

Ethnométhodologie et méthodes d'observation des pratiques de GRH de petites entreprises.

Jean-Michel PLANE

Maître de conférences à l'Université Paul Valéry - Montpellier III

RÉSUMÉ

Cet article est consacré à la discussion de problèmes épistémologiques et méthodologiques posés par l'observation des pratiques de management et de gestion des ressources humaines au sein de petites entreprises. Dans cette perspective, les questions de la neutralité des intervenants en GRH et de l'inévitable dialectique immersion-distanciation vis-à-vis des objets étudiés sont discutées. L'objectif de la communication est de tenter de montrer l'intérêt théorique de l'ethnométhodologie pour la gestion des ressources humaines.

INTRODUCTION

Les sciences humaines, comme l'a notamment montré Jean PIAGET¹, se trouvent en présence d'une **situation épistémologique** et de **problèmes méthodologiques** qui leur sont plus ou moins propres. Les sciences de l'homme, en effet, présentent la particularité d'être placées en cette position particulière de dépendre de l'homme à la fois comme **sujet** et comme **objet**, ce qui soulève une **série de questions** particulières, difficiles et surtout **complexes**. A propos de ces problèmes complexes, on peut relever que cette complexité est fortement liée au fait que le sujet qui observe ou expérimente sur lui-même ou autrui, peut être, d'une part, modifié par les phénomènes observés, et, d'autre part, source de modifications quant au déroulement et à la nature même de ces phénomènes. L'objectif de ce papier est de tenter de mettre en évidence les **processus d'interactions** qui peuvent se produire entre des chercheurs et des acteurs dans le cadre de recherches-actions de type ethnométhodologiques au sein de **petites** (voire de très petites) **entreprises**². Dans cette perspective, nous tentons de poser dans un premier temps les problèmes théoriques et méthodologiques posés par l'approche ethnométho-

dologique des organisations³. Dans un second temps, nous nous efforçons d'esquisser une approche ethnométhodologique des pratiques de GRH au sein de la petite entreprise à partir de cas d'expérimentations.

1. PROBLEMES THEORIQUES POSES PAR L'APPROCHE ETHNOMETHODOLOGIQUE DES ORGANISATIONS

Dans le cadre d'une **recherche-action** le chercheur est un intervenant-chercheur, engagé dans un processus où il y a **concurrentement et successivement création de connaissance et changement**. Dans cette optique, il semble que la participation active des acteurs des organisations à la recherche elle-même peut revêtir deux formes :

- Dans certains cas, les acteurs le font sans le savoir dans la mesure où le chercheur utilise l'action qu'il pilote afin de produire des connaissances mais ses interlocuteurs sur le terrain n'en sont pas conscients ;

- Dans d'autres cas, les acteurs contribuent activement à la construction même du processus de recherche. A travers ce type de recherche-intervention, les acteurs des organisations sont considérés comme détenant eux aussi une part de la connaissance et ayant des vues pertinentes sur la problématique à élaborer. Cette conception est proche de ce que l'on appelle l'ethnométhodologie⁴.

L'ethnométhodologie fait ainsi appel à un **partenariat**⁵ entre les intervenants-chercheurs et les acteurs des organisations. Les recherches-interventions en management socio-économique⁶ mises en œuvre depuis plusieurs années dans une très grande diversité d'organisations sont également relativement proches de cette logique même si les chercheurs ont une approche plus déterministe puisqu'ils transfèrent, en les acclimatant, des concepts, méthodes et outils ainsi qu'une méthodologie d'intervention. De manière générale, force est de constater que la **question des méthodes employées** dans le cadre des recherches-interventions en management stratégique, comme le note par exemple Pierre MORIN⁷, a une grande importance. Dans cette perspective, il nous semble essentiel de tenter de débusquer et de clarifier les **problèmes épistémologiques et méthodologiques** posés par l'approche ethnométhodologique des organisations en sciences sociales, puis, de manière plus spécifique en sciences de gestion.

1.1 - Les relations chercheurs-terrain dans les sciences sociales

La nature des **relations chercheurs-terrain** a été théorisée depuis longtemps, notamment par des chercheurs dans le cadre d'interventions psychosociologiques⁸. On connaît trop les travaux d'Elton MAYO⁹ pour les rappeler dans leur intégralité dans ce papier, dont le parti pris n'est pas de faire un « état de l'art exhaustif ». Les recherches-expérimentations réalisées par Elton MAYO et son équipe présentent de manière générale les caractéristiques suivantes :

- Au plan **méthodologique**, les relations entre les chercheurs et les acteurs de l'organisation se manifestent par de fortes interactions et conduisent à infléchir la recherche et à l'orienter vers d'autres directions plus fécondes que la problématique initiale. Cette option méthodologique semble constituer le propre de la démarche heuristique.

- Au plan **épistémologique**, l'expérience réalisée dans les ateliers Hawthorne, de la Western Electric de Chicago, montre que les chercheurs ont privilégié une conception phénoménologique de la recherche en étudiant les phénomènes observés à partir d'actions d'amélioration des conditions de travail sur les objets observés. Cette option épistémologique semble constituer le propre de la recherche transformative dans les organisations.

