

Revue Internationale de

ISSN 0980-1472

systemique

APPROCHES COGNITIVES
DE L'ORGANISATION

Vol. 10, N° **1-2**, 1996

afcet

DUNOD

AFSCET

Revue Internationale de
systemique

Revue
Internationale
de Sytémique

volume 10, numéro 1-2, pages 157 - 189, 1996

La dimension cognitive
de la recherche-intervention :
la production de connaissances
par interactivité cognitive

Henri Savall, Véronique Zardet

Numérisation Afscet, août 2017.



Creative Commons

**LA DIMENSION COGNITIVE
DE LA RECHERCHE-INTERVENTION :
LA PRODUCTION DE CONNAISSANCES
PAR INTERACTIVITÉ COGNITIVE**

Henri SAVALL ¹ et Véronique ZARDET ²

Résumé

La recherche-intervention en entreprise pratiquée par l'équipe de recherche de l'ISEOR (Université Lumière Lyon 2 et Groupe ESC Lyon) constitue un processus d'interactivité cognitive entre les acteurs de l'entreprise et ceux de l'équipe de recherche.

La démarche socio-économique pratiquée par cette équipe est en effet fondée sur le changement de représentations collectives. Les connaissances d'intention scientifique résultent d'une interaction cultivée entre acteurs ; elles sont produites au cours de phases successives d'un cycle de consolidation. Les représentations sociales sont pleinement modifiées lors du processus d'ancrage et d'instrumentalisation de la représentation sociale.

La méthode de diagnostic socio-économique joue un rôle essentiel dans la modification des représentations sociales grâce à une méthode qualitative de dépouillement des entretiens basée sur une différenciation entre un effet miroir et un avis d'expert.

Abstract

The experimental research in firms practised by ISEOR Research Team (University Lumière Lyon 2 and Groupe ESC Lyon) constitutes a process of cognitive interactivity between the actors of both firm and research team.

The socio-economic process practised by this team is in fact based on the change of collective representations. The knowledge of scientific

1. Directeur de l'ISEOR, Professeur de Sciences de Gestion à l'Université Lumière Lyon 2, 15, chemin du Petit Bois, 69130 Écully.

2. Co-Directrice de l'ISEOR, Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université Lumière Lyon 2, 15, chemin du Petit Bois, 69130 Écully.

intentions results from interactions cultivated between actors; it is developed during successive phases of a consolidation cycle. During their process of anchorage and instrumentation, the social representations are completely modified.

The method of socio-economic diagnosis plays an important role in the modification of social representations. This is due to the qualitative method of interview analysis based on the distinction between a mirror effect and an expert's opinion.

INTRODUCTION

L'ISEOR¹, Centre de Recherches en Sciences de Gestion, pratique depuis **vingt ans** des recherches dites « démarche socio-économique », fondées sur une méthode de **recherche-intervention** ou **recherche-expérimentation**. Ces recherches, qui ont une visée descriptive, explicative et prescriptive, consistent à produire des résultats d'**intention scientifique** par des méthodes dites de « terrain », c'est-à-dire fortement ancrées au sein des entreprises et des organisations. Les résultats de recherche obtenus sont de deux types : des résultats **méthodologiques** et des résultats **substantiels**. L'objet de cet article est, après avoir rapidement situé la recherche-intervention par rapport à d'autres méthodes de recherche, d'identifier les processus, règles, procédures et instruments qui aboutissent à la production de connaissances d'**intention scientifique** telles que des concepts, des instruments d'analyse, des procédures de recherche, des modélisations, et des représentations de la réalité. Ces multiples connaissances font ensuite l'objet de diffusions orales puis écrites.

La première partie de cet article montre comment la recherche-intervention peut se lire comme un processus d'**interactivité cognitive** entre les acteurs de l'entreprise et ceux de l'équipe de recherche, en quoi la démarche socio-économique constitue une méthode d'intervention fondée en grande partie sur le changement de représentations collectives. Nous analyserons la nature et les formes des interactions entre le chercheur et son « terrain », le processus de production des connaissances d'intention scientifique et des représentations collectives à travers les liens intersubjectifs et sociaux. La seconde partie développe l'exemple d'une méthode utilisée dans nos recherches-interventions : celle du **diagnostic socio-économique**, pour illustrer ce principe d'interactivité cognitive générateur de connaissances d'intention scientifique.

I. LA RECHERCHE-INTERVENTION : UN PROCESSUS D'INTERACTIVITÉ COGNITIVE

La recherche-intervention que nous pratiquons avec notre équipe de l'ISEOR depuis vingt ans est une méthode de recherche qui s'appuie fondamentalement sur l'élaboration et la validation d'hypothèses de connaissances à partir de l'observation et de données dites de terrain, c'est-à-dire d'entreprises et d'organisations constituant à la fois le champ et l'objet de la recherche en sciences de gestion.

Le chercheur, dit « intervenant-chercheur », a pour objectif de mieux connaître et mieux comprendre les phénomènes observés « par et pour l'action »². Il se situe donc dans une perspective résolument **transformative** de l'objet de recherche, l'un des principes fondamentaux dans la méthode de recherche-intervention étant celui de l'exploitation scientifique de l'**interaction** entre le chercheur et son « terrain ». Ces interactions se situent certes dans une perspective « behaviouriste ». Mais l'objet de cet article est surtout d'analyser la dimension socio-cognitive de ces interactions, au sens où Lauriol la définit : l'approche socio-cognitive considère les interactions entre un sujet et un objet ou l'environnement, et la représentation, concept clé dans les approches de la cognition, est ici considérée comme sociale, car elle constitue une forme de savoir élaboré dans l'interaction sociale. « La fonction de la représentation sociale est de construire une structure imageante, représentant le rapport du sujet à l'objet, pour ensuite constituer une véritable grille de lecture et d'interprétation du réel, permettant d'adopter des conduites appropriées en toutes circonstances » (Lauriol, 1995). Dans nos pratiques de recherche-intervention, l'interactivité entre les acteurs-chercheurs et les acteurs-membres de l'entreprise est cognitive, car chacun à son tour fournit aux autres une représentation du fonctionnement de son entreprise, qui déclenche une prise de conscience et permet aux tiers de modifier leur propre représentation et de la proposer à leur tour aux autres. Nous verrons dans la seconde partie de cet article une illustration de ces représentations sociales à partir de la méthode de diagnostic socio-économique.

Nous utilisons alternativement recherche-intervention ou recherche-expérimentation, même si l'usage de ces différents termes appelle quelques éclaircissements :

– la **recherche-action**, qui se situe dans la lignée d'un courant de pensée, celui de l'approche socio-technique, ensuite reprise par d'autres, consiste à réaliser des observations sur le terrain, sans volonté d'engagement dans l'action de l'entreprise de la part du chercheur. Le principe de neutralité,

que nous jugeons pour notre part illusoire, est donc central dans la recherche-action.

– dans la théorie socio-économique des organisations, nous avons proposé le terme de **recherche-intervention**, où le chercheur est à la fois partenaire dans l'action de l'entreprise et coproducteur de connaissances avec les acteurs de l'entreprise. On peut néanmoins considérer que certains font de la recherche-intervention sans chercher à formuler des règles de connaissance ;

– la **recherche-expérimentation**, terme que nous utilisons ici en alternance avec celui de recherche-intervention, présente en rigueur une certaine différence. L'expression recherche-expérimentation marque davantage l'existence d'hypothèses explicites (quoique provisoires) au démarrage de la recherche sur le terrain, ainsi que la volonté du chercheur de transformer l'objet observé pour mieux le connaître, en expérimentant sur et avec l'objet, et enfin la volonté d'exprimer des connaissances structurées sous forme de règles. C'est en ce sens que notre méthode de recherche s'apparente aux sciences expérimentales, des chercheurs tels que Charpak ou De Gennes étant dans des domaines très différents des sciences sociales, proches de nos pratiques méthodologiques. La particularité des expérimentations dans les disciplines de la gestion nous a conduit à réfuter la validité et l'intérêt des expérimentations effectuées exclusivement en « laboratoire », car elles ne visent pas à reproduire ou à analyser des situations concrètes, mais « cherchent à agir de façon contrôlée sur quelques variables prédéfinies »³, à titre d'hypothèses.

Certains aspects de la démarche socio-économique s'apparentent, par leur nature anthropologique, à certaines caractéristiques de la **sociologie compréhensive**, née du courant philosophique de la **phénoménologie**. Ainsi, l'accent mis dans le diagnostic socio-économique sur les effets plutôt que sur les causes (voir partie 2) met en évidence la prééminence dans la démarche socio-économique de l'**intentionnalité** des acteurs, qui agissent en vue d'un projet, plutôt que déterminés par des causes antérieures à leurs actions. D'ailleurs, le volet « étude des coûts-performances cachés » du diagnostic socio-économique comporte le choix d'un ensemble de **situations typiques**, à savoir les cas-types de régulation de dysfonctionnements, énoncés par l'intervenant-chercheur en dialogue avec les acteurs.

I.1. Les connaissances d'intention scientifique

Les connaissances dites d'**intention scientifique** désignent une catégorie particulière de connaissances : celles qui ont pour objectif d'aider le

chercheur à formuler des règles de connaissances nouvelles, par rapport à l'état des idées reçues dominantes dans un milieu culturel donné. Ainsi, la recherche de données et d'informations pour élaborer un document de communication, ou pour transmettre, dans un objectif pédagogique ou politique, des connaissances préétablies relève davantage de recherche que nous qualifierons de **pédagogique** et **non** d'intention scientifique. Pour formuler ces règles de connaissances nouvelles, et pour les besoins de cet article, nous optons très simplement pour un modèle d'expression de connaissances de la forme « si... alors... » et des définitions très souvent utilisées dans les domaines de l'intelligence artificielle telles que base de connaissances, composée d'une base de règles et d'une base de faits.

