entraînement, d'encadrer le public lors des séances de musculation et de participer à l'animation générale du site.

### *L'émergence du questionnement intellectuel*

Son mémoire encore en tête<sup>3</sup>, l'enquêteur continuait à s'intéresser aux mécanismes de la délégation de service public (DSP) (voir Encadré 1). L'idée de réaliser une nouvelle étude de cas faisait son chemin, d'autant que les choses sur place ne fonctionnaient pas au mieux. Pour en savoir plus, laisser la porte ouverte à la poursuite d'un travail de recherche jugé prometteur, et « dérouter son quotidien », il décida de réaliser une enquête de terrain. Cela lui semblait d'autant plus opportun qu'il avait réussi en cinq mois à obtenir la confiance et la sympathie de ses collaborateurs. Comme Becker (1985) lorsqu'il découvrit l'univers du jazz, cette période préliminaire lui avait permis de se familiariser avec le langage technique et les dispositifs du milieu (« électrovanne », « pompe doseuse », « bac tampon », etc.). Familiarisation qui se révéla utile lors de discussions engagées sur les pratiques professionnelles des techniciens, lesquelles, nous le verrons, ont une incidence non négligeable sur la mise en œuvre du service public. Étudier un milieu proche mais très différent du sien lui permit de faire quelques-unes de ces « observations surprenantes » dont Lazarsfeld (1970) a montré la valeur heuristique.

#### **Encadré 1: La DSP appliquée aux CASL comme thème de recherche**

La DSP est un processus amenant une personne publique à confier la gestion d'un service d'intérêt général à une personne privée. Ce partenariat réunit deux logiques : celle du public,

régie par des principes de souveraineté, et celle du marché, qui répond aux principes de rationalité économique. Cette rencontre est réglementée en France par la loi Sapin relative à la transparence de la vie économique et des procédures publiques. A l'issue de plusieurs étapes (publicité, candidature, négociation), un contrat administratif est conclu entre un délégant et un délégataire ; contrat particulier, dans lequel l'autorité publique, c'est-à-dire le délégant, dispose de prérogatives importantes et impose au délégataire le respect des principes de service public (égalité, neutralité, continuité, mutabilité). Pour des collectivités ne disposant pas de compétences ou de moyens suffisants afin de gérer directement un CASL, la DSP est une alternative intéressante. Même si, dans les faits, la tendance est au partage des risques financiers et juridiques liés à l'exploitation du service, aux yeux d'élus locaux, la procédure peut être perçue comme un moyen de transférer purement et simplement ces risques, de s'affranchir des problèmes de gestion du personnel, voire d'esquiver la relation avec les usagers.

## **Le choix de l'observation masquée : entre contrainte et opportunisme**

L'enquêteur est de fait devenu observateur participant interne, en situation de « participation complète par opportunité ». Dès lors, deux options s'offraient à lui : « annoncer la couleur », ou ne pas révéler ses intentions. Plusieurs raisons l'ont poussé à demeurer un observateur caché.

### *Un terrain politique et des acteurs méfiants*

Tout d'abord, l'enquêteur savait, pour avoir déjà réalisé une monographie dans un contexte similaire (Richet et Soulé, 2007), à quel type de données le mènerait la réalisation d'entretiens et d'analyses documentaires : des propos souvent simplifiés, en éventuel décalage avec la réalité de terrain et les difficultés inhérentes à la gestion déléguée. Les acteurs interviewés sur leurs agissements au sein d'institutions ont en effet tendance à tenir des discours de convenance, très positifs sur l'organisation et son fonctionnement (Diaz, 2005). Ils ont, à l'inverse, une faible propension à évoquer les problèmes effectifs, les immanquables dysfonctionnements, conflits et stratégies particularistes (voir Encadré 2). La position d'extériorité ne permet guère d'accéder qu'à des discours convenus, alors que le simple fait de jouer son rôle au sein d'une organisation donne accès à des informations que l'on n'a pas même à solliciter (Vingré, 2006).

#### **Encadré 2: L'étude de la DSP et de ses logiques d'action – Des raisons d'enquêter à couvert**

Elus, fonctionnaires, gestionnaires et professionnels se rassemblent pour concourir à un projet commun d'intérêt général : l'apprentissage et le perfectionnement de la natation, la détente et le jeu dans l'eau. L'ensemble produit une certaine complexité, souvent génératrice d'effets non désirés, car bien qu'œuvrant en contexte d'interdépendance pour un service public à vocation éducative, culturelle et commerciale, ces multiples acteurs n'en font pas moins montre d'intérêts divergents. Porteurs de logiques d'action contradictoires, parfois opposées à l'intérêt général censé dominer, ils n'ont de surcroît pas une conception unique du service public, en termes de règles d'usage, de normes de gestion, de procédures décisionnelles ou de changements à apporter. Or, la DSP est un cadre d'action qui, comparativement à la régie,

complique la résolution d'éventuels conflits ou désaccords, ne serait-ce que par l'absence d'interlocuteur/décideur/financeur unique et l'enchevêtrement de règles publiques et privées. Il convient donc, pour mieux appréhender les difficultés de ce mode de gestion, de comprendre préalablement les logiques d'action en vigueur, ce que les entretiens ne permettent que partiellement étant donnée l'existence de stratégies peu avouables dans le cadre d'une mission de service public.

Par ailleurs, en sollicitant une autorisation auprès de la direction du site, l'enquêteur se serait très certainement heurté à un refus, et, dans le meilleur des cas, à une méfiance accrue. Annoncer son intention l'aurait donc au minimum compliqué la tâche, rendant notamment problématique l'accès à certaines informations (stratégies du groupe délégataire, clauses contractuelles, bilan social, etc.). Il risquait de perdre une partie du bénéfice et de la marge de manœuvre générés par sa présence au sein de ce CASL. Disposant de plusieurs atouts (une entrée acquise, un rôle d'*insider*, une connaissance approfondie du contexte organisationnel, la confiance de ses collaborateurs), il souhaitait les mettre à profit. Favret-Saada (1990) rappelle l'importance cruciale de la construction, puis de la conservation d'une « place » (ou statut) sur le terrain. Donnée par les acteurs du terrain, les informations auxquelles aura accès le chercheur et celles qui lui resteront inaccessibles en dépendent.

