

Recherche en gestion et entreprises : réactions croisées

animée par

Vanessa Warnier
Université de Lille, IAE

avec :

- **Léa Bunnens**
Doctorante en convention CIFRE / Université de Lille, IAE
- **Christophe Larue**
Direction de la Recherche-Renault
- **David Courpasson**
EM LYON Business School

Vanessa Warnier, professeure en stratégie à l'IAE de Lille, compare les domaines de la recherche et des entreprises à des antigènes d'un même corps vivant, visant à produire des connaissances de différentes natures. En biologie, on dit qu'une réaction croisée se produit lorsqu'un antigène rencontre un système immunitaire et qu'un anticorps réagit à l'arrivée de cet antigène. Cette comparaison illustre et questionne la relation chercheurs-entreprises et interroge sur la nécessité de développer une immunité croisée. Ne faudrait-il pas se vacciner l'un l'autre pour créer un organisme plus fort et plus résistant ?



David Courpasson, ethnographe depuis une trentaine d'années, et éditeur de revues internationales pendant une quinzaine d'années, a été amené à proposer certains constats sur la nature de la recherche actuelle, et l'importance consécutive de développer ce qu'il appelle l'intelligence ethnographique. Le premier constat, c'est la disparition du terrain de l'agenda de nombreux chercheurs. Le nouveau paradigme de la recherche (en sciences sociales en général, pas seulement en sciences de gestion) consiste à penser qu'on pourrait se passer de voir soi-même, de toucher soi-même, d'éprouver les faits pour faire des théories et dire des choses pertinentes sur nos différents objets de travail. Aujourd'hui, on fait des calculs, on co-signe les papiers des doctorants, on s'associe avec d'autres collègues (complices ?) pour des coopérations supposées heureuses c'est-à-dire amenant à des publications cotées. Dans cet univers productiviste, faire du terrain devient un obstacle. Le paradigme de la recherche valable est celui qui mène le plus vite possible de l'exploration de certaines données à la parution d'un article. Le terrain est pourtant le lieu physique dans lequel,

parce que l'on va participer à l'activité des acteurs et des espaces observés, fournit une puissance d'interprétation et d'explication irremplaçable. L'absence de cette expérience « *enchâssée* » chez de nombreux chercheurs se répercute sur la formation à la recherche. Les jeunes chercheurs sont poussés à courir plus vite que leurs copains vers la première conférence, le premier papier, souvent avant qu'une quelconque investigation du terrain ait pu démarrer. On se contente alors de quelques données et de quelques articles récents pour faire un papier. Cela accroît le risque d'une pensée « *desséchée* » par absence de données « *vivantes* ». Le terrain rend humble ; mais les chercheurs et doctorants qui font un travail de terrain sérieux, c'est-à-dire long, génèrent de l'impatience chez les directeurs des écoles doctorales. Ils sont eux-mêmes inquiets de voir leurs collègues se tourner vers des trajectoires plus rapides. Cette science sans expérience vivante développe des profils de « *savants de cabinet* », selon l'expression utilisée par les fondateurs de l'école française d'ethnographie, Marcel Mauss, Claude Lévi-Strauss, ou Michel Leiris. La question devient : peut-on faire l'économie du voyage ethnologique ? Faire ce choix est problématique car le chercheur perd en humilité, et tend à se perdre dans la quête incessante de recherches confirmatoires qui sont faiblement créatrices de connaissances nouvelles et/ou utiles. Nous n'avons dès lors plus grand-chose à dire et il ne faut pas s'étonner que les chercheurs en gestion ne soient plus invités dans les débats sur l'actualité sociale et économique. Le tout s'accompagne en effet d'une perte de pertinence. Peut-on agir, collectivement, entre chercheurs, contre cette dérive mortifère ? Le pari est que c'est possible en développant l'intelligence ethnographique, plus qu'en renforçant les mécanismes qui encouragent les chercheurs dans des postures de carrière individualistes. Privilégier la construction collective du savoir est un vœu ancien, que l'ethnographie peut favoriser car elle induit nécessairement un travail de partage d'expériences, de construction de narratifs, etc.