« Si un animal a des mamelles, alors c'est un mammifère » constitue une forme simple d'expression de connaissances, de même que dans notre domaine : « si le chiffre d'affaires augmente de plus de 20% en volume, si le taux d'utilisation des machines est supérieur à 80% et si la stratégie est de poursuivre la croissance des activités, alors il faut investir en équipements ».

Le processus de production de connaissances d'intention scientifique conduit, très schématiquement à élaborer des règles⁴ qui expriment un lien, plus ou moins avéré (selon le contexte de situation : aspect contingent), mais à probabilité d'occurrence non nulle entre deux ensembles plus ou moins finis d'informations repérées. Au début du processus d'investigation scientifique, l'espérance de règle constitue une **hypothèse**, le travail scientifique qui s'en suit consistant à chercher à la valider, **quitte à devoir invalider ou modifier cette hypothèse**. L'hypothèse est un instrument de recherche, au sens de Claude Bernard, c'est un guide et un référentiel **souple** qui facilite le cheminement laborieux du chercheur. Si les conventions scientifiques permettent de considérer que l'hypothèse est validée, celle-ci prend alors le **statut de règle de connaissance**, et sera considérée comme un **résultat de recherche** scientifique étayé. Les objets produits par le travail scientifique sont donc des règles, dont l'assemblage aboutit progressivement à la constitution d'une **base de connaissances**, constituée d'une base de **règles** et d'une base de **faits** associées. Cette recherche de connexions entre des éléments d'une structure de connaissance constitue l'essence même du travail scientifique et ne se confond nullement avec le positivisme traditionnel. En effet, celui-ci repose sur l'extériorité objective du chercheur et sa totale neutralité, conditions que l'on ne sait pas réaliser en sciences sociales, si tant est que les sciences dites physiques et de la vie sachent le faire. Au contraire, nous nous sommes constamment élevés contre l'hypocrisie affichée ou insidieuse de la soi-disant neutralité de nombreux chercheurs en sciences sociales, provenant aussi bien

de la sociologie que des mathématiques appliquées aux sciences sociales. On admettra toutefois que notre conception de la qualité scientifique de la recherche s'appuie sur une recherche d'**invariants génériques souples** de nature méthodologique, instrumentale ou procédurale, en considérant que les formes concrètes des situations collectives (organisation du travail, système de communication...) sont quant à elles dans l'univers du **contingent**, du singulier, du spécifique, du contextuel.

La production des règles fait une large place à l'**interactivité cognitive** ; ainsi, les faits qui permettront de valider des hypothèses sont la résultante d'une **interaction cultivée** entre les acteurs, y compris les intervenants-chercheurs. Par exemple, les acteurs de l'entreprise fournissent une représentation des dysfonctionnements (cf. partie 2) sous la forme de faits concrets qu'ils ont extraits de leur mémoire et filtrés selon leurs structures cognitives ou mentales ; puis une nouvelle représentation est élaborée par les intervenants-chercheurs à partir des différentes représentations apportées, et soumise aux acteurs de l'entreprise. Cette alternance de représentations permet d'élaborer progressivement une base de faits, qui permettent là encore progressivement à l'intervenant chercheur de valider ses hypothèses.

Nous proposons de définir trois niveaux de règles de connaissances : descriptif, explicatif et prescriptif. Ces trois niveaux sont articulés entre eux dans le **travail d'intention scientifique**. Lorsqu'un ensemble de faits ou de phénomènes qui paraît signifiant est détecté, appréhendé et décrit, on cherche ensuite des explications, ce qui conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses explicatives puis à les valider, les invalider, ou les reformuler. De telles hypothèses s'expriment sous une forme explicative du type « si l'on observe D1, D2 et D3 (hypothèses descriptives), alors on en déduit d'une part que des causes probables sont E1 et E2 et d'autre part des effets probables E3, E4 et E5 (soit cinq hypothèses explicatives complémentaires ou peut-être mutuellement exclusives) ». Lorsqu'une certaine explication est ainsi avancée et validée, on cherche ensuite quelles actions et préconisations peuvent être proposées et quels en sont les effets attendus (énoncé praxéologique) : cela constitue la formulation d'**hypothèses prescriptives**, particulièrement utiles dans les disciplines telles que les sciences de gestion dont la vocation est notamment de créer des outils d'**aide à la décision** pour les acteurs dans des organisations.

L'appellation **hypothèse descriptive** que nous revendiquons mérite quelques développements. Pourquoi appeler cela une hypothèse descriptive et non une description ou un constat, un fait, une donnée ? Lorsque nous décrivons une situation, nous procédons par une collecte de faits,

d'informations, de signaux, dont l'une des caractéristiques est que cette collecte se fait par une **sélection de signaux en fonction d'une** problématique que le chercheur veut traiter et de ses grilles de lecture plus ou moins conscientes. Toutefois la **pertinence** de cette problématique, et partant, celle de la sélection des signaux reste à démontrer, d'où le statut que nous lui attribuons par souci de rigueur, de simple **hypothèse** descriptive. Par exemple, on observera dans telle entreprise des faits qui montrent que le marketing est relativement déconnecté des autres fonctions de l'entreprise, si l'on se situe dans une problématique d'insertion du marketing au sein de l'entreprise. Sur la même fonction marketing, de la même entreprise, d'autres signaux seront retenus dans une problématique totalement différente touchant à l'efficacité externe de la fonction marketing, tels que, par exemple, le ratio dépenses publicitaires par rapport au chiffre d'affaires.

Ce sont donc les **filtres de tri** utilisés lors de la sélection des signaux qui permettent de formuler une hypothèse de la forme « Si tels faits sont observés, alors il existe tels problèmes », ce qui montre bien le rôle essentiel des modèles de représentation utilisés respectivement par les membres de l'entreprise et les intervenants-chercheurs (Kuhn, 1962).

Selon nous, un ensemble d'hypothèses descriptives de ce type constituera la formulation de ce qu'il est convenu d'appeler la **problématique** étudiée ⁵.

Nous verrons en outre, dans la deuxième partie de l'article que la démarche socio-économique cultive et s'appuie fortement sur les caractéristiques propres des analyses qualitatives telles que les définit par exemple A. Muchielli ⁶, à savoir :

- le questionnement large et sans grille *a priori* (cf. grille d'entretien des six domaines de dysfonctionnements) et la recherche de coûts performances-cachés à partir des idées exprimées par les acteurs, sans aucune grille *a priori*.

- la recherche de l'implicite notamment dans l'expression par l'intervenant du non-dit des acteurs dans l'avis d'expert. La démarche socio-économique utilise à cet effet plusieurs critères pour décrypter le discours ainsi que les silences des acteurs de l'organisation, notamment le filtre DTC (dadas, tabous, contentieux), le filtre AMA (actualité, mémoire, anticipation) ⁷.

Les résultats obtenus, ou connaissances produites peuvent ensuite être classés selon leur nature : on distinguera ainsi des règles **méthodologiques** et des règles **substantielles**. Les premières désignent les connaissances acquises dans le domaine des méthodes de recherche tant d'intention scientifique que pédagogiques ou professionnelles.

Ainsi la règle considérée pour l'heure, comme **hypothèse descriptive** :

« Lorsqu'on utilise des méthodes de recherche-intervention, la méthode de comptabilité analytique des sections homogènes est remise en cause au plan de la pertinence de la répartition des charges par clés d'imputation trop approximatives et souvent arbitraires. »

est une règle **méthodologique**, au même titre que :

« Lorsqu'on fait un diagnostic socio-économique dans une entreprise, on obtient une représentation nouvelle de l'entreprise que les acteurs s'approprient, ce qui permet d'enclencher un processus de changement avec une participation effective et efficace des acteurs » (cf. partie 2 de cet article).

Les règles **substantielles** désignent quant à elles les connaissances relatives aux **modèles de gestion** liées aux décisions de politique d'entreprise. Ainsi la règle de connaissance : « Si la taille de l'entreprise est doublée, les coûts de production diminuent de $x\%$ » est une connaissance substantielle largement répandue dans le monde des entreprises sous le nom de principe d'économie d'échelle. Toutefois, les travaux de l'ISEOR ont abouti depuis quinze ans, dans un nombre de cas significatifs à invalider cette règle, grâce au concept de coûts cachés (Savall, 1975, 1979 ; Savall, Zardet, 1987). En effet la croissance de la taille multiplie, sous certaines conditions fréquemment observées, des coûts de concentration et de dysfonctionnements nombreux qui réduisent fortement ou annulent les économies d'échelle potentielles. Les règles substantielles explicatives débouchent assez clairement sur des hypothèses prescriptives destinées à modifier « l'état du monde » que l'on a décrit puis expliqué.

Dans le cas de cette hypothèse, et dans l'état actuel de nos résultats de recherche, la prescription sera du type : « pour réduire les coûts de production de $x\%$, ne doublez pas systématiquement la taille de l'entreprise, car il existe d'autres solutions » (Savall et Zardet, 1992, 1995).

La production de l'ensemble de ces connaissances d'intention scientifique, ainsi triées selon les deux critères de niveau et de nature, se caractérise par un **processus à caractère stratégique** en ce sens qu'il intègre :

- des objectifs à moyen et long termes de la part du chercheur (intentionnalité affichée) ;
- une analyse de l'environnement ;
- le choix d'un cheminement, de moyens et d'actions pour atteindre ces objectifs.

La validation très étayée d'une hypothèse de recherche est souvent un objectif que le chercheur n'atteint qu'à moyen ou long termes, au moyen

d'une charge de travail d'intention scientifique et d'un délai (patience du chercheur) suffisants.

