

## POUR UNE APPROCHE ETHNOMETHODOLOGIQUE DE LA PETITE ENTREPRISE

**Jean-Michel PLANE\***  
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 au sein de petites entreprises. Dans cette perspective, les questions de la neutralité des intervenants en management stratégique 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 et surtout méthodologique d'une approche ethnométhodologique de la petite entreprise.

**Mots clés :** Epistémologie - Ethnométhodologie - Recherche-intervention - Management - Petite entreprise

### Introduction

Cette fin de siècle se caractérise d'un point de vue économique par un formidable essor du niveau de production des pays occidentaux. La réalisation de ce niveau de production de masse, qui constitue tant de richesses créées, a notamment pu être possible grâce à la mise au point et à l'implantation de méthodes et de techniques de management favorisant la croissance de la productivité de l'homme au travail (Plane, 1994, p. 2). C'est dans ce contexte que F.W Taylor fut probablement le premier intervenant-chercheur connu en management, suivi par H. Fayol, de l'ère dite moderne. La recherche-intervention en management n'est donc pas une démarche récente puisqu'elle est apparue il y a près d'un siècle. La profession d'intervenant-chercheur a, cependant, connu un essor considérable depuis F.W. Taylor puis H. Fayol, et se caractérise par des empreintes très nettes dans le fonctionnement des organisations : organisation scientifique et administrative, contrôle budgétaire, informatique ou plus récemment gestion des ressources humaines. Face à cette évolution, force est de constater que peu de travaux universitaires se sont intéressés à l'étude ethnographique des processus d'interactions entre des intervenants-chercheurs et les acteurs des organisations. Notre travail de recherche constitue une tentative d'éclairage sur la nature et la complexité des processus d'interactions intervenants-acteurs et sur leurs effets en termes de performance économique et sociale. Dans cette perspective, notre approche s'appuie sur

---

\* Maître de Conférences à l'Université Paul Valéry - Montpellier III, Route de Mende - B.P 5043 - 34032 Montpellier Cedex 1 - France- Chercheur en Sciences de Gestion associé à l'ERFI - Université de Montpellier I

des investigations que nous avons effectuées à partir de situations réelles d'interactions avec de multiples acteurs rencontrés dans les organisations, objets de nos recherches-interventions (Plane, 1994, p. 29). L'objectif de cette proposition de communication est de présenter, à partir de nos travaux sur la recherche-action, une approche ethnométhodologique relativement originale applicable à la très petite entreprise<sup>1</sup>. Dans cette perspective, nous exposerons, dans un premier temps, quelques considérations théoriques et méthodologiques posées par l'ethnométhodologie des organisations. Dans un second temps, notre communication visera à montrer les éléments propres à la petite entreprise (moins de dix salariés) qui semblent pouvoir faire l'objet d'études de type ethnographique.

## 1. L'ethnométhodologie des organisations: considérations épistémologiques et méthodologiques

Les sciences humaines 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** (Piaget, 1972, p. 47). 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. Dans le cadre d'une **recherche-action** le chercheur est un intervenant-chercheur, engagé dans un processus où il y a **simultanément création de connaissance et changement** (Plane, 1994 et 1995). 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'ethnométhodologie (Plane, 1995). **L'ethnométhodologie** fait ainsi appel à un **partenariat** (Cargese-CNRS, 1990) entre les intervenants-chercheurs et les acteurs des organisations (Yanat, 1992). Les recherches-interventions en management socio-économique (Savall, 1989) mises en oeuvre 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**

---

<sup>1</sup> Ce papier s'appuie sur plusieurs recherches-actions réalisées entre 1990 et 1995 au sein de diverses entreprises et organisations. Parmi celles-ci, on a privilégié les cas de trois petites entreprises (moins de dix salariés) : une entreprise de conseil en organisation, une société de production audio-visuelle et une entreprise spécialisée dans la production de composants électroniques.

**méthodes employées** dans le cadre des recherches-interventions en management stratégique a une importance fondamentale (MORIN, 1987, p. 87).