### *Les contraintes légales pesant sur un employé*

Outre l'éventuelle perception inquisitrice de ses intentions, la question de la publicité d'un compte rendu de recherche se posait avec d'autant plus d'acuité qu'en tant qu'employé, l'enquêteur était contractuellement tenu à un devoir de secret professionnel et de réserve (voir Encadré 3). Jouer cartes sur tables aurait tout simplement mis son emploi en péril.

#### **Encadré 3: Obligations professionnelles et conditions d'exécution du contrat de travail**

Durant l'exécution du présent contrat, M. X doit se tenir à une obligation de réserve générale et de secret professionnel, à une discrétion absolue sur tous les faits qu'il peut apprendre, en raison de ses fonctions ou de son appartenance à l'entreprise et qui concernent tant sa gestion et son fonctionnement que sa situation et ses projets. Pendant toute la durée du présent contrat, M. X s'engage à consacrer son activité exclusive à la société Y et s'interdit donc l'exercice, à quelque titre que ce soit, de toute autre activité professionnelle. Tout manquement par M. X à cet engagement constituerait de sa part une faute grave engageant sa responsabilité. M. X s'engage à observer la discrétion la plus absolue sur l'ensemble des informations ou renseignements donnés à titre confidentiel ou dont la diffusion serait susceptible de porter atteinte aux intérêts légitimes de la société Y. Cet engagement vaut tant pendant la durée du présent contrat qu'après sa rupture éventuelle.

### **L'enquêteur comme acteur social pris dans des réseaux d'interactions**

La présence de longue date de l'enquêteur au sein de l'organisation le dispensait du recours à un *gatekeeper*, ainsi que de la nécessité de s'attacher la confiance des informateurs. Dans bien des cas, celle-ci était déjà acquise ; les membres de l'organisation acceptaient, dans

une certaine mesure, de s'ouvrir à lui et de le laisser accéder aux documents peu sensibles (cahier de doléances et carnets de liaison entre services).

### *Une démarche ethnographique*

Concrètement, il tint un journal de bord dans lequel il consignait les événements, anecdotes et déclarations marquantes en rapport avec le fonctionnement du centre. Il collectait également tous les documents qui lui semblaient utiles : contrats, lettres d'information, notes de service, etc. Enfin, il consultait les articles de presse en lien avec les décisions d'implantation et de délégation de l'équipement (acteurs clés, désaccords et justifications), de sorte qu'il parvint à brosser un « portrait » historique et organisationnel du site (voir Encadré 4).

#### **Encadré 4: Présentation de l'objet d'étude– Un cas concret de CASL en gestion déléguée**

Construit au début des années 1990, le CASL dispose d'installations modernes : bassins sportifs et ludiques, patinoire d'apprentissage, salles de squash et de remise en forme, espace détente. A l'origine pourtant, l'équipement devait être une simple piscine destinée à accueillir les familles d'ouvriers travaillant pour la construction d'une centrale nucléaire. Mais grâce à d'importants crédits octroyés par EDF, le maître d'ouvrage – un district d'une quinzaine de communes – en profita pour créer un véritable service public d'intérêt communautaire (notamment pour des scolaires jusque-là pénalisés par une pénurie d'installations sportives). Toutefois, pour équilibrer ses comptes, le centre, implanté en zone rurale, devait accueillir annuellement deux fois plus de personnes que d'habitants. Pour cette raison, le projet fut très controversé (en particulier par des élus « anti-nucléaires », extérieurs au district, contestant l'usage des crédits dont ils ne pouvaient bénéficier). D'ailleurs, ce n'est qu'au prix d'une hausse des tarifs par rapport au prévisionnel que le seuil de rentabilité finira par être atteint. En l'absence de service des sports et de cadres sportifs territoriaux, la DSP s'imposa plutôt que la régie intercommunale. Au moment de l'enquête, la gestion du site était confiée à une société spécialisée dans les loisirs sportifs via un contrat d'affermage conclu pour six ans. Selon cette convention, le « fermier » délégataire animait le centre et se rémunérait en partie grâce aux redevances perçues auprès des usagers. Afin de compenser les tarifs sociaux et la gratuité pour les écoles, le district complétait cette rémunération par une subvention censée garantir l'équilibre financier du contrat. La maintenance technique, quant à elle, incombait à une filiale de la société délégataire, spécialement créée pour éviter le groupement avec des industriels ; groupement certes utile pour présenter devant les élus de solides dossiers de candidature mais souvent conflictuel, l'objet du litige tournant autour du partage des excédents d'exploitation.

Au quotidien, son attention se portait sur les comportements et commentaires susceptibles de contribuer à l'affinement de sa connaissance de la configuration organisationnelle. Ce type d'observation présente l'avantage de capter des situations et faits au moment où ils se produisent, sans intermédiaires (paroles décontextualisées, documents...). Il interrogeait ses collègues, au travail, chez eux, dans les lieux publics, pour se tenir au courant des faits et connaître leur opinion. Comme Whyte (1995), lors de son étude pionnière dans *Cornerville*, il préférait aux entretiens, au sens formel du

terme, les discussions improvisées, retranscrites de mémoire le soir même. Poser des questions à caractère informatif est une façon commode d'obtenir des commentaires des acteurs sur leurs pratiques (ce qui est en train de se passer ou va se produire). À l'inverse de l'entretien, les questions sont spontanées et liées aux circonstances, ce qui facilite la formulation des réponses par la personne observée qui peut illustrer ses propos par des actes. C'est pourquoi le terme de conversation occasionnelle de terrain caractérise avec précision cette démarche.

