

EXEMPLE D'UNE RECHERCHE-INTERVENTION SOCIO-ÉCONOMIQUE INNOVANTE DANS UN CONTEXTE TRANS-ORGANISATIONNEL

*BONNET MARC**

Résumé. L'objectif de cet article est d'apporter un élément au débat relatif aux interventions dans les organisations, dans le cadre d'un projet de symposium organisé par François Pichault. L'objectif principal est de présenter le positionnement de la méthode de recherche-intervention socio-économique, qui comporte des spécificités et des complémentarités par rapport à l'intervention sociologique, notamment en se situant davantage dans l'optique d'une science de l'action et d'aide à la décision. Pour cela, la communication rappelle certains principes de base méthodologiques et épistémologiques et les illustre à partir du cas d'une intervention dans le contexte trans-organisationnel des actions d'insertion des jeunes en milieu urbain.

I. – LA RECHERCHE-INTERVENTION EN TANT QUE MOTEUR DE L'INNOVATION EN GRH

L'intervention est au cœur de l'innovation organisationnelle car les organisations ont aujourd'hui un besoin de concevoir de nouveaux modes de fonctionnement dans un environnement souvent caractérisé par la complexité et le chaos. Jamshid Gharajedaghi¹ pense que les méthodes de gestion du changement ne suffisent pas car il ne s'agit pas seulement de s'adapter à un nouvel environnement, mais d'innover dans un contexte de changement de paradigme (le changement est lui-même sujet à un changement de nature et de rythme). Un élément clé est la création de connaissances

* ISEOR et Université Lyon 3

1. Gharajedaghi J. (1999), *Systems thinking: managing chaos and complexity*, Butterworth Heinemann.

innovantes². Gharajedaghi souligne que cela nécessite un apprentissage organisationnel où l'on passe d'une vision mécanique des organisations à une approche socio-culturelle dans laquelle l'organisation fait partie d'un système où les acteurs internes et externes ont des enjeux spécifiques.

La question posée est alors de savoir si les chercheurs ou bien les consultants peuvent aider les organisations à innover dans ce changement de paradigme. Larry Greiner³ considère la situation comme inquiétante car les consultants comme les chercheurs doivent faire face à un changement de paradigme dans leur propre environnement, les organisations étant à la recherche d'innovations et non d'imitations. Il juge que les écoles de management n'apportent pas non plus suffisamment des méthodes innovatrices et ne forment pas leurs étudiants à intervenir dans un contexte d'innovation organisationnelle. Flemming Poulfelt⁴ met également l'accent sur l'importance de la création de nouvelles connaissances pour conduire le changement. Cela nécessite à son avis d'innover dans les modes de coopération entre les universités, les consultants et les entreprises et organisations. Anthony Buono⁵ donne l'exemple des interventions dans un contexte nouveau pour la GRH tel que celui des fusions, acquisitions et partenariats stratégiques. Il pense que le manque d'innovation des intervenants en GRH n'a pas permis dans la plupart des cas d'accompagner l'innovation en montages financiers et juridiques, ce qui a créé un déséquilibre important et a entraîné l'échec de nombreuses fusions. A son avis, il y a d'un côté les chercheurs en développement organisationnel et en GRH qui ont une bonne compréhension des dilemmes et complexité liés à ces phénomènes d'innovation, mais qui ne se préoccupent pas assez de chercher des solutions. D'un autre côté, les consultants et les experts en GRH ont une bonne maîtrise des outils et des techniques d'amélioration des performances et de mise en œuvre de solutions, mais ils n'ont pas une bonne compréhension des phénomènes en jeu en matière de GRH et de comportements humains. Il conclut en disant qu'il y a un très fort besoin de coopération entre ces deux mondes pour apprendre à gérer l'innovation organisationnelle au moyen de méthodes de « guidage du changement ».

-
2. Nonaka, I. (1991), "*The knowledge creating company*", *Harvard Business Review*, November/December, pp. 96-104.
 3. Greiner L. (2001), *Does consulting have a future?*, Knowledge and Value Development in Management Consulting - Proceedings of the First International Co-sponsored Conference, Management Consulting Division / ISEOR, Lyon
 4. Poulfelt F. (2001), *The (R)evolution of the European Management Consulting Industry*, Knowledge and Value Development in Management Consulting-Proceedings of the First International Co-sponsored Conference, Management Consulting Division/ISEOR, Lyon.
 5. Buono, A.F. (2001) *Consulting in an Interorganizational Context: Mergers, Acquisitions and Strategic Partnerships*, Knowledge and Value Development in Management Consulting-Proceedings of the First International Co-sponsored Conference, Management Consulting Division of the Academy of Management/ISEOR, Lyon.

Dans son récent livre sur les pièges du management, Chris Argyris⁶ soulève également le débat du manque de compétences des managers et des consultants pour apprendre à trouver des solutions innovantes. Il souligne que les défis du XXI^e siècle nécessiteront de manager les entreprises de façon très différente du passé, mais que la plupart des méthodes existantes n'apportent pas des connaissances «actionnables» que les acteurs puissent mettre en œuvre pour apprendre et innover au sein des organisations.