Progressivement dans ces interventions, les chercheurs ont privilégié, semble-t-il, le **paradigme de l'interaction** avec les acteurs qui les a conduit à une approche de recherche plus transformative de l'objet observé¹⁰. Dans cette perspective, les chercheurs de Hawthorne ont été conduits à plaider pour une **nouvelle conception des relations humaines** qui a été, depuis discutée à maintes reprises¹¹. L'approche de Kurt LEWIN¹² s'inscrit dans la même perspective dans la mesure où l'on sait que LEWIN montre que c'est en intervenant auprès des hommes qui veulent **produire des changements** que le scientifique sera à même d'observer, de **mesurer et de comprendre des processus** qui lui demeuraient autrement inaccessibles. Jacob L. MORENO¹³, fondateur de l'école sociométrique, considère que les **faits sociaux** doivent être saisis comme des **phénomènes interactionnels**. Dans le cadre de ces travaux, Georges DEVEREUX¹⁴, **psychanalyste et ethnologue**, discute cette question et note, à partir d'exemples, que tout étranger à un groupe humain se voit assigner un statut et occupe une **place dans la structure sociale du groupe**. DEVEREUX¹⁵ montre qu'il est vital que le chercheur explicite la position qu'il occupe dans la structure sociale dans la mesure où ce qu'il observe présente un caractère « *fragmentaire* », « *en fonction de ce que les sujets observés croient qu'il est* ». Cette analyse, en terme de **transfert**, du système de représentations des acteurs est incomplète, selon DEVEREUX, si celle-ci n'est pas couplée avec une analyse en terme de **contre-transfert**. En effet, celui-ci montre, dans ses travaux, que le chercheur doit traiter ses réactions personnelles à l'objet étudié comme des données fondamentales¹⁶ indispensables afin d'objectiver ses conclusions. On sait qu'on appelle transfert, en psychanalyse, tout processus psychologique, lié aux automatismes de répétition, qui tend à reporter sur des personnes ou des objets apparemment neutres des émotions et des attitudes qui existaient dès l'enfance. Le **transfert** que le patient établit avec le thérapeute, dans la cure psychanalytique, est une relation affective particulière, inadéquate mais déterminée par d'anciennes structures psychologiques anachroniques. On appelle ainsi le report sur l'analyste de sentiments tendres, un transfert positif ; un transfert de sentiments hostiles est dit négatif. En psychanalyse, le transfert, en tant que répétition exacte de situations et d'émotions liées aux images paternelles, maternelles, etc., permet au patient, avec les éclaircissements du thérapeute, de comprendre sa conduite et de la réajuster, pour tenir compte des éléments actuels. Il constitue donc pour l'analyste le plus puissant des instruments thérapeutiques¹⁷.

Dans la cure psychanalytique, il s'établit entre le thérapeute et son patient un échange psychoaffectif, par où passe la communication. Le thérapeute n'est donc jamais, malgré son désir, le miroir fidèle qu'il voudrait être. Si le malade manifeste à son égard des sentiments amicaux, il est vraisemblable que l'analyste répondra de façon favorable ; de même, si le transfert de l'analysé est négatif, il est possible que l'analyste réagisse par une sorte de rejet. Son comportement et ses attitudes en réponses à celles du patient sont appe-

lés contre-transfert. Michel MATHEU¹⁸, à propos de la problématique de l'interaction intervenants-acteurs dans les organisations, précise que tout intervenant doit occuper **une position répertoriée dans la structure du groupe observé**, c'est-à-dire, une position pensable dans le système de représentations groupe.

Une ethnologue telle que Jeanne FAVRET-SAADA¹⁹ a remarqué que les **observations phénoménologiques** sont possibles dès lors qu'elle a pu occuper une place pensable au sein du groupe observé. On sait que FAVRET-SAADA a pu, en effet, étudier le phénomène de la sorcellerie dans le bocage normand lorsqu'elle s'est rendu compte qu'il n'y a « *pas de place sur le terrain pour un observateur non engagé* »²⁰. Elle montre de quelles façons les paysans lui désignent **une place** sein du système que constitue la sorcellerie. L'auteur souligne dans ce sens qu'il n'a pu étudier ce phénomène que dans la mesure où il a pu entrer dans ce « **système de places** » construit par les « **autochtones** » et relatif au phénomène en question. Ces problèmes épistémologiques et méthodologiques complexes posés par l'approche ethnométhodologique ont également fait l'objet de nombreuses discussions, voire de controverses, scientifiques en sciences de gestion.

1.2 - Les relations chercheurs-terrain dans les sciences de gestion

L'objet de ce paragraphe est de tenter d'identifier les **principales caractéristiques des relations chercheurs-terrain** dans les sciences de gestion. Nous nous intéressons, dans un premier temps, aux **options méthodologiques et épistémologiques** relatives à la recherche en gestion pratiquée par le Centre de Recherche en Gestion (CRG) de l'Ecole Polytechnique et du Centre de Gestion Scientifique (CGS) de l'Ecole des Mines de Paris²¹. Dans un second temps, compte tenu de la problématique de ce papier, nous exposons en les discutant, les conceptions épistémologiques et méthodologiques de la recherche en gestion telle qu'elle est pratiquée par Henri SAVALL et les chercheurs de l'ISEOR. Jacques GIRIN, Directeur du Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique, pratique avec son équipe de recherche ce qu'il appelle la « *recherche interactive* »²². Une **recherche interactive** présente pour J. GIRIN quatre caractéristiques²³ :

- Les **connaissances élaborées** sont fondées sur un **travail de terrain**.
- Le travail de terrain **s'ajuste aux faits** et aux situations pouvant l'infléchir.
- Les **autochtones**²⁴, c'est-à-dire les gens du terrain, ont un **rôle important** sur le déroulement de la recherche.
- Les intervenants-chercheurs sont **responsables de l'interprétation** des informations et des constructions théoriques qui en découlent.

L'approche de **nature ethnographique** de J. GIRIN s'inscrit dans la **logique de la connaissance** prônée par Claude LEVI-STRAUSS²⁵ qui montre que « *dans une science ou l'observateur est de même nature que son objet, l'observateur fait partie de l'observation* ». Cette **option épistémologique** adoptée par J. GIRIN revient à tenter d'apporter des éléments de réponse à la problématique centrale²⁶ suivante posée par l'auteur : « *Peut-on tirer des connaissances valides à partir de données subjectives recueillies à chaud ?* ». Compte tenu de cette problématique, la tentative de réponse apportée par GIRIN²⁷ (1981, 1986, 1990) en **sciences de gestion** au plan épistémologique, à l'instar de C. LEVI-STRAUSS (1950), G. DEVEREUX (1967), G. LAPASSADE²⁸ (1975) et J. FAVRET-SAADA (1977) dans d'autres sciences sociales, revient à noter qu'il est possible d'extraire des connaissances sur un terrain en les **objectivant**, c'est-à-dire, en les rapportant aux situations dans lesquelles elles ont été produites. Il est remarquable de constater que les chercheurs en sciences de gestion du CRG et du CGS²⁹, comme par exemple Abdelhamid BOUCHIKHI³⁰, ne considèrent pas les phénomènes de **transfert** et de **contre-transfert**, c'est-à-dire les projections faites par les acteurs de l'organisation sur les intervenants-chercheurs et réciproquement, comme des phénomènes perturbateurs qu'il faut éliminer ou, pire occulter. En effet, dès qu'il y a interaction, il y a nécessairement des attentes, des préférences, des tabous, des non-dits... dont « *l'analyse peut être riche d'enseignements au regard du fonctionnement intime de l'organisation étudiée* »³¹.