La démarche méthodologique adoptée ne visait donc pas à « être affecté » par le terrain d'étude, condition de l'OP selon Favret-Saada (1990). L'enquêteur ne s'était en effet pas fixé pour objectif de percer à jour des croyances ou des représentations, mais de mieux connaître, au sein de l'organisation l'employant, d'éventuels comportements déviants vis-à-vis du projet commun, et, plus largement, d'identifier des logiques d'action particulières (voir Encadré 5). Au sein d'une structure organisationnelle, l'acquisition d'un savoir requiert en effet de repérer les configurations d'acteurs, d'en apercevoir les logiques de rationalité ou encore d'en saisir les régimes de justification (Cefaï et Amiraux, 2002).

#### **Encadré 5: Analyse organisationnelle – Le contexte local et le jeu global des acteurs**

Entre le délégant et le délégataire, on pouvait constater un important déséquilibre économique. Le district dégageait un excédent confortable grâce à la taxe professionnelle prélevée auprès des entreprises travaillant pour la centrale nucléaire. En revanche, la société délégataire peinait à financer ses investissements car un certain nombre de CASL qu'elle gérait pour d'autres collectivités étaient déficitaires, la subvention d'équilibre n'étant pas suffisante pour couvrir les dépenses (une « malédiction du vainqueur » due à de mauvaises prévisions, une faiblesse dans les négociations, des offres au « moins-disant » pour remporter le marché, etc.). Accablée de dettes, elle déposa le bilan et entra dans une procédure de redressement judiciaire. Cette situation dès lors inégale entre délégant et délégataire était un argument souvent invoqué par la société commerciale pour obtenir du district un soutien financier en cas d'aléas (application en droit de « la théorie de l'imprévision ») ou simplement pour financer un projet d'amélioration du service. Chaque sollicitation était ainsi l'occasion d'un rapport de force qui, bien souvent, se soldait par un échec et de sourdes critiques ; la gestion déléguée « aux risques et périls » ayant force de loi pour la collectivité. La filiale « maintenance » connaissait, elle aussi, de grandes difficultés, en partie à cause d'une poignée de techniciens qui cherchaient à créer, de manière parallèle et clandestine, une entreprise à leur compte. Pire, le comportement de ces « pirates » mettait en péril la qualité du service public et à l'épreuve la solidité du partenariat public-privé. En raison de l'impact conséquent de ces pratiques sur la gestion déléguée du CASL, nous développerons dans un prochain encadré cet aspect certes singulier de l'analyse, mais néanmoins révélateur des contraintes pesant généralement sur le délégant et le délégataire.

#### ***Le recours à l'entretien formel – Surprise et bouleversements relationnels inhérents au dévoilement du « double jeu »***

Quand l'enquêteur sentait qu'un de ses informateurs était « mûr », prêt à témoigner (qu'il en avait « long à dire » ou « gros sur le cœur »), il lui proposait un entretien enregistré et confidentiel. Cela lui semblait indispensable pour compléter les observations et tester

des hypothèses. Cette étape revêtait un caractère particulièrement délicat, cette requête signifiait qu'il avait jusqu'alors « caché son jeu », et, d'une certaine manière, abusé de la confiance de ses collègues. De surcroît, il essayait de « mettre leurs paroles en boîte », à travers l'enregistrement de leurs propos. Pour couronner le tout, son intervention n'était pas officielle... Pour toutes ces raisons, au début et à la fin de chaque entretien, l'enquête se retournait presque automatiquement contre lui. Il devait rendre des comptes sur qui il était vraiment, ce qu'il faisait, pour qui et pour quoi il travaillait, quel était l'usage de ses données et quel était le sens de ce travail de chercheur.

Passée la surprise initiale, sa demande était généralement bien perçue. Chaque enquêté avait en fait des raisons différentes d'accepter l'entretien. Pour des membres de la direction, il s'agissait de lui rendre service (après tout, n'avait-il pas fait des études de management?). Pour certains employés, il s'agissait de prendre l'enquêteur à témoin d'une injustice, ou encore de la faute d'un tiers. Par ailleurs, l'analyse réalisée en commun était valorisante, faisant des interviewés les héros de la situation (Lapassade, 1996). En abordant des questions directement liées à leur expérience de travail, enquêteur et enquêté se rapprochaient parfois de la configuration stimulante de l'entretien d'experts (Pfadenhauer, 2002). Enfin, l'entretien agissait fréquemment comme un exutoire, permettant l'expression de désaccords professionnels et de frustrations individuelles.

Une fois sa requête formulée, et *a fortiori* après la réalisation des entretiens, le statut de l'enquêteur changeait auprès des interviewés. Il se rapprochait alors davantage du « participant comme observateur » : enquêteur et informateur sont tous deux conscients d'entretenir une relation de terrain (Gold, 1958). L'entretien constituait une sorte de point de non-retour à l'issue duquel chacun devait garder un secret, « faire comme si de rien n'était », alors que les rapports étaient moins spontanés et en réalité irrémédiablement altérés. D'informateur « malgré lui », l'interlocuteur devenait « reporter ». Se sentant investi d'une mission, sa tentation d'interpréter les faits était grande.

### *L'observation à couvert – Avantages pratiques et problèmes méthodologiques*

Si l'on excepte ces quelques cas de révélation forcée, la recherche est demeurée largement souterraine. Être un « étranger anonyme » (Cressey, 1983: 109) n'est pas dénué d'intérêt : à l'abri d'un contrôle hiérarchique et institutionnel, l'enquêteur bénéficiait d'une certaine liberté. Il n'était pas recommandé par qui que ce soit, ni pressé par des échéances universitaires. Il ne se sentait donc pas obligé de forcer le terrain pour produire des données. Il menait son enquête au gré des circonstances (pannes, travaux, altercations...) et selon les occasions qui se présentaient (sorties, « pots », réunions...). Ce faisant, la production des données de l'enquête ne souffrait *a priori* pas de son intervention. Il s'efforçait de ne pas exercer une influence trop conséquente sur le cours des événements, d'éviter de changer le fil des phénomènes étudiés, tout en restant conscient du caractère illusoire d'une présence active sans incidence. En voulant minimiser les interférences, et ne dévoiler ses intentions qu'au strict minimum, il n'a pu s'entretenir qu'avec un tout petit nombre d'employés<sup>4</sup>.