Ces défis interpellent vigoureusement la communauté scientifique des sciences de gestion, au point que des appels à une plus grande ouverture à l'innovation dans le domaine de la recherche en GRH et en management sont répétés avec une force croissante au cours des dernières années par les responsables de l'Académie Américaine de Management. Le discours présidentiel prononcé en 2000 par Van de Ven en est une illustration symptomatique: il plaide pour un va et vient permanent des enseignants-chercheurs entre le terrain (système social de management) et les universités et écoles de management (système social de la communauté scientifique).

Nous formulons par conséquent l'hypothèse qu'il existe une demande latente de la société et des spécialistes de GRH à l'égard du monde académique, afin de fertiliser l'innovation organisationnelle au travers de méthodes et de concepts nouveaux tels que la recherche-intervention. Toutefois, la posture scientifique doit éviter deux types d'écueils :

1. Une première posture inadaptée pour faire face au défi de l'innovation en GRH serait celle de chercheurs en gestion qui pratiquent par ailleurs du conseil en management, tout en considérant que cela n'a rien à voir avec la recherche relative à l'innovation organisationnelle. Il s'agit d'une approche traditionnelle, telle qu'elle avait été encouragée il y a plus de quarante ans par la Harvard Business School. Cette approche a certes l'avantage d'apporter aux enseignants-chercheurs des données d'illustration et des cas pour leurs cours, mais elle ne permet pas de créer des connaissances structurées sur la façon de piloter l'innovation. Il en résulte plutôt un corps de connaissances contingentes qui ne permettent pas de découvrir ce que Milke Beer⁷ appelle «la combinaison secrète du changement».

2. L'autre cas est celui de chercheurs qui s'efforcent de découvrir des invariants relatifs aux facteurs d'innovation en s'appuyant uniquement sur des méthodologies uniquement⁸. Toutefois, les résultats obtenus ne paraissent pas crédibles aux yeux des acteurs de l'innovation que sont les praticiens, en particulier parce que l'analyse des régularités passées ne permet pas de proposer une méthode prospective quant aux facteurs futurs de performance exigés par l'innovation. Ces approches traditionnelles d'innovation en GRH ont aussi

6. Argyris C. (2000), *Flawed Advice and the Management Trap*, Oxford University Press.

7. Beer M. (2000), *Breaking the code of change*, Harvard Business School Press.

8. Glaser B.E., Strauss A.L. (1967), *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, New York, A. de Gruyter.

été critiquées par des auteurs comme Gopinath and Hoffman⁹ qui soulignent l'écart croissant entre les besoins d'innovation de la société et les réponses apportées par le monde académique dans le domaine du management : à leurs yeux, seule une faible partie de la production académique est pertinente pour les praticiens confrontés à la nécessité d'innover en management. A l'opposé, des analyses de¹⁰ cas purement ethnographiques rencontrent des difficultés quant à la modélisation et à la généralisation des résultats

La question qui se pose est alors de savoir comment innover dans le domaine de la recherche en innovation organisationnelle, tout en respectant des critères de rigueur scientifique.

II. – EPISTÉMOLOGIE ET CHOIX DE MÉTHODES APPROPRIÉES DANS LE DOMAINE DE L'INNOVATION EN GRH

Il convient en premier lieu de s'interroger sur les aspects épistémologiques de la recherche portant sur l'innovation dans les sciences sociales. Il est possible de prendre l'exemple d'un philosophe tel que Gibbons¹¹, qui propose une innovation dans les modes de création de connaissance, avec un «modèle 2» qui s'appuie sur le modèle traditionnel (modèle 1), mais qui s'en écarte sur plusieurs points tout en s'affirmant progressivement comme pertinent dans le domaine de l'innovation en sciences sociales. Ce nouveau modèle est mis en œuvre dans le contexte d'interventions caractérisées par une étroite interaction entre de nombreux acteurs tout au long du processus de création de connaissances. La figure 1 ci-dessous montre comment le modèle innovateur (modèle 2) se différencie du modèle traditionnel de création de connaissances :

Figure 1

CARACTÉRISTIQUES DU MODÈLE 2 DE GIBBONS

MODELE 1	MODELE 2
<ul style="list-style-type: none"> • Les problèmes sont posés et résolus par la communauté académique uniquement. • Les chercheurs travaillent entre eux (tour d'ivoire) • Mono-disciplinaire • Focalisation sur un facteur principal • Il y a homogénéité des problèmes posés 	<ul style="list-style-type: none"> • Interaction forte entre les acteurs tout au long du processus de création de connaissances • Les problèmes sont posés dans le cadre d'une application ou d'une demande sociale • Hétérogénéité des données et besoin de transdisciplinarité • Responsabilité sociale des chercheurs • Variété des critères

9 Gopinath C., Hoffman R.C. (1995), "The relevance of strategy research: practitioner and academic viewpoints", *Journal of Management Studies*, vol. 32, 5, pp. 575-594.

10. Shipman M. (1982), *The limitations of social research*, London, Longman.

11. Gibbons M., Limoges C., Nowotony H., Schwarzman S., Scott P., Trow M. (1994), *The new production of knowledge: the dynamics of science and research in contemporary societies*, London, Sage Publications.