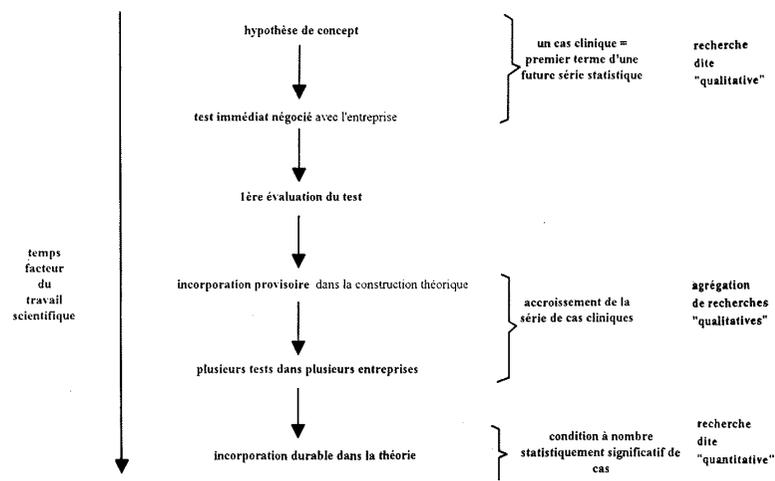
Les connaissances sont produites par un **processus**, car elles passent par différentes phases d'un cycle de consolidation. D'une part, une connaissance se solidifie progressivement par l'accumulation de faits qui la valident, l'invalident ou la modifient, d'autre part elle prend un caractère plus stable lorsqu'on peut accumuler dans l'espace temps une série de faits qui tendent progressivement à la valider, selon une démarche heuristique intégrant des itérations successives qui incorporent les informations nouvellement découvertes. L'interactivité cognitive joue dans ce processus un rôle fondamental car les connaissances sont coproduites par les acteurs de l'entreprise et les intervenants-chercheurs *via* leurs représentations sociales respectives et progressivement confrontées. Cette interactivité cognitive produit deux types de résultats :

- pour les acteurs de l'entreprise, elle modifie leur image du fonctionnement et des performances de l'entreprise, ainsi que leurs conduites sociales dans leur entreprise. Par exemple, le calcul des coûts cachés élaboré par les intervenants-chercheurs avec les informations apportées par les acteurs de l'entreprise leur apporte une nouvelle représentation de la performance économique de leur entreprise, et les conduit ensuite à prendre des décisions d'investissement qui incorporent des coûts cachés prévisionnels jusque-là ignorés dans les modèles de choix d'investissement manipulés par les acteurs de l'organisation ;

- pour les intervenants-chercheurs, elle apporte de nouveaux faits permettant de consolider des hypothèses existantes ou de formuler de nouvelles hypothèses, à partir d'une expérimentation complémentaire.

I.2. Le processus d'élaboration des connaissances et des concepts

Les procédures utilisées pour produire les connaissances d'intention scientifique dans une recherche-intervention sont négociées avec la Direction de l'entreprise. Elles ont une visibilité et sont, partant, contrôlables par les acteurs de l'entreprise, ce qui est une condition d'efficacité et de légitimité du chercheur vis-à-vis de ses partenaires pourvoyeurs d'informations, de signaux et de faits significatifs, matière première indispensable pour la qualité du travail d'intention scientifique.



Ce schéma résume la chronologie productrice de concepts qui sont expérimentés de façon quasi-simultanée à leur émergence. L'hypothèse de concept est parfois formulée sur les lieux mêmes de la recherche-intervention, le test étant alors négocié en temps réel pour faire une première validation de sa pertinence. L'incorporation provisoire puis durable dans la modélisation s'opère lors de **phases de distanciation** critique, les tests s'effectuant principalement lors des **phases d'immersion**. La qualité scientifique de la recherche est en effet obtenue grâce à une alternance dûment pilotée par les intervenants-chercheurs d'**immersion** dans le corps social de l'organisation, puis de **distanciation**.

Les **itérations successives bouclées** constituent ainsi une technique fondamentale que nous avons dénommée **principe d'interactivité cognitive** entre les intervenants-chercheurs et les acteurs de l'entreprise, dans un souci permanent d'accroître la valeur de signifiante des informations traitées dans le travail scientifique.

Par exemple, l'hypothèse explicative « il y a trop d'absents, ce qui explique que l'entreprise ne puisse pas livrer ses clients dans les délais » nécessite, au-delà d'une première série d'observations, d'autres investigations sur le même espace organisationnel mais aussi sur d'autres, afin d'obtenir progressivement une série de faits qui montrent par exemple que la productivité des présents, la qualité de leur travail, la compétence de certains d'entre eux sont de toutes façons déficients, ce qui explique que les délais de livraison ne sont pas

respectés, même lorsqu'il y a un nombre d'absents largement inférieur. Le surplus d'absents est moins responsable, dans ce cas, du retard de livraison d'aujourd'hui que la désorganisation coutumière et chronique de cet atelier.

Selon Mucchielli, l'objet scientifique de recherche ne doit pas être un existant concret, une expérience sensible, mais une construction abstraite. Il y a transgression lorsque l'interprétation de l'action, des faits humains et sociaux est ancrée dans une perspective subjectiviste, celle d'un singulier. Piaget, Bachelard, Bourdieu insistent sur la construction de l'objet scientifique par un processus de rupture épistémologique. Il y a une opposition entre une épistémologie de type piagétienne et les nouveaux courants sociologiques (interactionnisme symbolique tel que l'École de Chicago, ethnométhodologie telle que Garfinkel). Or, la démarche socio-économique rejette cette opposition et enlance les éléments dans une synthèse dialectique :

- en remplaçant **rupture** épistémologique par **distanciation** (le chercheur ne rompt pas, il élargit son point de vue par une prise de distance) ;
- en insérant l'« observateur » ou chercheur dans le champ d'observation, acteur lui-même parmi les acteurs qu'il observe et avec lesquels il coproduit des événements, des activités et des règles (ethnométhodes).

L'objectif majeur de nos recherches-interventions au sein des entreprises et organisations est de déclencher par les procédures mêmes de recherche, à partir d'informations opérationnelles et fonctionnelles émises par les chercheurs, des impacts de stimulation des comportements des acteurs de l'entreprise, afin de recueillir en retour une information pleinement signifiante. Cet « enracinement social » de la représentation s'opère par le **processus d'ancrage** (Lauriol, 1993) dans le système de pensée de l'acteur à un double niveau :

- par ce que nous appelons l'intégration des informations (compréhension, mémorisation...) (Zardet, 1985, 1986), qui permet leur inscription dans le système de pensée préexistant (intégration cognitive) ;
- puis par la stimulation d'actes décisifs (passage de la décision-acte cognitif à l'action-acte physique, verbal, relationnel...) dénommée dans l'approche socio-cognitive processus d'instrumentalisation de la représentation sociale.

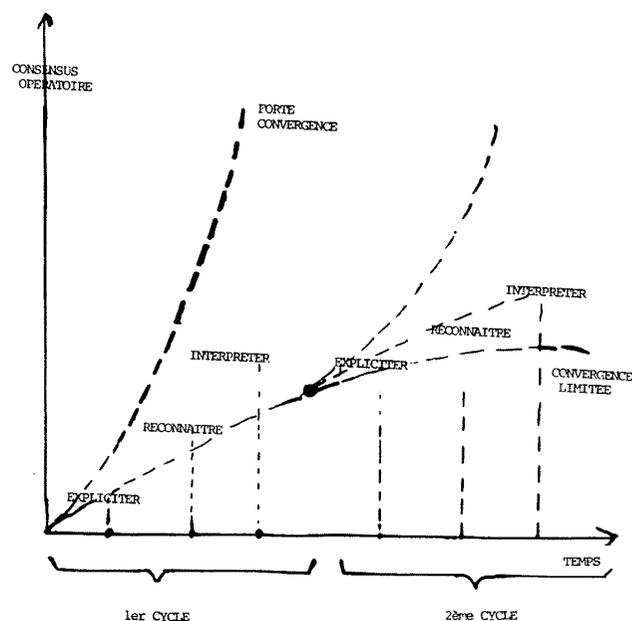
Cette technique dite d'itérations successives bouclées consiste donc en une décomposition chronologique en séquences successives et itératives de collecte des informations puis de stimulation des acteurs par la présentation de résultats intermédiaires, ensuite une nouvelle collecte d'informations, et ainsi de suite.

Ainsi, la recherche-intervention est un processus récurrent de construction d'une **stratégie de production**, de collecte et de traitement d'**informations à qualité contrôlée**. Cela nécessite de la part du chercheur un véritable savoir-faire de stratégie d'**extraction** et de **négociations** de leur obtention auprès d'un ensemble complexe d'acteurs différents.

Les enseignements que nous pouvons tirer de nos recherches expérimentales au sein des organisations suggèrent que la stratégie de construction d'une base d'informations de qualité convenable soit organisée selon des cycles successifs comportant quatre opérations de base :

(voir figure suivante).

- exprimer, révéler, écrire, dire.



Reconnaître, c'est plutôt **faire reconnaître** : en présentant le résultat de cette explicitation d'informations sous forme **synoptique**. Ensuite interpréter, fournir une représentation, d'une part avec les acteurs concernés, mais aussi en tant que chercheur extérieur exprimant des interprétations qui ne peuvent pas être produites par les acteurs eux-mêmes ou que ceux-ci refusent d'exprimer ou n'osent pas faire.

On peut observer **deux trajectoires** extrêmes :

- La première représente la trajectoire de la **forte convergence** correspondant au cas où l'explicitation de la reconnaissance et de l'interprétation aboutit assez vite à un consensus sur les protocoles opératoires dans l'entreprise tels que la mise en place d'un tableau de bord, d'un système d'information, d'une nouvelle organisation, par exemple.

- la deuxième représente la trajectoire à **convergence limitée** qui comporte une sorte de seuil-plafond au consensus des acteurs. Dans ce cas, on s'aperçoit, à un certain moment, que l'expression de certaines informations n'est pas possible ou pas encore possible, ou que certaines solutions ne peuvent pas être envisagées ou mises en place parce qu'on est (encore ?) trop bas dans l'échelle de consensus opératoire des acteurs.