Pleinement acteur de l'entreprise et observateur distancié, l'enquêteur devait gérer des équilibres délicats entre les exigences du rôle et les épreuves de soi (Gold, 1958). Ce jeu de

rôles était à l'origine d'une indéniable tension nerveuse et psychologique. Il a en effet éprouvé, tour à tour, des sentiments d'insécurité, de malaise, de frustration et de solitude. Nombre d'observateurs « déguisés » éprouvent des difficultés à contrôler leur anxiété sur le terrain, étant perpétuellement en état de tension à l'idée d'avoir à dissimuler jusqu'au bout leur véritable identité de chercheur (Olivier de Sardan, 2001). L'observation menée n'eut à son sens guère d'incidence sur son travail d'éducateur sportif, qu'il avait à cœur de réaliser pleinement. Du reste, son comportement *a priori* singulier passait généralement pour une preuve d'engagement et d'intérêt pour l'entreprise. Un enthousiasme naturel, en somme, qui constitua un masque confortable et utile pour ne pas générer de suspicion.

### *Clôture du terrain et ultimes révélations*

Au printemps 2005, l'enquêteur se vit proposer un poste de responsable d'employés de parcours au sein d'un Golf. Il saisit cette opportunité et décida donc de démissionner. Pendant la période de préavis, il sollicita le directeur du centre pour obtenir un entretien enregistré. Malgré sa réserve initiale, ce dernier accepta le jeu en raison du bon relationnel que l'enquêteur avait su entretenir. C'est d'ailleurs le jour même de son départ, en étant invité à déjeuner, que le directeur lui livra une clé essentielle pour comprendre ce qu'il observait : la façon dont il obtint son poste, au détriment d'un candidat interne pressenti.

## **Les questions éthiques soulevées par le recours à l'OP clandestine**

La dissimulation, de la part du chercheur, de ses objectifs et de sa véritable activité pose de sérieux problèmes éthiques. On peut en effet considérer que les acteurs du terrain, participants malgré eux, ont été contraints de prendre part à l'étude. A l'opposé, une autre position consiste à justifier le recours à l'OP par des raisons... éthiques, liées à la liberté d'entreprendre une recherche sur un thème et un terrain choisis, éventuellement sujets à censure en cas de demande formelle d'autorisation.

### *Les diverses positions exprimées par les chercheurs*

L'*American Sociological Association* (ASA) a fondé un code éthique afin de garantir la confidentialité des informations transmises, de limiter les intrusions dans la vie privée et de s'assurer du consentement informé des « participants à la recherche ou de leurs représentants autorisés légalement » (Cefaï, 2003: 607). D'après la lecture qu'en livre Daniel Cefaï, aucune opération d'enquête ne peut être accomplie à l'insu du sujet, sans qu'il ait été explicitement informé de ses tenants et aboutissants, des risques pris, de l'usage qui sera fait des données qu'il délivre, et sans qu'il signe un formulaire d'accord. Cette procédure de consentement informé semble fermer la porte à toute forme d'OP clandestine. Cependant, cette impression est trompeuse, car le texte original est plus souple. Des exceptions sont en effet accordées lorsque 1) la méthode implique des risques minimales pour les participants, 2) la valeur de l'étude le justifie, 3) des procédures alternatives sont inenvisageables, 4) le chercheur obtient l'approbation d'un Comité d'Evaluation Institutionnel<sup>5</sup>.

Une première version d'une charte déontologique élaborée par l'Association Française de Sociologie (AFS) justifie également le recours à une recherche dissimulée dans certaines circonstances : 1) l'étude de groupes sociaux qui refusent tout regard extérieur, 2) l'échec d'autres méthodes de recherche permettant d'obtenir des informations essentielles<sup>6</sup>. Il est alors attendu du sociologue qu'il veuille à préserver à tout prix l'anonymat des participants à la recherche, et, dans le cadre d'une enquête menée sans le consentement explicite des enquêtés, qu'il anticipe et résolve toutes les questions éthiques et déontologiques soulevées. Ces quelques lignes suscitent plusieurs remarques : comment savoir, si ce n'est en le présumant, que le collectif en question se refuse à tout regard extérieur? Comment savoir, autrement que par le biais de conjectures, si les autres méthodes sont inappropriées? N'y-a-t'il pas en effet un risque de « griller » son terrain en cherchant à disposer d'éléments de réponse à de telles questions (en questionnant par exemple les acteurs sur la possibilité de les observer, et/ou en s'essayant à plusieurs méthodes d'investigation)? Enfin, n'est-ce pas être optimiste à l'excès que de croire l'enquêteur capable de tout prévoir et de tout résoudre sur les plans éthique, déontologique, voire judiciaire? Pour Cefai et Costey (2009), 1) le chercheur ne connaît pas toujours à l'avance la bonne pratique à suivre, 2) l'enquête de terrain n'est pas entièrement programmable et suit souvent des chemins inattendus, 3) le jugement pratique, qui se fait sur un mode délibératif, est par conséquent ouvert à une multiplicité de perspectives.

Les prises de position éthiques vis-à-vis de l'OP masquée oscillent en fait sur un continuum allant de la condamnation claire au refus de toute forme d'atteinte à la liberté du chercheur. Selon Cassel et Wax (1980), l'OP clandestine viole l'autonomie des enquêtés, et les voit de surcroît comme des moyens davantage que des fins. Thorne (1980) a par ailleurs proposé un aménagement de la procédure du consentement informé : selon lui, les enquêteurs peuvent et doivent faire part aussi complètement que possible aux enquêtés de leurs objectifs, modèles, méthodes, schémas de financement et visées de publication. D'autres (Humphreys, 1970; Douglas, 1976), à l'opposé, ont récusé l'idée que les méthodes de dissimulation puissent présenter un quelconque danger pour ceux qui sont observés. Il est alors rappelé que toute recherche est plus ou moins déguisée, la plupart des chercheurs n'avouant pas directement tous les buts de leur enquête. Dans le même ordre d'idée, sont dénoncés les effets pervers d'une autocensure, qui dissuaderait les enquêteurs de mettre à jour des enjeux sensibles concernant les élites et les organisations. Entre ces deux positions, on trouve des partisans d'un usage modéré de la clandestinité qui ne rejettent pas radicalement la pratique de tromperies mineures ou la préservation de zones de flou, tout en insistant sur le respect qui doit fonder la relation entre l'enquêteur et l'enquêté (Klockars, 1977).