L'approche de Michel MARCHESNAY³² semble relativement proche de ces conceptions de la recherche en sciences de gestion dans la mesure où il identifie, au sein de ce qu'il appelle « *le protocole de l'analyse* » de la recherche, une **phase pré-analytique** qui comprend l'analyse des éléments suivants :

- « *L'ensemble des sentiments, impulsions, etc., propres aux chercheurs en sciences sociales.*
- *L'ensemble des valeurs, des croyances, des attitudes, des normes sociétales auxquelles le chercheur se réfère dans son analyse. Celles-ci peuvent lui être propres, ou lui être dictées de fait par le paradigme auquel il se rattache.*
- *L'ensemble des informations et des valeurs implicitement contenues par les hypothèses fondamentales auxquelles le chercheur se rattache. Ce paradigme est de fait un « canaliseur de vision »*. M. MARCHESNAY suggère d'**explicitier**, dans le cadre d'une phase pré-analytique de la recherche, ces différents éléments le plus souvent implicites dans la formulation de ce **protocole de l'analyse**. Enfin, l'auteur souligne que cette phase fait partie intégrante de la **démarche de modélisation en sciences de gestion**.

L'approche de la recherche en gestion, pratiquée par Henri SAVALL et les chercheurs de l'ISEOR³³, est fondée sur les éléments suivants. H. SAVALL³⁴ discute la **problématique des relations chercheurs-ter-**

rains en sciences de gestion et montre que le **statut de terrain est encore très flou**, voire contradictoire, selon les recherches. L'auteur montre, en effet, que le terme « terrain » se caractérise par une certaine **ambiguïté sémantique** en sciences de gestion et que le statut épistémologique du terrain reste relativement flou dans la mesure où il existe une **grande variété d'utilisations**³⁵. Dans le but de contribuer à la clarification de la notion de terrain, SAVALL distingue deux types d'investigation :

- Des **enquêtes légères** conduites dans un certain nombre d'organisations afin de valider des modèles préétablis.

- Des **investigations** mises en œuvre dans une ou plusieurs organisations considérées comme un **champ de production de concepts et de méthodes**. Cette conception de la recherche suppose une **forte interaction** entre les chercheurs et le terrain pour extraire des informations qui seront, ensuite, soumises à un traitement d'intention scientifique. Le **parti-pris épistémologique et méthodologique** de H. SAVALL et des chercheurs de l'ISEOR³⁶ est de cesser de considérer les entreprises comme des **boîtes noires impénétrables** et de mener des **recherches expérimentales**, à **visée transformative**, en participant directement à des actions visant à modifier certaines caractéristiques du fonctionnement des organisations. Cette option épistémologique fondamentale donne au chercheur en sciences de gestion un **rôle sociétal** dans l'amélioration de l'efficacité socio-économique des organisations. Cette **approche transformative** du champ phénoménologique observé, dans le cadre d'expérimentations, facilite l'étude des différents stades de transformations permet l'élaboration et la construction de théories et de méthodes dans le cadre d'un travail d'intention scientifique. Cependant, comme le fait remarquer Marc BONNET³⁷, « *les biais relatifs à l'observation et le risque de contamination des chercheurs sont importants et méritent d'être évoqués* ». Selon M. BONNET, l'intervenant-chercheur en management socio-économique conduit des travaux d'expérimentations, en étant lui-même un **acteur de type particulier**. Dans cette perspective, le chercheur se forge un **avis sur ses observations** à l'aide de son expertise. L'intervenant-chercheur confronte donc ses propres hypothèses avec celles des différents acteurs dans le sens où il met en évidence les convergences et analyse les divergences. Marc BONNET admet, à partir de ses recherches expérimentales, que les interactions entre les intervenants-chercheurs et les acteurs obéissent **aux mêmes règles** que le fonctionnement des organisations. Il y a un **orthofonctionnement** et des **dysfonctionnements**. Mais malgré les difficultés, cette interaction peut être orientée et **générer des progrès de connaissances**. Pour les intervenants-chercheurs de l'institut de socio-économie des entreprises et des organisations, la création d'hypothèses nouvelles nécessite une **prise de recul** par rapport au terrain, et requiert quasiment autant de travail que la présence effective dans les organisations. Enfin, la **recherche-intervention**, comme le souligne, Jean-Louis LE MOIGNE³⁸ apparaît comme une **métho-**

de de recherche scientifique légitime dans les **épistémologies constructivistes** qui postulent qu'il n'est de connaissances que des représentations artificielles construites intentionnellement et que l'on ne peut pas séparer l'observateur de l'observation.

2. POUR UNE APPROCHE ETHNOMÉTHODOLOGIQUE DE LA GRH AU SEIN DE PETITES ENTREPRISES : PROBLÈMES ET ÉLÉMENTS DE MÉTHODE

Notre objectif est d'identifier et de discuter au sein de ce paragraphe plusieurs problèmes complexes posés par l'approche ethnométhodologique appliquée aux pratiques de GRH relatives à la petite entreprise. Nous avons choisi à dessein de développer **deux problèmes** qui nous paraissent importants compte tenu de notre problématique :

- Le problème du mythe de la **neutralité** de l'intervenant-chercheur en GRH.

- Le problème de la **dialectique immersion-distanciation** de l'intervenant vis-à-vis de l'objet étudié.

2.1 - Le problème du mythe de la neutralité de l'intervenant-chercheur en GRH

Dans le cadre de plusieurs investigations que nous avons conduites au sein de diverses organisations³⁹, nous avons à plusieurs reprises constaté que si notre souhait dans le processus de recherche-intervention avait été d'occuper une **position de neutralité** dans l'organisation, cela aurait constitué une **aspiration utopique**. Il semble, en effet, que cette position soit impossible à occuper sur un terrain dans la mesure où les acteurs ont un **besoin de représentations et d'identification mentale** des chercheurs, et par conséquent, les situent nécessairement à des places dans le système organisationnel, à partir de leurs représentations mentales. Cependant, nous pensons avoir montré précédemment que ces **places** sont relativement **contingentes, voire instables**, car les intervenants peuvent tenter de les construire à partir de leurs actes dans le système organisationnel.

