



Recherche en gestion et intervention

L'appel aux intervenants extérieurs, lorsqu'un problème se pose à l'entreprise, permet de mettre à jour l'interaction des logiques locales qui, en se superposant, rend difficile l'émergence des points névralgiques et la mise en œuvre de solutions adaptées. Jean-Claude Moisdon décrit ici la démarche ethnographique mise au point par les chercheurs du CGS et du CRG et qui intègre les diverses dimensions de l'entreprise. Cette approche se veut plus incitative que volontariste.

I – INTRODUCTION : CONNAÎTRE L'ENTREPRISE

Dans un article intitulé : « Pour une ethnographie des organisations¹ », C. Riveline soulignait que bien peu de connaissances existaient à l'heure actuelle sur le fonctionnement concret des entreprises ou des administrations.

L'ethnologue a accumulé un travail d'observation considérable sur des tribus lointaines, démesuré par rapport au faible matériau concernant les organisations sociales qui structurent notre vie de tous les jours. Ce phénomène tient aux difficultés d'accès aux faits en cause, mais également à la croyance très répandue que ces entités familières que sont les organisations sociales ne recèleraient aucun mystère et que chacun pourrait, somme toute, imaginer leur fonctionnement depuis son bureau. Un tel présupposé culturel est largement conforté par l'abondance d'une littérature qui analyse l'entreprise de l'extérieur, soit comme une boîte noire optimisante ou à optimiser (recherche opérationnelle, calcul économique, management, etc.), soit comme un lieu de passage de courants qui la transcendent largement, qu'ils soient individuels ou collectifs (psychologie, sociologie, psycho-sociologie, etc.). L'idée qu'il puisse exister au sein d'une organisation des arrangements singuliers de tâches, de fonctions, de pratiques, de routines, qui ne se donnent pas spontanément, c'est-à-dire en dehors d'une observation organisée et qui

ne relèvent pas des disciplines académiques, mais dont l'explication pourrait fournir la base d'un savoir renouvelé, cette idée n'est que marginalement mise en œuvre.

Dans l'article cité plus haut, l'auteur évoque cependant l'apport de courants qui ont tenté une telle mise en œuvre², et il cite notamment certains chercheurs en gestion, dans la mesure où ils « ont mis en évidence un certain nombre de mécanismes insolites qui donnent un avant-goût encourageant des fruits d'une telle démarche ».

C'est de cette approche plus particulière de la recherche en gestion qu'il sera question dans cet article. Nous nous référerons essentiellement aux travaux du Centre de gestion scientifique de l'École des mines, que l'auteur dirige, mais également à ceux du Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique³.

Notons tout de suite que si ces deux laboratoires ont effectivement entamé un long processus d'observation des organisations sociales, il ne s'agit toutefois pas d'une expérience isolée : des ethnologues, des sociologues, des ergonomes ont également ressenti le besoin de confronter les modèles théoriques aux faits observables⁴. De même, les acteurs eux-mêmes des organisations sociales sont dépositaires d'un savoir peu exploité et certains ont commencé à réagir contre un tel état de fait⁵.

Plus fondamentalement, cette remarque renvoie au fait que si la recherche en gestion,

1. « Pour une ethnographie des organisations », C. Riveline, *Enseignement et Gestion*, printemps 1983.

2. *Op cit.*

3. Cf. notamment : *Une technologie invisible*, M. Berry, École Polytechnique, 1983.

4. Un séminaire organisé par le Programme Technologie-Emploi-Travail du ministère de l'Industrie et de la Recherche, essaie à l'heure actuelle, de recenser ces différentes recherches, de les confronter et d'en faire un bilan. Le Centre de gestion scientifique en est l'organisateur.

5. C'est ainsi que le Centre de recherche en gestion a mis sur pied un groupe de réflexion intitulé « Ethnographie des organisations », où des chercheurs, mais également des acteurs-observateurs (représentants de plusieurs grands groupes de contrôle de l'État notamment), font part de leurs expériences.

telle qu'elle est pratiquée dans les deux centres cités ci-dessus, n'est pas sans rapport avec la démarche ethnographique, elle possède cela dit dans sa pratique de nombreuses spécificités, comme d'ailleurs les autres démarches d'observation que nous venons d'évoquer. À dire vrai, le terme d'ethnographie a surtout été utilisé d'une part, pour ses vertus fédératives, par rapport à des travaux fondés sur l'observation patiente des pratiques organisationnelles, d'autre part, pour sa puissance évocatrice en se fondant sur le fait que les tribus lointaines sont peut-être devenues plus connues que les groupes sociaux les plus proches. Mais il est clair également que l'observation d'un fait obéit toujours plus ou moins à un objectif de préservation, de réfutation, ou d'enrichissement d'une théorie. Ainsi, si deux chercheurs ont des programmes de recherche différents, les faits recensés le seront également. Par exemple, un chercheur en gestion ne regardera sans doute pas les mêmes choses qu'un ethnologue des organisations ou qu'un sociologue. Un exposé sur la pratique de recherche ne peut donc faire l'impasse sur l'objet de la recherche lui-même.

II – UNE APPROCHE THEORIQUE

La recherche en gestion, telle qu'elle est développée au CGS et au CRG, repose sur une certaine représentation du fonctionnement de l'entreprise. Il n'y a pas cela dit monolithisme des points de vue à ce niveau chez la trentaine de chercheurs concernés ; par ailleurs, il n'est pas question ici de développer tous les aspects théoriques de

la recherche. Nous n'en retiendrons que les points essentiels⁶ pour notre propos, c'est-à-dire ceux qui justifient de toute évidence des approches spécifiques de l'objet étudié. En première approximation, cette représentation se fonde sur deux idées : le morcellement de l'organisation et le relatif déterminisme des comportements de ses agents. La première idée renvoie au fait que les organisations reposent sur des modalités de délégation des tâches et de division du travail qui produisent des sous-systèmes qu'on peut étudier de façon relativement autonome. L'attitude des chercheurs en gestion est d'accepter de tels découpages comme objets pertinents d'analyse, d'appeler « agents économiques » les sous-ensembles ainsi déterminés et de ne postuler aucune cohérence *a priori* entre les choix des divers agents économiques au sein d'un même organisme.

En revanche, il est postulé que le comportement de chaque agent répond à une logique puissante et stable dans le temps, qui s'apparente à un déterminisme. On voit que l'ensemble de ces deux hypothèses se situe à l'opposé des courants de pensée, qui représentent une entreprise comme une entité guidée par une logique globale telle que la poursuite du profit, ou composée d'individus dominés par leurs intérêts privés et leurs affects, et par conséquent imprévisibles.