D'une certaine façon, le modèle 2 s'écarte des approches positivistes: comme le souligne A.L. Cunliffe¹²: «cela conduit à une forme de recherche constructiviste qui associe le savoir et l'être et qui vise à donner du sens aux pratiques observées». On ne peut s'empêcher de faire un rapprochement avec les hypothèses de Jürgen Habermas¹³ sur les liens entre connaissance et pouvoir, ainsi qu'avec le nouveau paradigme proposé par Thomas Kuhn¹⁴ qui appelle une nouvelle perspective pour mieux rendre compte des connaissances mobilisées par les acteurs.

Dans ce contexte, la recherche-intervention peut être considérée comme un exemple de l'émergence de ce nouveau paradigme de création de connaissances en GRH. Kurt Lewin déclarait ainsi en 1946¹⁵: «il n'y a pas d'action sans recherche et pas de recherche sans action», et il définissait le rôle du chercheur en GRH en ces termes¹⁶: «Il peut chercher ce qui pourrait être fait pour atteindre certains objectifs sociaux. Il peut se procurer des données pour analyser une politique donnée de l'organisation et ses effets et pour la détermination rationnelle d'une nouvelle politique. « Lewin considérait que la théorie et la pratique étaient étroitement liées au plan méthodologique et que la recherche était d'une certaine façon un acte social: l'impact de la recherche sur l'action doit être pris en compte, non pas comme un biais, mais comme un véritable principe d'intervention et de génération de connaissances scientifiques». En 1951, Lewin a précisé les trois étapes de l'innovation de changement mises en œuvre au travers de la méthodologie de la recherche-action¹⁷ (*unfreezing movement, refreezing*), établissant ainsi un lien explicite entre recherche-action et innovation en GRH.

Chris Argyris revendique l'héritage intellectuel de Kurt Lewin¹⁸ et apporte des précisions à cette approche en proposant en 1985 le concept de science-action, qui contribue simultanément à la création de connaissances fondamentales en sciences sociales et à l'action dans la société.

On peut aussi mentionner le concept de recherche clinique proposé par Edgar Schein en 1987¹⁹:

-
12. Cunliffe, A.L. (2001), "*Managers as practical authors: reconstructing our understanding of management practice*", in *Journal of Management Studies*, vol. 38, 3, pp. 351-371.
 13. Habermas J. (1972), *Knowledge and Human Interests. Theory and Practice. Communication and the Evolution of Society*, London, Heinemann.
 14. Kuhn T. (1962), *The structure of scientific revolutions* Chicago, University of Chicago Press.
 15. Lewin K. (1946) "Action research and minority problems", *Journal of Social Issues* vol. 2, pp. 34-46.
 16. Lewin K. (1948), "Action research and minority problems", in Lewin G. (Ed.) *Resolving social conflicts*, Harper and Row.
 17. Lewin K. (1951) *Field theory in social science*, New York, Harper.
 18. Argyris C, Putnam R., McLain Smith D. (1985), *Action Science, Mass*, Jossey-Bass et Lewin K. (1951), *Field theory in social science*, New York, Harper and Row.
 19. Schein E.H. (1987), *The clinical perspective in field work*, London, Sage Publications.

- l'organisation initie le projet (à la différence d'autres formes de recherche-action où le chercheur initie le projet)
- l'implication du chercheur et de l'organisation sont toutes deux très fortes.

Schein²⁰ considère que la recherche clinique donne la possibilité au chercheur d'observer des phénomènes dynamiques au travers d'un processus continu de test des hypothèses. La scientificité des données est obtenue lorsque les autres observateurs partagent in fine des perceptions communes avec les chercheurs²¹.

Plus récemment, David Boje, président de la Division Recherche de l'Académie Américaine de Management (AOM) a procédé à un inventaire des seize principaux types de méthodologies de recherche-action au travers d'un tableau générique de classification dénommé « *Transorganizational Development Gameboard* »²², où il situe la méthode de l'ISEOR comme une approche innovatrice importée d'Europe. Cette méthode transcende la typologie de E. Schein dans la mesure où le processus de reformulation et de transformation de la demande préalablement à l'intervention a pour objectif de négocier le dispositif d'intervention de façon à le rendre structurant et d'établir la légitimité de l'intervenant-chercheur en spécifiant son rôle, distinct de celui des autres acteurs dans la « pièce de théâtre » de l'intervention.

Reason et Bradbury²³ s'efforcent d'apporter des réponses à la quête de l'objectivité de la recherche-action: Comme dans le cas des diverses méthodologies de recherche (à caractère constructiviste ou positiviste), ils jugent que l'objectivité absolue n'est pas possible, car le chercheur fait lui-même partie d'un monde qu'il étudie et que la création de connaissance ne peut pas être neutre ou désintéressée. Ils ajoutent que toute recherche est nécessairement influencée par un système de représentation et que par conséquent, la « réalité » que nous expérimentons est une co-création. Ils partagent en particulier certains principes de l'institutionnalisme, et jugent avec Berger and Luckman²⁴ que la réalité est le produit d'une absorption de socialisations, d'hypothèses: elle est intersubjective, situationnelle et légitimée par des étapes successives. Cette approche se distingue en cela de la vision positiviste où le chercheur est séparé du