### *Arbitrages personnels vis-à-vis des questions éthiques*

En raison du caractère « intéressé » de ses relations de travail, l'enquêteur culpabilisait à l'idée d'abuser de la confiance de ses collègues. Il utilisait, en effet, des astuces (naïveté, séduction, échange de service...) pour obtenir des informations. Evoquer une forme de « trahison » serait sans doute exagéré, mais il devait rester flou et ambigu

quant à ses ambitions et opinions personnelles pour maintenir la communication avec les enquêtés. A l'évidence, cette démarche constituait une entorse au règlement de la charte de l'AFS (au demeurant assez exigeant) qui stipule que les « participants à la recherche » doivent être informés « en des termes compréhensibles » des points suivants : le sujet de la recherche, son but, qui en est responsable, qui l'effectue, qui la finance, et comment les résultats seront diffusés et utilisés. Paradoxalement, comme le notent Cefaï et Amiraux (2002), l'OP pousse ainsi à s'installer dans un sentiment de mensonge et d'usurpation vis à vis de personnes que l'on côtoie quotidiennement, et avec qui l'on entretient des relations affectives, pour restituer une réalité sans complaisance ni mauvaise foi.

Par ailleurs, son engagement de chercheur s'avérait problématique quand il était mis au fait de comportements déviant ou illégaux (voir Encadré 6). Il désapprouvait en effet certains d'entre eux, notamment ceux qui allaient à l'évidence à l'encontre de l'intérêt général, sans pouvoir les dénoncer publiquement, afin de s'assurer de l'innocuité de son passage sur le terrain. El Miri et Masson (2009) posent la question de manière abrupte : avoir connaissance d'activités illégales et ne pas en avvertir les autorités constitue-t-il un délit? De surcroît, de telles pratiques compliquaient la réalisation de son métier au quotidien (exposition quasi permanente aux plaintes et desiderata des usagers). Rendre compte (« rendre des comptes ») *a posteriori* participait dès lors autant d'un projet moral que scientifique, l'enquêteur ressentant au fond de lui la nécessité de « produire des connaissances pouvant être utiles à la société » ; une conception à la fois romantique et restrictive de la recherche sociologique que livre dans sa première version la charte déontologique de l'AFS.

#### **Encadré 6: Le jeu illicite des « pirates de la maintenance » et son impact sur la gestion locale**

Le jeu trouble des « pirates de la maintenance » déstabilisait tout le système d'action public-privé mis en place : il altérait à la fois les relations entre 1) le siège de la société et le site, 2) le centre et ses usagers, 3) le délégué et le délégué, 4) la collectivité et ses administrés.

- 1) Afin de constituer leur propre fonds de commerce, les « pirates » détournent en secret le patrimoine de la société et court-circuitaient l'étape de validation des devis prévue pour la commande de matériel. Ils n'hésitaient pas non plus à provoquer régulièrement des fuites ou à surconsommer de l'eau lors des vidanges de façon à augmenter artificiellement les charges. Le but : faire croire à une mauvaise gestion du site pour que le siège de la société discrédite et remplace l'actuel directeur, susceptible de faire échouer leur plan. Il s'agissait également de se venger d'un homme qui avait « soufflé » le poste initialement promis au directeur technique de la filiale.

- 2) Pour susciter délibérément le mécontentement des usagers, les « pirates » avaient recours à divers artifices : faire discrètement chuter la température de l'eau des bassins pendant la nuit ou retarder la réparation d'une chaudière défectueuse (d'autant plus longue qu'en période de redressement judiciaire tout délai de livraison était prolongé, le temps de régler les litiges avec les fournisseurs créanciers et d'attendre que l'administrateur judiciaire paie les factures). Déçus par la mauvaise qualité des prestations (eau froide, équipements en panne, etc.), puis révoltés par la hausse des tarifs censée couvrir les déficits d'exploitation, des clients réclamaient des reports d'abonnements ou des remises ; d'autres menaçaient d'activer des

leviers importants (presse, services de sécurité, autorité publique, etc.). Pour désamorcer les conflits, les hôtesse distribuaient des souches d'entrées gratuites . . .

- 3) En vue de nouer des relations fructueuses pour leur future entreprise, les « pirates » développaient un partenariat privilégiant des entreprises locales en sous-traitance qui profitaient elles aussi de ce marché clandestin. En s'appuyant sur une clause du contrat de DSP, « pirates » et fournisseurs diagnostiquaient en effet des réparations fictives nécessitant la commande de pièces coûteuses dès lors prise en charge par le délégant ; l'opportunité pour les premiers d'enrichir un patrimoine à moindre coût et pour les seconds de faire une vente intéressante. Le délégant était donc floué. D'autant qu'en cas de panne, le délégataire le suppliait de contracter directement avec la filiale au lieu d'entamer une procédure classique de mise en concurrence ; procédure jugée trop longue (quinze jours) et trop exigeante (trois devis contradictoires) devant les risques d'une fermeture du centre, d'une rupture de continuité du service public et d'une perte d'exploitation.

