

L'INTERVENTION COMME JEU DE MOTS : POUR UNE DEONTOLOGIE DU MALENTENDU

Jacques GIRIN

CNRS - Centre de recherche en gestion de l'Ecole polytechnique Paris

"... que l'on n'oublie surtout pas qu'il est impossible de parler de façon à n'être en aucun cas mal compris: il y aura toujours quelqu'un pour comprendre de travers."

Karl POPPER¹

Le Congrès est un genre très particulier d'échange oral, puisque les actes destinés à attester qu'il a bien eu lieu, et à témoigner de ce qui s'y est dit sont, de préférence, ou majoritairement, rédigés à l'avance. Cette circonstance peut mettre l'imprévoyant dans la situation de laisser comme seule trace de ce qu'il a dit des mots et des phrases que, peut-être, il n'aura jamais prononcées, et que, d'une certaine façon, il espère ne jamais avoir à prononcer, tant il veut croire qu'il trouvera mieux à dire d'ici là.

Voici donc, en réponse à cette sommation de l'agenda, les quelques propositions sommaires qui me viennent à l'esprit en repensant à cette vieille question de l'intervention du chercheur en entreprise. J'espère être en mesure, le jour venu, de les nourrir un peu à l'oral, puisqu'il est prévu que l'on me demandera d'ouvrir une polyphonie annoncée par des textes dont j'aurai pu précédemment prendre connaissance, en ignorant à quel degré ils s'avéreront, plus tard, avoir été par avance conformes aux propos qui auront effectivement été tenus.

1- Le travail de terrain est essentiellement une captation, une élicitation, une production et une mise en circulation de paroles (j'inclus ici l'écriture). Écouter, faire parler, dire, transmettre... Que faire d'autre ? Regarder autant qu'on peut, sans doute, flairer, si on a du flair, faute de pouvoir vraiment toucher et goûter. Mais il faut presque toujours se faire expliquer ce que l'on voit, et confirmer ce que l'on croit avoir flairé.

2- Il ne s'ensuit pas que ce travail soit fait exclusivement de questions d'un côté, et de réponses de l'autre, comme le laisse trop facilement entendre le mot d'enquête. Même lorsque le chercheur veut se contenter de poser des questions - ce qui n'est pas souhaitable, à mon avis - ces questions *disent* inévitablement quelque chose à ceux à qui elles sont posées. "Pourquoi me posez-vous cette question ?", aurait répondu une jésuite (certaines variantes de l'histoire parlent d'un rabbin) à celui qui lui demandait pourquoi les jésuites (ou les rabbins) répondraient toujours à une question par une autre question. Le questionnaire ordinaire manque généralement de cet esprit et de cet aplomb, et garde souvent pour lui la question de savoir pourquoi on lui pose ces questions, ou n'ose pas aller jusqu'à questionner la réponse préparée qu'on lui donne, mais il ne peut manquer de se faire, *in petto*, sa propre religion. Une religion qui n'est pas nécessairement une croyance, plutôt un guide pratique pour l'action, mais qui a le défaut de demeurer trop souvent secrète².

Quoi qu'il en soit, je suggérerais volontiers de substituer le mot *conversation* à celui d'enquête, pour rétablir une certaine symétrie dans le jeu des questions et des réponses, et des autres échanges qui tissent le rapport du chercheur à son terrain d'investigation et d'intervention.

3- Le dire, on le sait depuis Austin³, est aussi du faire. C'est pourquoi, incidemment, le chercheur de terrain qui prétend ne faire "que" de la collecte d'information, littéralement, ne sait pas ce qu'il fait.