L'hypothèse du déterminisme de l'agent économique part de la constatation que l'institution entière se présente pour ce dernier avec une opacité plus ou moins grande. Il ne peut avoir à un moment donné qu'une

6. La première tentative de formulation de cet objet se trouve dans : « Qu'est-ce que la recherche en gestion ? », M. Berry, J.C. Moisdon. C. Riveline, *Informatique et gestion*, n° 108-109.

représentation limitée à la fois de ce qu'est l'organisation et du sens de ses propres actions, c'est-à-dire de leur efficacité quant à la marche globale. Pour les chercheurs en gestion, ces représentations ne sont pas à découvrir dans les recoins les plus obscurs de la personnalité, mais dans l'ensemble des variables observables spécifiant l'environnement organisationnel de l'agent : quelles sont les tâches à accomplir ? Comment peut-on en évaluer l'efficacité ? Quels sont les savoirs mis en pratique ? La formation de ceux qui doivent les accomplir ? Leurs perspectives de carrière ? Quels sont les systèmes de contrôle qui sont appliqués par les niveaux supérieurs ou, d'une façon plus générale, par les instances de jugement et d'évaluation des agents ? etc.

Un des éléments essentiels de ces représentations simplifiées, étudiés en tant que tels dans de nombreux travaux des chercheurs en gestion, est constitué par les outils quantifiés de la gestion (comptabilité analytique, contrôle budgétaire, tableaux de bord, etc.). Dès que les organisations prennent de l'importance, le chiffre apparaît en effet comme un élément synthétique particulièrement commode pour résumer des situations complexes.

Le second volet de l'hypothèse consiste à supposer que ces représentations vont profondément structurer les choix des agents économiques, et que se constituent alors ce qu'on peut appeler des logiques locales, relativement stables et prévisibles à partir du moment où l'on comprend les constituants essentiels des représentations elles-mêmes.

Le problème organisationnel essentiel apparaît alors comme étant constitué par la coordination toujours problématique de ces

logiques locales : dans cette perspective, en effet, la limitation des champs de vision locaux peut conduire à des fonctionnements d'ensemble répondant mal aux objectifs fixés par les niveaux hiérarchique supérieurs ; un problème peut être vu de façon radicalement différente par deux agents économiques selon leurs représentations respectives ; une action jugée optimale pour un agent peut avoir des répercussions fâcheuses pour un autre agent, sans que le premier s'en aperçoive nécessairement. C'est à de telles causes que les chercheurs en gestion attribuent *a priori* les dysfonctionnements et les conflits dans les organisations qu'ils étudient.

Dans cette perspective, on peut comprendre comment les instruments de la gestion scientifique (recherche opérationnelle, calcul économique) se sont heurtés très rapidement à de fortes résistances lors de leur implantation dans nombre d'organisations : ils optimisaient une partie de l'entreprise en faisant abstraction de ses liaisons avec les autres et des logiques propres à chaque agent.

La recherche en gestion tente, elle, de jeter un pont entre deux grandes écoles de pensée : celle qui met l'accent sur l'instrument de gestion (recherche opérationnelle, contrôle de gestion, etc.) mais qui, dans ses pratiques, ne s'attaque en aucune façon aux problèmes organisationnels (modes de délégation, de coordination, différenciation, d'intégration, etc.) ; celle qui, au contraire, comme la puissante école de sociologie anglo-saxonne, analyse les formes structurales des organisations, leurs relations avec la nature de l'environnement, encore les liaisons entre les processus technologiques et les variables socio-culturelles, mais ne

s'intéresse aux liens observables entre les instruments technique de gestion et les comportements.

Enfin, on voit que cette démarche n'utilise guère, à la différence d'autres approches, les termes qui mettent l'accent sur l'autonomie de l'acteur, sa liberté, sa recherche de pouvoir : supposant que les comportements relativement mécanisés, elle décrit l'entreprise e un ensemble de rouages, mais pour lequel il n'existe pas en somme de grand horloger, susceptible concevoir et de préserver l'articulation d'ensemble.

Cela dit, ces hypothèses sont loin de constituer un modèle général des organisations, réfutant tous les autres et promettant une parfaite prédictibilité. Elles dessinent plutôt un programme de recherche, conduisant à des représentations de plus en plus riches, sinon incontestables. Nous allons voir à présent en quoi un tel programme nécessite une méthodologie particulière d'observation des organisations sociales et quelles sont les caractéristiques de cette méthodologie.

III – LA NÉCESSITE DE L'OBSERVATION

La logique des agents économiques, les variables pertinentes pour en décrire le fonctionnement, leurs relations avec les autres agents économiques de l'organisation, ne sont pas données d'emblée. Il existe nombre d'ouvrages traitant de la fonction commerciale, ou optimisant la production, mais l'affrontement pourtant plus ou moins permanent du producteur et du commercial au sein de chaque entreprise n'a été l'objet que d'une littérature très mince : c'est

que les disciplines académiques épousent scrupuleusement les séparations fonctionnelles de l'entreprise, dans un mouvement de renforcement réciproque ; or, à l'inverse, les modes de coordination et de régulation de l'ensemble que constituent ces deux fonctions se structurent autour d'une multitude de variables (nature de la production, impératifs de régularité, de rendement, caractéristiques du service client, stratégies commerciales, etc.) qui font exploser les cadres monodisciplinaires. Le management, qui constitue la littérature la plus « intégratrice », apparaît rapidement comme une collection de préceptes intermédiaires entre le bon sens de toute façon partagé et la complexité systématique ou cybernétique inutilisable⁷. Si les analyses statistiques externes, base méthodologique de la puissante école de sociologie des organisations américaines, fournissent des résultats intéressants quant aux liaisons entre grandes variables structurelles, elles sont par nature incapables de rendre compte des mécanismes internes auxquels s'intéresse la recherche en gestion, mécanismes qui jouent souvent à des niveaux microscopiques, tout en ayant des répercussions sur l'ensemble du fonctionnement.

A dire vrai, la seule façon d'étudier l'objet tel qu'il a été sommairement défini plus haut est l'observation directe. Mais définir ainsi le mode d'approche est totalement insuffisant. En effet, les mécanismes qui structurent les comportements des agents économiques ne sont accessibles qu'au prix d'un long travail d'enquête et de reconstitution qui n'a que peu de chose à voir

7. Voir à ce propos : « Le management et les conditions d'une science de la gestion », P. Garnier, A. Hatchuel, H. Motet, *Revue française de gestion*, décembre 1975.

avec l'observation passive des faits. En particulier, pour la recherche en gestion, l'interview, utilisée massivement ici ou là, apparaît comme une technique utile, certes, mais insuffisante si elle n'est pas complétée par d'autres approches ; car, d'une part, les acteurs comme on l'a dit, n'ont qu'une perception limitée des différents champs de force qui conditionnent leur fonction ; d'autre part, ils ne sont que partiellement conscients de la façon dont leurs propres représentations se sont peu à peu constituées pour les guider dans leurs choix quotidiens, enfin, même si leur connaissance des problèmes était importante, ils ne la livreraient sans doute pas spontanément à un observateur extérieur, en tout cas sans avoir des garanties sur l'utilisation que ce dernier compte en faire vis-à-vis des autres membres de l'organisation. Aussi les discours recueillis ne sont-ils qu'un premier matériau, que le chercheur devra par la suite constamment relativiser. Pour aller plus loin, il entrera alors avec l'organisation étudiée dans une relation que nous allons tenter de spécifier.

S'il fallait cerner en peu de mots la méthodologie en cause, on pourrait parler sans doute d'interaction continue, où le chercheur et les membres de l'organisation échangent constamment des points de vue et des modes de représentations issus de leurs champs respectifs de contraintes et d'enjeux, champs qui ne sont jamais superposables.