-
20. Schein E.H. (2001) *Clinical Inquiry/Research*, in Reason P., Bradbury H. *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*, London, Sage Publications.
 21. David A. (2001), *intervention research a general framework for management research* Egos Lyon.
 22. Boje D.M. (2001), *Mapping the different kinds of action research practices onto a Transorganizational Development Gameboard*, <http://web.nmsu.edu/~dboje/TDgameboard.html> and EGOS colloquium, Lyon.
 23. Reason P., Bradbury H. (2001), "Introduction: Inquiry and Participation in Search of a World Worthy of Human Aspiration", in *Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice*, London, Sage Publications.
 24. Berger P.L., Luckman T. (1966), *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*, New York, Doubleday.

monde auquel il appartient pourtant et où il analyse les phénomènes sociaux comme des objets dans l'illusion d'une rationalité absolue²⁵.

III. – EXEMPLE DE MISE EN ŒUVRE, LA MÉTHODE DE RECHERCHE-INTERVENTION DE L'ISEOR : CAS D'ÉLABORATION D'UNE MÉTHODOLOGIE DE GRH DANS LE CONTEXTE DE LA GESTION URBAINE

La méthodologie de recherche-intervention de l'ISEOR a fait l'objet d'une mise au point très progressive au fil des expérimentations²⁵. Cette méthodologie partage des points communs avec les travaux d'autres centres de recherche qui pratiquent l'intervention²⁶ en France, notamment en ce qui concerne la nécessaire complémentarité des chercheurs et des acteurs de terrain pour créer des connaissances d'intention scientifique dans le domaine des sciences de gestion. Elle s'appuie notamment sur une méthodologie²⁷ de structuration et de conceptualisation progressive des connaissances issues des expérimentations menées avec les acteurs.

Nous pouvons illustrer ce concept dans le cas d'une recherche-intervention réalisée par l'ISEOR dans des quartiers de deux grandes villes²⁸ et qui avait pour objectif scientifique de proposer une approche de GRH adaptée au cas d'organisations en réseau²⁹. En effet, comme le souligne Rupert Chisholm,³⁰ les théories des organisations doivent être revisitées compte tenu des nouvelles problématiques liées à la généralisation de

25. Voir Martinet A.C. (1990), *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica.

25. Savall H. (1974), *Enrichir le travail humain, l'évaluation économique*, Paris, Dunod et Savall H., Zardet V. (1987), *Maîtriser les coûts et les performances cachées*, Paris, Economica.

26. Il s'agit par exemple des cas du CRG de l'École Polytechnique et du CGS de l'École des Mines de Paris. Concernant l'antériorité de ces travaux, voir en particulier Engel, J.F., Fixari, D., Moisdon J.-C. (1986), «Pratiques d'intervention des chercheurs: Synthèse du séminaire «Chercheurs dans l'entreprise ou la recherche en action», Paris, *Cahiers du Ministère de la Recherche et de la Technologie*. Voir également David, A. (1999), «Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion», Paris, *Cahiers de recherche DMSP de Entreprise et Histoire*, Université Paris IX Dauphine, ainsi que Hatchuel A. (1994), «Les savoirs de l'intervention en entreprise», in *Entreprise et Histoire*, n° 7, Paris. Voir également David A. (1999), «Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion», Paris, *Cahiers de recherche DMSP*.

27. Savall H., Zardet V. (1996), «L'interactivité cognitive», Paris, Colloque International de systémique.

28. Savall H., Bonnet V. (1998), *Contribution de la méthode socio-économique à la problématique de l'insertion*, Paris, *Minutes* du Conseil Economique et Social.

29. Bonnet M., Savall H. *et al.* (1988), «Eléments d'évaluation socio-économique de politiques publiques: le cas des actions relatives aux jeunes en difficulté», Lyon, Rapport de l'ISEOR.

30. Chisholm R. (1998), *Developing network organizations*, Mass, Addison Wesley.

formes d'organisations complexes et imbriquées comme dans le cas des réseaux. A ses yeux, cela nécessite une forme adaptée de recherche-action afin de mieux apprendre à traiter ces problèmes ardu par une interaction constante entre théorie et pratique.

La recherche avait été initiée par le ministère en charge de la ville et des problèmes urbains. La négociation de l'intervention a ensuite été relayée au niveau régional et à celui de la mairie de deux grandes villes, qui ont facilité et légitimé l'introduction auprès des acteurs. Dans chacune des deux villes, la recherche a été focalisée sur un quartier jugé particulièrement difficile, en raison de la violence qui était attribuée aux jeunes sans emploi et désœuvrés. Une hypothèse souvent formulée en théorie des organisations, et plus particulièrement dans les théories trans-organisationnelles, est que ces « communautés » (les villes et les quartiers) ne sont pas désorganisées, mais inorganisées³¹ et que cette lacune entraîne la nécessité de construire des approches de GRH adaptées à ce contexte spécifique pour produire une organisation négociée.