4- Pour le praticien, si l'on met de côté les professionnels de la parole ou de l'écrit - pour lesquels le produit même de l'activité est fait de mots et de phrases - et si l'on écarte la dimension rituelle de la parole, qui a évidemment son importance pour le lien social - le dire est effectivement un faire, et souvent un faire faire. Cela explique probablement pourquoi, comme l'a noté Henry Mintzberg, les managers dépendent la plus grande partie de leur temps à parler⁴. On peut distinguer, par exemple :

- les échanges verbaux destinés à donner forme à une idée, à un projet d'action : négociations, discussions sur la stratégie, sur les moyens, etc. ;
- la définition (plus ou moins claire ou confuse) de l'action attendue : description d'une fonction, énoncé d'une mission ou d'un mandat ;
- l'enclenchement d'une action : ordre, mandement, requête, etc. ;
- le guidage de l'action,, réalisé notamment par le biais de documents écrits, procédures, règles, modes d'emploi, manuels, notices techniques, mais aussi sous forme orale, comme le guidage par mise en binôme d'un nouveau avec un ancien, etc.
- les évaluations en cours d'action et le pilotage, sous forme de divers rendez-vous ou réunions, donnant l'occasion de produire des états d'avancement ou des "points sur", de redéfinir éventuellement ce qui est attendu, etc.
- les rapports sur l'action, notamment les comptes rendus.

On voit bien que la question du contenu informatif, et encore plus celle du rapport de ces contenus informatifs supposés avec des savoirs plus généraux, n'est qu'un aspect de la question globale des fonctions des échanges langagiers dans l'entreprise.

De plus en plus nombreux sont, d'autre part, ceux qui se contentaient de faire, et que l'on somme dorénavant de parler, d'écrire, et même de signer de leur nom et de leur main⁵, parce que c'est l'assurance de la qualité, la traçabilité, la gestion participative ou l'amélioration du service qui le veulent. Le "Plus facile à dire qu'à faire !" que marmonnait l'exécutant dans le dos de celui qui venait de lui adresser une injonction risque aujourd'hui de devenir un "Plus facile à faire qu'à dire !" lorsqu'on lui demande, en plus, de rendre des comptes détaillés sur la manière dont il procède.

5- Dans le cas du chercheur, le dire a la particularité de ne pas être seulement un moyen, mais également une fin. Il s'agit de le transformer en quelque chose qui a la même allure (des mots et des phrases), mais susceptible d'endosser un autre nom, par exemple celui de *savoir*. Il s'agit, autrement dit, de faire entrer ce dire dans le "troisième monde" de Popper, celui des systèmes théoriques, des problèmes et des situations problématiques, univers relativement autonome, générateur de conséquences non prévues. Sir Karl nous rappelle que "les habitants les plus importants de ce troisième monde sont les arguments critiques."⁶ Si l'on préfère adopter une conception moins idéaliste, on pensera au "champ scientifique" de Pierre Bourdieu⁷, et aux enjeux concrets qui s'y jouent pour le chercheur et son équipe.

6- Le praticien, spécialement le manager, prétend volontiers qu'il n'a rien à faire du savoir, sauf si, précisément et conjoncturellement, il lui sert à faire quelque chose. Le bon manager, d'ailleurs, est typiquement celui qui ne veut pas le savoir, et il a raison : il est là pour faire faire, ce qui lui occupe déjà tout son temps.

Réciproquement, le chercheur ne sait que faire d'un faire qui ne supposerait pas un savoir, et n'a rien à faire d'un savoir qui ne pourrait être dit, puisqu'il ne pourrait pas en faire un argument du troisième monde, ou une ressource dans la compétition dans laquelle il est engagé dans le champ scientifique.

7- On notera cependant que cette opposition entre l'usage du dire par le praticien et par le chercheur est manifestement simpliste. Elle ne serait vraie que s'il n'y avait jamais, de la part du chercheur, un désir de faire, qui est celui de donner un sens pratique à son effort de connaissance, et, de la part du praticien, un désir de savoir, qui est parfois celui de donner sens à ses actes. On se placera provisoirement dans ce cas hypothétiques, correspondant, si l'on veut, à des types idéaux.

8- Nous voici donc en présence de trois éléments, le dire, le faire et le savoir, dont il est facile de voir qu'ils n'entretiennent pas les mêmes rapports, s'agissant des différents protagonistes de l'affaire. Tous les éléments sont alors réunis pour engendrer une pléiade de malentendus.