Le principe fondamental est que c'est l'ajustement continu de ce décalage même qui rend l'interaction susceptible de pro-

duire de nouvelles connaissances, à la fois pour le chercheur et pour les membres de l'organisation.

Nous allons maintenant illustrer ce principe général, en décrivant les différentes phases de l'intervention et en renvoyant à des exemples pris dans le patrimoine d'études du Centre de gestion scientifique⁸. Précisons, cela dit, qu'il n'y a pas réellement codification de la méthodologie utilisée, qui varie suivant les spécificités du terrain, les aléas et également les chercheurs, comme on le verra. Mais un certain nombre de caractéristiques générales peuvent être tirées des nombreuses aventures particulières qui ont été vécues par le CGS (environ cent cinquante), caractéristiques que l'on peut essayer d'ordonner suivant les principales phases de la relation avec l'entreprise : la demande de cette dernière, l'interaction proprement dite, la reconstitution des logiques en cause, le processus de changement.

IV – PARTIR D'UNE DEMANDE

Le principe énoncé ci-dessus d'une confrontation permanente entre les représentations des chercheurs et celles des membres de l'organisation suppose que ces derniers se prêtent à un tel jeu ; les contraintes de la vie quotidienne ne le permettraient que si, pour ces acteurs, l'opération constitue un enjeu. C'est pourquoi pour le chercheur il importe de partir d'une demande provenant de l'organisation, assurant que d'emblée un certain nombre d'acteurs de cette dernière s'impliqueront dans l'étude.

8. On pourra également se reporter aux études du Centre de recherche en gestion, et en particulier, en ce qui concerne les principes généraux de l'intervention : « Les conditions d'une innovation en matière de politique de recherche », J. Girin, *Annales des Mines*, juillet-août 1981.

1. Nature de la demande : une grande diversité

Cette demande, telle qu'elle est recueillie lors des premiers contacts, peut varier sensiblement quant à ceux qui l'expriment et quant à son contenu. Pour le premier point, ce sont souvent les directions d'entreprises qui interviennent à ce niveau ; ou pour les organisations importantes, des cadres occupant des postes de responsabilité ; il s'agit plus rarement des instances représentatives des salariés. L'origine institutionnelle du CGS (une grande école d'ingénieurs), explique évidemment en grande partie une telle spécialisation de la demande, mais nous verrons que la pratique de la recherche tente ensuite constamment d'aller au-delà des préoccupations d'un acteur ou d'un groupe d'acteurs pour prendre en compte celles des autres parties prenantes.

Quant à la nature de la demande, si elle est très diverse, elle renvoie essentiellement à l'expression d'un malaise, c'est-à-dire d'une représentation pour un acteur ou des acteurs d'un certain nombre de dysfonctionnements, cette représentation pouvant être plus ou moins précise. Donnons-en quelques exemples :

1) le responsable d'un atelier de laminage à froid se plaint d'un service défaillant à la clientèle, se traduisant par des retards importants ; l'atelier lui-même est un système complexe au niveau de l'ordonnement des tâches (*job-shop*), ce qui rend le problème non trivial ;

2) l'Assistance publique de Paris, qui regroupe une quarantaine d'hôpitaux en région parisienne, voudrait, par l'intermédiaire d'une de ses directions centrales, modifier ses circonscriptions ; une circons-

cription est une zone géographique associée à un hôpital particulier, les habitants de la zone devant théoriquement se rendre, en cas d'urgences, à cet hôpital. Or, les établissements se plaignent d'un découpage déséquilibré et absurde en certains endroits ;

3) directeur de la Caisse centrale d'assurance maladie de la Région parisienne s'estime désarmé devant l'apparente diversité en moyens et en performances des différents centres de paiement de la caisse, diversité qui s'oppose à une affectation raisonnée de nouveaux moyens. Il aimerait disposer d'instruments de contrôle, qui, au moment où il pose le problème au CGS, n'existent pas ;

4) une verrerie du groupe BSN voit ses horaires de travail passer de 40 heures à 38 heures ; une grande partie du personnel est en travail posté continu, et la diminution du temps de travail risque de compliquer sérieusement l'organisation du travail, les « tournantes » (c'est-à-dire les séquences de plages de temps travaillées ou de repos) étant faciles à établir pour certains horaires et un certain nombre d'équipes (42 heures par semaine et 4 équipes par exemple) et non pour d'autres ; là aussi, c'est le directeur général de l'entreprise, de taille moyenne, qui fait appel au CGS ;

5) le directeur de l'ANVAR, après l'extension en 1979 prérogatives de cet organisme, en particulier au niveau de la distribution de l'aide à l'innovation aux entreprises, se pose des questions sur les modes de coordination internes à l'organisme, notamment entre anciens et nouveaux services, c'est-à-dire ceux chargés de la valorisation de la recherche et ceux distributeurs de l'aide à

l'innovation, et entre délégations régionales siège parisien⁹.

Cet échantillon très partiel donne cependant une idée de la variété des terrains et des thèmes abordés : petite ou grande entreprise, industrie, administrations, services, préoccupation assez précise a priori d'élaboration d'outils de gestion ou au contraire problème formulé de façon assez vague, renvoyant à des impressions d'imperfections générales dans le fonctionnement de l'organisation.

2. Négociations préalables

Une fois la demande exprimée, la première tâche des chercheurs va consister à examiner si une investigation partant du problème posé est susceptible d'être utile à la fois au demandeur et à la recherche en gestion.

Il peut en effet s'agir d'une demande trop spécialisée sur les outils (mettre au point une méthode d'optimisation ou élaborer un logiciel informatique), ou d'une façon plus générale adressée à des compétences étrangères au centre (amélioration des relations entre groupes, par exemple). Il peut y avoir dès le départ un problème de durée : très souvent, les demandeurs poussés par l'urgence font appel à des capacités d'études externes, et exigent des résultats opérationnels dans des délais très brefs, de l'ordre de quelques mois. Or, nous

aurons l'occasion de revenir sur ce point, l'intervention du CGS ne peut réellement avoir un sens que si une certaine durée est autorisée pour l'étude, en particulier pour permettre un processus d'interaction fécond avec l'entreprise.

D'une façon plus fondamentale, les chercheurs hésitent à accepter des sujets qui correspondent à des attentes très précises et à trop court terme, ce qui ne veut pas dire qu'ils traitent des problèmes mineurs de l'organisation. Les cinq exemples cités plus haut en témoignent.

C'est donc d'emblée une négociation qui s'instaure avec le demandeur initial : négociation sur le contenu, sur la durée, sur la nature des résultats attendus ; sur ce dernier point, il est important pour les chercheurs de faire comprendre à leurs interlocuteurs que, s'ils sont prêts à les aider sur les questions qu'ils se posent, leurs objectifs ne se cantonnent pas à cette fonction de conseil, mais visent à une observation plus large du fonctionnement de l'organisation. Ces premières discussions, si elles aboutissent, conduisent donc à une relation d'échange où chacun s'engage à respecter les attentes et les spécificités de l'autre.