- 4) Régler des pannes au fur et à mesure étant évidemment une manne pour les « pirates », ces derniers ne faisaient pas de maintenance préventive et n'anticipaient pas le vieillissement de la structure, dès lors prématuré. La presse, d'abord alertée par quelques usagers, puis officiellement informée lors de conseils communautaires, faisait publiquement état de la dégradation du centre et de l'urgence d'y engager des travaux. Au passage, les journalistes soulignaient la participation déjà importante des administrés au fonctionnement du complexe via les redevances locales. Constatant l'émoi que suscitait cette question dans la presse, la collectivité réalisa un audit pour évaluer l'intérêt communautaire d'un tel équipement ; le signe d'une volonté de désengagement sans précédent . . .

L'enquêteur était un « acteur cynique », au sens de Goffman (1974). En conséquence, il s'est souvent interrogé sur la sincérité et la portée de ses actes, mais aussi soumis à des règles de bon sens et à celles que lui dictait sa conscience. En effet, la déontologie du métier, telle qu'il l'imaginait et comme il se l'imposait, exigeait de lui qu'il protège ses enquêtés et lui-même. Chacun devait croire qu'il était le seul interviewé, au risque sinon de créer un désordre majeur. Sans compter que tous étaient tenus par contrat à un devoir de réserve et de secret professionnel. L'enquêteur exigeait donc de ses informateurs une discrétion absolue, en jouant notamment sur cette clause ; une démarche conforme, semble-t-il, au règlement de la charte de l'AFS qui stipule que le chercheur doit anticiper et prévenir, « autant que possible », les conséquences négatives que pourrait avoir la recherche sur les enquêtés.

Malgré tout, les relations avec les informateurs (*a fortiori* ceux s'étant pliés au jeu de l'entretien) ont été altérées en profondeur par le rôle que jouait l'enquêteur. Ce dernier a en effet indéniablement essayé de s'attirer leur sympathie, en étant par exemple particulièrement à l'écoute de leurs problèmes. Ainsi, au-delà des considérations éthiques à proprement parler, il apprenait par l'intermédiaire de secrets lui étant confiés des choses sans rapport avec notre étude, engageant l'intimité de ses collègues, et qu'il n'aurait certainement jamais sues s'il n'avait pas cherché à entretenir son relationnel avec la majeure partie du personnel. Quelques acteurs qui le voyaient comme un confident lui demandaient même de les éclairer sur des choix à faire dans leur travail ou leur vie familiale. La charte de l'AFS qui enjoint les sociologues à ne pas abuser de la situation des enquêtés lorsque ces derniers s'avèrent vulnérables ne dit pas combien cette situation peut aussi être l'affaire du sociologue.

## Conclusion

Au bout du compte, ce travail présente les caractéristiques d'une enquête ethnographique (Beaud et Weber, 2003): présence longue sur place (dix mois), établissement de relations de proximité et de confiance avec certains enquêtés (collègues de travail et clients), écoute attentive (prise de notes et enregistrements). Il a de surcroît pris place dans un lieu de forte interconnaissance, et fait l'objet d'une analyse réflexive (contrôle des données de l'enquêteur par rapport à sa condition de salarié). Avoir autant privilégié l'étude des « dysfonctionnements » organisationnels, au détriment, par exemple, des projets et des succès commerciaux auxquels il a pourtant pris part, n'est sans doute pas étranger au fait d'avoir « rongé son frein » sur le plan professionnel . . .

La méthode mise en œuvre est bel et bien une OP. Cette mise au point est nécessaire pour deux raisons. Primo, cet outil a longtemps été considéré comme l'apanage de l'anthropologue et de l'ethnologue ; de toute évidence, on peut pourtant élaborer une problématique sociologique et avoir recours à ce mode d'accès au terrain, lequel permet du reste d'heureuses trouvailles. Secundo, Godelier a récemment plaidé pour un usage modéré du terme (Geslin, 2006), qui revêt à ses yeux un caractère illusoire car la plupart des anthropologues privilégient l'observation à la participation réelle à la vie des autres. Pour lui, la participation suppose en effet la co-production des conditions concrètes et quotidiennes d'existence d'une population, à laquelle ne se plient pas la plupart des chercheurs. Dans le cas de l'enquêteur, du fait du caractère opportuniste de sa démarche, il se situait dans les bornes de cette définition très restrictive : il était au même titre que ses collègues un maillon nécessaire au fonctionnement de l'organisation qu'il a décidé d'étudier.

Il convient, pour conclure, de souligner les apports heuristiques de ce « choix » méthodologique. L'enquête par OP clandestine réalisée au sein de ce CASL montre dans quelles mesures et sous quelles formes un service public intercommunal peut être, temporairement<sup>7</sup>, mis à mal par les stratégies d'une poignée d'acteurs participant malgré tout à sa mise en œuvre. Les conditions ayant généré des lieux informels de pouvoir et conduit à un semi-échec de ce partenariat public-privé ont été les suivantes : délégation de gestion à un opérateur en difficultés financières, externalisation de la maintenance du site à une filiale, autonomisation des techniciens vis-à-vis de la direction, entente de certains techniciens avec des sous-traitants autour d'une clause du contrat de DSP et pression de leaders d'opinion sur la collectivité. Les conséquences ont été, momentanément du moins, une perte en qualité de service, une dérive des coûts de production, et, finalement, une élévation des coûts de transaction pour la collectivité publique<sup>8</sup>. Un constat qui, s'il n'était pas tributaire d'une configuration organisationnelle originale et de circonstances particulières, interrogerait le bien-fondé d'un tel mode de gouvernance dans ce secteur. On peut en effet se demander si la fraude n'est pas consubstantielle à la gestion déléguée du fait de la forte incertitude qu'elle génère pour ses acteurs. Lors de notre précédente étude de cas (Richet et Soulé, 2007), nous avons, par exemple, constaté que le délégataire « maquillait » les comptes annuels afin de 1) rester en deçà d'un seuil d'exploitation l'obligeant à partager les excédents avec le délégant et ainsi conserver l'exclusivité des gains, 2) négocier à son avantage une subvention d'équilibre plus conséquente. En paraphrasant Dupuy (1994: 131), la fraude est-elle à la gestion déléguée ce qu'est la panne dans les ateliers de la SEITA étudiés par Michel Crozier dans *Le*

*phénomène bureaucratique* ; c'est-à-dire, le cœur du système? Deux études de cas ne peuvent suffire à répondre. L'apport heuristique de ce travail réside dès lors davantage dans la découverte d'effets latents propres à ce type de gouvernance (voir Encadré 7).