Par exemple, le chercheur croit que le dire du praticien rend compte de son faire, alors qu'il est élément d'une action : c'est l'erreur de degré zéro, bête et fréquente. Le praticien croit que ce que dit le chercheur est fondé sur un savoir, au moment où ce dernier ne fait que tester une idée, rapporter, juste pour voir, un propos entendu, bref, fait son travail d'investigation⁸. ..

Tout cela se complique encore par le fait que les dires des uns et des autres (praticiens et chercheurs), et les dires de l'un et l'autre statuts (orientés vers l'action ou orientés vers le savoir) circulent, se promènent

nent plus ou moins publiquement, et sont entendus et interprétés par certains à qui ils ne sont pas *a priori* destinés.

9- Il n'est pas déraisonnable de penser que le principal intérêt de l'intervention du chercheur dans l'entreprise pourrait bien résider dans cet enchevêtrement de malentendus, producteur de résultats imprévus, tant dans le domaine de l'action que dans celui du savoir. Par exemple, la croyance dans un savoir, en réalité inexistant, ou faible, peut produire une action qui actualise ce savoir⁹. Réciproquement, la théorisation d'une pratique imaginaire peut produire un savoir réel¹⁰.

Autrement dit, l'intervention du chercheur dans l'entreprise pourrait être vue comme une contribution à la création d'un désordre provisoire dans les rapports entre le dire, le faire et le savoir, prélude à une recomposition plus efficace, plutôt que comme une injection de savoir dans un univers où la question véritable est celle du faire.

10- Ce désordre, en pratique, s'avère toujours très limité. Aucun exemple n'a jamais été rapporté, à ma connaissance, de mise en danger du fonctionnement d'une entreprise par l'intervention d'une équipe de chercheurs.

Il n'en demeure pas moins que, si l'on veut bien reconnaître cette dimension du désordre, résultat des malentendus engendrés par la présence et l'action du chercheur dans l'entreprise, prélude à une recomposition, s'impose une déontologie du malentendu, dont je voulais simplement suggérer qu'elle mériterait d'être discutée.

1 Popper, K. : La quête inachevée, Calmann-Lévy, 1981, page 48.

2 On ne peut manquer de renvoyer ici, somme dans la suite, à l'admirable ouvrage de Jeanne Favret-Saada : *Les mots, la mort, les sorts, La sorcellerie dans le Bocage*, Gallimard, 1977.

3 Austin, J.L. : *How to do Things with Words*, Oxford University Press, 1962. L'heureuse traduction française du titre (*Quand dire, c'est faire*, Seuil, 1970) accentue encore un peu la dimension du faire dans le dire.

4 Mintzberg, H. : *The Nature of Management Work*, Harper & Row, New York, 1973.

5 Voir Frænkel, B. : "La traçabilité, une fonction caractéristique des écrits de travail", *Langage et travail*, Cahiers n° 6, novembre 1993, pp. 29-42.

6 Karl Popper : *La connaissance objective*, Éditions Complexe, Bruxelles, 1978, page 120.

7 Bourdieu, P. : "Le champ scientifique", *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2-3, 1976, pp. 88-104.

8 Cas de Jeanne Favret-Saada, lorsque, menant son enquête sur la sorcellerie, on la prend pour une désorceleuse.

9 Beaucoup de gens ont imputé, par exemple, un degré d'élaboration largement surestimé à des notions telle que la "qualité totale" ou la "culture d'entreprise", mais leur ont donné, ce faisant, un impact pratique bien réel.

10 On peut penser ici aux expériences Hawthorne, à la Western Electric, dont il est aujourd'hui établi qu'elles ne peuvent pas être considérées comme démonstratives, mais qui ont cependant donné lieu à un courant de recherches d'une très grande fécondité. Voir par exemple Lécuyer, B.-P. : "Deux relectures des expériences Hawthorne : problèmes d'histoire et d'épistémologie", dans Bouilloud & Lécuyer (ed.) : *L'invention de la gestion*, L'Harmattan, 1994.