C'est en partie pour cela qu'à EMLyon David Courpasson a proposé de développer une *ethnoschool*, qui considère l'ethnographie comme « *planche de salut* », pour réconcilier la science et la vie, c'est-à-dire aussi les acteurs de terrain avec les chercheurs. L'ethnographie est une science du concret et des détails, futiles pour les autres mais pas pour les chercheurs et leurs interlocuteurs. L'ethnographie produit des sortes de *micro-data*, qui se poseraient en opposition et/ou en complément au *big data* et à l'intelligence artificielle. Lévi-Strauss explique qu'il faut réconcilier science et littérature. C'est le privilège unique de l'ethnographe. C'est aussi une science du ralentissement, en tout cas de la prise de temps, à l'inverse des raisonnements un peu hystériques qui cherchent à tout accélérer dans une vision du progrès et de la science définis comme empressement, privilégiant la destination au chemin à suivre. Là, l'expérience et l'apprentissage se font sur de longues durées. Ethnographier un terrain est aussi un apprentissage du récit littéraire : le fait d'élargir son expérience va aussi vers l'élargissement de la nature de l'écriture. Il s'agit de s'adresser à tout le monde, pas seulement à une micro-communauté de chercheurs. Mauss soulignait cette exigence de faire de la littérature lorsque l'on analyse des territoires qui nous sont étranges et étrangers. Les chercheurs ne savent plus écrire, et cela ne les intéresse d'ailleurs pas beaucoup. D'où l'ennui profond que nous ressentons à la lecture des articles actuels, qui ne sont ni esthétiques, ni vraiment pertinents pour les mondes sociaux. Concilier science et littérature, c'est aussi réconcilier le chercheur avec le livre, cette trace unique d'un lien entre le savoir et l'action. Ce n'est pas simplement sortir le chercheur de son bureau, c'est le remettre à l'écriture et remettre l'évaluation de

l'écriture au centre de l'évaluation du chercheur, au-delà du nombre de papiers produits sur une période donnée. L'engagement ethnographique est également d'autant plus pertinent aujourd'hui que de nombreux chercheurs en gestion se saisissent depuis quelques années de thèmes fortement ethnologiques (le corps, les émotions, l'espace, le collectif, etc.) ce qui devrait pousser à une diffusion plus large de cette pratique.

En termes de voies futures, l'*ethnoschool* n'a pas encore de forme aboutie, car c'est un espace qui suppose d'accueillir des approches et des problématiques très variées. Là aussi, il faut prendre le temps. Pour ce qui concerne les chercheurs, ce type d'initiative peut aussi permettre d'éduquer à la publication, c'est-à-dire de reconstruire l'idée de la valeur d'une publication, au-delà des indices et des classements de revues. Le problème est que nous n'éduquons nos doctorants qu'à la publication comme mode d'accès au marché du travail, ce qui est évidemment compréhensible mais largement insuffisant pour construire une communauté de chercheurs passionnés et passionnants ; il faut revenir au réflexe terrain pour contrebalancer le réflexe papier. On devrait par exemple montrer l'intérêt immense du stage ethnographique, pour les étudiants en management. Il s'agit également d'éduquer à l'écriture. On peut par exemple énormément diversifier les formes narratives possibles à la sortie d'une ethnographie de terrain, quelle que soit sa durée : chroniques ethnographiques de deux pages après un an sur le terrain ; réalisation de petits films ayant une dimension à la fois visuelle et émotionnelle ; écriture de poèmes ou de pièces de théâtre rendant compte du savoir construit et de l'expérience propre du chercheur. Enfin, il faut repenser le format même des thèses dites sur papiers qui ont envahi les écoles doctorales : les doctorants qui font de l'ethnographie en découpant leur sujet en papiers sont dans une impasse évidente. Il faut absolument revenir à la monographie.

Il faut enfin que l'institution achète le temps des chercheurs. Une recherche ethnographique, cela ne dure pas trois semaines. Un chercheur de 45 ans qui a envie de refaire du terrain parce qu'il n'en a pas fait depuis longtemps devrait être soutenu par son institution pour cela. Cela suppose des partenariats de longue durée avec les entreprises ou avec n'importe quel « terrain » intéressé par une recherche. C'est redonner puissance à la notion même de terrain dans l'*ethos* du chercheur.

Question : Je pense qu'il faut remettre à l'agenda des écoles les stages ouvriers. Le stage en lui-même ne suffit pas, c'est bien la démarche ethnographique qui est essentielle autour de ces stages.

Question : Je suis très sensible à ces rappels sur l'ethnographie. Les discussions de ce matin ont montré que cette démarche était menacée par certaines évolutions,



*Hôtel de Clisson,
Émile Alder (gravure)*

comme les comités d'éthique. N'est-on pas face à une situation de fragilisation énorme de ce type de démarche ? Si nous ne pouvons plus faire de terrain au sens ethnographique, n'allons-nous pas vers la fiction comme instrument méthodologique ?