Après un premier cycle, on enclenche un deuxième **cycle de production-authentification des informations** nécessaires à l'investigation scientifique : on explicite les informations, on les fait reconnaître, on interprète, etc. ; cette deuxième fois, avec des informations qui ont été produites, accumulées et synthétisées par le chercheur au cours du premier cycle. C'est ainsi que, **par cycles successifs, on accède à une certaine qualité d'information, à une certaine fiabilité des informations**, évaluées d'un double point de vue : d'une part sur les effets recherchés par les acteurs en regard de leurs enjeux au sein de leur organisation (impact opérationnel, contingent) ; d'autre part sur la capacité de produire des connaissances relativement utilisables en dehors du contexte de cette organisation (production scientifique générique). Rappelons que ce double effet est un des composants majeurs du principe de **contingence générique**.

C'est ainsi que l'on accroît la signifiante des informations traitées dans le travail scientifique grâce au principe d'**interactivité cognitive**.

I.3. L'influence des choix stratégiques du chercheur

Les connaissances obtenues dépendent étroitement des choix « stratégiques » opérés par le chercheur en termes d'instrumentation de la recherche et de position géographique, ou plutôt « géopolitique », que choisit le chercheur.

a) Le choix des instruments du travail d'intention scientifique

Toute discipline scientifique dispose d'un arsenal instrumental pour réaliser le travail scientifique. Toutefois les sciences de gestion souffrent, semble-t-il,

de **lacunes majeures** dans le champ des outils d'observation et d'analyse de type microscope, destinés aux objets et aux champs infiniment petits. L'origine de cette situation est probablement dans la filiation des sciences de gestion, nées il y a peu de temps d'une scission des sciences économiques appliquées à l'industrie : en France, le premier concours d'agrégation de l'enseignement supérieur en sciences de gestion date de 1977. S'il est vrai que les sciences de gestion sont une discipline autonome dans l'enseignement supérieur français (« section 6 »), ce n'est pas le cas au Centre National de la Recherche Scientifique où la section regroupe « sciences économiques et de gestion ».

Cette histoire récente explique probablement que les outils de l'infiniment petit en sciences de gestion soient beaucoup moins développés que ceux du champ macroscopique. Tout se passe comme si la gestion s'était séparée de son aînée l'économie en conservant les mêmes instruments, alors que l'objet et le champ sont significativement différents. La biologie s'est développée grâce à l'invention d'instruments de plus en plus puissants, pour observer l'infiniment petit, tels que le microscope électronique et non en empruntant le télescope à l'astrologie. En effet, si une entreprise de quelques milliers de personnes peut déjà être considérée comme un acteur complexe en sciences de gestion, ce n'est finalement qu'un simple agent économique en sciences économiques, voire un point dans l'espace économique modélisé par l'École néoclassique. Cela explique probablement pourquoi les sciences de gestion souffrent d'un manque d'instruments de type microscope, ainsi que d'un manque de positions géographiques et « géopolitiques » du chercheur suffisamment intériorisées dans l'organisation pour qu'il puisse prétendre pratiquer l'observation scientifique.

Lorsqu'on veut observer une particule, on n'obtient pas les mêmes résultats d'investigation selon que l'on a choisi un microscope ou un télescope...

La production de **connaissances solides** nécessite donc le choix soigné d'une batterie instrumentale qui peut se positionner selon la taille de l'objet observé, sur un large spectre allant du microscope au télescope, en passant par toute une série d'instruments intermédiaires : la lunette de théâtre, la lunette grossissante, la lunette corrective, l'œil nu...

Pour progresser dans l'identification et mieux comprendre les pratiques (actes et discours professionnels des acteurs des organisations) en sciences de gestion, il est nécessaire de développer des outils microscopiques manquant pour la petite unité de travail, voire l'individu qui travaille dans cette unité, et d'**alterner** l'usage d'outils à finalités et à grossissements différents.

b) Le choix négocié de la position du chercheur, acteur stratège

Si la production de connaissances scientifiques s'opère par la collecte de faits, d'informations, de signaux, il est indispensable que le chercheur choisisse un champ d'observation, et une position qui lui permettront de voir ce qu'il souhaite voir, et de rechercher une adéquation satisfaisante selon lui, entre le champ d'observation et l'objet.

Ce chercheur stratège recherche une ou des positions stratégiques pour observer ce qu'il **désire** observer. Prenons l'image simplifiée d'une montagne avec un sommet et deux versants. Selon la position prise par le chercheur, il obtient trois représentations différentes de la montagne : chaque versant lui apporte une représentation différente et la position au sommet lui en apporte une troisième.

Poursuivons le schéma de cette analyse dans notre discipline. Un chercheur qui analyse des pratiques de gestion des ressources humaines dans une entreprise peut se mettre sur un premier versant, le département des ressources humaines (spécialistes de la fonction), ou sur un second versant, les services opérationnels, « clients internes » de la fonction ressources humaines, ou encore au sommet, près de la direction générale. Les faits et signaux obtenus sont très différents dans l'une ou l'autre situation⁸. L'intervenant-chercheur élabore donc des représentations à partir de ce qu'il est capable d'observer, compte tenu de son savoir-faire, des positions occupées, des instruments dont il se dote et des acteurs auxquels il se confronte. Ainsi, les moyens logistiques mobilisés par le chercheur conditionnent fortement les résultats de sa recherche.

Par exemple, en marketing, l'utilisation de questionnaire auprès des clients ne permet pas de traiter ce qu'ils n'expriment pas : le **non-dit**. Pour capter ce qu'ils pensent sans le dire, compte tenu des conditions souvent **furtives** dans lesquelles se déroulent les **enquêtes**, il convient d'utiliser, et donc de créer si besoin, d'autres instruments et méthodes pour connaître le comportement d'achat actuel ou futur des clients.

L'observation des comportements d'acteurs par des recherches-interventions nécessite de **négocier** avec les acteurs de l'entreprise la (ou les) position(s) de l'intervenant-chercheur au sein de l'organisation. La recherche-intervention suppose l'élaboration **concertée** entre l'intervenant-chercheur et le chef d'entreprise, ou le responsable de l'intervention par lui désigné, d'un **cahier des charges méthodologique** qui précisera par écrit les objectifs de la recherche-intervention pour l'entreprise et pour l'équipe d'intervenants-chercheurs, la démarche méthodologique choisie, les

rythmes de déroulement, la position géographique et « géopolitique » du chercheur au sein de l'entreprise (présence physique, accès à tels types d'acteurs). L'enjeu de ce cahier des charges est de négocier à l'avance l'accès aux informations pertinentes, condition impérative pour effectuer une recherche d'intention scientifique⁹ ayant un niveau suffisant de qualité et de fiabilité.

Dans la négociation de la quantité d'informateurs et de leur qualité, la difficulté provient d'une sorte de **choc culturel** que cela introduit dans la négociation entre l'équipe de recherche-intervention et l'entreprise. Un dialogue s'établit entre les deux partenaires, par exemple les acteurs de l'entreprise précisent :

« On vous demande une étude sur l'évolution des besoins de formation des entreprises, on ne vous demande pas de faire le diagnostic interne du centre de formation ». Il faut alors s'expliquer, mais **avant** de signer la convention de recherche-intervention. Dans certains cas où cela n'avait pas été convenu clairement, de sérieuses difficultés sont apparues au point de rendre parfois impossible toute extension significative du panier (types et nombres) d'informateurs.

Après la signature de la convention, il s'avère que certaines **conditions** qui apparaîtraient nécessaires à la réalisation de la recherche **ne sont plus négociables** vraiment. Le chercheur-intervenant risque alors de se trouver « piégé » dans sa démarche et court le risque de devoir renoncer à des sources d'information qui pourraient orienter différemment son interprétation et ses conclusions : il subit alors un **biais méthodologique et théorique** provoqué par le **périmètre trop étiqué** voire biaisé de son panier d'informateurs. Le choix de la position et des outils du chercheur est ainsi particulièrement discriminant voire déterminant. Il convient de souligner qu'en dépit des apparences, une recherche-intervention, ayant, partant, une vocation transformative, est très différente d'une recherche conduite par « observation participante », méthode très utilisée en sociologie des organisations et en sociologie du travail, qui consiste à réaliser des observations en participant à l'activité productive, en occupant un poste de travail dans l'organisation, parfois même à l'insu des acteurs observés¹⁰.

Dans la conduite d'une recherche-intervention, qui nécessite par son objet des séjours de longue durée dans l'entreprise (plusieurs mois voire plusieurs années), la question du choix de la position de l'intervenant-chercheur est en fait plus complexe, puisqu'il s'agit souvent d'organiser et de négocier des **mouvements de positions**. En effet, périodiquement le chercheur se meut,

pour se positionner alternativement sur un versant, la cime, sur un autre versant, afin de créer un champ dynamique générateur de signaux, de faits et d'informations qui vont permettre de construire différentes représentations de la « réalité », puis une nouvelle représentation qui découlera de la confrontation en synergie des premières.

L'**alternance** entre les positions d'**immersion** dans l'entreprise et la **distanciation** est de ce point de vue indispensable, pour permettre à l'intervenant-chercheur d'élaborer une représentation conceptuelle de sa problématique¹¹. En pratique, cette alternance entre les différentes positions se réalise fréquemment (chaque semaine dans notre équipe), par une alternance des lieux où se réalise l'action de recherche-intervention, tantôt l'organisation terrain, tantôt le « laboratoire ». Ainsi, la signification des informations recueillies par l'intervenant-chercheur dépend de la réalisation d'une alternance de rencontres avec les différentes catégories d'acteurs producteurs de signaux et de faits. Le choix du panier d'informateurs est négocié avec le terrain, c'est donc un facteur-clé de qualité des informations obtenues et partant, de qualité des représentations de la « réalité », champ et objet observés, produites par le processus de recherche-intervention.