Cette recherche-intervention s'est déroulée sur une dizaine de mois et a consisté dans un premier temps à rencontrer au total 200 personnes au cours d'entretiens semi-directifs de une à deux heures. Il s'agissait d'acteurs très variés, allant d'adjoints de la mairie aux jeunes délinquants, en passant par des éducateurs de rue et des responsables d'organismes d'insertion. A l'issue des entretiens, une présentation a été effectuée sous forme d'effemiroir auprès des personnes interviewées. Par la suite, des séances de groupes de travail ont été organisées dans chacune des deux villes avec une partie des acteurs rencontrés. Il s'agissait principalement de responsables d'organisations agissant sur le quartier : représentants de la mairie, responsables d'établissements scolaires et représentants d'organismes en charge de l'insertion et de l'emploi. A l'issue de l'expérimentation, les résultats ont été présentés au Ministère, puis au Conseil Economique et Social à Paris.

Nous proposons d'examiner la méthodologie de cette recherche-intervention en examinant particulièrement trois aspects: la négociation du dispositif de l'intervention et du rôle des intervenants, la production de connaissances scientifiques au travers de cette recherche-intervention et les résultats en termes de « connaissances actionnables » en GRH.

Négociation du dispositif d'intervention et du rôle des intervenants : les conditions de l'indépendance scientifique

Il est important de cartographier les objectifs visibles et cachés³² des acteurs dans le cadre d'une recherche-intervention, de façon à négocier l'indépendance des chercheurs, ce qui ne doit pas être confondu avec la neutralité.

31. Voir notamment les travaux du *Pratt Institute Center for Community and environmental development* de New York (voir la description sur le site : <http://web.nmsu.edu/~dboje/Tdgameboard.html>).

32. voir en particulier le concept de méta-but appliqué aux recherches de l'ISEOR in Savall H. (1979), *Reconstruire l'entreprise*, p. 33 et s., Paris, Dunod.

Le premier contact a été établi par l'ISEOR avec le ministère à l'occasion d'un appel d'offres sur les problèmes de violence dans les quartiers difficiles. Le projet avait intéressé les experts du ministère, car il apportait un éclairage de sciences de gestion à une problématique déjà bien étudiée par les sociologues et les urbanistes: Il paraissait en particulier intéressant au ministère de recourir à une discipline scientifique orientée non seulement l'explication des phénomènes urbains, mais aussi vers l'action et la décision, de façon beaucoup plus marquée que les autres sciences sociales. On peut aussi s'interroger sur les autres buts du ministère: faut-il subventionner davantage ou non les actions d'orientation et d'insertion?, Faut-il recommander ou non une politique plus sécuritaire? Quelle politique adopter face à la concentration de personnes immigrées dans certains quartiers? etc. Bien que ces aspects ne soient pas évoqués directement par les commanditaires de l'intervention, s'agissant d'un sujet aussi sensible, il est important que les intervenants-chercheurs les aient à l'esprit. En outre, il fallait se poser la question de la pérennité du programme de recherche. Un changement de gouvernement, ou bien un changement de directive influencée par des problèmes brûlants n'allait-il pas entraîner des orientations nouvelles dans les priorités du ministère et un abandon des financements du programme de recherche? De ce fait, la stratégie de l'ISEOR en tant que centre de recherche-intervention a été de négocier l'indépendance scientifique en s'assurant d'une indépendance financière assurée par la variété des contrats de recherche. En l'occurrence, le montant du contrat ne permettait pas d'assurer un travail rigoureux, nécessitant en particulier le financement de certains emplois de chercheurs sur fonds propres, ainsi que des déplacements très nombreux pour rencontrer des acteurs dispersés. Etant donné que le projet était utile pour faire avancer le programme de recherche en management socio-économique des politiques publiques, il a été décidé de financer en partie l'intervention sur fonds propres, c'est à dire en prélevant des ressources sur les réserves générées par l'ensemble des autres contrats.

Un autre acteur important était l'introducteur, qui était la Délégation Académique à la Formation Continue (DAFCO), dont les objectifs étaient principalement liés à la formation professionnelle des jeunes en difficulté sur les quartiers étudiés. Du fait de sa présence sur le terrain par le biais des GRETA (collèges et lycées professionnels), cet acteur était incontournable pour avoir accès à l'information pertinente, en particulier auprès des jeunes considérés par certains comme étant à l'origine des difficultés sur les quartiers étudiés. L'un des buts de la DAFCO, qui a réalisé une partie de la recherche en collaboration avec l'ISEOR, était de montrer au rectorat et au Ministère de l'Education Nationale qu'il ne suffit pas de financer des actions de formation: il faut aussi allouer des moyens à l'orientation et à l'insertion, alors que les crédits mobilisables pour cette fonction par les GRETA sont jugés largement insuffisants et même menacés de suppression.

Il fallait aussi assurer l'indépendance scientifique de la recherche en équilibrant les sensibilités politiques, sans avoir à dépendre d'influences liées à des mots d'ordre dans le domaine de la politique de la ville. Il a donc été jugé nécessaire de conduire simulta-

nément une intervention dans deux villes ayant des municipalités de couleurs politiques différentes. Cela alourdissait évidemment la charge du travail de recherche, mais avait aussi pour avantage d'aider à identifier des facteurs invariants à partir d'un croisement des données entre des contextes différents et contrastés. Il est apparu par exemple que le problème de la coordination entre les acteurs chargés des jeunes en difficulté était aussi défailante dans une ville que dans l'autre, et que cela constituait une cause majeure de gaspillage financier et d'inefficacité des actions menées de façon cloisonnée. Formuler un résultat de recherche de ce type aurait été considéré comme une prise de position partisane des chercheurs si l'on était intervenu que dans le cadre d'une seule municipalité.

