

24^{ème} Congrès de l'AGRH à Paris
LA GRH : pour une connaissance praticable

PROPOSITIONS POUR MÊLER L'AGIR ET LE CONNAÎTRE EN GRH

« L'intellectuel qui s'occupe d'idées générales est porté par toute sa tradition et tout son apprentissage à privilégier sa propre élaboration théorique. Il pense qu'il peut trouver la vérité sur la société (...) dans la théorie – non pas dans le mouvement effectif de l'histoire elle-même, et dans l'activité des humains. Il occulte d'avance le mouvement historique comme création »
C. CASTORIADIS

Pierre LOUART
Professeur des Universités
IAE- Université de Lille1, LEM (UMR CNRS 8179)

Christel BEAUCOURT
Maître de Conférences
IAE- Université de Lille1, LEM (UMR CNRS 8179)

INTRODUCTION

Dans ce texte, nous voudrions montrer de quelles façons la recherche en GRH - désignée ici par R(GRH) - contribue à éclairer ou à modifier les pratiques des organisations.

Produire de la recherche, c'est acquérir du réel une expérience cognitive, sous un double registre :

- (a) celui de la vérité. En ce sens, il n'y a de R(GRH) que dans une visée d'explication ou de compréhension du réel ;
- (b) celui des valeurs que toute recherche transporte (par axiologie). Car ce qu'on observe du réel provient toujours d'une orientation - consciente ou non. Ce qu'on énonce est toujours relatif à des enjeux sous-jacents sur ce qui est utile, important ou possible.

Par exemple, faut-il souligner ou renforcer une vérité sociale qui, pour observée qu'elle soit, devrait plutôt disparaître, parce qu'elle porte des nuisances, des faiblesses ou des risques ? Faut-il mettre l'accent sur le potentiel statistique des faits ou découvrir des situations nouvelles, encore rares ou émergentes, qui pourraient fonder l'avenir ou enfanter d'autres manières de vivre le réel ?

Concrètement, la R(GRH) fait partie des « sciences sociales » (qui ont à prouver leurs méthodes ou leurs modèles). Mais ces sciences sont inscrites dans une réalité élaborée par l'homme et qui bouge avec lui. Elles sont aussi « morales et politiques », car ce dont elles parlent est d'un naturel instable. Le réel y change en fonction des choix politiques, des normes juridiques, des mouvances sociales et des découvertes techniques dont les effets irréversibles provoquent d'incessantes transformations. Telle qu'observée, la GRH subit des modes fluctuantes. Quelquefois, il s'agit de vagues passagères dans une mer de régularités, autrement dit de perturbations temporaires. Mais à d'autres moments, on assiste à des modifications du champ lui-même (de ses territoires et de ses problématiques), suite :

(a) aux déplacements du concept d'organisation ou d'entreprise

Par exemple, on oblige l'entreprise à intégrer des activités dont elle n'avait pas jusqu'alors la responsabilité formelle – prise en compte de parties prenantes nouvelles, gestion active des handicapés, règles en RSE ou en développement durable, action prévisionnelle en faveur de l'employabilité, etc.

(b) aux transformations profondes des contextes sociaux (dans leurs formes sociétales, réglementaires ou idéologiques)

Par exemple, il faut tenir compte de l'apparition croissante de personnalités individualistes ou mal socialisées. Ou gérer l'augmentation des embouteillages autour des villes, ce qui oblige à repenser les transports et les accès aux entreprises, voire à installer des services à proximité du travail (crèches, services et boutiques diverses).

(c) aux mouvements incessants des apports technologiques.

Par exemple, on doit gérer les conséquences (en apports, intérêts, nuisances et excès simultanés) de l'informatique de gestion, d'Internet et du développement massif des réseaux sociaux.

Sur la production de savoirs en tant que telle, il y a des décalages de nature entre une R(GRH) de chercheurs, produite par la « science » en mode distancié (dans une logique explicative) et une R(GRH) de terrain, découverte par l'expérience en mode impliqué. Pour la première, on peut parfois se demander : « à quoi sert-elle » ? Et pour la seconde, au nom de quelles « raisons » (de quelles « justifications ») se charge-t-on de la mettre en pratique ou de la généraliser ?

On pourrait étudier aussi les arguments « d'avant recherche », ceux qui décident des choix et des priorités en matière de R(GRH). Qui les détermine et au nom de quoi ? Est-ce pour une facilité à produire, pour un « corpus » théorique déjà disponible, pour un bon accès aux terrains ou une acceptation des thèmes choisis par ceux qu'on va interroger ? Ou est-ce par « besoin de vérité ou d'utilité » sur des sujets cruciaux ?

Un autre parti pris est de laisser faire, en mettant l'accent sur « l'après-recherche ». Car si l'on en croit LATOUR (2012), la science n'est pas faite de catégorisations établies, mais de chantiers (de constructions en cours, de déplacements, de décalages, de différenciations sans fin). Dans ce cas, on peut s'appuyer sur les épistémologies de POPPER ou de LAKATOS. Que produisent pour le réel les modèles qu'on établit ? Quels sont leurs apports explicatifs ? Quelles sont leurs conséquences opératoires ? A quoi permettent-ils de conclure ? Comment nous autorisent-ils ou non à les réfuter ? Est-il possible

de les mettre en débats et en controverses à partir des faits qu'ils rapportent et interprètent ?

Dans ce texte, nous n'allons pas traiter de tous ces mouvements. Disons simplement qu'ils justifient une R(GRH) diversifiée, susceptible d'irriguer de manières très différentes les savoirs ou les pratiques en matière de GRH.

Nous allons approfondir deux enjeux importants pour une R(GRH) utilisable par les praticiens.