L'approche et les observations de GIRIN⁴⁰ à partir de ses recherches, visant la soutenance d'une thèse de Doctorat, correspondent au phénomène décrit et à nos convictions. Dans le cadre de l'analyse en profondeur du fonctionnement de deux sociétés de conseil en management, GIRIN a acquis la conviction que « *si un intervenant-chercheur, sur un terrain, pense être en position de neutralité, il est le seul à le croire* ». Les discours et les comportements d'acteurs semblent, en effet, conditionnés par la logique des processus d'interactions. Ce conditionnement s'explique notamment par la nature des représentations mentales des acteurs

des intervenants-chercheurs. A travers nos investigations au sein d'une division informatique d'une entreprise d'assurances, il est apparu progressivement aux acteurs que nous étions **l'envoyé de niveaux hiérarchiques supérieurs** dont nous étions probablement l'agent. Compte tenu de ces représentations mentales et de cette place, il n'était pas pensable pour les acteurs de tout nous confier. Abdelhamid BOUCHIKHI⁴¹, à partir de l'analyse de ses travaux de recherche, montre dans sa thèse, s'inspirant des travaux de G. DEVEREUX et de J. GIRIN, qu'il est **capital considérer les phénomènes de transfert et de contre-transfert**. Il apparaît utile, dans ce sens, de détecter et de traiter les **projections** faites par membres du terrain sur l'intervenant-chercheur (analyse en terme de transfert) ainsi que les **projection** faites par l'intervenant-chercheur sur les membres du terrain (analyse en termes de contre-transfert). L'ampleur de ce phénomène constitue ce que G. DEVEREUX (1980) appelle **l'angoisse de l'observateur devant la richesse et la diversité de ses observations**. Il semble, en effet, que dès qu'il y a des **processus d'interactions**, il y a des **réactions d'acteurs** qui peuvent constituer des enseignements suffisamment **signifiants** et solides pour un intervenant-chercheur.

A propos de la position de l'intervenant-chercheur sur un terrain d'investigations, GIRIN⁴² distingue **trois méthodes de recherche** en sciences sociales.

1. La **méthode « objectivante à priori »** à travers laquelle le chercheur pense être en **position de neutralité** par rapport à son objet d'étude. L'objectif consiste à interagir au minimum avec le terrain pour pas le perturber. Erhard FRIEDBERG⁴³ résume ce parti-pris méthodologique qu'il a adopté pour conduire des études sociologiques : - « *Le sociologue est extérieur à son terrain d'enquête, il n'y participe pas (...). Le sociologue, tout comme l'ethnologue doit, dans toute la mesure du possible, faire table rase de ses expériences antérieures, de ses propres valeurs, de ses opinions ou de ses préjugés. Sa subjectivité doit s'effacer devant la réalité empirique sous yeux (...). Il va de soi que la réussite de ses entretiens dépend de deux conditions. Il faut d'abord que le sociologue se soit bien établi aux yeux de ses interviewés comme un interlocuteur neutre et indépendant par rapport à la structure du pouvoir étudiée d'où l'importance de son statut d'observateur extérieur* ». D'un **point de vue méthodologique**, cette conception des relations chercheurs-terrain suppose que un intervenant-chercheur externe, indépendant des enjeux, apportant des garanties telles que l'anonymat des résultats et la restitution de ses conclusions. L'objectif de cette démarche est **d'observer sans interagir** avec les acteurs mais, comme le note GIRIN, la restitution des résultats a nécessairement des impacts et des effets sur les comportements des acteurs. Cette approche présente, semble-t-il, des limites importantes dans la mesure où, d'une part, la méthode est inutilisable dans le cadre d'une recherche transformative dans laquelle les niveaux d'intensité des interactions produites sont dosés. D'autre part, le chercheur en gestion n'est pas pas crédible et n'a pas de légitimité sur

un terrain s'il ne formule pas des prescriptions visant le développement de l'organisation.

2. La **méthode d'observation participante** développée par nombre de chercheurs, comme par exemple Renaud SAINSAULIEU⁴⁴. A travers ce parti-pris méthodologique, l'intervenant entre dans l'organisation en **se faisant recruter** sans que les acteurs sachent qu'il est chercheur. GIRIN montre chercheur s'intègre dans organisation en y occupant une **fonction** ou un **rôle préexistant** à son intervention. Michel VILETTE⁴⁵ a adopté cette méthode d'observation et décrit son expérience de consultant en management exclusivement à partir d'**observations participantes**. Cependant, cette approche du terrain présente des limites telles que, d'une part, des difficultés à observer et à rendre compte des phénomènes qui se produisent dans tous micro-espaces. D'autre part, il s'agit d'une approche contemplative de la recherche, intéressante en sociologie, mais à travers laquelle le chercheur se dissimule ce qui peut nuire à sa crédibilité et sa légitimité sociétale.

3. La **méthode interactive à visée transformative** dont l'objectif est de transformer le fonctionnement de l'organisation observée. Cette méthode de recherche-intervention est particulièrement préconisée par GIRIN⁴⁶ et SAVALL⁴⁷. Cette approche de la recherche implique que le processus de recherche-intervention constitue le **mode privilégié d'observation** de phénomènes profonds. SAVALL souligne que la recherche contractuelle poursuit deux objectifs stimulants :

- **L'amélioration du fonctionnement** des micro-espaces observés et l'accroissement du niveau de performance socio-économique.

- **La production de concepts, méthodes et outils** sur le terrain considéré comme un lieu de production de connaissances. Compte tenu de la nature de la convention passée en les intervenants-chercheurs et le dirigeant de l'organisation, les chercheurs ne peuvent pas être neutres, et d'ailleurs ne souhaitent pas l'être, car la mission qui leur est confiée par le dirigeant, décideur-payeur de la recherche-intervention, a pour finalité **l'accroissement du niveau de performances économiques et sociales**. Nous pensons avoir montré, à partir de la littérature et d'expérimentations, la nature du mythe de la neutralité de l'intervenant-chercheur qui suggère qu'il est possible d'accéder à un terrain d'observation avec un statut d'observateur neutre.