Le fait de limiter la collecte de signaux à certaines catégories d'acteurs aboutit parfois à obtenir une base d'informations trop déformée ou trop lacunaire. Ainsi, dans une problématique sur la politique de ressources humaines d'une entreprise, concentrer le recueil d'informations auprès des spécialistes de la fonction ressources humaines aboutit à une représentation centrée sur les objectifs et le contenu de la **politique affichée** de ressources humaines de l'entreprise. *A contrario*, le fait d'élargir le panier d'informateurs à des cadres responsables de centres d'activité opérationnels, permet d'obtenir une représentation des comportements observables, qui mettra en évidence non seulement la politique de ressources humaines telle qu'elle est perçue, comparée et acceptée par les acteurs qui la mettent en œuvre, mais aussi les écarts entre les objectifs affichés et les objectifs effectivement atteints, bref une **représentation des pratiques observables** de l'entreprise.

Une autre illustration de l'importance du panier d'informations est développée dans la seconde partie de cet article, avec la méthode de diagnostic socio-économique et de collecte d'informations auprès de toutes les catégories d'acteurs : dirigeants, cadres, agents de maîtrise, employés et ouvriers, instances de représentation du personnel...

c) Le rôle des acteurs de l'entreprise, co-producteurs de l'interactivité cognitive

L'entreprise est en quelque sorte un être fictif ou virtuel (personne dite « morale ») car les acteurs interlocuteurs de l'intervenant-chercheur sont des personnes physiques. Le repérage du positionnement organique et sociologique des interlocuteurs de l'intervenant-chercheur au sein de cette entité virtuelle est donc indispensable pour conduire la négociation de la recherche-intervention puis sa réalisation.

Ces acteurs jouent alternativement ou simultanément plusieurs rôles dans leurs relations avec les intervenants-chercheurs, ils sont :

- **coproducteurs** des connaissances, apporteurs d'informations sur les faits et d'opinions sur les règles ;
- **coévaluateurs** de la recherche et de ses effets en tant que partenaires ;
- **consommateurs** des connaissances en tant qu'utilisateurs finals.

L'interaction permanente qui s'exerce entre les acteurs et les intervenants-chercheurs soulève des questions très importantes pour la qualité du processus de production : comment assurer le **contrôle de qualité des informations** ? Comment s'assurer de la signification (interprétation) des idées exprimées par les acteurs, et des signaux collectés par les chercheurs dans l'entreprise, champ socio-technique, traversé par des courants conflictuels visibles et cachés, d'essence socio-économique ?

Nous tentons de répondre à ces questions par un processus de **recherche-production de la signification**, qui associe les acteurs à la mise en œuvre des pratiques de validation et d'évaluation, et donne une large part aux **discussions contradictoires** avec les acteurs de l'organisation. Cette démarche **alterne** aussi l'immersion, l'observation au plus près du champ et de l'objet de recherche et la **distanciation** par rapport au champ.

Ainsi une méthode heuristique et hypothético-inductive alterne avec une démarche à caractère logico-déductif, enchaînées dans une démarche de synthèse dialectique. Nous proposons d'en développer une illustration dans la seconde partie de cet article.

I.4. Vers une « contingence générique » afin d'accroître l'interactivité cognitive dans la production de connaissances

Le déroulement **simultané**, au cours d'une même année, de plusieurs recherches-interventions dans différentes entreprises et organisations accroît

l'**interactivité dans la production de connaissances**. Cette synergie n'est bien sûr possible que s'il y a une certaine synchronisation entre les équipes d'intervenants-chercheurs, afin que la série de faits et la base de connaissances soient alimentées par les différents programmes de recherche-intervention¹².

Dans le débat épistémologique qui traverse et parfois agite la communauté scientifique en gestion, la problématique de la contingence opposée à l'universalisme, souvent abusivement assimilé au rationalisme classique ou encore au cartésianisme analytique, prend une place importante.

Notre position dans ce débat est ambivalente car nos recherches-interventions nous permettent de produire des connaissances dont la **forme concrète** est spécifique, et, partant, de nature **contingente**, mais dont les éléments profonds font apparaître des régularités et des **invariants** dotés d'une certaine **souplesse** et soumis à une certaine **relativité**, qui constituent des **règles génériques** dotées d'une certaine **stabilité** et d'une « certaine universalité ».

Notre pratique nous conduit donc à refuser tout autant la quête d'invariants universels « purs et durs » au sens strict, que les floraisons multiples, volatiles et éphémères nées d'un **abus** de la théorie de la contingence. Nous proposons de dénommer **principe de contingence générique**, le cadre épistémologique dans lequel se situent nos résultats de recherches obtenus grâce à des recherches-interventions dans plus de 200 entreprises, au moyen du travail de 250 chercheurs représentant 400 000 heures d'investigation, sur le thème de l'impact des dysfonctionnements et des coûts cachés sur les performances économiques et sociales des organisations et leur capacité d'évolution (Savall, 1975, 1979 ; Savall et Zardet, 1985, 1992, 1995).

Les recherches qualitatives, ou études longitudinales ne s'opposent pas de fait à des recherches plus quantitatives, à caractère statistique. En effet, **un** cas de recherche-intervention constitue aussi **un** élément d'une série statistique en cours de construction. Lorsque les cas de recherche-intervention avoisinent les 1 000, comme c'est le cas aujourd'hui des **diagnostics** socio-économiques effectués ou pilotés par notre équipe, on peut considérer qu'une série statistique de haute fiabilité s'est constituée, qui nous autorise désormais à entreprendre des travaux statistiques et d'analyse de données. Ceux-ci montrent, selon le principe de **contingence universelle**, qu'il existe des dysfonctionnements nombreux et lourds de conséquences dans des organisations dont les caractéristiques de taille, de secteur d'activité, de statut juridique, de situation économique et stratégique, et de culture nationale sont extrêmement variées. De même, il a été établi que la valeur en unités monétaires des coûts cachés provoqués par ces dysfonctionnements

représente entre 10 et 25 % du chiffre d'affaires ou du budget, soit 50 à 300 % de la masse salariale.

Ainsi, l'analyse des dysfonctionnements à laquelle nous procédons dans chacune de nos recherches-interventions nous a permis de produire une connaissance relativement stabilisée : à côté des dysfonctionnements **spécifiques** (principe de **contingence**) de chaque organisation, nous avons identifié à ce jour six points sensibles importants dans **toutes** (principe d'**universalité**) les organisations, qui sont : les conditions de travail, l'organisation du travail, la gestion du temps, la communication-coordination-concertation, la formation intégrée, la mise en œuvre stratégique. Pour cette raison, la connaissance ainsi produite pourrait s'inscrire dans le principe de **contingence universelle**.

Nous avons ainsi entrepris depuis 1986 un programme de coopération avec l'équipe de recherche en informatique appliquée, dirigée à l'INSA de Lyon (France) par le professeur Kouloumdjian, pour élaborer un système-expert en diagnostic socio-économique. Une première étape a permis de modéliser les connaissances acquises à partir de nos recherches-interventions sur les dysfonctionnements, les coûts qui en résultent et les solutions de réduction de ces dysfonctionnements. Des bases de données permanentes (sur les idées clé de diagnostic, les actes de régulation des dysfonctionnements...) sont ainsi articulées à des bases de règles (diagnostic, puis aide au choix des actions). Ce système-expert est aujourd'hui utilisé en permanence par l'équipe d'intervenants-chercheurs de l'ISEOR et par des utilisateurs dans les entreprises ; il est périodiquement perfectionné en fonction des nouveaux résultats expérimentaux que nous obtenons¹³.

La notion de contingence générique que nous proposons pour qualifier ce mode de production de connaissances d'intention scientifique repose sur le point de vue dialectique énoncé précédemment. Le premier terme (contingence) exprime la prééminence du mode de production qui ne saurait être autre que contingent. Le second (générique) exprime la finalité même du travail d'intention scientifique, c'est-à-dire une connaissance communicable et *a minima* partageable par d'autres acteurs (individus ou groupes) que ceux qui ont été à l'origine de son élaboration en signification. La notion de langage négocié, qui est le principe de base du diagnostic socio-économique est une application directe de ce principe de contingence générique. L'acteur intervenant-chercheur est adopté par les acteurs de l'organisation dès lors que sa présentation d'une image nouvelle, mais reconnaissable par ces acteurs, montre à ces derniers qu'ils ont été écoutés, entendus et largement compris par l'intervenant-chercheur. Les phases-témoins seules auraient montré que

l'intervenant avait entendu les acteurs. Le langage générique contenu dans les idées-clés leur montre que l'intervenant est aussi apporteur d'une valeur ajoutée (dysfonctionnements exprimés de façon générique) utilisable dans la phase de construction des actions d'amélioration.

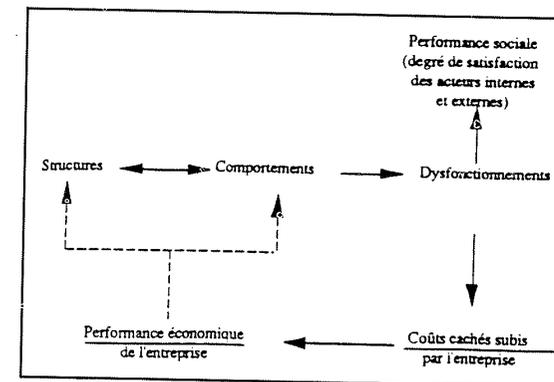
II. APPLICATIONS À LA MÉTHODE DE DIAGNOSTIC SOCIO-ÉCONOMIQUE

La méthode de diagnostic socio-économique, créée à partir de 1974 par notre équipe (Savall, Zardet, 1987) est utilisée depuis lors dans le cadre de nos recherches sur le changement dans les organisations à partir de la notion de capacité de potentiel interne de changement, autrement dit de **plasticité** de ces organisations.