Le premier fait référence au dispositif de la recherche en médecine et biologie. Ce dispositif est intéressant parce qu'il y a de nombreux points communs, étudiés ailleurs, entre la médecine pour les systèmes humains et les sciences de gestion pour les systèmes organisationnels. En médecine, la recherche est habituellement catégorisée en trois sous-ensembles à objectifs opératoires précis :

- (a) la recherche fondamentale,
- (b) la recherche clinique (intégrant des processus de recherche-action),
- (c) la recherche translationnelle qui cherche à passer du clinique au fondamental et vice-versa, en accélérant :
 - l'interprétation des faits pratiques (symptômes individuels, occurrences épidémiologiques, incidence des changements de comportements sur la santé, etc.),
 - les usages concrets des découvertes à caractère général.

Le deuxième enjeu correspond aux modes d'interaction entre les chercheurs et les praticiens. Car on n'imagine pas de recherche transférable, en GRH, sans un partage ou des interférences de tâches entre les deux groupes. Cela va d'une attention respectueuse aux apports des deux groupes à des logiques de transmission et d'assimilation, sur le terrain, en passant par des coopérations productives.

L'écriture de ce texte est lié à une expérience pratique de 30 ans, combinant des approches de terrains à des lectures de thèses (plus de 200) ou d'articles (plus de 2000), ce qui apporte une distance critique tout aussi justifiée à nos yeux que la référence à des auteurs. Dans leurs affirmations, ces derniers n'ont pas nécessairement ce type d'expériences. L'un des problèmes-clefs de la recherche en management, aujourd'hui, est de voir de jeunes chercheurs prendre de haut, après cinq ans de travail et quelques mois de terrain, des praticiens dont l'expérience personnelle n'est pas comparable. Certes, ces praticiens ne sont pas toujours capables de formaliser leur pratique, ils ont parfois des « manques interprétatifs » que peuvent combler, en apparence, des théories habilement ficelées. Mais ils ont un droit de parole en creux, celui de relativiser certains modèles simplificateurs, certains thèmes purement académiques et certains savoirs hâtivement prescrits. Qu'on pardonne à des chercheurs déjà anciens de se transformer parfois en praticiens de leur expérience, en s'affranchissant, pour un temps, des règles de leur art !

Comme on l'a déjà constaté, certaines parties du texte, en italique, renvoient à des exemples. Sont-ils vagues ? Ne sont-ils pas « établis » parce qu'on ne les a pas tirés d'articles de recherche ? Nous n'avons pas choisi cette solution (nous aurions pu), car comment se plaindre de « trous de recherche », d'insuffisances à comprendre certaines

pratiques fondamentales, si on ne prend des exemples que dans des textes qui en sont en partie privés ? Bien entendu, notre propos ne prouve rien, mais il vise à ouvrir la réflexion. Nous nous en excusons d'avance à ceux qui préfèrent les preuves aux explorations.

I. LES TROIS NIVEAUX DE RECHERCHE

Commençons par explorer, pour la R(GRH), les trois niveaux de recherche en biologie et médecine : le fondamental, la clinique et le translationnel.

Pourquoi s'inspirer de ce type de recherche ? Parce qu'on y a mis très vite l'accent sur les apports cliniques, à partir des soins qu'on peut prodiguer aux individus – qui sont des systèmes complexes à réactivités multiples et enchevêtrées. Ces apports sont venus compléter la recherche fondamentale, basée sur le vivant (de toutes espèces) et sur des fonctions explorées spécifiquement (dans leurs côtés pointus et précis).

Ce type d'alliance correspond assez bien à ce qu'on trouve, en R(GRH), entre :

- (a) les approches directes des organisations (dans leur complexité – à travers des enquêtes approfondies, des études de cas, de la recherche-action) ;
- (b) et les lectures plus distanciées : par fonctions (ou disciplines de gestion), par modèles d'ensemble ou construction d'artefacts généralisables.

Mais les chercheurs médecins ont construit formellement une troisième approche de recherche (translationnelle), pour accélérer les applications du fondamental au clinique, et pour produire des généralisations possibles à partir des résultats de terrain.

En médecine, ce modèle ternaire a eu des effets productifs très importants. Il a servi à regrouper des experts et des praticiens, en permettant aux Universités (CHU), à l'INSERM, à l'Institut PASTEUR et aux entreprises du médical d'avoir des résultats exceptionnels dans la course publique récente aux laboratoires et aux dispositifs d'excellence. C'est donc un modèle efficace dont pourraient s'inspirer les sciences de gestion et plus particulièrement la R(GRH).

Réinterprétons chacun des niveaux de recherche pour la GRH.

I.1 Le fondamental

La recherche fondamentale n'a pas besoin d'être parlée ou orientée en vue d'applications pratiques immédiates. Elle cherche avant tout à comprendre et à expliquer. Ce faisant, elle s'éloigne des pressions pratiques et des représentations liées directement à l'action. Mais ce n'est pas pour autant qu'elle se libère des idéologies. L'absence d'enjeux productifs ou d'attentes concrètes n'enlève en rien :

- (a) les jeux dogmatiques (les pensées secrètes du chercheur)
- (b) les a priori de domaines

Prenons l'exemple de la prétendue supériorité de certains domaines sur les autres – la finance sur la production, le marketing sur la vente, le contrôle sur la gestion des

hommes au quotidien. Tous ces propos (subjectifs) ont été entendus dans la bouche de chercheurs, à plusieurs reprises, pendant les congrès !

(c) ou les rivalités tactiques (les conflits de paradigmes, les guerres de positions dans le but de publier ou de faire valoir ses propres interprétations).

Il existe une catégorie de chercheurs qu'on appelle les « briseurs de théories » ou les « iconoclastes », et dont le travail est de critiquer systématiquement la faiblesse des théories des autres.

Alors, que faut-il particulièrement vérifier en matière de recherche fondamentale (par rapport aux domaines, aux pratiques, aux techniques ou aux instruments jugés généralisables dans leurs usages ou leurs solutions) ?

Citons quelques problèmes-clefs :

(a) on simplifie trop fortement la réalité, pour avoir plus de facilités à la modéliser clairement. Mais ce qui n'a pas été décrit envahit tout le reste, car c'est l'énergie même de ce qu'on avait cru pouvoir analyser sans lui.