**Encadré 7: Apports heuristiques de l'enquête – Les effets latents de la gestion déléguée**

L'enquête met en lumière, du fait des stratégies évoquées, des situations et des contraintes réduisant la marge de manœuvre des partenaires public et privé dans la poursuite d'une action d'intérêt général. Pour le délégataire, 1) devoir apurer ses dettes et sauvegarder ses emplois avant même de régler ses créanciers, ou 2) bien empêcher toute rupture du service public sous peine de sanctions coercitives, pour le délégant, 3) devoir d'aider son prestataire par une indemnité compensatrice en cas d'imprévu déséquilibrant les conditions financières du contrat, 4) faire jouer la concurrence pour répondre à l'objectif d'efficacité économique fixé par le législateur, ou encore 5) rendre des comptes à ses administrés et faciliter l'accès public à ses documents budgétaires. L'enquête révèle comment les parties au contrat de DSP peuvent être « coincées » par des règles privées et publiques qui se chevauchent : 1) redressement judiciaire, 2) principes de continuité du service public, 3) de l'équilibre financier du contrat, 4) de libre concurrence des marchés publics, 5) de transparence de la gestion publique. Voire par celles qu'ils ont eux-mêmes instaurées, croyant bien faire (clauses contractuelles). Cet écheveau constituerait un moindre problème si l'interdépendance des acteurs n'était pas si forte dans ce secteur (sur le plan financier côté délégataire, sur le plan technique, organisationnel et commercial côté délégant). En effet, contrairement à d'autres secteurs dominés par des multinationales, les opérateurs ne bénéficient pas tous d'assises financières importantes et les collectivités délégantes sont pour la plupart des communautés de communes dépourvues de service des sports et de cadres territoriaux issus de la filière sportive.

Agir masqué a finalement rendu possible : 1) une compréhension en détail de processus dont nous ne faisons jusqu'alors que soupçonner l'existence, 2) une relativisation de la connaissance antérieurement développée du fonctionnement de systèmes comparables, et 3) la découverte de nouveaux résultats devant autant à la méthodologie déployée qu'aux spécificités de ce CASL. L'enquête réalisée a permis d'éprouver et d'évaluer personnellement (et non par informateurs interposés uniquement), ainsi que dans la durée, l'importance des problèmes de gouvernance locale que nous venons de décrire. Le diagnostic de départ s'est ainsi vu consolidé par la récurrence des phénomènes vécus (blocages, conflits, critiques et petits arrangements). Surtout, le caractère clandestin de l'enquête a permis de récolter des informations sur les pratiques effectives (et non simplement déclarées ou programmées) des différentes parties prenantes. Certaines pratiques déviantes, difficilement décelables par d'autres moyens d'investigation, sont ainsi apparues, ce dont a bénéficié l'enquête. Un travail d'enquête qualitative plus classique aurait seulement permis d'aboutir à des résultats circonscrits dans les limites de la légalité, laissant dans l'ombre une part non négligeable des pratiques réelles, et, ce faisant, certaines pièces indispensables à la compréhension de ce phénomène organisationnel en pleine extension dans le secteur des sports et des loisirs. Reste une question en suspens qui renvoie directement à la charte déontologique de l'AFS : comment poursuivre dans cette voie sans égratigner l'image de la sociologie, ni rendre impossible l'accès ultérieur d'un autre chercheur à ce terrain d'enquête?

## Notes

1. De façon à respecter la logique du récit, les éléments nécessaires à la compréhension de la recherche (contexte, cadre d'analyse, objet et résultats) sont restitués dans le corps de texte sous la forme d'encadrés.
2. « Il est temps que certains d'entre nous entreprennent une anthropologie de l'entreprise capitaliste, des formes de contrôle social qui y règnent, des représentations de leur travail que se font les différentes parties sociales de l'entreprise. On nous objectera que ce n'est pas là une tâche pour les anthropologues, mais l'anthropologie est avant tout une méthode, l'observation participante, et n'est bornée à aucun domaine précis » (Godelier, 1977: 61–62).
3. Dans le cadre d'un master professionnel de Management des Organisations Sportives, l'enquêteur avait entrepris une recherche en sociologie des organisations qui donna lieu à publication (Richet et Soulé, 2007). Il s'agissait de comprendre la mise en œuvre et le fonctionnement de la gestion déléguée des CASL, à travers un cas concret.
4. Quatre entretiens formels de plus de deux heures ont été menés selon les canons de la sociologie.
5. Code ASA consultable sur : [www.asanet.org/page.wv?section=Ethics&name=Code+of+Ethics+Table+of+Contents](http://www.asanet.org/page.wv?section=Ethics&name=Code+of+Ethics+Table+of+Contents) (consulté le 5 avril 2006).
6. <http://www.afs-socio.fr/formCharte.html> (consulté le 13 mai 2010).
7. Un an et demi après notre passage (date coïncidant avec l'expiration du contrat de gestion déléguée), une nouvelle DSP fut lancée selon des modalités contractuelles équivalentes (affermage sur six ans). Elle fut remportée par la société en place qui avait réussi à sortir du redressement judiciaire avec un plan de continuation sur dix ans. La maintenance du CASL fit l'objet d'un marché public séparé au bénéfice d'une entreprise extérieure spécialisée.
8. Le nouveau contrat de DSP a fait l'objet d'une revalorisation importante de la subvention d'équilibre (passant de 179 401 €/an pour le précédent contrat à un montant échelonné de 319 492 € la première année d'exploitation à 258 507 € la dernière année).