II.1. Hypothèse fondamentale de la théorie socio-économique des organisations

L'hypothèse fondamentale de la théorie socio-économique des organisations reconnaît deux forces d'impulsion du fonctionnement des entreprises : les structures et les comportements placés en interaction. Cette hypothèse fondamentale peut se résumer schématiquement comme suit :

— Hypothèse fondamentale de l'analyse
et de la stratégie socio-économiques



Cela revient à considérer toute entreprise, toute unité de travail, comme un ensemble de structures en interaction avec des comportements humains,

ensemble d'où découle l'activité économique. Cette activité peut être segmentée en deux parties :

- l'orthofonctionnement, c'est-à-dire le fonctionnement recherché, attendu ou souhaité par les acteurs ;
- les dysfonctionnements considérés comme les écarts entre le fonctionnement réel et l'orthofonctionnement.

Cette hypothèse appelle deux remarques importantes :

- le concept de structures y est défini dans une vision élargie par rapport à son acception classique dans la littérature en gestion, regroupant les structures physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques et mentales ;
- cette hypothèse entraîne une conséquence pratique : si l'on veut agir sur le niveau de performances économiques de l'entreprise, il est nécessaire de conduire des actions synchronisées à la fois sur les structures et sur les comportements humains.

Elle constitue en cela une réponse aux limites des approches structuraliste et comportementaliste (ou « behavioriste »), en proposant une représentation structuro-comportementale du fonctionnement des organisations, à caractère socio-cognitif (cf. supra I.2).

II.2. La méthode socio-économique de recherche-intervention

a) Principe général

L'ISEOR, à travers l'approche socio-économique de l'entreprise, développe des recherches sur les actions d'amélioration ou de changement des organisations, qui s'autofinancent avec un faible apport de ressources externes. À titre d'exemple, un investissement en actions essentiellement immatérielles de 5 000 F par personne, permet de réduire les coûts cachés de 76 000 F par personne en l'espace d'un an. L'une des **hypothèses** à la base de notre programme de recherches-interventions est que **la réserve de plasticité** des organisations se trouve contenue en grande partie, sinon en totalité, dans l'ensemble des dysfonctionnements absolus que subissent les organisations.

La **stratégie** de l'intervenant-chercheur est alors d'identifier un sous-ensemble (un gisement partiel) de dysfonctionnements **déclarés** par les acteurs, ces dysfonctionnements déclarés étant une zone plastique probable de l'activité.

Lors de la phase de diagnostic socio-économique, l'intervenant-chercheur a un rôle important pour construire cette représentation de la plasticité

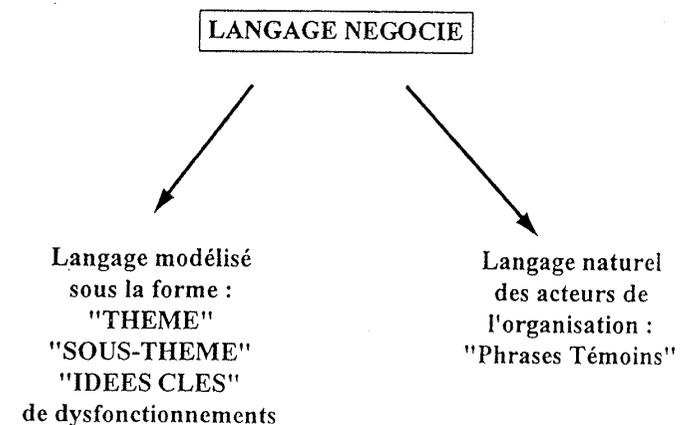
potentielle. Il transforme la représentation d'un dysfonctionnement faiblement partagé par un ou quelques acteurs, en un dysfonctionnement fortement validé par différentes catégories d'acteurs. Il amène ainsi les acteurs à modifier *a posteriori* leur représentation de la réalité, par un processus interactif de confrontation et d'échanges de leurs visions (représentations) fragmentées, dispersées et différentes sur les dysfonctionnements de leur entreprise.

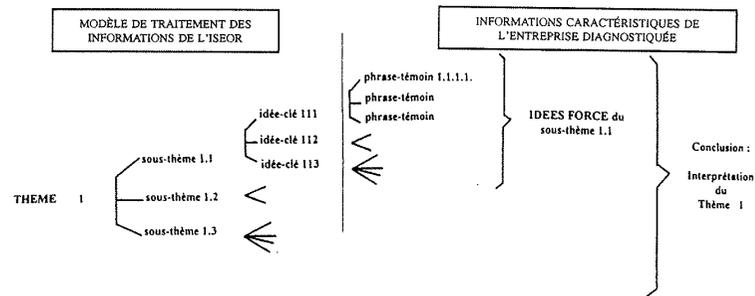
Le diagnostic socio-économique permet donc de modifier la représentation individuelle et collective sur l'état du système organisation dans lequel les acteurs sont inscrits en vue de stimuler des comportements dynamiques de changement ; il fournit une reconstitution de l'objet à partir de différents contenus et de leurs supports (langages, documents, pratiques observables).

Le diagnostic socio-économique est ainsi une phase de recherche-intervention qui permet progressivement le repérage de cette zone de plasticité, en s'appuyant de façon déterminante sur l'expression évolutive des acteurs, futurs utilisateurs de la nouvelle représentation pour agir autrement au cours du processus de changement.

Les entretiens pratiqués de façon semi-directive permettent de collecter des informations qualitatives abondantes et significatives. Pour traiter le qualitatif, nous avons mis au point une **méthode de dépouillement des entretiens**, qui comporte (sur la partie gauche de la figure) le modèle de traitement des informations qui s'est élaboré au fur et à mesure de nos expérimentations (principe « incrémental ») et sur la partie droite les informations recueillies lors du diagnostic d'une entreprise donnée.

ARBRE D'EXPLOITATION DES ENTRETIENS





Ainsi, nous avons défini des **thèmes** qui sont apparus pertinents par rapport aux problèmes étudiés, des **sous-thèmes** et des **idées-clés** utilisant des mots-clés qui sont dans le registre sémantique de notre conceptualisation et qui sont compréhensibles par les acteurs des nombreuses entreprises dans lesquelles ont été effectués des diagnostics socio-économiques.

Cette méthode, qui s'inscrit dans le principe de « contingence générique », représente en quelque sorte, l'image de notre **modèle d'analyse** d'une situation, d'une organisation. Toutefois ce qui est important pour la **qualité des informations** à usage scientifique, c'est qu'en regard de ces idées-clés dont l'ensemble constitue en quelque sorte notre « carte diagnostic » des dysfonctionnements **potentiels** de toute organisation, on puisse ranger les **phrases-témoins** qui ont été prononcées par les acteurs dans leur **langage naturel**. Cela permet à l'interface entre une idée-clé et ses phrases-témoins, de **vérifier la qualité de la reformulation** qui est faite par l'intervenant-chercheur à partir des mots-clés des idées émis par les acteurs (principe de **langage négocié**).

On obtient ainsi ce que nous appelons « **l'effet-miroir** », c'est-à-dire la reconnaissance par les acteurs d'une certaine représentation des situations concrètes qu'ils ont vécues dans leur organisation et sur lesquelles ils se sont exprimés. Cette **image reconnue** procède d'une sorte de transaction effectuée entre l'intervenant-chercheur et les acteurs de l'organisation réelle qui se sont exprimés ; c'est en cela une véritable **représentation sociale**.

Cette **image transactionnelle** ou contractuelle entre les sources d'information (les acteurs et leur environnement socio-technique) et l'analyste provoque des **effets stimulants** particuliers liés à l'effet de reconnaissance détaillée de l'objet et du champ réel, observables dans la suite de la démarche de recherche-intervention.

Cette riche image doit ensuite être simplifiée : cet ensemble d'informations multifacettes doit être synthétisé, en le restructurant pour dégager des idées forces plus facilement mémorisables, sans lesquelles on ne pourrait pas ultérieurement créer des protocoles **d'action** (cf. l'objectif prescriptif de la recherche, **impératif** en sciences de gestion) **sur les phénomènes** que l'on veut faire évoluer.

b) Exemple d'effet-miroir

Voici succinctement décrite la démarche qui donne des résultats dont quelques exemples suivent. Les **idées clés** (principe d'**universalité**) sont en **majuscules**, il s'agit des idées exprimées dans le **langage modélisé** que l'équipe de recherche a forgé **inductivement** à partir de l'accumulation depuis 20 ans, d'idées génériques communes exprimées dans de nombreux langages variés, utilisés par une grande variété de personnes (50 000) dans une grande variété d'organisations (1 000 diagnostics) dans 15 pays différents. Les **phrases** telles qu'elles ont été **prononcées par les acteurs** dans leur langage naturel sont en **minuscules**. La figure ci-après correspond exactement au mode de présentation aux acteurs des résultats des entretiens (recherche de l'effet-miroir) : il s'agit d'un « transparent » visuel qui a été présenté tel quel aux acteurs interviewés. L'intervenant-chercheur leur demande au cours d'une séance collective de réagir sur cette représentation pour savoir si l'on pourra désormais résumer de cette façon ce qu'ils ont exprimé dans les entretiens. Les expériences nous montrent que c'est une procédure utilisable pour valider une **première représentation** de la situation (**champ phénoménologique**) étudiée.

Dans cet exemple, quelqu'un a dit : « Je suis vraiment isolée, si je me déplace, ça fait loin ». Nous avons traduit : « L'éloignement entre le premier accueil et le guichet pose un problème de communication ». Puis on demande aux acteurs s'ils sont d'accord avec notre reformulation (**phase d'analyse descriptive**). Dans cet autre exemple, les acteurs se sont ainsi exprimés :

« parfois on a l'impression que c'est presque un secret d'État », ou encore : « on arrive à faire métro-boulot-dodo ».