C'est également à ce stade que sont posées pour les chercheurs un certain nombre de questions qui conditionnent largement pour eux le succès de l'opération : l'accès à

9. Le lecteur désireux de s'informer de ces expériences dans le détail pourra consulter dans l'ordre :

- « Outils de gestion et logique de production », préface de G. de Liège, directeur industriel, A. Hatchuel, H. Molet, *École des Mines*, avril 1983.

- « La gestion des urgences à l'Assistance publique de Paris », P. Agrell, C. Bruneau, J.C. Moisdon, *École des Mines*, septembre 1983.

- « Le contrôle de gestion dans un organisme sous tutelle. Mise en place de tableaux de bord à la Sécurité sociale », préface de Teyssier, directeur de la CPCAMRP, F. Engel, P. Garnier, *École des Mines*, 1979.

- « La réduction des horaires dans le travail posé continu; le passage à 38 heures dans une verrerie », préface de C. Réveil, Directeur de l'usine de Givors, M. Pepin, D. Tonneau, *Revue du Travail et de l'Emploi*, avril 1980.

- « L'administration de l'innovation : l'Anvar », préface de C. Marbach, directeur général de l'Anvar, F. Engel, F. Pallez, *École des Mines*, 1982.

toutes les personnes et à tous les documents de l'organisation sera-t-il permis ? Y aura-t-il suivi continu par le demandeur et d'autres acteurs des travaux des chercheurs ? Quelle sera la liberté de publication ? La poursuite de l'interaction n'est envisageable que s'il y a une réponse positive aux deux premières questions, ce qui ne préjuge pas entièrement du fait que les conditions correspondantes seront effectivement respectées, par exemple parce que le demandeur initial n'a pas anticipé les réactions négatives d'un service éloigné de son champ de vision, ou a mal évalué ses propres contraintes de temps, en ce qui concerne le suivi.

Quant au problème de publication, le chercheur souhaite faire état des résultats généraux de son intervention, en acceptant naturellement les clauses traditionnelles de secret sur les éléments quantifiés de l'activité de l'entreprise.

Ces premiers contacts peuvent être déjà l'occasion d'une reformulation de la demande initiale, cette reformulation, comme on le verra, étant une des constantes de l'expérience proprement dite ; à tel point que bien souvent, la réussite de l'intervention porte sur la compréhension de cette demande, sa mise en perspective dans l'ensemble du fonctionnement organisationnel, et les progrès effectués par les uns et les autres dans son énonciation.

3. Expérimentation de l'intervention

Après ces premiers contacts avec le demandeur initial, une sorte d'expérimentation de l'intervention est tentée : il s'agit d'une phase exploratoire de deux à trois mois, où les chercheurs sont amenés à tester la consistance de la demande et du dispositif de recherche : les entretiens sont organisés avec les principales parties prenantes du

problème ; les chercheurs commencent à s'initier à la nature des tâches en cause. Par là même, ils peuvent se faire une idée de l'implication et des temps les acteurs essentiels.

Ces premiers contacts peuvent d'ailleurs conduire à une remise en cause du problème posé, ou même à l'abandon de l'étude.

Dans le cas contraire, un accord est négocié, sous la forme d'un contrat (alors que la phase exploratoire est hors contrat), où les clauses reprennent les conditions que nous venons d'évoquer (durée ; accès aux informations ; liberté de publication ; aide à l'étude du problème posé, mais non obligation de résultat, etc.). Ce contrat prévoit un financement du CGS par l'entreprise, financement forfaitaire qui correspond au fait que le centre doit partiellement s'autofinancer, et qui constitue en même temps une garantie d'implication de certains, acteurs de l'organisation. C'est cette implication que les chercheurs devront mobiliser constamment pendant l'étude proprement dite.

V – INTERAGIR

Le travail concret d'un chercheur du CGS sur un terrain peut être très divers, dans la mesure où il combine un certain nombre d'activités que l'on peut retrouver d'une étude à l'autre, mais dans un ordre et avec des contenus fort différents.

1. Les actes élémentaires de la recherche

Un ethnographe observateur du travail du chercheur pourrait énoncer ainsi la liste des actes élémentaires de ce travail :

– *observer* : par exemple deux chercheurs passent quelques jours dans l'atelier de laminage à froid évoqué ci-dessus, pour s'initier aux techniques de fabrication ;

dans le cas de l'étude sur les urgences hospitalières, des visites de services d'accueil dans différents établissements sont effectuées, où les chercheurs observent la façon dont les équipes médicales reçoivent et orientent les malades.

Cette activité est en général d'une très grande importance, surtout au démarrage de l'intervention, car elle permet au chercheur de comprendre ou de commencer à comprendre les aspects techniques des problèmes. Ces derniers, souvent négligés dans les ouvrages de gestion, induisent des contraintes qu'il vaut mieux percevoir le plus vite possible si l'on ne veut pas fabriquer des représentations totalement irréalistes des phénomènes analysés. Par exemple, le fait qu'un laminoir fonctionne au cours de la journée par largeur de bandes de métal décroissante peut avoir une grande influence sur les règles d'ordonnement que l'on peut imaginer ; de même, se rendre compte que l'heure de libération d'un lit dans un hôpital est un concept dont la mesure est extrêmement difficile compte tenu des circuits d'information existants et même envisageables, empêchera que l'on se lance ultérieurement dans des tentatives rationalisatrices pour le placement des urgences, tentatives dont ne manqueront pas de sourire les acteurs du terrain.

C'est un des postulats de la recherche que ce genre de contraintes inconnues ou négligeables pour tout analyste éloigné du terrain peuvent avoir des conséquences très importantes sur la marche de l'organisme, sans doute davantage que les grands discours stratégiques ;

– *dialoguer* : la recherche comporte évidemment de nombreux entretiens plus ou moins longs, dans n'importe laquelle des

phases. Il ne s'agit pas d'interviews directives, mais le plus souvent d'une discussion autour d'éléments d'observation ou d'analyse apportés par les chercheurs ; ainsi, dans l'étude sur la réduction du temps de travail, les réunions ont essentiellement consisté à tester les réactions d'un certain nombre de salariés sur des propositions concrètes d'organisation des horaires.

Souvent, la conduite des réunions apparaît très structurée : elles se déroulent à intervalles réguliers, les participants sont cooptés pour leur intérêt affiché vis-à-vis du thème de l'étude, les séances sont préparées par un document écrit par le CGS, qui rédige également un compte rendu, où les débats restent anonymes. Il s'agit alors de groupes de réflexion, modalité que les chercheurs ont mise en œuvre dans un certain nombre d'études. Le travail sur l'atelier de laminage et celui sur le tableau de bord de la Sécurité sociale ont utilisé une telle structure de dialogue ;

– *calculer et modéliser* : il est souvent nécessaire d'effectuer des recueils statistiques pour vérifier ou infirmer une thèse ou une impression ; quelquefois, les chercheurs peuvent être amenés à se lancer dans une modélisation classique, par exemple issue du champ de la recherche opérationnelle ou du calcul économique, ou de la comptabilité. Ainsi, des simulations furent effectuées sur le problème des urgences ; des tentatives de résolution par la combinatoire furent explorées sur l'étude de la réduction des horaires de travail ;