C'est le cas, en R(GRH) de tous les modèles déterministes qui décrivent comment mobiliser les salariés, mais qui sous-estiment leur liberté d'interprétation et de conflit, ou qui refoulent les questions de pouvoir.

(b) on dispose de « segments de savoirs » décryptés, mais qu'il est difficile pour l'instant d'appliquer à quelque chose (car il serait dangereux de les injecter comme tels dans des réalités complexes).

C'est pourtant ce qu'on a cru bon de réaliser, en finance d'entreprise, quand on a offert aux banques des instruments financiers « haut de gamme » dont on n'avait pas vraiment mesuré les effets nocifs (ou l'imprévisibilité).

(c) on produit des instruments (d'analyse ou d'action) dont l'intérêt, pour le réel, demanderait au moins des débats d'usages ou d'applications. Mais on les implante dans un réel déjà compliqué, ce qui vient déborder l'existant par des apports pas forcément nécessaires et perturbateurs.

C'est le cas quand on justifie certains outils de rémunération (depuis l'actionnariat salarial jusqu'à certaines primes sophistiquées), ou certaines grilles d'évaluation importées, ou certaines lois étudiées dans leurs effets mais sur des ensembles peu représentatifs, etc.

(d) on se trompe de réalité. Ce sur quoi on met l'accent n'est pas du domaine de ce qu'on explore. Il y a donc des erreurs de transferts ou de fausses analogies.

Par exemple, il est dangereux d'appliquer des logiques marchandes (à visée d'optimisation) dans des organisations sociales qui cherchent avant tout des équilibres (par rapport au management, aux règles à suivre et aux enjeux sociaux mis en avant). Non seulement les effets sont dangereux, mais l'idéologie sous-jacente est inopportune et déplacée. Pour prendre une analogie géographique, vous pouvez vouloir assécher des marais, mais vous en perdez les propriétés. Pourquoi pas, si vous voulez les transformer en champs de céréales, mais dans quel but ? Et si vous avez besoin de la faune, de la flore ou des apports climatiques des marais, vous en perdez les « propriétés majeures » au nom de ce que vous voulez modifier.

I.2. La clinique

La recherche clinique consiste en des études de cas, de l'observation participante et des interventions réfléchies (pour du diagnostic, de l'adaptation d'outils, de l'aide au changement, etc.). Cette approche au plus près des pratiques (dans leur fonctionnement comme système, et à l'intérieur) permet d'aller voir dedans – et de comprendre ce qui se « trame » dans les faits. On peut la confronter à des discours plus extérieurs (qui pensent l'organisation et sa gestion en apparence, et n'analysent pas toujours ni le réel compliqué (dans son quotidien), ni le réel diffracté (dans ses vécus composites), ni le réel en mouvement (dont les lignes d'évolution se démarquent peu à peu de ce qu'on croyait pouvoir en dire – d'un extérieur détaché).

C'est aussi une reconnaissance de ceux qui, dans les organisations, s'expriment sur ce qu'ils vivent et sur leurs pratiques de gestion. Il y a donc une réflexivité productive et une participation directe à la connaissance qui se construit par l'action. En écoutant ceux qui s'expriment dans ce réel concret, on peut comprendre leur vécu subjectif – par exemple ce qui leur permet ou non d'agir, ce qui les retient ou les empêche de faire (ou d'exprimer). Bref, on est dans quelque chose qui fait compromis entre l'entreprise comme système de gestion et l'entreprise comme territoire d'acteurs soucieux de changements pour améliorer leur manière de vivre ou de produire.

Cette recherche, en « habitant le réel », peut y produire aussi de la réalité « augmentée ». A partir d'instrumentations juridiques, techniques ou sociales, elle aide à incarner de nouvelles formes opératoires ou organisationnelles. Par exemple, des discours sur la RSE, les risques psychosociaux n'ont été possibles que par irruption de considérations sociopolitiques nouvelles.

La démarche clinique demande néanmoins de changer de méthodes et de construire des approches plus interactives, plus qualitatives.

En R(GRH), on n'y accorde pas suffisamment d'attention. Les plus jeunes chercheurs hésitent à consacrer le temps d'immersion nécessaire, en développant des contacts prolongés avec les entreprises. Certes, il y a des praticiens qui, sur le tard, se mettent à rédiger des thèses ou des articles sur leurs expériences. Mais on leur reproche souvent un manque de maîtrise théorique. Alors, pourquoi les obliger à des modélisations formelles difficiles ? Leurs travaux se résument souvent à exposer des outils opérationnels, à découvrir des cas utiles ou à faire des observations aigües de processus opératoires ou de transactions. Ils font aussi voir, de l'intérieur, des jeux politiques subtils dont les effets indirects influencent les modes de gestion.

En allant observer de l'intérieur certaines pratiques, on se heurte aussi à des obstacles venant des terrains. Ils sont notamment liés à l'opacité de certaines structures ou aux résistances de leurs acteurs.

Il y a des raisons psychologiques. Par exemple on dissimule pour ne pas révéler les décalages entre ce qu'on fait croire et ce qui se passe pour de vrai. Il y a la peur aussi de dévoiler des « secrets organisationnels », de montrer par la recherche ce qu'on considère comme des « avantages compétitifs à valeur marchande ». Les purs chercheurs s'en offusquent parfois, mais eux-mêmes dépendent de marchés spécifiques ayant leurs

propres critères de concurrence (qui dévoilerait les contenus d'un article novateur avant qu'il ne soit officiellement publié ?).

Enfin, dans certains cas, il faut pouvoir injecter des modifications qui, par leurs conséquences, vont permettre de comprendre les systèmes ainsi modifiés. Selon les théories de PALO ALTO, par exemple, c'est en perturbant les systèmes (en leur apportant des solutions nouvelles) qu'on débloque certaines situations de nature répétitive dans des fonctionnements jusque là fermés.

Beaucoup de thèses en coaching ou en changement systémique procèdent de la sorte.