La réalisation de la recherche-intervention fait ensuite l'objet d'une renégociation permanente. Parmi les acteurs les plus réticents, il y avait les jeunes en difficulté eux-mêmes, peu enclins à servir de cobayes à des « intervenants-chercheurs » assimilés à des représentants de l'ordre établi ou à des intellectuels au langage incompréhensible ! Obtenir de l'information pertinente de leur part supposait par conséquent une introduction par le biais de travailleurs sociaux en qui ils avaient confiance et qui devaient aussi comprendre leurs enjeux dans la recherche-intervention. Cela supposait par exemple de bien expliquer à ces interlocuteurs que le calcul des coûts cachés liés aux violences urbaines, à la dégradation des locaux publics et à l'insécurité n'avait pas pour but de chercher des coupables. Il fallait leur montrer que le coût d'action de prévention où ils avaient un rôle à jouer était largement justifié non seulement au plan social, mais aussi au plan économique. Le pouvoir de négociation des intervenants-chercheurs pour accéder à l'information s'est accru au fur et à mesure de l'avancement du processus de recherche. A titre d'exemple, certaines demandes d'entretiens qui avaient été refusées au début de l'intervention par l'une des municipalités, ont été acceptées ensuite quand les adjoints de la mairie concernée ont vu que la recherche avait impliqué des acteurs-clés du quartier étudié.

La production de connaissances scientifiques

La méthodologie de recherche-intervention qui a été appliquée a été mise au point par l'ISEOR à partir de 1976 sur la base d'expérimentations réalisées dans un millier d'entreprises. Elle s'appuie sur trois principes de base³³ : l'intersubjectivité contradictoire, l'interactivité cognitive et la contingence générique. Nous proposons d'illustrer la mise en œuvre de ces principes dans le cas de l'intervention réalisée dans les deux villes.

Intersubjectivité contradictoire

L'objectivité est un but vers lequel il faut tendre, sans qu'il soit entièrement atteignable. A titre d'exemple, les différents acteurs de l'un des quartiers n'avaient pas la

33. Savall H. (2003) "International dissemination of the Seam", in *Journal of Organizational Change Management*, vol. 16, 1.

même vision de l'utilité d'un dispositif d'animation organisé pendant la période d'été pour éviter le désœuvrement des jeunes, qui avaient tendance à s'enrôler dans des bandes ou à s'adonner à l'alcool ou à la drogue. Pour les éducateurs présents sur le quartier, ce dispositif devait être renouvelé et étendu, tandis que les responsables d'organismes de formation jugeaient qu'il aurait été plus utile d'allouer des fonds à la mise en place de stages de mise à niveau scolaire et professionnel. Lors de la restitution des données recueillies (étape d'effet-miroir), le débat et l'interaction a permis de faire ressortir que les actions d'animation étaient complémentaires des actions de formation, car les jeunes concernés n'auraient pas été motivés par une formation représentant à leurs yeux un retour aux bancs de l'école. Le commissaire de police qui avait été interviewé et était présent à cette restitution dialoguait pour la première fois avec des éducateurs de rue dont il ne partageait pas les idées. Pourtant, il a reconnu que les indicateurs de réduction des plaintes avaient été influencés positivement par cette action d'animation. Le rôle de l'intervenant dans le dispositif mis en place a donc permis une intermédiation qui n'avait pas eu lieu avant l'intervention. Cela a rendu possible le croisement de données d'observation par des acteurs aux objectifs et aux visions partiellement contradictoires.

Interactivité cognitive

Identifier et décrire les processus mis en oeuvre pour réussir l'insertion sociale dans le tissu urbain a nécessité de formaliser les connaissances recueillies auprès des 200 acteurs rencontrés et des groupes de travail qui ont suivi, où chaque acteur ou groupe d'acteurs avait une vision spécifique et partielle des phénomènes rencontrés sur le terrain. Les membres de l'équipe d'intervenants-chercheurs, dont les formations d'origine étaient variées, ont comparé entre eux leurs données et les ont croisées avec les observations des groupes de travail pour bâtir un système de représentation aussi exhaustif que possible. A l'image des explorateurs-géographes des siècles passés, ils ont créé des connaissances en confrontant leurs données d'observation et les indications données par les autochtones afin de dessiner des cartes qui soient utilisables pour la communication. Une des différences porte sur la nature des cartes, car il s'agit ici de dessiner des processus immatériels, où des activités peu visibles ont une incidence considérable sur les phénomènes observés: par exemple, le rôle de certains retraités qui mettaient à leur disposition leur temps et leurs compétences pour aider au soutien scolaire était très peu mentionné (voire dénié) lors des entretiens, mais il s'agissait d'une action cruciale pour rendre possible l'accès de jeunes en difficulté à des formations professionnelles. L'étape de l'avis d'expert³⁴, qui fait suite au diagnostic effet-miroir dans le processus d'intervention, est également un dispositif d'interactivité cognitive, car il permet de confronter la vision des intervenants-chercheurs et celle des acteurs de terrain pour aboutir à