Réponse : Je ne négocie pas l'accès au terrain. Nous nous infiltrons la plupart du temps, pour faire simple. Pour faire de l'ethnographie dans une firme *high tech* américaine, il faut se faire embaucher par un complice. On est loin de l'éthique... On sacrifie l'éthique bien-pensante, mortifère, pour la qualité des données et l'importance d'avoir accès à un terrain, même si celui-ci est fermé. Comment travailler sur le sujet du secret ? Pour travailler sur le clandestin, il faut être clandestin soi-même. C'est la condition pour avoir des choses intéressantes à dire aux managers. Finalement, si l'on dit des choses intéressantes, la manière dont on les a obtenues passe au second plan. L'une des conditions est le retour de la monographie. Saucissonner le travail ethnographique en quatre papiers est totalement absurde.

Question : J'ai été sensible à « étudier au terrain » plus qu'à « étudier à la publications ». Mais, dans le système actuel, comment fait-on ? Une université est-elle prête à recruter un jeune maître de conférence sans publication avec une thèse monographique ?

Réponse : Une thèse monographique se fait en six ans. Mais ensuite, le doctorant peut aller très vite dans des publications de très grande qualité. Une combinatoire est possible. Pourquoi ne peut-on pas écrire un ou deux bons papiers tout en développant un travail monographique ? D'autres disciplines le font...

Remarque : Il faut valoriser le travail de terrain dès la thèse. Après, on n'a pas le temps. C'est durant la thèse qu'on peut faire le travail ethnographique.

Réponse : L'un des objectifs de l'*ethnoschool* est que des professeurs puissent se remettre au terrain pendant un an.

Question : Que fait-on concrètement dans nos institutions pour défendre ce type de posture ? Il faut défendre le livre, c'est fondamental, mais comment fait-on ?

Réponse : C'est ce que nous essayons de faire avec l'*ethnoschool*. Cela ne peut se faire qu'au niveau d'une institution.

Question : Peut-on faire faire de l'ethnographie par des acteurs d'entreprise ?

Réponse : Nous essayons de constituer des duos avec un manager et un chercheur. Ils co-construisent le résultat.

**

Léa Bunnens propose ensuite son témoignage de doctorante en thèse CIFRE, chez Renault, au Technocentre.

La thèse CIFRE est une chance de concilier deux mondes qui ne sont pas toujours sur la même longueur d'onde, dans la même temporalité. C'est en même temps un défi. Comment construire une identité de chercheur en étant sur un terrain d'entreprise ? On est un peu dans une forme de schizophrénie.

Pour le doctorant, la CIFRE assure un accès au terrain. La recherche est par conséquent ancrée empiriquement. Pour l'entreprise, on est sur la production de connaissances théoriques, production qui ne peut pas être vraiment faite par les acteurs de terrain.

Remarque : Il faut nuancer cette notion de connaissance théorique. L'entreprise recherche de la connaissance applicable, facilement digérable par un ingénieur qui travaille dans la technologie.

La difficulté principale pour le doctorant consiste à trouver sa place à la fois dans le monde de l'entreprise et dans celui de la recherche. La légitimité se construit, et se reconstruit, car les interlocuteurs changent fréquemment dans l'entreprise. Il faut montrer que la thèse est un travail à temps plein, qu'elle ne se fait pas dans le temps libre que laisse l'entreprise et qu'en même temps il y a – et il y aura – une valeur ajoutée pour l'entreprise. Les attentes peuvent être contradictoires. Typiquement, la revue de littérature n'est pas la préoccupation de l'entreprise. Cette dernière demande des résultats, assez réguliers, applicables. Côté académique, ce type de résultat est assimilé à du conseil.

Dans les difficultés, il faut tenir compte du fait que le doctorant fait face à un double encadrement. Il faut régler cette situation un peu schizophrénique. La particularité de la CIFRE est que le sujet vient de l'entreprise. Pour que cela marche, il faut que les choses soient vraiment claires dès le début. L'autre versant est le versant institutionnel de la CIFRE. En l'état actuel, la CIFRE n'est pas totalement bien valorisée sur le plan scientifique. Les choses se sont améliorées, mais ne sont pas tout à fait réglées.

Il y a enfin une différence de temporalité entre entreprise et recherche. On peut parfois faire face à des changements de hiérarchie, donc il faut reconstruire sa légitimité. C'est une autre grande différence avec le côté académique où, en général, le directeur est le même tout le long de la thèse.



Christophe Larue, membre de la direction de la recherche de Renault, poursuit.