## Références bibliographiques

- Abercrombie N, Hill S, et Turner B (2000) *The Penguin Dictionary of Sociology*. London: Penguin.
- Adler P, Adler P (1987) *Membership Roles in Field Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Arborio A, Fournier P (2005) *L'observation directe*. Paris: Armand Colin.
- Beaud S, Weber F (2003) *Guide de l'enquête de terrain*. Paris: La Découverte.
- Becker H (1985) *Outsiders. Etudes de sociologie de la déviance*. Paris: Métailié.
- Bourdieu P (1978) Sur l'objectivation participante – Réponse à quelques objections. *Actes de la recherche en sciences sociales* 23: 67–69.
- Bourdieu P (1984) *Homo Academicus*. Paris: Minuit.
- Cefaï D, Amiraux V (2002) Les risques du métier – Engagements problématiques en sciences sociales. *Cultures & Conflits* 47 (3): 15–48.
- Cefaï D (2003) *L'enquête de terrain*. Paris: La Découverte.
- Cefaï D, Costey P (2009) Codifier l'engagement ethnographique? Remarques sur le consentement éclairé, les codes d'éthique et les comités d'éthique. *La vie des idées.fr* [en ligne] <http://www.laviedesidees.fr/Codifier-l-engagement.html> (consulté le 13 mai 2009).

- Chapoulie JM (1984) Everett C. Hughes et le développement du travail de terrain en sociologie. *Revue française de sociologie* 25 (4): 582–608.
- Cressey P (1983) A Comparison of the Roles of “the Social Stranger” and “the Anonymous Stranger” in Field Research. *Urban Life* 12 (1): 102–120.
- Dalton M (1959) *Men Who Manage*. New York: Wiley.
- Diaz F (2005) L’observation participante comme outil de compréhension du champ de la sécurité. *Champ Pénal* [en ligne] <http://champpenal.revues.org/document79.html> (consulté le 10 mars 2006).
- Douglas J (1976) *Investigative Social Research: Individual and Team Field Research*. Beverly Hills: Sage.
- Dupuy F (1994) L’évolution conceptuelle du raisonnement stratégique et systémique – Ses apports à l’analyse du système politico-administratif local et des politiques publiques. In: Pavé F (sous la direction de) *L’analyse stratégique – Sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels – Autour de Michel Crozier – Colloque de Cerisy*. Paris: Seuil : 123–132.
- El Miri M, Masson P (2009) Une charte de déontologie est-elle utile en sociologie? *La vie des idées.fr* [en ligne] [http://www.laviedesidees.fr/IMG/pdf/20090409\\_masson.pdf](http://www.laviedesidees.fr/IMG/pdf/20090409_masson.pdf) (consulté le 13 mai 2009).
- Favret-Saada J (1977) *Les mots, la mort, les sorts: La sorcellerie dans le bocage*. Paris: Gallimard.
- Favret-Saada J (1990) Etre affecté. *Gradhiva* 8: 3–10.
- Geslin P (2006) Une expérience africaine – Entretien avec Maurice Godelier. *Ethnographiques.org* 10, [en ligne] <http://www.ethnographiques.org/2006/Godelier,Geslin.html> (consulté le 13 mai 2007).
- Godelier M (1977) Anthropologie économique. In: *L’anthropologie en France. Situation actuelle et avenir*. Paris: Éditions du CNRS.
- Goffman E (1974) *Les rites d’interaction*. Paris: Minuit.
- Gold R (1958) Roles in Sociological Field Observations. *Social Forces* 36 (3): 217–233.
- Hughes EC (1996) *Le regard sociologique: Essais choisis (textes rassemblés et présentés par Jean-Michel Chapoulie)*. Paris: Éditions de l’EHESS.
- Humphreys L (1970) *Tearoom Trade: Impersonal Sex in Public Places*. Chicago: Aldine.
- Klockars C (1977) Field Ethics for the Life History. In: Weppner RS (editor), *Street Ethnography: Selected Studies of Crime and Drug Use in Natural Settings*. Beverly Hills: Sage: 201–226.
- Lahire B (2005) *L’esprit sociologique*. Paris: La Découverte.
- Lapassade G (1996) *Les microsociologies*. Paris: Economica.
- Lazarsfeld P (1970) Quelques fonctions de l’analyse qualitative en sociologie. In: *Philosophie des sciences sociales*. Paris: Gallimard: 318–360.
- Mehan H, Wood H (1975) *The Reality of Ethnomethodology*. New York: Wiley.
- Olivier de Sardan JP (2001) L’enquête de terrain socio-anthropologique. In: *Corpus, sources et archives*. Tunis: Institut de Recherche sur le Maghreb Contemporain: 63–100.
- Peneff J (1996) Les débuts de l’observation participante ou les premiers sociologues en usine. *Sociologie du Travail* 38 (1): 25–44.
- Pfadenhauer M (2002) Auf Gleicher Augenhöhe Reden. Das Experteninterview – Ein Gespräch Zwischen Experte und Quasi-Experte. In: *Das Experteninterview, Theorie, Methode, Anwendung*. Opladen: Leske & Budrich: 113–130.
- Platt J (1983) The Development of the “Participant Observation” Method in Sociology: Origin, Myth and History. *Journal of the History of the Behavioral Sciences* 19 (4): 379–393.

- Richet C, Soulé B (2007) La gestion déléguée d'un complexe aquatique de sport-loisirs: Le service public à l'épreuve de stratégies particularistes. *Annales des Mines – Gérer & Comprendre* 87: 12–22.
- Schwartz H, Jacobs J (1979) *Qualitative Sociology: A Method to the Madness*. New York: Free Press.
- Thorne B (1980) You Still Takin' Notes? Fieldwork and Problems of Informed Consent. *Social Problems* 27 (3): 284–297.
- Vingré P (2006) Les coûts de l'observation. De la participation à l'enquête dans une institution fermée. *Ethnographiques.org* 11 [en ligne] <http://www.ethnographiques.org/2006/Vingre.html> (consulté le 17 avril 2007).
- Whyte WF (1995) *Street Corner Society. La structure sociale d'un quartier italo-américain*. Paris: La Découverte.