Il s'agit du vocabulaire **naturel** tel qu'il a été émis par les acteurs de cette entreprise (principe de **contingence**), en vue de faciliter la reconnaissance des idées par les acteurs, grâce à l'utilisation des **éléments de leur « culture »** : leur vocabulaire usuel.

Exemple d'effet-miroir

• L'ÉLOIGNEMENT ENTRE LE PREMIER ACCUEIL ET LE GUICHET POSE UN PROBLÈME DE COMMUNICATION (une fois)

« Je suis vraiment isolée, si je me déplace cela fait loin ».

• LES EMPLOYÉS SE SENTENT TENUS À L'ÉCART DU FAIT D'UN BLOCAGE DE L'INFORMATION À SON ARRIVÉE DANS LE BUREAU, ET D'UN MANQUE D'INFORMATION (parfois)

« Parfois on a l'impression que c'est presque un secret d'État, on arrive à faire métro-boulot-dodo ».

« C'est tout comme ça : on n'est pas toujours au courant de tout et on a l'air ridicule quand on ne sait pas quelque chose ».

• LES NOTES DE SERVICE NE CIRCULENT PAS TOUJOURS TRÈS VITE ET SONT VUES PARFOIS AVEC RETARD PAR CERTAINES PERSONNES (parfois)

« Il y a les notes de service qui circulent et qu'on doit émarger, là c'est moins bien ».

• LA COORDINATION N'EST PAS PARFAITE ENTRE LES SERVICES POUR LE COURRIER ET LES IMPRIMÉS (parfois)

« Cet expert, ce soir, il risque de recevoir 3 lettres de notre part ».

c) Processus de validation et pouvoir formel des acteurs

L'effet-miroir produit également des informations par la mise en évidence des idées sur lesquelles il y a **convergence** des acteurs, et des idées sur lesquelles il y a, non pas divergence mais **spécificité** d'expression, grâce à un **tableau dit de convergences-spécificités** (principe de reconnaissance des **écarts** de représentations comme source d'**énergie** dans la **dynamique** de changement).

Par exemple, en matière de conditions de travail, le personnel et la direction de cette agence d'une caisse d'épargne, estiment que la proximité du métro provoque une arrivée des clients par grappes, ce qui cause des problèmes de files d'attente et de qualité de l'accueil. Il y a convergence entre personnel et chef d'agence. Cette **information** sur l'existence de cette convergence a été produite par le diagnostic co-produit par les intervenants-chercheurs et les acteurs de l'entreprise. Elle est **importante pour conduire le processus de changement** dans l'entreprise. En effet, montrer aux acteurs la proximité de leurs représentations les conduit à construire une nouvelle représentation de

leurs relations, notamment hiérarchiques, dont l'effet attendu est un ancrage dans les conduites relationnelles des uns et des autres.

En revanche, le personnel quant à lui, a exprimé spontanément des opinions et des **faits particuliers liés à son univers de vie et d'action**, qui est en partie différent de celui de la direction. Les employés ne constituent pas une équipe solidaire, or le chef d'agence n'en a pas parlé : pourquoi ? Peut-être parce que, croit-il, on risque de penser que c'est lui le responsable de cette ambiance de travail : biais lié au phénomène d'autoculpabilisation de la personne qui s'exprime, vis-à-vis des dysfonctionnements qu'on risquerait d'imputer à sa responsabilité personnelle.

Cette idée n'avait donc pas été exprimée par le chef d'agence mais par les employés. En revanche, c'est le chef d'agence qui a exprimé que « l'ensemble du personnel ne forme pas un groupe très soudé ». Ensuite, lorsqu'on a présenté ce tableau à l'ensemble du personnel en présence du chef d'agence, l'ensemble des participants a reconnu que l'ensemble de ces différentes idées constituait bien l'information pertinente représentant leur espace d'activité. Au contraire, si l'on s'était limité à rencontrer certaines catégories d'entre eux (soit le chef d'agence seul, soit un échantillon trop limité d'employés), on aurait obtenu une **base d'information et une image cognitive trop déformée ou lacunaire** pour représenter valablement leur espace d'activité.

L'effet-miroir fait donc apparaître les points de vue et enjeux différents, voire contradictoires, des acteurs de l'organisation, ces contradictions s'exerçant à la fois verticalement (dans la voie hiérarchique) et horizontalement (dans les relations inter-services et inter-personnelles). Le panier d'informateurs doit néanmoins être suffisamment large pour permettre l'expression ou l'interprétation de ces contradictions.

Le degré de signification des idées clés du diagnostic socio-économique est donc évolutif, car le temps est porteur d'un flux de séquences de validation (*cf.* figure supra sur la technique des itérations successives). L'intensité de ce flux dépend par ailleurs fortement de **l'énergie dépensée par l'intervenant-chercheur** dans sa **stratégie de validation**.

Différentes séquences de validation se dégagent :

– une **validation de « niveau 1 »**, par le discours : lorsque des acteurs, par la stabilité de leur discours, reconnaissent l'existence, l'importance et l'urgence d'un dysfonctionnement, et que le **nombre** d'acteurs qui ont ou acquièrent la même image cognitive (opinion partagée sur l'objet et le champ) **augmente** au cours du temps et des discussions contradictoires ;

– une **validation de « niveau 2 », par les actes** réalisés par les acteurs : le dysfonctionnement a été reconnu comme réel, ensuite une décision d'action sur le dysfonctionnement a été prise, une négociation entre acteurs s'est déroulée pour obtenir les moyens et ressources nécessaires, puis les actions se sont réalisées avec une dépense d'énergies humaines ;

– une **validation de « niveau 3 », par le repérage et l'évaluation des effets des discours et des actes.** Ce repérage s'opère grâce aux discours des acteurs sur le nouvel état du système ;

– une **validation de « niveau 4 », par des actes observables** des acteurs de l'organisation vis-à-vis de ce nouvel état.

Ces différents niveaux reflètent l'enracinement social des représentations (Abric, 1988 ; Lauriol, 1993).

La stabilité des informations joue un rôle essentiel dans ce cycle de validation : le fait qu'un acte ou un discours conserve un état relativement inchangé autour d'une position, au cours d'une période relativement longue, de plusieurs jours, puis plusieurs mois, accroît le degré de signifiante de ces informations.

Il est clair toutefois que la position des acteurs de l'organisation qui participent à ce processus de validation est déterminante quant à l'influence qu'ils peuvent avoir sur la validation. Car un acteur ne vaut pas un autre acteur dans le processus de validation, même lors de la validation de niveau 1.

On peut tenter une représentation de cette situation de la façon suivante. Chaque acteur est doté de **pouvoirs d'influence formels** plus ou moins élevés selon les sujets ou dysfonctionnements abordés et provenant d'un dispositif juridique : représentants légaux de l'organisation, délégués ou fondés de pouvoir, hiérarchie.

Imaginons trois positions d'acteur :

- l'acteur-position à pouvoirs formels **élevés** : PAPOFé
- l'acteur-position à **moyens** pouvoirs formels : PAMPOF
- l'acteur-position à **faibles** pouvoirs formels : PAFPOF,

chaque position pouvant être pondérée par convention, par exemple :

10 points – PAPOFé

5 points – PAMPOF

1 point – PAFPOF

La validation d'un dysfonctionnement résultera certes du nombre d'acteurs l'ayant validé, au minimum par le discours, mais aussi par leur position au sein de l'organisation. C'est ainsi qu'un dysfonctionnement peut ne pas être

validé s'il est nié par de nombreux PAMPOF et PAPOFé, mais il peut l'être grâce à sa reconnaissance par **quelques** acteurs dotés de pouvoirs d'influence élevés (le raisonnement inverse s'applique d'ailleurs aussi).

Ainsi, dans un organisme de contrôle industriel, les acteurs ont tenté, par le diagnostic, d'alerter l'équipe de Direction sur le fait que l'entreprise semblait vivre au-dessus de ses moyens :

« Les crédits de fonctionnement sont insuffisants et cela est de pire en pire. »

« Les frais de déplacement ne sont pas remboursés, il semble que nous vivons au-dessus de nos moyens. »

« La Direction Régionale vit actuellement au-dessus de ses moyens. Il est aberrant qu'elle continue de fonctionner grâce à un prêt sans intérêt de son personnel. »

Les intervenants-chercheurs ont constaté une insensibilité notoire du Directeur lors de la présentation du diagnostic : aucune action particulière n'a été décidée et aucun état des lieux plus précis n'a été demandé.

L'avis d'expert des intervenants a insisté sur le fait que la gestion budgétaire semblait totalement inefficace. Par ailleurs, ils ont proposé de conduire une série d'actions d'amélioration de l'efficacité du système d'informations. Cette proposition a été jugée non prioritaire par le Directeur.

Six mois plus tard, l'organisme s'est trouvé en état de cessation de paiement ; cette situation de fait validant le dysfonctionnement repéré dès le diagnostic, mais non reconnu par le dirigeant.

La complexité provient aussi du fait qu'il s'agit bien d'une **échelle mobile** de **pouvoirs multiformes** (Savall, 1980), c'est-à-dire qu'un ouvrier peut être PAMPOF sur certains sujets et PAFPOF sur d'autres, de même qu'un cadre.

Le degré de validation d'un dysfonctionnement peut être estimé par une mesure : le nombre d'acteurs-positions pondéré par leurs points, pour montrer le caractère évolutif de la validation.

L'évaluation contradictoire des informations s'opère ainsi de façon interne à l'entreprise, par l'**effet-miroir**, mais aussi avec le concours de l'évaluation « externe » produite par l'intervenant-chercheur au travers de son « **avis d'expert** ». Cet instrument complémentaire dans le processus de validation permet à l'intervenant d'explicitier sa propre représentation de ce que les acteurs de l'organisation ne veulent pas, ne savent pas ou n'osent pas exprimer. Il vise à déclencher une phase nouvelle de validation consolidée

de dysfonctionnements, par une modification des représentations du « réel » qui se trouvent dans la tête des acteurs de l'organisation.