La nature des **relations chercheurs-terrain** a été théorisée depuis longtemps, notamment par des chercheurs dans le cadre d'interventions psychosociologiques (DUBOST, 1987). On connaît trop les travaux d'Elton MAYO 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 observé (Plane, 1994). Dans cette perspective, les chercheurs de Hawthorne ont été conduit à plaider pour une **nouvelle conception des relations humaines** qui a été, depuis discutée à maintes reprises (Sainsaulieu, 1987, p. 47). L'approche de Kurt Lewin (1967) 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 demeureraient autrement inaccessibles (Lewin, 1959, p. 219). Jacob L. Moreno (1934), fondateur de l'école sociométrique, considère que les **faits sociaux** doivent être saisis comme des **phénomènes interactionnels**. Dans le cadre de ces travaux, Georges Devereux (1980), **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**. Devereux 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*" (Devereux , 1980, p. 363). 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 fondamentales 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 thérapeutiques (Lapassade, 1971, p. 8). 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 appelés **contre-transfert**. Une ethnologue telle que Jeanne Favret-Saada (1977) 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 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"* (Favret-Saada 1977, p. 27). Elle montre de quelles façons les paysans lui désignèrent **une place** au 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 le **"système de places"** construit par les **"autochtones"** et relatif au phénomène en question.

Ces problèmes épistémologiques et méthodologiques complexes posés par l'approche ethnographique ont également fait l'objet de nombreuses discussions, voire de controverses, scientifiques en sciences de gestion (Marchesnay, 1985). 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 Paris (Berry, Moisdon, Riveline, 1978). 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"* (Girin, 1986, p. 170 et s.). Une **recherche interactive** présente pour J. GIRIN quatre caractéristiques :

- 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**, 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 Lévi-Strauss qui montre que *"dans une science ou l'observateur est de même nature que son objet, l'observateur fait partie de l'observation"* (Lévi-Strauss, 1950, p. 4 et s.). Cette **option épistémologique** adoptée par J. Girin revient à tenter d'apporter des éléments de réponse à la problématique centrale 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 Girin (1981, 1986, 1990) en **sciences de gestion** au plan épistémologique, à instar de C. Levi-Strauss (1950), G. Devereux (1967), G. Lapassade (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 CGS, comme par exemple Abdelhamid Bouchikhi, 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"* (Bouchikhi, 1988, p. 23).

L'approche de Michel Marchesnay 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"*" (Marchesnay , 1985, p. 55). 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'ISEOR, est fondée sur les éléments suivants. H. Savall discute **la problématique des relations chercheurs-terrains** 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** (Savall , 1985, p. 242 et s.). 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 oeuvre 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'ISEOR 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 (Plane, 1994). 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 Bonnet, *"les biais relatifs à l'observation et le risque de contamination des chercheurs sont importants et méritent d'être évoqués"* (Bonnet, 1987, p. 51). 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** apparaît comme une **méthode de recherche scientifique légitime** dans les **épistémologies constructivistes** (Le Moigne, 1990, p. 81 et s.) 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. Ethnométhodologie et analyse de la petite entreprise

Notre objectif est d'identifier et de discuter au sein de ce paragraphe plusieurs problèmes complexes et interactifs posés par l'analyse ethnographique de la très petite entreprise. Nous avons choisi à dessein de développer **deux catégories de problèmes** qui nous paraissent importants compte tenu de notre problématique :

- le problème de l'identité **du chercheur et la nature de ses relations avec les acteurs : quels dispositifs d'analyse ?**
- le problème de la **dialectique immersion-distanciation de l'analyste** vis-à-vis de l'objet étudié : quelles méthodes d'investigations mettre en oeuvre ?

### 2.1 Le problème du mythe de la neutralité de l'ethnographe en petite entreprise

Dans le cadre de plusieurs investigations que nous avons conduites au sein de diverses organisations (PLANE, 1994 et 1995), 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 Girin à partir de ses recherches, visant la soutenance d'une thèse de Doctorat, correspondent au phénomène décrit et à nos convictions (Girin , 1975). Dans le cadre de l'analyse en profondeur du fonctionnement de deux sociétés de conseil en management de petite taille, Girin a acquit 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 petite entreprise de conseil en organisation, 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 Bouchikhi, 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** (Bouchikhi, 1988, p. 26). 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, Girin distingue **trois méthodes de recherche** en sciences sociales (Girin , 1981, p. 1884).