2.2 - Le problème de la dialectique immersion-distanciation du chercheur vis-à-vis de l'objet étudié

Nombre d'intervenants-chercheurs en management des ressources humaines sont confrontés à des difficultés de **dosage** de la **distance** à adopter vis à vis de leur terrain d'investigations. Ce paragraphe est donc consacré à l'identification et à l'analyse de la **dialectique immersion-distanciation** de l'intervenant-

chercheur en management. Dans cette perspective, nous montrons qu'il existe toujours une distance entre les intervenants externes et les acteurs de l'organisation dans le cadre d'un processus d'intervention. Le célèbre anthropologue anglo-saxon, Edward T. HALL⁴⁸, a conduit de multiples travaux de recherche sur la régulation de la distance chez les animaux ainsi que chez l'homme. E. T. HALL⁴⁹ définit la notion de distance comme « une série de champs à extension constamment variable et qui fournissent à l'homme des informations de toutes sortes ». L'intérêt de la définition fournie par HALL nous semble double : d'une part, il met en exergue la dimension contingentes de la notion de distance et d'autre part, il fait un lien explicite entre distance et information. Dans une autre perspective, M. CROZIER et E. FRIEDBERG⁵⁰ soulèvent une **exigence épistémologique** bien connue à propos de la notion de distance. CROZIER et FRIEDBERG⁵¹ notent, en ce sens, que le chercheur en sciences sociales doit pouvoir se ménager une **position de recul** et de distance critique lui permettant de rompre avec la réalité sensible afin d'enlever aux phénomènes observés leur caractère d'évidence qu'ils ont aux yeux des acteurs.

Nous définissons la notion de **distance** entre les intervenants en management des ressources humaines et les membres d'une organisation comme un **espace** qui empêche toute familiarité ; cette distance est liée, semble-t-il, à la **position d'extériorité** des intervenants et se caractérise notamment par une certaine retenue, voire prudence, dans la teneur des propos tenus et des comportements adoptés dans les situations d'interaction. Compte tenu de la teneur de la définition que nous proposons, il semble souhaitable de l'illustrer à partir d'observations empiriques. Lors des nombreux **entretiens dysfonctionnels**, fondés sur le principe de la semi-directivité, nous pensons avoir identifié des manifestations de la distanciation intervenants-acteurs. A travers le démarrage de ces entretiens, nous avons perçu une distance, avec le ou les interviewés, relativement importante dans la mesure où les acteurs ne nous connaissaient pas. Par ailleurs, ces entretiens dysfonctionnels suscitent, plus ou moins, une certaine méfiance chez les acteurs dans leurs discours. En ce sens, lors d'un entretien collectif, une personne a commise l'imprudence de citer un nom ce qui a provoqué immédiatement une réaction de la part de ses collègues qui se sont adressés à elle de la manière suivante : « *Pourquoi tu donnes des noms ?* ». Cette observation indique que cette distance est particulièrement liée à la **situation d'étranger** au système organisationnel dans laquelle se trouve, de fait, l'intervenant-chercheur. Il semble, en outre, que la position d'extériorité de l'intervenant renforce l'idée qu'il est préférable de ne pas faire connaître des **faits tabous** que les acteurs préfèrent taire et que l'intervenant risquerait de rendre explicites, ou pire, de les diffuser dans l'environnement de l'organisation.

Les nombreuses et abondantes **prises de notes** effectuées par les intervenants-chercheurs contribuent également au renforcement de cet éloignement et

donc, à l'accroissement de la distanciation car elles peuvent constituer des preuves physiques des propos tenus par certains acteurs ; propos qui, en plus, seront soumis à un traitement qui fera l'objet d'une restitution dans l'organisation et d'une utilisation dans son environnement. Le **style de questionnement** propre aux intervenants-chercheurs peut, également, dans une certaine mesure accentuer le niveau de cette distance. Il apparaît, en effet, que la semi-directivité, employée lors de ces entretiens, peut conduire l'acteur interviewé à esquisser des sous-thèmes particulièrement tabous dans l'organisation tels que la politique de rémunération, les auteurs de la stratégie de l'entreprise ou encore le style de management.

La distance intervenants-acteurs que nous avons exposée présente manifestement cinq caractéristiques intrinsèques.

- Cet espace lié à la **position d'extériorité** des intervenants vis-à-vis de l'organisation est permanent dans la mesure où tout intervenant externe suscite toujours une certaine méfiance, voire une crainte, dans la mesure où l'on sait qu'il est susceptible de révéler des informations que les membres de l'organisation préfèrent taire.

- Les intervenants-chercheurs sont des **étrangers** dans l'organisation et leur l'acuité est plus ou moins visible. Le niveau de distance de cette relation semble d'autant plus important lorsque les acteurs semblent avoir le sentiment d'avoir affaire à un expert dont les observations peuvent être embarrassantes.

- Le niveau de distanciation adopté par certains acteurs vis à vis des intervenants paraît constituer un **phénomène construit** de manière plus ou moins délibérée. Il semble, en effet, que cette prise de distance par les acteurs de l'organisation soit liée à des réflexes protecteurs. Les intervenants-chercheurs peuvent, cependant, tenter d'analyser les effets de ce niveau de distanciation sur la **teneur des propos tenus** par les acteurs. Cette analyse, en terme de distance intervenants-acteurs, contribue ainsi à l'objectivation des informations extraites sur un terrain d'observation.

- L'espace existant entre un intervenant-chercheur et les acteurs d'une organisation peut également faire l'objet d'un **pilotage** par l'intervenant en temps réel. Il apparaît, en effet, possible pour un intervenant d'obtenir un niveau de distanciation, plus ou moins important, en fonction des informations qu'il souhaite obtenir et des effets qu'il veut créer dans le cadre de ses prestations.

- Le niveau de distanciation intervenants-acteurs de l'organisations doit, semble-t-il, être suffisant. En effet, dans la mesure où l'on sait qu'une trop forte familiarité⁵² nuit à la nécessaire **autorité** relative dont bénéficient les intervenants pour activer certains acteurs afin de les conduire à la production d'actes-

réflexes décisifs. Ces pratiques paraissent effectivement indispensables à l'efficacité d'un processus d'intervention en management socio-économique.