– *lire* : il s'agit de prendre connaissance des documents existant dans l'entreprise ou ailleurs, et pouvant avoir un rapport, de près ou de loin, avec le problème étudié ; par exemple, à l'ANVAR, des textes législatifs

et juridiques sur l'aide à l'innovation, les licences, mais également des comptes rendus de commissions, de lettres de délégués régionaux, etc. Il s'agit également, bien sûr, de consulter la littérature académique existant sur le sujet (abondante sur l'ordonnement ou le contrôle de gestion, beaucoup moins sur d'autres thèmes comme ceux des urgences médicales) ;

– *écrire* : le chercheur en gestion écrit beaucoup, non seulement à la fin de l'étude, où il doit classiquement produire un rapport, mais également tout au long de l'interaction : il rédige souvent des comptes rendus d'entretiens ou de réunions auxquels il a participé, et ne les diffuse qu'après les avoir fait approuver par les participants impliqués. Des notes intermédiaires sont également rédigées, et diffusées avec les mêmes précautions, c'est-à-dire approbation des principaux intéressés. Ainsi, dans l'étude sur les urgences, où cinq hôpitaux furent plus particulièrement examinés, un petit rapport fut à chaque fois établi, envoyé aux directeurs et aux médecins rencontrés.

2. Représentations et formalisations

Comme on peut le constater, le chercheur en gestion mobilise sur un terrain des savoir-faire et des techniques ; il doit être un bon observateur, dialoguer sans trop de difficultés, connaître la technologie, construire des outils de gestion, s'initier aux aspects juridiques et institutionnels, etc.

Cela dit, de telles énumérations sont évidemment insuffisantes pour rendre compte de la pratique de recherche, qui s'appuie certes sur tous ces actes élémentaires, mais pour les articuler dans une perspective de mise à jour du fonctionnement organisationnel, au sens où nous l'avons développé ci-dessus.

En fait, les démarches suivies par les chercheurs sur leurs différents terrains possèdent toutes une caractéristique commune : il y a systématiquement confrontation entre les représentations explicites des acteurs et des formalisations proposées par les chercheurs.

Ces formalisations, qui doivent s'entendre dans un sens large (il peut s'agir aussi bien d'un modèle mathématique sophistiqué que d'une proposition de changement de procédure énoncée en langage ordinaire), prennent pour point de départ les deux types de représentation abrégée que les acteurs véhiculent dans les discours qu'ils tiennent : d'un côté, l'abrégé de ce qui est, de la façon dont ils voient l'organisation, de leur place et de leur rôle dans ce fonctionnement ; de l'autre, l'abrégé de ce qui devrait être, des actions à mener pour améliorer le fonctionnement. Pour illustrer ce point, reprenons les exemples évoqués ci-dessus en en extrayant quelques moments forts de l'interaction.

Pour l'atelier de laminage à froid, le premier discours recueilli auprès de différents responsables était le suivant : il y a un problème de délai de livraison, qui peut s'aggraver, et qui doit toucher une proportion non négligeable mais minoritaire de commandes. Les chercheurs effectuent un échantillonnage sur plusieurs centaines de commandes, s'aperçoivent que 50 % des commandes sont en retard, 50 % en avance, et qu'il y a corrélation significative et négative entre le poids des commandes et leur retard. Ce résultat surprend les interlocuteurs, d'abord par l'ampleur des retards, ensuite par l'existence d'une liaison qu'ils ne pressentaient pas.

Dans l'étude des circonscriptions hospitalières, les premiers contacts montrèrent des hôpitaux très nerveux, surveillant attentivement leurs zones d'attraction présumée et celles du voisin, car ils s'estimaient en situation de saturation et, à leurs yeux, toute augmentation de cette zone pouvait les placer en situation difficile. Les chercheurs se rendirent dans un secteur de Paris où un changement de circonscription était envisagé, et dépouillèrent les cahiers d'urgence de trois hôpitaux, cahiers sur lesquels sont consignées les arrivées des malades et leur origine géographique. Ils constituèrent ainsi un échantillon de quelques 2 000 malades, s'aperçurent que l'origine du malade n'avait qu'une influence marginale sur son lieu d'hospitalisation, et procédèrent à des simulations montrant que le changement de circonscription envisagé n'allait modifier le recrutement en urgence des hôpitaux concernés que dans des proportions minimales.

Dans l'étude menée en collaboration avec la Verrerie BSN, les chercheurs répertorièrent les différents objectifs assignés à la réorganisation du travail : diminution des horaires, mais également création d'une équipe ne travaillant pas la nuit, et respect des contraintes d'égalité. Ils essayèrent d'élaborer des modèles de tournantes respectant ces objectifs et mirent à jour une combinatoire extrêmement complexe, aboutissant à des cycles de plusieurs années, et conduisant les différentes parties prenantes de la négociation à une réflexion d'ensemble sur les buts de l'opération.

Dans le cadre de l'ANVAR, l'interaction mobilisa moins de techniques formalisées : par exemple, une des craintes de la direction, relative à la gestion décentralisée qui

prévalait, était qu'une même innovation pouvait donner lieu à financement dans deux régions différentes sans que l'on s'en aperçoive ; l'examen attentif de la liste des dossiers d'aide passé montra que cette crainte était sans doute exagérée.

Ainsi, derrière la diversité des formalisations mobilisées par les chercheurs, on peut discerner un fil directeur commun : il s'agit toujours d'une traduction des discours des acteurs dans des langages différents, propres aux chercheurs, par exemple le langage « bien faire des mathématiques, des statistiques, des chiffres, de la logique ».

Ces images que fournit le chercheur ne sont donc jamais des « descriptions à plat » ou des modèles de ce qu'il faudrait faire ; elles ne revendiquent aucunement un quelconque statut d'objectivité ou d'optimalité puisqu'elles sont, d'une part, guidées dans leur élaboration même par les champs de perception des interlocuteurs de la recherche, champs qui dépendent étroitement de la place et du rôle de ces derniers dans l'organisation. D'autre part, le chercheur ne dispose pas de la vérité sur l'organisation ; lui aussi est limité dans son champ de vision et ses représentations sont fortement structurées par les outils qui sont à sa disposition et les méthodes qu'on lui a enseignées.

Il ne s'agit donc pas de la confrontation du discours vague du praticien qui serait porteur de représentations fausses de l'organisation avec le langage précis de chercheur, qui serait fondé sur des lois scientifiques et une appréciation exacte de l'organisation. Il s'agit bien plutôt d'une tension entre deux logiques discursives, toutes deux aussi illégitimes à dire le vrai ou le bien de façon définitive, mais chacune se transformant,

ne serait-ce que légèrement, au contact des vocables étrangers, et parfois étranges, de l'autre.