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 FRIEDBERG 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"* (Friedberg, 1972, p. 10). 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 Sainsaulieu. 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 Vilette a adopté cette méthode d'observation et décrit son expérience de consultant en management exclusivement à partir d'**observations participantes** (Vilette, 1988) . 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 Girin et Savall. 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 (Savall, 1989, p. 97 et s.) :

- **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**. Enfin, on peut penser qu'un certain effet de grossissement se manifeste et confère de fait un poids hiérarchique considérable au consultant dans une petite entreprise. 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 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'organisations dans le cadre



d'un processus d'intervention. Le célèbre anthropologue anglo-saxon, Edward T. Hall, a conduit de multiples travaux de recherche sur la régulation de la distance chez les animaux ainsi que chez l'homme. E. T. Hall 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"* (Hall, 1966, p. 145). 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. Friedberg soulèvent une **exigence épistémologique** bien connue à propos de la notion de distance. Ces auteurs 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 (Crozier, Friedberg, 1977, p. 451 et s.).

Nous définissons la notion de **distance** entre les intervenants en management 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 (Plane, 1994, p. 301). 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'organisation doit, semble-t-il, être suffisant. En effet, dans la mesure où l'on sait qu'une trop forte familiarité 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 rejet 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 montré Claude Levi-Strauss, des transformations des comportements des autochtones observés (Levi-Strauss, 1973, p. 9). 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 Avenier note que les **interactions** entre un intervenant-chercheur et son terrain d'observation sont érigées en **instruments d'élaboration de connaissances** (Avenier, 1989, p. 205) ; 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'investigations. 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 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 (Matheu, 1986, p. 86). 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 significantes** 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 Marchesnay (1993, p. 167 et s.), 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 MOISDON (1984, p. 61 et s.), 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 conceptuels des acteurs (Plane, 1994, p. 568 et s.). Ce dernier risque est probablement le plus conséquent.

## Conclusion

Les problèmes méthodologiques posés par cette approche ethnographique reposant largement sur une conception ethnométhodologique d'analyse des discours et des pratiques au sein 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 nous souhaitons montrer dans quelle mesure la recherche-action fondée sur une approche ethnographique des petites entreprises peut contribuer au développement des connaissances dans un domaine en pleine gestation.

## Bibliographie

Antoine ABEL (1981), "L'intervention", Actes de la recherche en Sciences Sociales, n° 38, pp. 42-48.

Marie-José AVENIER (1989), "Méthodes de terrain et recherche en management stratégique", Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion, n° 14, pp. 199-218.

Michel BERRY (1981), "Le point de vue et les méthodes de la recherche en gestion", Annales des Mines, pp. 19-29.

Michel BERRY, Jean-Claude MOISDON, Claude RIVELINE (1978), "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, 27 pages.

Marc BONNET (1987), "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, 504 pages.

Abdelhamid BOUCHIKHI (1988), "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, 251 pages.

Les Cahiers de Cargèse-CNRS (1991), Entreprises et chercheurs à la recherche d'un partenariat, Paris, Logiques Sociales L'Harmattan, 190 pages.

Michel CROZIER, Erhard FRIEDBERG (1977), L'acteur et le système, Seuil, 500 pages.