Les cinq caractéristiques du niveau de distanciation intervenant-acteurs, que nous venons de décrire, ne sont pas gênantes mais stimulantes pour un intervenant-chercheur à deux conditions, à notre sens. D'une part, il est important que le chercheur soit conscient, par introspection, à la fois du niveau de distanciation existant et de ses facteurs explicatifs. Ces caractéristiques du système de distanciation, d'autre part, peuvent constituer un moyen de traitement d'intention scientifique des informations extraites si le chercheur retranscrit les conditions dans lesquelles elles ont été obtenues. Nous avons acquis, progressivement la conviction lors de nos recherches, que l'intervenant-chercheur en management découvre progressivement l'organisation par une **immersion en profondeur** dans celle-ci. Cependant, cette immersion suscite des phénomènes de rejet⁵³ ainsi qu'une certaine méfiance des acteurs. C'est cette immersion d'un corps étranger au système organisationnel qui est à l'origine, à notre sens, à la fois du niveau de distanciation décrit, mais plus généralement comme la montre Claude LEVI-STRAUSS⁵⁴, des transformations des comportements des autochtones observés. Ces perturbations provoquées par l'immersion d'un intervenant-chercheur peuvent faire l'objet d'analyses et être utilisées à nouveau par l'intervenant afin d'**activer les acteurs** dans but d'accroître l'efficacité de l'organisation. Dans le même sens, Marie-José AVENIER⁵⁵ note que les **interactions** entre un intervenant-chercheur et son terrain d'observation sont érigées en **instruments d'élaboration de connaissances** ; cette conception de l'approche d'un terrain coïncide avec celle de H. SAVALL et des chercheurs de l'ISEOR. En effet, si la distance intervenants-acteurs s'explique par l'immersion de corps étrangers au système organisationnel, objet d'observations, les intervenants ont souvent un regard gênant pour les acteurs, ou tout cas perturbant. Ces **perturbations**, au lieu de constituer des obstacles à la recherche, constituent des **matériaux précieux** tant pour accroître la qualité des prestations réalisées que pour améliorer le niveau de connaissances et donc de compétences des acteurs dans leur milieu. Le niveau de distanciation offre, également, la possibilité aux intervenants de ne pas trop s'exposer aux **risques de manipulations conscientes et/ou inconscientes** de son travail par certains acteurs. Force est de constater que l'espace existant entre les intervenants et les acteurs de l'organisation contribue au renforcement de leur **crédibilité** dès lors qu'ils ne se laissent pas prendre par le piège de l'internalisation dans l'organisation. Il paraît souhaitable, dans cette perspective, que les intervenants conservent une extériorité conséquente au système organisationnel même s'ils interagissent fortement avec leur terrain d'investigation. Compte tenu de cette dernière observation, il convient de montrer également les **risques** que présente un niveau de distanciation trop élevé.

Un étranger à une organisation, comme le note Michel MATHEU⁵⁶, est souvent considéré comme un intrus toujours suspect, d'une part, de tenter de remettre en cause certains acquis et, d'autre part, de vouloir **divulguer des informations** que certains acteurs préférant taire. Par ailleurs, l'immersion des chercheurs dans l'organisation peut être trop légère ce qui présente le risque majeur de constituer une **base d'informations insuffisamment signifiantes** et, donc, de restituer des résultats erronés ce qui peut altérer la légitimité de l'intervention et la crédibilité des chercheurs. Enfin, un niveau de distanciation trop important peut constituer un obstacle au développement de la nécessaire connivence entre les acteurs de l'organisation et l'équipe d'intervenants-chercheurs. Compte tenu de ces risques, il semble utile de présenter, à présent, les atouts liés à l'immersion des intervenants-chercheurs dans une organisation.

L'immersion des chercheurs dans l'organisation dans le cadre du processus d'intervention socio-économique présente la caractéristique d'être une **quasi-internalisation**. Nous pensons qu'une recherche-intervention en management de longue durée dans une organisation présente plusieurs avantages décisifs :

- La recherche-intervention est une **action de longue durée** (variant de plusieurs mois à quelques années), réalisée **en profondeur** car elle nécessite de multiples rencontres avec les acteurs dans le cadre d'entretiens et de prestations en management approfondies.

- L'action développée par les intervenants s'inscrit généralement dans la « *corporate strategy* » de l'entreprise, au sens de Michel MARCHESNAY⁵⁷, c'est-à-dire, qu'elle s'appuie notamment sur les **buts du dirigeant**. Cette dimension stratégique de l'intervention en management contribue à l'obtention d'une collaboration étroite des acteurs dans la mesure où les **enjeux** sont relativement forts.

- La quasi-internalisation des intervenants-chercheurs présente, en outre, l'avantage décisif de faciliter la **découverte de connaissances nouvelles**, comme le note Jean-Claude MOISDON⁵⁸, issues de multiples interactions intervenants-acteurs. Nous rejoignons ce point de vue à la conditions d'une conscience accrue des intervenants-chercheurs de la portée du triptyque : « actes produits dans l'organisation/impacts engendrés/effets obtenus et observables ».

Ces trois avantages décisifs étant posés, il convient cependant de ne pas occulter les risques qui peuvent être liés à une trop forte immersion des chercheurs dans une organisation. Dans cette perspective, nous distinguons **trois risques** relatifs à une trop forte immersion des intervenants-chercheurs en management dans une organisation :

- Il semble que le premier de ces risques soit la trop forte **manipulation** des intervenants par les acteurs de l'organisation.

- Par ailleurs, les intervenants-chercheurs sur un terrain d'observation peuvent **manquer de lucidité et de visibilité** par une trop forte absorption du terrain ; ceci constitue, à notre sens, le deuxième risque majeur.

- Enfin, nous pensons qu'il existe également un risque lié aux **transformations** mêmes, que souhaitent stimuler l'équipe d'intervenants-chercheurs dans l'organisation, au niveau notamment du développement des actes-réflexes introspectifs et conceptuels⁵⁹ des acteurs. Ce dernier risque est probablement le plus conséquent.