La structure est grande. La recherche est un peu à la marge de l'entreprise, le reste de l'entreprise étant structurée par des enjeux de projets très formalisés. Il n'y a pas forcément de « *besoin* » de sujets de thèse, notamment quand on sort des domaines purement techniques, et il faut donc les définir. Il faut cadrer le travail de thèse et voir comment il peut être valorisé dans l'entreprise : la thèse produit une connaissance précise sur un domaine donné. L'entreprise développe des solutions complètes en s'appuyant sur des connaissances issues de domaines variés. Le service investit dans des domaines nouveaux, qui ne sont pas nécessairement technologiques. Il faut avoir conscience qu'aujourd'hui les gens ne savent plus lire des textes de plus d'une page et demie, ne serait-ce que du fait des astreintes temporelles. Ils demandent des PowerPoint. Personnellement, je demande un texte Word en plus parce que dans le futur, quand on aura besoin de reprendre le sujet qui a fait l'objet de la recherche, on ne saura plus lire le PowerPoint. On ne pourra réinvestir le sujet qu'à partir d'un texte construit. En entreprise, on peut avoir des demandes du type : « *faites-moi un état de l'art de tous les business models existants* ». Un de nos autres sujets porte par exemple sur les partenariats public-privé. Il nous est difficile de faire un état de la question par nous-même : il existe donc une demande et la thèse peut être une solution, qui doit néanmoins être réfléchie pour y intégrer la dimension « recherche ». Nous avons actuellement une thèse en socio-économie des transports et la doctorante s'est entendu dire dans son laboratoire : « la socio-économie est faite pour la société, toi tu travailles pour une entreprise qui est là pour faire de l'argent ». Le travail des

doctorants en CIFRE et la légitimité des sujets abordés doit être soutenu et valorisé dans leur laboratoire.

Question : Apparemment, d'après ce que vous dites, les thèses sont rattachées à la direction de la recherche ; mais ne faut-il pas les rattacher à des directions opérationnelles ?

Réponse : La question se pose, elle se pose par rapport à l'expérience.

Question : Nous pouvons peut-être rappeler un point historique sur la CIFRE. À l'origine, c'était une idée d'Hubert Curien. Au départ, elle était réservée aux sciences dures. Je suis frappé par la manière dont le dispositif s'est étendu aux sciences sociales. Les premiers sujets de thèse CIFRE dans les sciences sociales faisaient un peu sourire les responsables. Un autre point est important à rappeler : pour que le dispositif fonctionne, le rôle du laboratoire est essentiel. Il ne faut pas déformer le triangle : la thèse CIFRE, c'est bien un triangle.

Question et témoignage : Personnellement, j'ai fait ma thèse en CIFRE il y a vingt ans, et je constate que les mêmes questions se posaient déjà il y a vingt ans. Du côté de l'entreprise, comment expliquer qu'elle n'ait toujours pas compris l'intérêt de la recherche, l'intérêt des thèses de doctorat ? Du côté de la recherche, il est évident que nous avons régressé sur notre capacité à appréhender le terrain. Finalement, que ce soit du côté du monde académique ou du côté entreprise, il semble qu'on n'ait pas progressé. Lors de mon jury, Roland Calori m'avait dit : « C'est original parce que c'est une thèse CIFRE, mais il y a une ambition théorique ». Même si

la recherche se fait en entreprise, il ne faut pas oublier qu'elle doit être motivée par une ambition théorique, la volonté de produire de la connaissance. Je pense à une autre anecdote : j'avais été pris en CIFRE dans une entreprise, puis l'entreprise a signé un contrat avec le BCG et le BCG voulait m'interdire de participer aux réunions sous prétexte du secret des affaires. C'est l'entreprise qui m'a imposé, en comptant que je ferais contrepoids au BCG...

Réponse : Pour ma part, je ne suis pas sûr que les choses aient empiré. Chez Renault, il y a une centaine de CIFRE, c'est devenu une institution. Quand les choses se passent bien, c'est formidable. Mais il s'agit d'un système qui se corrompt lorsqu'une des deux parties est de mauvaise foi.

Réponse : Ce qui est nouveau, c'est que toute communication vers l'extérieur est contrôlée par la direction de la communication, au regard de questions portant sur la propriété intellectuelle.

Question : Je ne suis pas d'accord pour dire que les choses vont bien se passer parce qu'on s'est mis d'accord dès le départ. Non, on ne peut pas être d'accord au début. Le désaccord est normal. La discussion est nécessaire entre l'entreprise, le doctorant et son directeur ou sa directrice de thèse, pour que ça marche.

Remarque : Je suis moi-même en thèse CIFRE. Je pense qu'il faut souvent reclarifier les attentes et les objectifs du doctorant vis-à-vis de l'entreprise, mais aussi vis-à-



Au bout de l'Île-Saint-Louis
(9 juin 2019)

vis de l'encadrement doctoral. Un point tous les six mois est le minimum. Je pense qu'une dernière chose est à préciser : le doctorant est un apprenti chercheur, pas un chercheur. Donc, ce n'est pas seulement un problème de dialogue entre chercheur et entreprise, il faut tenir compte aussi du fait que le doctorant n'est pas un chercheur au plein sens du mot. Il est un apprenti-chercheur en formation ■