34. Savall H., Zardet V. (1987), *Maîtriser les coûts et les performances cachés: le contrat d'activité périodiquement négociable*, Paris, Economica.

une validation des connaissances produites. Les intervenants ont par exemple déclaré que la façon de traiter l'insertion des jeunes sur les quartiers difficiles était «taylorisée», avec une division excessive du travail et une séparation entre les processus de conception et d'exécution incompatible avec les attentes des jeunes concernés. Dans un premier temps, cette affirmation a choqué certains acteurs rencontrés, en particulier les éducateurs, car ils avaient le sentiment de réaliser un travail bien plus noble que les entreprises, parfois diabolisées à leurs yeux, et qui taylorisent dans le seul souci d'accroître la productivité. Toutefois, cette controverse suscitée par l'intervention a permis de faire apparaître l'idée d'un tutorat personnalisé, dont le rôle serait de faciliter l'interaction entre les différentes composantes des processus d'insertion: occupation, apprentissage des contraintes, orientation, formation, etc.

Contingence générique

A la différence des méthodes de recherche quantitative, où l'on recherche d'emblée des facteurs généralisables à partir d'un grand nombre de cas, la méthodologie de recherche-intervention socio-économique commence par un long travail de décantation des données contextuelles par rapport aux données génériques, le plus souvent invisibles en première approche. A titre d'exemple, il n'aurait pas été pertinent de mettre en relation les données de la délinquance visible dans les quartiers observés avec le nombre d'actions d'insertion ou bien encore de répression, sauf à vouloir déguiser sous une apparence de scientificité une démarche partisane³⁵. En effet, les variables à mettre en relation se comptent par milliers. Par exemple, la réduction des maladies psychosomatiques est une des variables-clés, mais elle n'est pas mesurable sans une observation approfondie des phénomènes observés sur le terrain. Les sept catégories de variables génériques présentées en figure 2 n'ont été identifiées et formalisées qu'après plusieurs mois d'intervention sur deux terrains d'observation seulement. A partir de là, il devient possible de mettre en place des données quantitatives et financières, en mettant par exemple en place des variables relatives à la qualité d'interaction et à la complémentarité des acteurs pour le dispositif d'orientation. La découverte des données génériques se fait aussi par confrontation des premiers résultats avec des chercheurs opérant sur d'autres terrains. La présente recherche a ainsi été présentée à l'occasion du colloque AOM de 2001 à Washington³⁶ centré sur la contribution des sciences de gestion au management public. A l'issue de la séance de travail, des enseignants-chercheurs américains ont jugé que le modèle pouvait tout aussi bien s'appliquer, avec quelques adaptations, dans de nombreuses villes des Etats-Unis ou du Mexique.

35. Perroux F. (1970), «Conceptualisations implicitement normatives et limites de la modélisation en économie», in *Cahiers de l'ISEA*, tome 4, 12, Paris.

36. Savall, H., Harris, M., Bonnet, M. (2001), *Enhancing the efficiency of networks in an urban area*, Washington D.C., AOM Meeting.

Résultats obtenus

Comme dans le concept d'action science de Chris Argyris³⁷, le résultat de la recherche-intervention doit permettre un apprentissage organisationnel en double boucle. Dans le cas présent, cet apprentissage est d'autant plus difficile qu'il concerne le domaine trans-organisationnel et les réseaux imbriqués d'organisations publiques et privées. On peut identifier des effets directs et des effets diffus :

- Effets directs: dans les deux villes où l'intervention a eu lieu, nous avons pu observer que l'intervention a permis aux acteurs d'apprendre à se connaître, à utiliser davantage de langage commun et à moins opposer logiques sociales et logiques économiques compte tenu de l'apport du calcul des coûts de dysfonctionnement liés à un manque de coordination entre acteurs.

- Effets diffus: les résultats de la recherche ont été présentés dans diverses instances locales et nationales, ce qui a pu influencer par la suite des décisions prises par les pouvoirs publics pour favoriser notamment la coordination des acteurs et des administrations au niveau des bassins d'emploi et des quartiers. De ce point de vue, la recherche-intervention joue le rôle de formation intégrée des décideurs, en les aidant à élargir leur rationalité grâce à la conceptualisation des meilleures pratiques observées et expérimentées sur le terrain.

CONCLUSION

L'exemple de cette recherche-intervention peut illustrer la façon dont une recherche réalisée sur le terrain n'est pas seulement une recherche appliquée, mais aussi une recherche fondamentale en GRH. Au plan théorique, elle apporte en effet quelques éléments de réponse à des énigmes que la littérature de gestion n'a pas encore éclairées. Cela concerne en particulier le problème du lien entre la conduite du changement au niveau micro-social et le changement macro-social³⁸.

BIBLIOGRAPHIE

Argyris C, Putnam R., McLain Smith D. (1985), *Action Science*, Mass., Jossey-Bass.

Argyris C. (2000), *Flawed Advice and the Management Trap*, Oxford University Press.

Beer M. (2000), *Breaking the code of change*, Harvard Business School Press.