L'aventure du chercheur dans l'organisation peut sur cette base être vue comme une suite de stimulus-réponse : à chacune de ses formalisations, qu'il s'agisse d'un modèle de recherche opérationnelle ou d'un portrait ordonné d'un fonctionnement, une rétroaction des partenaires de l'entreprise va s'opérer, constituant le matériau principal de la recherche. Dans le cas d'une proposition d'amélioration, on aura affaire à l'élaboration d'un « mythe rationnel¹⁰ », c'est-à-dire d'une mise en forme logique conduisant à une sélection de choix pour l'acteur, à partir de présupposés fournis par lui. Mais l'expression de mythe rationnel signifie également que l'image qu'il véhicule de l'organisation est fatalement partielle, et que son application au sens classique du terme ne se ferait pas sans problème. Des réactions de résistance provenant de l'acteur initial lui-même (« votre modèle est bien, mais vous avez oublié une contrainte dans mon environnement ») ou d'autres acteurs (« certes, ceci peut être utile à A, mais, en ce qui me concerne, ces résultats vont perturber mon activité ») permettent alors d'élargir l'image initiale qu'a le chercheur (et également les acteurs) du fonctionnement de l'entreprise¹¹.

Dans le cas d'une remise en forme par le chercheur d'une description telle qu'elle avait été proposée par un ou plusieurs de

ses interlocuteurs, les réactions peuvent consister à mettre en cause la fidélité de l'image (un simple compte rendu de réunion peut parfois provoquer à lui tout seul des réponses significatives) ; elles peuvent aussi conduire les acteurs à changer d'argumentaire, lorsque la description proposée s'accompagne d'une procédure de vérification qui tend en fait à la réfutation (c'est le cas des deux premières études décrites, l'atelier et les urgences).

3. Mise en évidence des logiques locales

Ainsi, par l'intermédiaire de ce processus continu de stimulus-réponse, les chercheurs peuvent espérer se constituer peu à peu une représentation de ce qui « résiste » dans l'organisation, c'est-à-dire ce que nous avons appelé des logiques locales. Là aussi, nous allons illustrer ce point en résumant le processus en question pour certaines des études que nous avons citées :

– pour l'atelier de laminage à froid, les statistiques recueillies par les chercheurs (cf. ci-dessus) permirent tout d'abord de mettre en évidence que les critères simples de jugement de l'atelier, en particulier le tonnage mensuel, jouaient un grand rôle dans les choix élémentaires effectués au niveau des machines, et conduisaient à privilégier les commandes de poids important. Par la suite, les chercheurs, qui avaient jusqu'ici utilisé des descriptifs dans leur dialogue avec leurs partenaires du terrain, s'orientèrent plutôt vers le « mythe rationnel » : ils proposèrent de nouvelles règles

10. Suivant l'expression de A. Hatchuel et H. Molet dans "Rational modelling in understanding and aiding decision making", actes de l'*European Congress of Operation Research*, Vienne, juillet 1983.

11. Sur cette utilisation des modèles, on pourra également consulter « Gestion du risque dans le domaine bancaire : naissance et institution d'un indicateur synthétique », J.C. Sardas, colloque de l'AFCT de novembre 1984, et également : « Le calcul économique, ou de l'utilisation de modèles irréalistes », D. Fixari, *Annales des Mines*, avril 1977, et *Documentation française*, septembre 1977.

d'ordonnancement, qui, en l'absence de méthode d'optimisation globale pour ces problèmes de production complexes, permettent en tout cas théoriquement des diminutions de la variabilité des écarts entre dates attendues et dates réelles.

Les tentatives de mise en œuvre de ces règles montrèrent alors comment une telle application risquait de modifier l'équilibre qui s'était instauré entre plusieurs logiques : celle de l'ordonnancement (maintien d'un rythme de production), celle des contre-maîtres (productivité, contraintes techniques, occupation constante des ouvriers), celle de l'approvisionnement (absence de rupture de stocks, maintien de la mise au mille), etc.

Dans le cas des circonscriptions hospitalières, les responsables des établissements contestèrent d'abord vivement les résultats obtenus par les chercheurs quant à la faible influence du découpage géographique sur la répartition des flux d'urgence. Les entretiens et les réunions qui suivirent, orientèrent les chercheurs vers les difficultés de l'insertion des urgences à l'intérieur même des hôpitaux. Ils purent alors analyser les régulations s'opérant autour de l'urgence par le jeu des différentes logiques en présence : celle du médecin généraliste, raisonnant en termes de service public, celle du médecin spécialiste, centrée sur une stricte programmation des lits, la précision des cas pathologiques traités, et la recherche de séquences suffisamment importantes de malades scientifiquement intéressants (alors que les malades urgents sont aléatoires, leurs pathologies vagues, et le plus souvent de peu d'intérêt pour la recherche médicale), et enfin la logique administrative, soucieuse du remplissage

des lits mais aussi de pouvoir faire état de durées de séjour faibles.

Pour l'étude concernant la Sécurité sociale, enfin, si les chercheurs proposèrent un tableau de bord de la direction, ils purent constater, en perfectionnant peu à peu l'instrument envisagé, que celui-ci pouvait remettre en cause des équilibres constitués depuis longtemps ; en particulier, le poids des procédures budgétaires, centrées sur des exigences de contrôle *a priori* liées aux relations de l'organisme avec ses tutelles, se révéla être un facteur potentiellement résistant à l'introduction d'un outil de contrôle *a posteriori* ; de même, ce dernier, introduisant une transparence accrue de l'information circulant entre les différentes unités, est apparu susceptible de remettre en cause les équilibres fragiles qui s'étaient instaurés entre préoccupations différentes, celles liées à la qualité des prestations et à l'image de marque de l'organisation, et celles liées à la productivité et une meilleure utilisation des moyens.

On peut également résumer l'interaction visée par le CGS en estimant qu'elle constitue une sorte de processus d'apprentissage conjoint dont le résultat escompté est un élargissement des champs de vision des uns et des autres. Des modifications peuvent alors s'opérer progressivement dans l'organisation, les acteurs disposant d'une perception plus claire des marges de manœuvre dont ils disposent par rapport aux mécanismes décrits. Ces modifications sont non seulement souhaitables pour spécifier le succès de l'intervention, l'aide au changement apparaissant, on l'a vu, comme un des termes de l'échange, mais également fort utiles à la recherche : en effet, on aura compris qu'un des principes

constants de cette dernière, par les termes mêmes employés (implication des acteurs, rétroaction, stimulus-réponse, etc.) consiste à penser qu'on ne peut guère analyser le fonctionnement de l'organisation que lorsque celle-ci se met en mouvement, de même qu'un champ de force dévoile sa structure quand on peut observer les déplacement des objets qui y sont plongés.

4. Accompagner le changement

L'impact visible de l'interaction est très différent d'une recherche à une autre. Dans l'exemple de l'atelier, une modification structurelle suivant l'intervention des chercheurs fut mise en place par les acteurs eux-mêmes : création de groupes-produits, d'une instance spécialisée dans les petites commandes, d'une coordination de l'ordonnement, etc.

La recherche menée à BSN conduisit en fait à des organisations du travail différentes de celles qui avaient été prévues au départ : en effet, le processus d'échanges et de formalisation successifs montra qu'il y avait de grandes difficultés à gérer à la fois une combinatoire devenant rapidement échevelée et un principe d'égalité formelle pour les salariés. Les tournantes concrètement mises en œuvre s'écartèrent des propositions du CGS, mais avec une meilleure appréciation, du côté de l'entreprise, de la nature des compromis effectués.