- Georges DEVEREUX (1980), De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement, Flammarion, 474 pages.
- Jean DUBOST (1987), L'intervention psychosociologique, PUF, 350 pages.
- Jeanne FAVRET-SAADA (1977), Les mots, la mort, les sorts, Gallimard, 427 pages.
- Erhard FRIEDBERG (1972), "L'analyse sociologique des organisations", Revue Pour, N° 28, 127 pages.
- Jacques GIRIN (1990), "L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode", Epistémologies et Sciences de Gestion, Economica, pp. 141-182.
- Jacques GIRIN (1981), "Quel paradigme pour la recherche en gestion ?", Economies et Sociétés, tome XV, n° 10-11-12, série Sciences de Gestion, N° 2, pp. 1871-1889.
- Jacques GIRIN (1986), "L'objectivation des données subjectives. Eléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive", 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, pp. 170-186.
- Edward T. HALL (1966), The Hidden Dimension, New York, Doubleday & C°, traduction française : "La dimension cachée", Seuil, 1971, 254 pages.
- Georges LAPASSADE (1971), L'analyseur et l'analyste, Gauthier-Villars, série Recherches Institutionnelles, Volume 3, 205 pages.
- George LAPASSADE (1975), Socianalyse et potentiel humain, Gauthier-Villard, Collection Recherches Institutionnelles, 211 pages.
- Jean-Louis LE MOIGNE (1990), "Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation", Epistémologies et Sciences de Gestion, Economica, pp. 81-140.
- Claude LEVI-STRAUSS (1950), "Introduction à l'oeuvre de Marcel MAUSS", in Marcel MAUSS, Sociologie et anthropologie, Presses Universitaires de France, 482 pages.
- Claude LEVI-STRAUSS (1955), Tristes tropiques, Plon, Collection Terre Humaine, n° 30009, 504 pages.
- Kurt LEWIN (1959), Psychologie dynamique : les relations humaines, Presses Universitaires de France, 296 pages.
- Michel MARCHESNAY (1993), "PME, stratégie et recherche", Revue Française de Gestion, N° 95, pp. 70-76.
- Michel MARCHESNAY (1985), "Quelques propositions méthodologiques appropriées aux sciences de gestion", 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.
- Michel MARCHESNAY (1993), Management stratégique, Eyrolles, 198 pages.
- Michel MATHEU (1986), "La familiarité distante", Gérer et Comprendre, Annales des Mines, pp. 81-94.
- Henry MINTZBERG (1986), Le pouvoir dans les organisations, Les éditions d'Organisation, 679 pages.
- Jean-Claude MOISDON (1984), "Recherche en gestion et intervention", Revue Française de Gestion, n° 47-48, pp. 61-73.

- Pierre MORIN (1987), "L'intervention dans l'entreprise et le développement des organisations", Traité de Psychologie du travail, PUF, 826 pages, pp. 77-101.
- Jean PIAGET (1972), Epistémologie des sciences de l'homme, Gallimard, 380 pages.
- Jean-Michel PLANE (1994), "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, 741 pages + 336 pages annexes.
- Jean-Michel PLANE (1995), "Ethnométhodologie et méthodes d'observation des pratiques de GRH", Actes de l'AGRH, Poitiers, 822 pages, pp. 576-585.
- Jean-Michel PLANE (1996), "Pouvoir interactif des intervenants en management stratégique", in Revue Sciences de la Société, n° 38, pp. 111-127.
- Jean-Michel PLANE (1996), "La recherche-intervention : analyse d'un processus complexe et déstabilisant", in Actes de la 14<sup>e</sup> Université d'été de l'Institut international de l'Audit Social (IAS), I.A.E d'Aix-en-Provence, 16 pages.
- Renaud SAINSAULIEU (1987), Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, PFNSP, 390 pages.
- Renaud SAINSAULIEU (1989), "Les fonctionnements créateurs : du participatif à l'expérimental", in Développer l'organisation. Perspective sur le processus d'intervention. Gaëtan Morin éditeur, pp. 525-542.
- Renaud SAINSAULIEU (1977), L'identité au travail, PFNSP, 487 pages.
- Henri SAVALL (1975), Enrichir le travail humain : l'évaluation économique, Economica, Préface de J. Delors, 275 pages.
- Henri SAVALL (1985), "Où va la recherche en Sciences de Gestion ?", Revue Française de Gestion, N° 53-54, pp. 242-253.
- Henri SAVALL (1989), Point de vue : Professeur-consultant. Le bilan d'une expérience, in Revue Française de Gestion, N° 76, pp. 93-105.
- Henri SAVALL, Véronique ZARDET (1995), Ingénierie stratégique du roseau, Economica, 517 pages.
- Edgar H. SCHEIN (1971), Psychologie et organisations, Hommes et techniques, 113 pages.
- Michel VILETTE (1988), L'homme qui croyait en management, Seuil, 185 pages.
- Zahir YANAT (1992), "L'ethnométhodologie, démarche pour un audit social stratégique efficace", Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 3, pp. 23-32.