CONCLUSION

Les problèmes méthodologiques posés par cette approche ethnométhodologique des pratiques de GRH de la petite entreprise nous paraissent stratégiques puisqu'ils peuvent contribuer à l'amélioration des connaissances dans ce domaine. Notre objectif est donc de tenter d'approfondir notre réflexion notamment par l'étude d'autres cas de petites entreprises en phase de développement et de croissance. En guise de conclusion, nous voudrions insister sur le caractère exploratoire de cette communication dans la mesure où l'ethnométhodologie reste une démarche encore relativement peu répandue dans le domaine des sciences de gestion et de la gestion des ressources humaines.

NOTES

¹ Cf. Jean PIAGET, *Epistémologie des sciences de l'homme*, Gallimard, 1972, 380 pages, pages 47 à 50.

² Cf. Michel MARCHESNAY, Pierre-André JULIEN, *La petite entreprise. Principes d'économie et de gestion*, Vuibert, 1987, 288 pages et Michel MARCHESNAY, *Management stratégique*, Eyrolles, 1993, 198 pages.

³ Cf. Jean-Michel PLANE, *Contribution de l'intervention en management au développement de l'entreprise - Cas d'expérimentations*, Thèse pour le Doctorat ès Sciences de Gestion sous la direction de H. SAVALL, Université Lumière Lyon 2, décembre 1994, 741 pages + 336 pages annexes.

⁴ Cf. Zahir YANAT, *L'ethnométhodologie, démarche pour un audit social stratégique efficace*, in *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 3, Avril 1992, pp. 23-32, pages 28 à 30.

⁵ Cf. Les Cahiers de Cargèse (CNRS), *Entreprises et chercheurs à la recherche d'un partenariat, Le chercheur acteur du changement (synthèse des débats)*, Paris, Logiques Sociales L'Harmattan, 1991, 190 pages, pages 167 à 179.

⁶ Cf. Henri SAVALL, *Point de vue : Professeur-consultant. Le bilan d'une expérience*, in *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre 1989, n° 76, pp. 93-105, pages 96 à 101.

⁷ Cf. Pierre MORIN, *L'intervention dans l'entreprise et le développement des organisations*, in *Traité de Psychologie du travail*, PUF, 1987, 826 pages, pp. 77-101, pages 87 à 88.

⁸ Cf. Jean DUBOST, *L'intervention psychosociologique*, PUF, 1987, 350 pages, pages 49 à 88.

⁹ Cf. Elton MAYO, *The human problems of an industrial civilization*, New York, Macmillan, 1933, 2^e éd., Cambridge, Harvard University Press, Division of Research, Graduate School of Business Administration, 1946, 187 pages.

¹⁰ Cf. Edgar H. SCHEIN, *Psychologie et organisations, Hommes et techniques*, 1971, 113 pages, pages 3 à 5.

¹¹ Cf. Renaud SAINSAULIEU, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, PFNSP, 1987, 390 pages, pages 47 à 66 et Henri SAVALL, *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, Economica, 1975, Préface de J. Delors, 3^e édition augmentée 1989, 275 pages, pages 42 à 64.

¹² Cf. Kurt LEWIN, *Psychologie dynamique : les relations humaines*, Presses Universitaires de France, 1959, 3^e édition 1967, 296 pages, page 219.

¹³ Cf. Jacob L. MORENO, *Who Shall Survive ?*, Washington, Nervous and mental diseases publishing C^o., 1934.

¹⁴ Cf. Georges DEVEREUX, *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*, Flammarion, 1980, 474 pages, page 363.

¹⁵ Cf. Georges DEVEREUX, *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*, op. cit., pages 363 à 374.

¹⁶ *ibid.*, page 20.

¹⁷ Cf. Georges LAPASSADE, *L'analyste et l'analyste*, Gauthier-Villars, série Recherches Institutionnelles, Volume 3, 1971, 205 pages, page 8.

¹⁸ Cf. Michel MATHEU, La familiarité distante, in *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, Mars 1986, pp. 81-94, page 87.

¹⁹ Cf. Jeanne FAVRET-SAADA, Les mots, la mort, les sorts, Gallimard, 1977, 427 pages, page 38.

²⁰ Cf. Jeanne FAVRET-SAADA, Les mots, la mort, les sorts, op. cit., page 27.

²¹ Cf. Michel BERRY, Jean-Claude MOISDON, Claude RIVELINE, Qu'est-ce que la recherche en gestion ?, Publication du Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique et du Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole de Mines de Paris, septembre 1978, 27 pages.

²² Cf. Jacques GIRIN, L'objectivation des données subjectives. Eléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive, in Actes du colloque FNEGE-ISEOR des 18 et 19 novembre 1986 sur le thème : « Qualité des informations scientifiques en gestion. Méthodologies fondamentales en gestion », Actes publiés par l'ISEOR, pages 170 à 186.

²³ *ibid.*, page 170.

²⁴ C'est l'auteur qui souligne.

²⁵ Cf. Claude LEVI-STRAUSS, Introduction à l'oeuvre de Marcel MAUSS, in Marcel MAUSS, Sociologie et anthropologie, Presses Universitaires de France, 1950, 5^e édition 1993, 482 pages, pages IV à LII.

²⁶ Cf. Jacques GIRIN, L'objectivation des données subjectives. Eléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive, in Actes du colloque FNEGE-ISEOR des 18 et 19 novembre 1986 sur le thème : « Qualité des informations scientifiques en gestion. Méthodologies fondamentales en gestion », op. cit., page 171.

²⁷ Cf. Jacques GIRIN, Quel paradigme pour la recherche en gestion ?, in *Economies et Sociétés*, tome XV, n° 10-11-12, série Sciences de Gestion, n° 2, décembre 1981, pp. 1871-1889.

²⁸ Cf. George LAPASSADE, Socianalyse et potentiel humain, Gauthier-Villard, Collection Recherches Institutionnelles, 1975, 211 pages.

²⁹ Les chercheurs du CGS et du CRG ont discuté ces questions de manière approfondie. Cf. Michel BERRY, Le point de vue et les méthodes de la recherche en gestion, in *Annales des Mines*, juillet-août 1981, pp. 19-29.