Pas plus que la recherche fondamentale, la recherche clinique n'est épargnée par des problèmes de conception ou de méthode :

(a) elle peut n'être qu'une « fausse clinique », en s'approchant des terrains organisationnels mais en s'y protégeant de tout contact. Faute d'échanges avec les acteurs, faute de les inclure dans un « débat d'observation », l'analyse peut réifier ses objets, et donc ne pas tenir compte des personnes ou de leur subjectivité. Or, une vraie clinique doit intégrer l'interaction dans l'observation.

(b) il y a toujours des résistances face à la partie « compliquée » ou « obscure » du management. Les enjeux politiques des choix opératoires, les problèmes qui nuisent aux rationalités attendues sont souvent des « ombres » qu'on ne veut pas voir et qu'on sépare arbitrairement de la réalité observée comme si c'était du « mauvais » à en faire sortir. Pourtant, en GRH, il est bien nécessaire de tenir compte des conflits, des compromis internes, des régulations subtiles, des aménagements inattendus, des arbitrages et besoins d'équilibres en de nombreux domaines.

La R(GRH) les a abordés, par exemple à travers des « champs de tension » (J. BRABET, 1993), des « paradoxes de gestion » (JOSSERAND, PERRET), des « communications à double contrainte » (M. BRASSEUR, Y. GIORDANO). Quand on relit ces textes éclairants, on se dit : « comment a-t-on pu négliger de telles évidences ». Mais le besoin pressant d'opérationnaliser ou de modéliser fait retomber ces apports dans un semi oubli. Evidemment, de tels textes ne permettent pas de faire des tableaux à deux repères et quatre cases, comme dans plus d'un tiers des thèses de gestion !

(c) en R(GRH) on a du mal à aborder les problèmes sous l'angle « écologique », c'est-à-dire en abordant simultanément les avantages et les inconvénients d'un processus, d'un procédé ou d'une instrumentation. On met l'accent sur l'intérêt de quelque chose et on en néglige les nuisances. C'est particulièrement fréquent dans les ingénieries de pratiques, de professions ou de métiers.

Par exemple, fidéliser à outrance crée de l'incompétence acquise, de la lassitude, de la perte d'intérêt pour ce dans quoi on est installé depuis trop longtemps, etc. A l'époque de la taylorisation, on avait réagi au travail posté comme les métallurgistes avec l'amiante, plébiscitée presque pour tout (sa résistance à la chaleur, au feu, à la tension, aux agressions électriques et chimiques, et son pouvoir absorbant). Il a fallu beaucoup (trop) de temps pour reconnaître ses effets désastreux sur la santé.

(d) toute clinique est installée dans une historicité. Les entreprises évoluent, avec des réactivités différentes, au cours du temps. Mais la R(GRH) sous-évalue cette mouvance

temporelle. En traitant ses questions avec trop d'intemporalité, elle en oublie leur caractère momentané ou précaire.

L'intérêt des recherches sur la santé (pour revenir à la clinique médicale), c'est qu'elles acceptent la grande diversité des réactions individuelles. Par exemple, on y décrit des singularités, des réactions très particulières à certaines maladies ou à certains traitements, voire des « miracles » inexplicables. En même temps, on admet que les systèmes humains soient voués à la mort, même si on peut en retarder l'échéance. A contrario, trop de gestionnaires nient ou sous-estiment la mortalité des structures qu'ils analysent, de même qu'ils répugnent à voir de la morbidité dans les organisations qu'ils étudient. C'est ce qui explique leurs injonctions techniques ou leurs modèles intemporels.

(e) attention, enfin, au manque de recul politique ! C'est le cas lorsqu'on néglige les enjeux d'une pratique pour n'être attentif qu'aux outils mis en place pour la réaliser. On confond alors le besoin initial (dont il faudrait débattre) et l'objet-réponse (qui incorpore, sans le dire, des croyances sur ce même besoin et les solutions qu'on lui a trouvées).

Par exemple, on ne peut justifier de la valeur d'un outil de gestion si les salariés qu'on interroge ne connaissent que ce type d'instrument et n'ont pas connaissance d'alternatives (utilisées ailleurs). Si on le fait tout de même, on fait croire à l'intérêt d'un instrument par le besoin supposé auquel il est censé répondre. Pour citer un autre exemple, quand on demande à des acteurs s'il faut les « organiser » (en imaginant qu'ils répondent « oui »), cela ne dit toujours rien du mode d'organisation souhaité.

I.3. Le translationnel

Développée en médecine et applicable en R(GRH), la recherche TRANSLATIONNELLE permet des transferts innovants.

D'une part, elle a un potentiel d'accélérateur. Elle pousse ce qui a été « trouvé », « dévoilé » ou « construit » vers de nouveaux usages :

(a) pratiques, quand elle trouve des débouchés opérationnels probables aux résultats scientifiques de fond.

(b) théoriques, quand elle parvient à rassembler des observations cliniques répétées ou concourantes.

Dans le premier cas, il faut transposer le fondamental avec justesse (sans se tromper de référent, d'objet final ou de type d'impact).

Dans le second, il convient de généraliser correctement les apports cliniques, en particulier par rapport à leur cible et à leur contexte spatio-temporel d'application. Les découvertes effectuées ne sont souvent « justes » qu'en rapport avec certaines circonstances.

Par exemple, la gestion de crise ou de pénurie n'est pas une gestion d'opulence, etc. Mas ce n'est pas parce qu'on réduit la zone d'impact que ce qu'on énonce n'est pas généralisable.

Sur les liens possibles entre R(GRH) appliquée et mise en œuvre opérationnelle, on peut définir au moins trois approches complémentaires :

(a) l'adaptation d'outils existants s'ils conviennent ;

(b) l'institutionnalisation des bricolages réalisés avec succès par les acteurs locaux (voir les travaux d'Alter) ;

(c) la recherche intensive de dispositifs de gestion pouvant répondre à des besoins émergents, à des situations particulières ou à l'évolution des rapports entre les acteurs d'un système et leurs techniques opératoires.