37. Argyris, C., Putnam, R., McLain Smith, D. (1985), *Action Science*, Mass., Jossey-Bass.

38. Ennals, R., Gustavsen, B. (1998), *Work organisations and Europe as a development coalition*, Amsterdam, John Benjamins.

- Beer M(2000), *Breaking the code of change*, Harvard Business School Press.
- Berger P.L., Luckman T. (1966), *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*, New York, Doubleday.
- Boje D.M. (2001), *Mapping the different kinds of action research practices onto a Transorganizational Development Gameboard*,
<http://web.nmsu.edu/~dboje/TDgameboard.html> and EGOS colloquium, Lyon.
- Bonnet M., Savall H. *et al.* (1988), «Éléments d'évaluation socio-économique de politiques publiques: le cas des actions relatives aux jeunes en difficulté», Lyon, Rapport de l'ISEOR.
- Buono A.F. (2001), "Consulting in an Interorganizational Context: Mergers, Acquisitions and Strategic Partnerships", *Knowledge and Value Development in Management Consulting-Proceedings of the First International Co-sponsored Conference, Management Consulting Division of the Academy of Management/ISEOR*, Lyon.
- Chisholm R. (1998), *Developing network organizations*, Mass, Addison Wesley.
- Cunliffe, A.L. (2001), "Managers as practical authors: reconstructing our understanding of management practice", in *Journal of Management Studies*, vol. 38, n° 3, pp. 351-371.
- David A. (2001), "Intervention research: a general framework for management research", EGOS Lyon.
- Ennals R., Gustavsen B. (1998), *Work organisations and Europe as a development coalition*, Amsterdam, John Benjamins.
- Gharajedaghi J. (1999), *Systems thinking: managing chaos and complexity*, Butterworth Heinemann.
- Gibbons M., Limoges C., Nowotony H., Schwarzman S., Scott P., Trow M. (1994), *The new production of knowledge: the dynamics of science and research in contemporary societies*, London, Sage Publications.
- Glaser B.E., Strauss A.L. (1967), *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, New York, A. de Gruyter.
- Gopinath C., Hoffman R.C. (1995), "The relevance of strategy research: practitioner and academic viewpoints", *Journal of Management Studies*, vol. 32, n° 5, pp. 575-594.
- Greiner L. (2001), *Does consulting have a future?*, Knowledge and Value Development in Management Consulting - Proceedings of the First International Co-sponsored Conference, Management Consulting Division/ISEOR, Lyon.
- Habermas J. (1972), *Knowledge and Human Interests. Theory and Practice. Communication and the Evolution of Society*, London, Heinemann.
- Kuhn T. (1962), *The structure of scientific revolutions*, Chicago, University of Chicago Press.
- Lewin K. (1946), "Action research and minority problems", *Journal of Social Issues*, vol. 2, pp. 34-46.
- Lewin K. (1948), "Action research and minority problems", in Lewin G. (Ed.) *Resolving social conflicts*, Harper and Row.

- Lewin K. (1951) *Field theory in social science*, New York, Harper and Row.
- Martinet A.-C. (1990), *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica.
- Nonaka I. (1991), "The knowledge creating company", *Harvard Business Review*, November/December, pp. 96-104.
- Perroux, F. (1970) «Conceptualisations implicitement normatives et limites de la modélisation en économie», in *Cahiers de l'ISEA*, tome 4, 12, Paris.
- Pouffelt F. (2001), *The (R)evolution of the European Management Consulting Industry*, Knowledge and Value Development in Management Consulting-Proceedings of the First International Co-sponsored Conference, Management Consulting Division/ISEOR, Lyon.
- Reason P., Bradbury H. (2001), "Introduction: Inquiry and Participation in Search of a World Worthy of Human Aspiration", in *Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice*, London, Sage Publications.
- Savall H. (1974), *Enrichir le travail humain, l'évaluation économique*, Paris, Dunod.
- Savall H. (1979), *Reconstruire l'entreprise*, p. 33 et s., Paris, Dunod.
- Savall H., Zardet, V. (1987) *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Paris, Economica.
- Savall H., Zardet V. (1987), *Maîtriser les coûts et les performances cachés: le contrat d'activité périodiquement négociable*, Paris, Economica.
- Savall H., Zardet V. (1996), «L'interactivité cognitive», Paris, Colloque International de systémique.
- Savall H., Bonnet V. (1998), *Contribution de la méthode socio-économique à la problématique de l'insertion*, Paris, Minutes du Conseil Economique et Social.
- Savall H., Harris M., Bonnet M. (2001), *Enhancing the efficiency of networks in an urban area*, Washington D.C., AOM Meeting.
- Savall H. (2003), "International dissemination of the Seam", in *Journal of Organizational Change Management*, vol. 16, n° 1.
- Schein E.H. (1987), *The clinical perspective in field work*, London, Sage Publications.
- Schein E.H. (2001), *Clinical Inquiry/Research*, in Reason P., Bradbury H., *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*, London, Sage Publications.
- Shipman M. (1982), *The limitations of social research*, London, Longman.
- Voir également les travaux du *Pratt Institute Center for Community and environmental development* de New York (voir la description sur le site : <http://web.nmsu.edu/~dboje/Tdgameboard.html>).