En ce qui concerne l'étude à l'ANVAR, le processus de changement peut être vu, de façon plus paradoxale, comme un « mouvement retenu » : l'idée de la direction était d'instaurer des systèmes d'information formalisés pour coordonner l'action des différentes unités du système. Les analyses des chercheurs suggérèrent que la nature particulière de la tâche, extrêmement peu for-

malisable (gérer l'innovation industrielle) était plus cohérente avec un flou relatif sur les critères de performance appliqués aux différents services, alors qu'en revanche un certain soin devait être apporté dans la définition des procédures elles-mêmes d'examen et de transmission des dossiers de demandes d'aide à l'innovation.

En revanche, à l'Assistance publique, la puissance de la logique médicale spécialisée, qui tend à résister à l'insertion de l'urgence dans le système, est telle qu'un changement sera nécessairement long, et fait de multiples tentatives de micro-régulations locales.

Si dans la plupart des interventions les chercheurs assistent à l'émergence des idées de changement et à leur début de mise en œuvre, les intérêts de la recherche voudraient qu'ils puissent continuer, après la phase d'étude proprement dite, à être informés des évolutions ultérieures. Ce souhait n'est pas systématiquement exaucé, compte tenu des contraintes des uns et des autres.

En tout cas, une caractéristique générale concerne les différents changements qui, ici ou là, se sont greffés sur l'interaction : ce sont les acteurs eux-mêmes qui imaginent et mettent en place les procédures concrètes de transformation, à partir du moment où ils sont persuadés de l'opportunité d'une telle expérimentation. A ce titre, le chercheur en gestion apparaît comme une sorte de stimulateur, relativement modeste, de l'enrichissement organisationnel ; il sait que le changement n'est possible que si les acteurs sont convaincus de la nécessité de modifier l'équilibre des logiques stabilisées qui constituent la marche de l'ensemble.

On voit ainsi comment ce schéma général d'intervention est différent de la démarche

linéaire classique, telle que celle qui constituait la base souvent implicite de la recherche opérationnelle et qui pouvait se résumer par le tryptique : problème-modélisation-application. Dans cette dernière démarche, le succès de l'intervenant avait pour manifestation essentielle la mise en œuvre d'un modèle. Outre qu'une telle condition s'est finalement révélée extrêmement ambitieuse, comme le montre le faible nombre de mises en œuvre effectives, elle a longtemps cantonné l'utilisation des représentations formalisées de l'action humaine dans une perspective trop étroite, sans voir que de telles constructions de la pensée pouvaient constituer des stimuli puissants dans des processus d'apprentissage collectif.

Nous venons de voir quelles sont les caractéristiques de la démarche visée par la recherche en gestion sur ces différents terrains, en l'illustrant de quelques exemples concrets. Mais nous avons passé sous silence, pour le moment, les problèmes et les difficultés d'une telle démarche. Il s'en faut, pourtant, qu'une telle interaction se déroule sans malentendus, problèmes et conflits. Nous allons rapidement évoquer ces difficultés et les dispositifs utilisés pour essayer de les surmonter.

VI – LA GESTION DE L'INTERACTION

Le premier problème est évidemment celui de l'accès aux entreprises. Nous avons vu plus haut comment se déroulaient les pre-

miers contacts, quelle était la nature des négociations en cause.

1. Maintenir le contact

Une des conditions essentielles, on l'a dit, est la durée. C'est pourquoi le module de base de l'intervention du CGS se déroule de façon plus ou moins systématique sur l'année, certaines collaborations se poursuivant ensuite sur plusieurs années¹². Mais il est évident qu'un tel souhait des chercheurs se heurte souvent aux attentes à court terme de leurs interlocuteurs, même si l'interaction qui est menée conduit, on l'a vu, à un flux d'observations et de documents qui peuvent aider les acteurs dans l'examen de leurs dossiers de l'heure.

D'une façon plus générale, décrire l'organisation comme un équilibre plus ou moins précaire de logiques locales stabilisées a pour corollaire que ces mêmes logiques peuvent résister fortement à l'introduction d'observateurs extérieurs, qui risquent de créer des remises en cause et des déstabilisations.

Des variables externes au modèle, relatives aux jeux de pouvoir, aux caractéristiques psychologiques des acteurs, ou aux relations entre groupes sociaux interviennent également à ce niveau pour éventuellement perturber fortement l'intervention et créer autant de forces centrifuges. L'expérience concrète de quelque cent cinquante aventures de cette sorte montre qu'il ne s'agit pas de parties de plaisir, mais que le chercheur, en pénétrant dans l'organisation, se situe le plus souvent dans des champs de

12. C'est ainsi par exemple qu'une autre intervention dans le domaine hospitalier, visant à l'étude du fonctionnement des services de radiodiagnostic, a duré sept ans.

Voir *La gestion des services de radiodiagnostic*. Comptes et récits. Préface de G. Pallez, directeur de l'Assistance publique de Paris, J.C. Moisdon. D. Tonneau, 1979.

force considérables, et que sa confrontation inévitable avec les enjeux des uns et des autres peuvent le conduire à la marginalisation ou même l'expulsion. Comment se gère cette relation parfois difficile ?

Tout d'abord, dans la perspective de la relation d'échange évoquée auparavant, les chercheurs se maintiennent tout simplement parce qu'ils sont utiles à certains acteurs : on a vu sur les cinq exemples choisis qu'un certain nombre d'apports peuvent être mis au crédit de chercheurs : l'analyse des logiques de l'atelier, qui conduisit, de façon quasi-naturelle, à un certain nombre de changements structurels ; le déplacement des termes de la négociation entre les hôpitaux vers les phénomènes de régulation interne ; les organisations concrètes de tournantes, dans le cas de BSN ; la constitution de tableaux de bord pour la Sécurité sociale ; l'analyse des circuits d'information pour l'ANVAR, les modifications de procédures envisagées pour créer une plus grande coordination, etc.

Ainsi, l'activité traditionnellement jugée utile par l'entreprise, c'est-à-dire celle de prescription et de conseil, est inhérente à la pratique de la recherche en gestion. Elle ne constitue pas la finalité de cette dernière, mais elle n'est pas non plus un simple sous-produit de l'intervention ; elle est plutôt un des moteurs de celle-ci, selon le schéma général en termes de stimulus-réponse décrit ci-dessus

Une relation en termes d'échange est donc indispensable pour conserver le contact avec l'entreprise : mais parfois, le décalage entre les systèmes de représentation et d'enjeux est tel que la relation cesse d'être possible. Aussi est-il souhaitable, sur un terrain déterminé, de dépasser la

relation d'échanges pour entamer une relation de connivence avec certains acteurs de l'organisation qui, pour diverses raisons et souvent des raisons de proximité culturelle, comprennent le sens de la démarche de recherche et en perçoivent les intérêts potentiels pour l'organisation. Ces interlocuteurs particuliers peuvent constituer des alliés puissants pour les chercheurs, et cela d'autant plus qu'ils sont près des réalités concernées par les problèmes traités.