L'accélération est utile, à condition de n'être ni entravée ni dangereuse. Il faut faire attention aux obstacles, ainsi qu'aux risques mis en avant à la fin des parties précédentes, sur les recherches fondamentales et cliniques.

La recherche TRANSLATIONNELLE doit donc abriter une force critique et une posture de surveillance des transferts qu'elle active. C'est d'ailleurs en ce sens qu'elle est scientifique.

Au-delà, le TRANSLATIONNEL fonctionne comme un espace de médiation à trois niveaux :

C'est d'abord un lieu d'échanges productifs entre chercheurs et praticiens à orientations diverses. Par exemple, il peut mettre en relation opératoire :

(a) des chercheurs qui travaillent sur le distant, le général ou le précis ;

(b) des chercheurs qui interfèrent avec des objets concrets ayant du « répondant » et une certaine complexité ;

(c) des chercheurs qui veulent construire des connexions ou des applications d'opportunité dans un cadre critique ;

(d) des praticiens soucieux de réflexivité par rapport à leurs fonctionnements ou aux organisations dont ils participent ;

(e) des praticiens susceptibles de transformer des apports théoriques en outils d'action.

C'est ensuite un moyen d'articuler des connaissances acquises (des « mémoires » de différentes natures) avec des projets (des « objectifs » visant à changer, améliorer ou repenser la GRH).

Enfin, c'est une manière de maintenir la variété dans un espace où se mêlent activement les savoirs et les possibilités d'action. Le translationnel est alors un creuset au sein duquel les théories, comme les solutions, restent ouvertes à différentes formes d'usages et d'interprétations.

Il est essentiel de laisser leurs formes spécifiques aux différents niveaux de connaissance, sans les mêler dans leur nature ou leur sens. Il faut pouvoir les lire séparément, puis les faire « coopérer » à travers l'action. Par exemple, l'esprit inventif et astucieux d'un praticien apprendra, selon les circonstances, à rendre complémentaires leurs modèles cognitifs ou leurs instruments d'action.

Pour prendre une analogie médicale, c'est bien qu'on opérationnalise au mieux la lutte contre les cancers digestifs. Mais la prévention est essentielle (et elle ne passe pas par les mêmes enjeux). Et il sera utile d'y ajouter des programmes alimentaires, sportifs, d'hygiène de vie, de temps social, etc.

En R(GRH), une bonne gestion des rémunérations doit passer par la compréhension simultanée du marché du travail, de la hiérarchie des postes, des comportements d'une masse salariale, de l'engagement professionnel, des attitudes par rapport aux rétributions, des arbitrages entre argent et récompenses non financières, etc. Pour l'appréhender comme « système », il faut y injecter à la fois des connaissances fondamentales (par exemple « la théorie de la justice ») et des savoirs cliniques (« le jeu des acteurs de l'entreprise X dans un contexte Y »).

II. LES RELATIONS ENTRE CHERCHEURS ET PRATICIENS

La production de connaissances est le résultat patient d'une observation du réel qui ne peut exister en dehors des sujets qui le font, donc des praticiens des entreprises ou des organisations. Ces derniers font partie de l'observé. Et ils y sont agissants à trois niveaux :

(a) ils répondent aux savoirs que l'on construit pour eux (en les appliquant, en les déformant). Ils les dénoncent aussi, en participant au fait que le réel déborde toujours de la connaissance qu'on en a – par sa complexité ou par ses potentiels d'évolution. C'est pourquoi il est essentiel de confronter le savoir aux pratiques, pour ne pas s'illusionner de fausses clartés.

(b) ils interagissent avec ces savoirs. Au sens de Piaget dans sa « biologie de la connaissance », ils les assimilent (en les transformant) et ils les accommodent (en les réinventant, en les aménageant, en les bricolant).

(c) ils produisent des connaissances qui s'imposent d'elles-mêmes et que les chercheurs ne font que transposer. Habituellement, ces savoirs de terrain ont des propriétés non scientifiques. Ce sont des savoirs construits pour agir et pas pour expliquer. Ils n'ont pas l'obligation de passer par des appareillages critiques, des méthodologies confirmées ou des modèles reconnus. Mais en gestion, ils provoquent des mises en application, des extensions ou des disséminations qui contribuent au réel et s'imposent aux chercheurs comme des réalités socialement produites – parfois même dans des dimensions importantes et avec des effets scientifiquement analysables.

Ces différents niveaux ont des liens évidents avec les trois dimensions de recherche examinées dans la partie précédente :

- le (a) touche à l'application du fondamental (elle-même productrice de savoirs) ;
- le (b) renvoie au translationnel (bricolage du général, généralisation opératoire de certaines pratiques avec débouchés sur du fondamental) ;
- le (c) correspond au clinique (par clarification d'usages ou construction conjointe d'instrumentations et de pratiques).

En R(GRH), les échanges actifs entre chercheurs et praticiens sont encore trop rares. Bien sûr, il y a des rencontres, des débats et des partages de points de vue. Mais tout cela est partiel, pas assez continu et insuffisamment approfondi.

Discutons ici de trois manières d'aller plus avant dans les interactions souhaitables, à partir de trois moments utiles du « partage de connaissances » entre les chercheurs et les praticiens :

- (a) la complémentarité sans interactions directes ;
- (b) la coopération et la construction conjointe de connaissances ;
- (c) la transmission et ses effets d'aménagement des savoirs.

II. 1. La complémentarité sans interactions directes

Dans un premier temps, traitons d'une complémentarité sans coopération précise, par exemple quand des chercheurs s'enquêtent des « inventions praticiennes », quand ils discutent d'accès au terrain ou quand ils vérifient, avec les praticiens, ce qu'ils ont modélisé ou conclu de leurs analyses.

On pourrait développer cette complémentarité :

(a) par rapport aux terrains, dont les « maîtres » sont les praticiens.