L'exemple ci-dessous illustre le rôle spécifique que peut jouer l'avis d'expert par rapport à l'effet-miroir.

Le diagnostic socio-économique réalisé auprès de la Direction et de l'encadrement d'une organisation, a fait ressortir de nombreux dysfonctionnements imputés à une inadaptation des locaux de la Direction (répartis sur deux sites à 500 mètres l'un de l'autre) :

« *L'éclatement géographique des locaux de la Direction, c'est un point noir !* » (Direction)

« *La coupure entre les services administratifs et les services techniques est accentuée du fait de l'éloignement géographique.* » (Direction)

Un déménagement de la Direction était prévu avant l'arrivée des intervenants-chercheurs, qui ont été marqués par le sentiment de confiance excessive de l'équipe dirigeante vis-à-vis d'un déménagement qui allait résoudre, selon elle, l'ensemble des difficultés « liées aux locaux ».

Les intervenants ont interprété la situation différemment et ont formulé et présenté aux acteurs l'avis d'expert suivant :

« *L'éclatement géographique n'est pas le problème majeur de la Direction, mais ce serait plutôt l'antagonisme entre les personnels administratifs et les personnels techniques. Le déménagement dans les nouveaux locaux ne résoudra pas spontanément ce problème, d'autant que nombreux sont ceux qui craignent de perdre leur grande autonomie.* »

Le diagnostic a été présenté en juillet 1993, l'avis d'expert en septembre 1993, la décision a été prise dans la même journée de constituer un groupe de travail pour réussir le déménagement dans les nouveaux locaux, piloté par le responsable administratif, principale partie prenante dans les antagonismes au sein de la Direction.

L'avis d'expert a eu pour effet de dissocier dans l'esprit des acteurs les dysfonctionnements liés aux locaux et ceux liés aux comportements des acteurs.

Ce processus de construction progressive de représentations collectives, périodiquement validées et modifiées par les acteurs, constitue l'un des mécanismes fondamentaux de la dynamique de changement dans les nombreuses organisations qui se sont prêtées à la recherche-intervention selon la méthode socio-économique. Au plan épistémologique, on constate aussi que les critères de validation des méthodes qualitatives (acceptation

interne, complétude, saturation, cohérence interne et confirmation externe) se trouvent satisfaits par la démarche socio-économique ¹⁴.

CONCLUSION

La conduite de recherches-interventions en sciences de gestion permet de construire des représentations renouvelées de l'entreprise et de ses acteurs, non de manière externe et indépendante d'eux, mais en faisant évoluer les représentations des acteurs de l'entreprise sur leurs propres pratiques professionnelles et leur entreprise, afin de les aider à prendre des décisions plus pertinentes et plus efficaces par rapport aux principaux objectifs qu'ils cherchent à atteindre. La lecture de la recherche-intervention présentée dans cet article montre le processus de production de connaissances d'intention scientifique, à partir des liens intersubjectifs et sociaux entre les individus de l'entreprise, ainsi qu'entre eux et les intervenants-chercheurs. Cette perspective socio-cognitive semble s'avérer pertinente dans une discipline où la problématique est moins la représentation mentale propre à chaque individu (approche psycho-cognitive) que les interactions entre acteurs sociaux, appréhendables à travers les signaux que sont les discours, mais aussi les **actes**, si cruciaux dans la problématique de notre discipline (approche socio-cognitive).

Un processus de recherche-intervention utilise des méthodes interactives d'extraction négociée des informations à usage scientifique et d'émission de messages porteurs de représentations du « réel », comportant une préoccupation permanente d'amélioration continue de la qualité et de la signification des informations, au fil du temps.

Notes et références

- 1 Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations.
- 2 Cf. Marie-José AVENIER : « Méthodes de terrain et recherche en management stratégique ». *Revue Économies et Sociétés*. Série Sciences de Gestion n° 14, 1989, pp. 199-220.
- 3 *Ibid.*
- 4 Cf. Gaston-Gilles GRANGER, *Méthodologie économique*, PUF, 1955, 1^{re} édition.
- 5 Cf. M. CALLON et M. LATOUR, *La science telle qu'elle se fait*, La Découverte, 1991.
- 6 Cf. A. MUCHIELLI, *Les méthodes qualitatives*, PUF, 1994.
- 7 Cf. H. SAVALL, Le contrôle de qualité des informations émises par les acteurs de l'organisation, *Actes du colloque ISEOR-FNEGE*, 1986, pp. 206-280.

8. Cf. H. SAVALL, Renouveler les méthodes de recherche en gestion des ressources humaines in *Actes du 5^{ème} Congrès de l'AGRH*, 1994, pp. 94-101.
9. Cf. H. SAVALL, Le contrôle de qualité des informations émises par les acteurs de l'organisation, in *Actes du colloque Méthodologies fondamentales de la recherche en gestion, ISEOR-FNEGE*, 1986, pp. 206-280.
10. Cf. BERNOUX, MOTTE, SAGLIO, *Trois ateliers d'OS*, Éditions ouvrières, 1973, 215 p.
11. Voir aussi les méthodologies du Centre de Recherche en Gestion de l'École Polytechnique (BERRY, GIRIN, MATHEU) et du Centre de Gestion Scientifique de l'École des Mines de Paris (MOISDON, RIVELINE, TONNEAU).
12. Cf. aussi J. GIRIN, *op. cit.* ci-après.
13. Cf. J. KOULOUMDJIAN et N. HARBİ, Système-expert en diagnostic d'entreprise, communication au Congrès SEIGE, septembre 1991, 26 p.
14. Cf. POURTOIS et DESMET, *Épistémologie et instrumentation en sciences humaines*, Pierre Mardaga, 1989.
- L. ZAJC, Les critères de rigueur de la recherche qualitative, *Actes du colloque de la Soreat*, 1989.
- J. M. VAN DER MAREN, *Méthodes qualitatives de recherche en éducation*, Université de Montréal, UQAM, 1987.
- P. ABRIC, *Coopération, compétition et représentations sociales*, Delval, 1988.
- C. BERNARD, *Introduction à l'étude de la médecine expérimentale*, 1865.
- M. BONNET, Liaisons entre organisation du travail et efficacité socio-économique. Analyse d'expérimentations dans des services de fabrication en milieu industriel, Thèse de Doctorat d'État ès Sciences de Gestion sous la direction de Henri SAVALL, Université Lumière Lyon 2, janvier 1987, 504 p.
- G. CHARPAK et D. SAUDINOS, *La vie à fil tendu*, Éditions Odile Jacob, août 1993, 232 p.
- P.G. de GENNES et J. BADOZ, *Les objets fragiles*, Éditions Plon, octobre 1994, 273 p.
- J. GIRIN, Langage en actes et organisations, In *Économies et Sociétés - Série Sciences de Gestion*, Tome XVI, 1982, pp. 1559-1591.
- A. HATCHUEL, *Les savoirs de l'intervention*, Communication au Colloque de Cerisy sur le thème « Les métiers de l'organisation », juin 1988, 24 p.
- J. LAURIOL, Approches cognitives de la décision et concept de représentation sociale, in *Actes de la Troisième Conférence Internationale de Management Stratégique*, mai 1994, pp. 347-372.
- M. MATHEU, La familiarité distante, *Revue Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, mars 86, pp. 81 à 94.
- J.-C. MOISDON, Recherche en gestion et intervention, *Revue Française de Gestion*, Numéro 47-48, septembre-octobre 1984, pp. 61-73.
- J.-C. MOISDON, Communication, organisation, savoir, In *Revue BRISES* (CNRS), Institut de l'Information Scientifique et Technique, N° 17, 1992, pp. 37-40.
- C. RIVELINE, *Pour une ethnographie des organisations*, Document de recherche, 1985.

- H. SAVALL, *Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations*, Dunod, Préface de Jacques DELORS, 1975, 213 p. Mention spéciale du Prix I.A.E. Management Paris, 1976.
- H. SAVALL, *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, Éditions Économica, Préface de Jacques DELORS, Nouvelle édition augmentée, décembre 1989, 275 p.
- H. SAVALL, *Propos d'étape sur la régulation socio-économique de l'entreprise par la recherche de la compatibilité de l'efficacité économique et du développement humain*, dans la *Revue Économie appliquée*, n° 4, 1978, Rapport au VII^{ème} Colloque international du Collège de France, sur l'idée de régulation dans le mouvement des sciences, décembre 1977, 36 p.
- H. SAVALL, La dimension psychologique de l'analyse socio-économique des conditions de la vie au travail, Article publié dans le *Bulletin de Psychologie*, 1979, pp. 443-448.
- H. SAVALL, *Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail*, Dunod, Préface de François PERROUX, 1979, 275 p.
- H. SAVALL, Professeur-Consultant. Le bilan d'une expérience, *Revue Française de Gestion*, n° 76, novembre-décembre 1989, 13 p.
- H. SAVALL, V. ZARDET, *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Éditions Économica, Prix de Management Stratégique Harvard L'Expansion 1987, 3^{ème} édition 1995, 351 p.
- H. SAVALL et V. ZARDET, *Le nouveau contrôle de gestion, Méthode des coûts-performances cachés*, Éditions Comptables Malesherbes, 1992.
- H. SAVALL et V. ZARDET, *Ingénierie stratégique du réseau*, Éditions Économica, 1995.
- V. ZARDET, Des systèmes d'information vivants : étude des conditions d'efficacité à partir d'expérimentations, *Revue Sciences de Gestion*, collection *Économies et Sociétés*, n°6, juin 1985, 31 p.
- V. ZARDET, Contribution des systèmes d'informations vivants à l'efficacité de l'entreprise. Cas d'expérimentation, Thèse pour le Doctorat d'État de Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon 2, 1986, 473 p. + 380 p. d'annexes.