³⁰ Cf. Abdelhamid BOUCHIKHI, Eléments d'une approche constructiviste des structures organisationnelles. Cas de la structuration d'un champ de la

micro-informatique à la RATP, Thèse pour le Doctorat en Méthodes Scientifiques de Gestion, sous la Direction de J. GIRIN, Université Paris IX Dauphine, 1988, 251 pages, pages 23 à 29.

³¹ *ibid.*, page 26.

³² Cf. Michel MARCHESNAY, Quelques propositions méthodologiques appropriées aux sciences de gestion, in Actes du colloque FNEGE-ISEOR des 13 et 14 novembre 1985 : « Méthodologies fondamentales en gestion. L'implicite et le normatif dans les modèles », Actes publiés par l'ISEOR, 285 pages, pp. 53-61, page 55.

³³ Cf. Henri SAVALL, Où va la recherche en Sciences de Gestion ?, in *Revue Française de Gestion*, n° 53-54, septembre-décembre 1985, pp. 242-253 et Henri SAVALL, Les Sciences de Gestion : tendances actuelles, in *Revue Le courrier du C.N.R.S.*, n° 64, janvier 1986, pp. 14-16.

³⁴ Cf. Henri SAVALL, Où va la recherche en Sciences de Gestion ?, in *Revue Française de Gestion*, n° 53-54, septembre-décembre 1985, pp. 242-253, pages 243 à 244.

³⁵ Cf. Michel MARCHESNAY, PME, stratégie et recherche, in *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1993, n° 95, pp. 70-76 et Marie-José AVENIER, Méthodes de terrain et recherche en management stratégique, in *Economies et Sociétés*, série Sciences de Gestion, n° 14, 1989, pp. 199-218, pages 200 à 207.

³⁶ Cf. Henri SAVALL, Où va la recherche en sciences de gestion ?, op. cit., pages 244 à 245 et Les sciences de gestion : tendances actuelles, op. cit., pp. 14-17, pages 14 à 15.

³⁷ Cf. Marc 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'Etat ès Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon 2, Janvier 1987, 504 pages, page 51.

³⁸ Cf. Jean-Louis LE MOIGNE, Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation, in *Epistémologies et Sciences de Gestion*, op. cit., pp. 81-140, pages 108 à 110.

³⁹ Cf. Jean-Michel PLANE, Contribution de l'intervention en management au développement de l'entreprise, Thèse pour le Doctorat ès Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon 2, décembre 1994, 741 pages + 336 pages annexes, pp. 266-322.

⁴⁰ Cf. Jacques GIRIN, Structure et environnement : le cas des sociétés de conseil, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Université Paris IX Dauphine, 1975.

⁴¹ Cf. Abdelhamid BOUCHIKHI, *Éléments d'une approche constructiviste des structures organisationnelles. Cas de la structuration d'un champ de la micro-informatique à la RATP*, Thèse pour le Doctorat en Méthodes Scientifiques de Gestion, op. cit., page 26.

⁴² Cf. Jacques GIRIN, *Quel paradigme pour la recherche en gestion ?*, in *Economies et Sociétés*, série Sciences de Gestion, op. cit., page 1884.

⁴³ Cf. Erhard FRIEDBERG, *L'analyse sociologique des organisations*, in *Revue Pour*, n° 28, 1972, nouvelle édition 1988, 127 pages, pages 10 à 11.

⁴⁴ Cf. Renaud SAINSAULIEU, *Les fonctionnements créateurs : du participatif à l'expérimental*, in *Développer l'organisation. Perspective sur le processus d'intervention*. Gaëtan Morin éditeur, 1989, pp. 525-542 et *L'identité au travail*, PFNSP, 1977, 487 pages.

⁴⁵ Cf. Michel VILETTE, *L'homme qui croyait en management*, Seuil, 1988, 185 pages. Voir également Antoine ABEL, *L'intervention*, in *Actes de la recherche en Sciences Sociales*, n° 38, Mai 1981, pp. 42-48.

⁴⁶ Cf. Jacques GIRIN, *L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode*, in *Epistémologies et Sciences de Gestion*, op. cit., pp. 141-182, pages 161 à 166.

⁴⁷ Cf. Henri SAVALL, *Point de vue : Professeur-Consultant. Le bilan d'une expérience*, in *Revue Française de Gestion*, op. cit., pp. 93-105, pages 97 à 98.

⁴⁸ Cf. Edward T. HALL, *The Hidden Dimension*, New York, Doubleday & C°, 1966, traduction française : « La dimension cachée », Seuil, 1971, 254 pages.

⁴⁹ Ibid. page 145.

⁵⁰ Cf. Michel CROZIER, Erhard FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Seuil, 1977, 500 pages, pp. 451-478.

⁵¹ Ibid. page 455.

⁵² Cf. Henry MINTZBERG, *Le pouvoir dans les organisations*, Les éditions d'Organisation, 1986, 679 pages, pp. 207-220.

⁵³ Cf. Jean-Michel PLANE, *Contribution de l'intervention en management au développement de l'entreprise*, Communication au colloque de l'AGRH des 17 et 18 novembre 1994 à Montpellier, Atelier jeunes chercheurs, publiée dans les actes du colloque, pp. 65-75, page 66.

⁵⁴ Cf. Claude LEVI-STRAUSS, *Tristes tropiques*, Plon, 1955, nouvelle édition revue et corrigée 1973, collection Terre Humaine, n° 30009, 504 pages, pages 9 à 15.

⁵⁵ Cf. Marie-José AVENIER, *Méthodes de terrain et recherche en management stratégique*, in *Economies et Sociétés*, série Sciences de Gestion, op. cit., pp. 199-218, page 205 à 207.

⁵⁶ Cf. Michel MATHEU, *La familiarité distante*, in *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, op. cit., pp. 81-94, page 86.

⁵⁷ Cf. Michel MARCHESNAY, *Management stratégique*, op. cit., pages 167 à 180.

⁵⁸ Cf. Jean-Claude MOISDON, *Recherche en gestion et intervention*, in *Revue Française de Gestion*, op. cit., pp. 61-73.

⁵⁹ Cf. Jean-Michel PLANE, *Contribution de l'intervention en management au développement de l'entreprise - Cas d'expérimentations*, Thèse pour le Doctorat ès Sciences de Gestion, op. cit., pp. 568-631.