D'une certaine manière, sauf là où ils sont eux-mêmes engagés dans des activités de gestion, les chercheurs sont des intrus. Leur terre est ailleurs, dans des dispositifs de traduction de la recherche, dans des coteries savantes, dans des univers de production scientifique.

(b) par rapport aux buts poursuivis, à travers une double lecture du réel.

Il faut vaincre la tendance française à toujours hiérarchiser (donc à dédaigner ou mépriser ce qui n'est pas de son domaine ou de son type d'expertise). Du côté des chercheurs on est condescendant avec les praticiens qui ne savent pas modéliser avant d'agir. Du côté des praticiens, on s'amuse des théoriciens qui croient qu'ils ont fini d'agir quand ils ont terminé de penser. Pourtant, les modes de pensée sont complexes, et on ferait bien de s'enrichir des partis pris respectifs.

En communication, la complémentarité (des points de vue ou des approches) n'empêche en rien la symétrie (« sur pied d'égalité »). De même, il n'est pas nécessaire de « ponctuer » le réel, comme si les modèles précédaient l'expérience ou l'inverse. Ce qui compte, c'est leur va-et-vient.

(c) par rapport aux modes de rationalité.

Pour prendre une analogie philosophique, on devrait plutôt combiner les modes argumentatifs que les opposer, en associant par exemple les modes démonstratifs de LEIBNIZ (« c'est la théorie qui importe, on doit donc tirer des arguments par déduction de ce qu'on a théorisé ») ; de LOCKE (« on va du particulier au général, donc de l'expérience ou du recueil d'informations à une connaissance tirée de données objectives ») ; de HEGEL (« les conflits d'idées sont habituels, d'où l'importance de mettre en dialectique les contraires et de leur trouver un chemin de dépassement »). Le processus dialectique est sans doute une des façons les plus justes de réintroduire le débat par rapport aux entreprises. On pourrait imaginer des discussions sur les paradigmes et les concepts et pas seulement sur les choix pratiques.

Toute interprétation de la réalité se fie à des « mémoires » qui se déversent sur l'objet d'étude et viennent interférer avec la « perception ». Il y a comme un mélange de réflexif et de retentissement. Chez les chercheurs, c'est la « mémoire » théorique qui est riche (elle a tendance à tirer l'observé vers le déjà connu des modèles – on redit ce

qu'on sait penser). Chez les praticiens, c'est la « mémoire » pratique (elle a tendance à tirer l'observé vers le déjà connu des expériences pratiques – on reproduit ce qu'on sait faire).

A partir des constats que réalisent les praticiens et des modèles que produisent les chercheurs pourrait s'opérer un échange interprétatif – une sorte de traduction complémentaire selon les besoins de chacun. Cette « concertation » sur le réel pourrait faciliter, pour les uns, l'élaboration d'idéaux-types, de modèles d'analyse ou de règles interprétatives et, pour les autres, la construction de dispositifs, d'outils managériaux et de « bonnes pratiques ».

Au fond, les chercheurs et les praticiens pourraient s'habituer à regarder le réel par leurs yeux, mais aussi par ceux de « l'autre camp », ce qui éviterait d'être dans des mirages (fausses interprétations), des dénis (refus de réel et mise en place d'utopies irréalistes) ou des contournements (décalages produits par des discours inappropriés ou des pratiques inadaptées).

Cette reconnaissance conjointe permettrait de construire des pratiques complexes, au sens de DEWEY (1915), autrement dit des systèmes d'activités complexes et hétérogènes, composés d'éléments divers (agents, actions, connaissances ou artefacts) en interaction, avec une logique de construction et de transformation des connaissances pouvant leur être utiles. Déjà reconnues comme des lieux de médiation entre les structures et les acteurs qui y travaillent, ces pratiques pourraient s'enrichir d'analyses extérieures issues de différents points de vue.

Concrètement, comment peuvent s'organiser des échanges périodiques entre chercheurs et praticiens. En voici un exemple à travers des situations pédagogiques, dans un master professionnalisé :

Le praticien décrit sa relation (sa perception) à une situation particulière dans laquelle il est impliqué (par exemple, une activité professionnelle).

Il peut donner à l'autre des informations de contexte externes (une connaissance du secteur, des fonctionnements, des modes de gestion, etc.) qui aident le chercheur à décrypter son discours.

Il peut aussi emmener le chercheur dans sa représentation subjective et, par certains côtés, lui faire croire en partie ce sa vision (visée) exprime : elle est partielle, partielle ; elle cache, elle enjolive ; elle se donne un « rôle » qu'elle n'a pas forcément tenu, etc.

Le praticien peut aussi apporter des « corrections » aux observations du chercheur :

(a) remettre du réel dans le réel (en introduisant sa propre perception du contexte). Comme c'est quelqu'un qui connaît bien le secteur étudié, il « redresse » des interprétations fausses ou inappropriées, ou encore, il « enrichit » ce qu'on peut percevoir.

(b) apporter sa présence (il empêche l'autre de « séduire », de convaincre unilatéralement – car il permet qu'il y ait toujours un tiers observateur par rapport au couple en interaction). Cela oblige celui qui parle à être plus au centre de lui, de sa réalité, dans la mesure où il est observé en « profondeur », en « trois dimensions », la sienne et les deux autres.

Etre à deux pour regarder le monde, c'est redoubler symboliquement les effets d'une vision binoculaire – c'est créer de la profondeur de champ, élargir l'interprétation, confronter le réel par une double visée. La condition est que les deux personnes soient libres l'une de l'autre, qu'elles soient intimes et riches de leur expérience individuelle. Qu'elles soient capables, sans se perdre, de partager, la singularité de leur regard.

II.2. La coopération et la construction conjointe de connaissances

Au-delà d'échanges épisodiques ou de regards obliques sur les activités de l'autre, il existe des espaces où chercheurs et praticiens peuvent travailler ensemble, assez intensément et durablement pour créer des connaissances conjointes. Voici quelques-uns de ces « lieux » possibles :

(a) des missions contractuelles de recherche-intervention.