2. Permettre l'implication des acteurs dans la réflexion

Mais des conditions permettant aux chercheurs de travailler suivant leur ligne méthodologique ne suffisent pas. L'interaction suppose en effet, comme on l'a vu, une certaine symétrie : il faut donc que les partenaires de la réflexion soient en mesure de contribuer concrètement au processus, ce qui est souvent rendu difficile par la surcharge, l'urgence ; et surtout la pression des enjeux dans lesquels ils sont pris.

Pour dédramatiser l'échange, le chercheur en gestion utilise tout d'abord une déontologie stricte : la restitution est continue ; la communication des observations effectuées dans un secteur vers d'autres unités de l'organisation se fera sur la base de l'écrit, après approbation par les interlocuteurs rencontrés dans le premier service.

C'est à ce niveau des conditions de l'implication des acteurs de l'entreprise que l'on peut évoquer à nouveau les groupes de réflexion cités plus haut : leurs procédures permettent justement à ces acteurs de travailler avec les chercheurs en définissant à l'avance de façon rigoureuse les moyens en temps qu'ils auront à y consacrer et en dissociant le processus de réflexion des pro-

cessus d'action et de négociation en cours dans l'organisation¹³.

3. Gérer le décalage des représentations

Un dernier facteur subsiste qui peut rendre la relation du chercheur à son terrain extrêmement périlleuse, facteur qui tient au chercheur lui-même et à son système de représentations.

Celui-ci comprend certes le modèle général du fonctionnement organisationnel, qu'il partage plus ou moins avec ses collègues, mais à ce niveau interviennent également bien d'autres variables individuelles qui sont constituées par ses présupposés idéologiques, ses savoir-faire particuliers (est-il un spécialiste de la recherche opérationnelle ou du contrôle de gestion ?), ses affinités qui l'amènent à entrer en sympathie ou non avec la personne qu'il rencontre, les traits mêmes de sa personnalité, etc. Il en est de même pour son interlocuteur, qui projettera certaines images sur le chercheur (qu'on pense par exemple ici au fait que les chercheurs du CGS sont pour la plupart des ingénieurs et que l'on ne s'adresse certainement pas à eux comme on le ferait à un sociologue par exemple), et qui sera également mû par ses positions personnelles vis-à-vis des grandes questions de l'heure. Il importe de souligner qu'à ce niveau de représentation il n'y a malheureusement pas de séparation possible entre variables, avec d'un côté les bonnes qui conduisent à une connaissance vraie de la marche des organisations, et de l'autre les mauvaises qui seraient en quelque sorte des pollutions par rapport aux premières.

Ceci a des conséquences considérables au niveau de la théorie et de la pratique : pour le premier point, il semble exclu que les modèles que nous avons et que nous aurons des organisations¹⁴ soient constitués de lois disposant des qualités de celles édictées dans les sciences physiques. Les concepts classiques de vérité, d'expérimentation, de falsifiabilité sont profondément à revoir pour parler d'un objet qui ne peut pas être observé en position d'extériorité. Ces modèles, et en particulier celui dont il est question ici, sont donc essentiellement imparfaits, continuellement à dépasser dans des descriptions plus complètes, et dont la seule qualité est d'offrir des niveaux d'interprétation nouveaux pour des phénomènes qu'on comprendrait difficilement sans leur aide.

Au niveau de la pratique, cela dit, laisser le chercheur se livrer sans contrôle aucun à ses présupposés et affects peut avoir de graves inconvénients : il peut d'abord de lui-même créer un décalage insupportable pour ses interlocuteurs, et donc conduire à la rupture de la relation. Un autre résultat, moins spectaculaire, mais tout aussi gênant pour la recherche, est qu'il s'aveugle en quelque sorte sur la nature de l'interaction qu'il vit, considérant ses jugements de valeurs *a priori* ou ses options idéologiques comme des résultats de la recherche. Peuvent lui échapper par là même, la mise à jour d'interactions essentielles dans la voie d'une représentation enrichie de l'entreprise. D'une façon plus précise, le modèle de la recherche en gestion, on l'a vu, fait relativement abstraction de personnes : pour ce modèle, le fait orga-

13. Pour avoir une vue de l'ensemble des groupes de réflexion mis en place par le CGS, cf. : « Automatismes de gestion et systèmes sociaux complexes : l'apport des procédures des groupes de réflexion », D. Fixari, Rapport DGRST, décembre 1982.

14. Et en particulier celui que nous évoquons ici.

nisationnel apparaît bien davantage « fabriqué » à partir des fonctions, de la définition des tâches, des modes formels de délégation et de coordination. Une telle vision d'ingénieurs a pour corollaire une certaine ascèse de la part du chercheur, ascèse n'étant pas synonyme d'objectivité (impossible, comme on l'a dit).

Une telle ascèse est là aussi une tension, non une finalité atteignable. Au CGS, la gestion de cet aspect essentiel de l'interaction passe pragmatiquement par un travail essentiellement collectif : tout d'abord, c'est la plupart du temps une équipe de chercheurs qui intervient sur un terrain, et non un chercheur isolé (la taille de l'équipe est de 2 à 3, mais elle peut dans certains cas être supérieure). Est attendu ainsi un contrôle mutuel au sein de l'équipe. Ensuite des échanges réguliers sont organisés sur les différentes aventures vécues par les uns et les autres : tous les quinze jours, le centre entier se réunit (une douzaine de personnes à temps plein à l'heure actuelle) et une étude particulière donne lieu à des débats où, au-delà des problèmes techniques que soulève toute intervention en matière de gestion, c'est bien plutôt l'ensemble de la relation entre les chercheurs et l'organisme partenaire qui est scruté : ainsi, la petite collectivité qu'est le CGS se livre à l'exercice qui semble être un des plus difficiles pour les chercheurs en sciences sociales, à savoir la « suspension du jugement¹⁵ ».

CONCLUSION

Dans un courrier récent de cette même revue, C. Midler, chercheur au CRG, s'adressait à O. Orstmann qui avait noté un infléchissement des recherches américaines en gestion vers des aspects plus qualitatifs qu'auparavant, et vers des dispositifs d'investigation relevant davantage de la recherche-action. AO. Orstmann, qui invitait les Français à en faire autant, C. Midler signalait les travaux déjà anciens de la recherche en gestion.

Nous espérons avoir montré ce que sont ces travaux, sur quel corpus théorique ils s'appuient, vers quels modèles, provisoires et imparfaits certes, mais espérons-le heuristiques, ils sont orientés. Nous espérons également avoir levé quelques ambiguïtés : le travail sur le terrain est souvent qualifié de monographie, ou encore d'expérimentation. Par la première, on fait semblant d'observer sans aucune idée préconçue ; dans la seconde, on fait semblant de valider une seule idée préconçue. La pratique de la recherche en gestion, on l'a vu, cadre mal avec ces termes, de même qu'avec ceux d'intervention, de recherche-action, d'expertise, etc. Nous pensons en fait avoir montré qu'une recherche de ce type, prenant l'organisation comme champ d'observation, mélange intimement ses théories et ses pratiques et que l'on ne peut comprendre les uns sans les autres.

15. Pour reprendre une expression de M. Matheu dans la première synthèse qu'il a élaborée des travaux du groupe « Ethnographie des organisations ».

16. « A la découverte de l'Amérique », C. Midler, *Revue française de gestion*, n° 43, novembre-décembre 1983.