Les chercheurs y participent à des réalisations opérationnelles tout en gardant une distance critique, théorique et méthodologique par rapport à leur action. Souvent, ils travaillent en lien avec deux groupes de références :

- un groupe de type opérationnel qui traite avec eux des conséquences pratiques de ce qu'ils font ;
- un groupe de type académique, qui aide à interpréter et à contrôler les effets de l'implication sur la théorisation de l'action.

(b) des « espaces transitionnels » de confiance.

Chacun peut s'y ouvrir à l'autre en progressant dans sa liberté d'expression (WINNICOTT). On peut prendre l'exemple d'un chercheur écrivant un ouvrage, conjointement avec un praticien, sur un objet organisationnel, un secteur d'activité ou une pratique de GRH. Il y a aussi des situations où un chercheur et un praticien coopèrent durablement à un système pédagogique associant des visées professionnelles et des interprétations théoriques.

(c) des insertions de doctorants dans les entreprises.

Ces doctorants occupent la moitié de leur temps à des missions opérationnelles et l'autre à leur activité de recherche. Cela crée des opportunités de traductions croisées – entre langages de chercheur et paroles d'acteurs de terrain.

(d) des dispositifs associant délibérément des praticiens et des chercheurs, pour des durées importantes, sur des sujets décidés conjointement.

C'est le cas, par exemple, de certains laboratoires de recherche ouverts aux entreprises, pour construire des savoirs élaborés ensemble, ou des pôles de compétitivité et d'excellence, réunissant des entreprises, des acteurs territoriaux et des centres de re-

cherche. La R(GRH) y a toute sa place, comme dans les autres lieux cités précédemment.

A travers ces coopérations « serrées », le praticien peut aider le chercheur dans au moins quatre dimensions :

(a) il peut l'aider à construire des connaissances opérables, autrement dit utilisables à des conditions claires par certains acteurs ou certaines organisations. Qui, mieux qu'un praticien expérimenté, pourrait parler de faisabilité ou d'intérêt pratique ? Evidemment, on trouvera des blocages ou des erreurs d'interprétation de ce côté-là aussi. Mais le débat des convictions respectives aura le plus souvent des conséquences opportunes en affinement théorique ou en adaptation pratique.

(b) il peut orienter la définition des objets de recherche, des priorités ou des méthodes. Connaissant les zones d'ombre et la manière d'y regarder, il évitera que des chercheurs naïfs aillent voir sous les réverbères, parce qu'il y a de la lumière, même si ce n'est pas le bon endroit pour trouver ce qu'ils cherchent.

(c) habitué aux systèmes imparfaits ou complexes, il évitera que le chercheur segmente si fort ses recherches qu'il ne peut plus y reconnaître vraiment ce dont il parle, à la manière des aveugles, dans la parabole de RUMI, qui palpent un éléphant et n'y ressentent, selon leur position, qu'un tronc, une liane, un tonneau, du parchemin, de la bave ou un pinceau.

(d) sachant que le monde évolue et que le réel est toujours en train de se faire, porté vers l'action et le changement, il mettra l'accent sur le dynamisme des objets d'étude, ainsi que sur l'importance de leur devenir et de leur mouvement. Avec BADIOU, il fera valoir que « la réalité qui nous préoccupe n'implique pas tant les choses telles qu'elles sont, que la possibilité qu'elles puissent toujours être autrement ».

De son côté, tout chercheur est affamé de « conceptions » et de compréhensions, mais aussi du besoin de « s'appuyer sur des interprétations critiques des situations qu'il se propose de faire évoluer » (MARTINET, PAYAUD, 2009). Face aux praticiens, il ne se contentera pas de décrire l'existant, mais il tâchera de prédire ce que la réalité pourrait devenir afin de contribuer à la changer, en fournissant aux praticiens une lisibilité de leurs pratiques (de leurs dynamiques) et des savoirs d'action pertinents (AVENIER, SCHMITT, 2007).

Vue comme science de conception de l'organisable et de l'organisant, la R(GRH) ne peut être qu'une théorisation de l'action ou de l'activité : connaître pour agir, connaître en agissant, agir en connaissant.

Alors, comme le soulignent MARTINET et PAYAUD (2009), « cela exige de proposer des concepts et d'élaborer des connaissances qui, loin de prétendre à explication générale, atemporelle et non prédictive, s'inscrivent dans le temps irréversible ». Par exemple, on peut « s'appuyer sur l'interprétation du passé pour aider à penser les devenirs possibles et souhaitables », dans des logiques de continuité ou de rupture.

Enfin, les praticiens et les chercheurs sont tous les deux dans des réalités sociales pleines de subjectivité. En jouant comme dans des miroirs réflexifs, ils peuvent

s'empêcher mutuellement de se réfugier dans la peur du désordre, des émotions ou de l'imagination.

Qu'elle aille dans ses orientations pratiques ou ses visées théoriques, la R(GRH) ne peut s'étriquer dans un « désir d'ordre ou de discipline » (CHANLAT 1998). Elle ne peut se laisser prendre par l'angoisse de l'imprévisibilité. Il lui faut s'aguerrir aux mouvements du réel, à la mise en contexte des situations et à la complexité des objets qu'elle étudie. Une meilleure confrontation coopérative entre chercheurs et praticiens lui permettrait d'accumuler davantage de résultats.

II.3. La transmission et ses effets d'aménagement des savoirs

L'interaction entre chercheurs et praticiens se retrouve dans les logiques de transmission.

Indiquons, ici aussi, quelques modèles à développer.

Tout d'abord, on peut s'inspirer de la recherche de CARTON et DAMERON, qui traitent d'au moins quatre modes de diffusion des connaissances. Nous en tirons cinq opportunités :

(a) des chercheurs et des praticiens construisent ensemble un modèle et s'emploient, après coup, à leur diffuser dans leurs groupes respectifs. Le modèle enfante de la théorie chez les théoriciens, et s'organise en bonne pratique chez les praticiens. Tout peut se croiser ensuite, l'évolution théorique se déversant dans la pratique et vice-versa.

(b) des chercheurs se transforment en propagateurs de leurs découvertes et deviennent à leur tour des praticiens d'application. A l'inverse, des praticiens prennent le temps de formaliser leur expérience et en tirent des opportunités de poste académique d'où ils diffusent leur savoir – par des écrits ou, directement, auprès de leurs étudiants.

(c) des chercheurs et des praticiens organisent des colloques ou des « temps de rencontres » à partir des « espaces » d'interaction ou de médiation étudiés plus haut : laboratoires ouverts aux entreprises, pôles de compétitivité diffusant des pratiques susceptibles de propagation, « universités d'entreprise » accueillant des chercheurs.

(d) des chercheurs émérites publient beaucoup, font des conférences et se transforment en propagateurs de ce qu'ils considèrent comme l'essentiel de leurs recherches. Ils sont écoutés par les praticiens en manque d'outils ou de modèles d'action. Ou alors, ils écrivent un best-seller qui sert temporairement de texte-clef (d'ouvrage fétiche, de livre culte) aux praticiens dans certains domaines de gestion. Qu'on pense à ARGYRIS et SCHON, à MINTZBERG, à HERZBERG et ULRICH en GRH.

(e) des chercheurs forment des étudiants qui deviennent eux-mêmes praticiens et restent en contact avec les institutions qui les ont formés. Ou alors, ils rencontrent des praticiens par le biais de formations en alternance. C'est pour eux l'occasion de diffuser de nouveaux savoirs et d'en tester la mise en œuvre.

Ce dernier point souligne combien il faut être attentif à la formation des étudiants. Par leur intermédiaire, on pourrait organiser une large diffusion de modèles interprétatifs et

opérationnels adaptés à différents contextes d'action. Mais cela demande un gros travail d'explicitation des recherches, pour les rendre digestes et leur donner une apparence attractive.

Trop souvent, l'enseignant chercheur dissocie :

(a) ses propres recherches, maintenues dans un ésotérisme de bon aloi, sans trop de préoccupation de ce qu'on puisse les comprendre en dehors de la coterie de ses proches ;

(b) et ses contenus de formation, puisés à des manuels ou des savoirs plus statiques, plus formels. Ils sont faciles à comprendre mis peu propices à des emplois innovants ou fertiles par rapport aux pratiques actuelles de gestion.

Pourtant, le développement de la « formation tout au long de la vie » augmente l'attrait de cette transmission. Désormais, les praticiens reviennent se former plusieurs fois dans leur vie active. La qualité de ce qu'on leur propose, la pertinence des contenus offerts à leur apprentissage doivent être testés avec beaucoup de rigueur, car c'est un moyen essentiel de diffusion des connaissances produites en R(GRH).

Plus profondément, les milieux éducatifs en formation continu doivent être des moyens d'apprentissages croisés, à des fins d'applications opérationnelles, entre les connaissances jugées utiles qu'apportent les enseignants chercheurs et la finesse interprétative des praticiens en stage. Ceux-ci, en réaction aux apports de l'enseignant, peuvent réagir en faisant référence à des contextes opérationnels, à des fonctionnements connus ou à leurs propres expériences.

De la sorte, le débat pédagogique devient une autre façon de construire des échanges entre chercheurs et praticiens. Mais cela demande un lourd travail de clarification chez l'enseignant chercheur et un grand effort d'expression chez les praticiens en stage.

BIBLIOGRAPHIE

Avenier M. J., Schmitt C., (2007), *La construction de savoirs pour l'action*, Paris, L'Harmattan.

Brabet J., (1999), *Repenser la gestion des ressources humaines*, Paris, Economica.

Brasseur M. (2003), L'Ecole de Palo-Alto et la Gestion des Ressources Humaines, Contributions pour la recherche et l'action, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°48, p. 61-78.

Carton G., Dameron S., (2010), « Proposition d'un cadre d'analyse des modes de diffusion de connaissances en management », *Congrès AIMS*, DRM, Université Paris Dauphine

Castoriadis C., (1979), « Qu'imaginer ? », *ESPRIT*, n° 9-10, septembre.

Chanlat A., Dufour M., (1985), *La rupture entre l'entreprise et les hommes*, Paris, Les Editions d'Organisation.

Chanlat J. F., (1998), *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*, ESKA.

David A., Hatchuel A., Laufer R., (2008), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, FNEGE-Vuibert.

- Dewey J., (1938), *Logique : la théorie de l'enquête*, Paris, PUF.
- Josserand E., Perret V., (2003), *Le paradoxe. Penser et gérer autrement les organisations*, Dir., Coll. Ellipses.
- Lakatos I., (1994), *Histoire et méthodologie des sciences*, Paris, PUF
- Latour B., (2012), *Enquête sur les modes d'existence. Une anthropologie des modernes*, Paris, La Découverte.
- Le Moigne J. L., (1993), « Sur l'incongruité épistémologique des sciences de gestion », *Revue Française de Gestion*, nov-déc., p. 123-135.
- Martinet A. C., (1991), *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Paris, Economica.
- Martinet A. C., Payaud M. A., (2009), « L'insuffisance de l'histoire dans la recherche francophone en management stratégique. Chantier archéologique et implications épistémiques », *Revue Entreprises et Histoire*, n°55, p. 24-36.
- Martinet A. C., Pesqueux Y., (2013), *Epistémologie des sciences de gestion*, Paris, FNEGE, Economica.
- Merlini F., (2011), *L'époque de la performance insignifiante. Réflexions sur la vie désorientée*, Paris, Les Editions du Cerf.
- Popper K., (1979), *Conjectures et réfutations*, trad. M.I. et M.B. de Launay, Paris, Payot.
- Weber M., (1904), *Essais sur la théorie de la science*, Paris, Plon-Agora (édition 1992).
- Winnicott D. W., (1971), *Jeu et réalité, l'espace potentiel*, Paris, Gallimard