

La recherche-intervention en gestion

De la prescription à l'enquête

Jean-Claude Moisdon

LE 23 NOVEMBRE
2020, JEAN-CLAUDE
MOISDON
A FAIT UNE
PRÉSENTATION SUR
LA RECHERCHE-
INTERVENTION
DANS LE SÉMINAIRE
DANS LE SÉMINAIRE
AEGIS, EN LIGNE

Le propos se situera à la fois au niveau méthodologique et au niveau de l'expérience personnelle, c'est-à-dire de la façon dont j'ai pratiqué ce que je vais appeler par la suite la recherche-intervention.

Est-ce tout d'abord une coquetterie de langage de parler de recherche-intervention et non de recherche-action ? La recherche-action recouvre des approches très différentes, dont celles de Lewin, d'Argyris, de l'analyse institutionnelle, etc. Par-delà leur diversité, ces recherches partagent quatre grands principes :

1. Le chercheur entre dans l'arène ;
2. Il travaille avec les acteurs dans le cadre d'un projet que les acteurs eux-mêmes définissent, avec l'idée essentielle (et peu partagée par le monde économique) que perturber l'entreprise est un acte de connaissance ;
3. Les connaissances sont apportées à la fois aux acteurs et au monde de la recherche, et ce ne sont pas forcément les mêmes ;
4. Ce n'est pas de l'empiricité pure, la simple production de monographie : la démarche a une ambition théorique, qu'il s'agisse de théories de moyenne portée ou de théories plus générales.

Il s'agit de principes que j'ai personnellement suivis dans mes recherches, ainsi que d'autres chercheurs, notamment au Centre de Gestion Scientifique (CGS). Pourquoi alors parler de recherche-intervention ? C'est ici qu'il faut faire un peu d'histoire. Le CGS est un peu plus ancien que le CRG et à l'époque, appartenant à une école d'ingénieurs, il s'est fondé sur les outils mathématiques appliqués à la décision regroupés sous le sigle de « recherche opérationnelle ». Le début se fait en 1966-1967 avec la construction de modèles, par exemple sur les choix d'infrastructures de transport urbain. Assez vite, apparaît de notre côté une posture assez critique, symbolisée par le terme de « faible probance ». Ce terme résume l'idée que dès qu'un modèle rassemble beaucoup de données, avec beaucoup de modules de calculs intégrés, il devient très instable et donne des résultats très différents, même si on ne bouge que peu les données. Cette défiance vis-à-vis de l'approche rationnelle instrumentale va traverser toute l'histoire du laboratoire. Même les travaux mathématiques plus modestes, dans les ateliers ou les hôpitaux, se sont révélés poser des problèmes d'application. Ces outils fragiles rencontraient par ailleurs des logiques d'acteurs, des résistances inattendues, et pouvaient être soit simplement abandonnés, soit

détournés dans un simulacre d'application. On avait donné à ce type de phénomènes le terme de « tératologie » des outils de gestion.

CGS et CRG interagissaient alors régulièrement et Michel Berry publie en 1983 *Une technologie invisible*. Il explique comment les mécanismes de gestion se transforment en routines résistantes à la nouveauté. Alors, au niveau même de l'objet et de la méthode de la recherche, un choix essentiel a consisté en quelque sorte à inverser l'approche : non plus faire de la recherche ingénierique (fabriquer des outils), mais comprendre pourquoi ces outils rencontraient des forces contraires, quels types de mécanismes étaient en cause, *grosso modo* tenter de constituer une physiologie de l'entreprise. Mais comment faire ?

Car le propre des technologies invisibles, c'est justement de se dérober au regard de surface, qu'il soit guidé par les chiffres financiers et comptables, ou par des récits de dirigeants. D'un autre côté une des particularités de l'École des Mines était la promotion de la recherche orientée, supposant une relation étroite entre la recherche et les systèmes d'action ; donc il fallait continuer à « aller y voir », comme on dit, mais d'une autre façon. C'est là que les principes de la recherche-intervention ont commencé à se dégager. D'une façon générale on peut dire que les travaux correspondants se différencient de la recherche-action à la Lewin ou encore à la Argyris de deux manières. D'abord, l'objet est différent. Sur quoi se focalise-t-on ? Moins dans un premier temps sur les relations, les savoirs, les pouvoirs, mais toujours sur l'outillage, le dispositif institué, la technologie cette fois-ci visible, quitte certes à trouver *in fine* des relations et des pouvoirs. Ensuite, la posture du chercheur change. Dans la recherche-action, il y a une idée assez partagée de symétrie entre le chercheur et les praticiens, ce qui n'est pas le cas à mon sens dans la recherche-intervention.

Un exemple : le risque pétrolier et le modèle Koko

Pour expliciter ces points, je vais prendre un exemple. Il s'agit d'une recherche que j'ai menée avec Armand Hatchuel dans l'industrie pétrolière. Le cas est un peu archétypal, peut-être un peu trop beau, mais au fond, par là même, il permet je pense de bien positionner ce qu'est la recherche intervention, telle que je l'ai pratiquée avec d'autres collègues. C'était au début des années 1980, et la recherche a dû durer entre cinq et six ans, Quel était le problème ? À cette époque-là, l'exploitation des champs pétroliers était de plus en plus difficile. On était passé à l'exploration et à l'exploitation en mer, avec pour l'exploitation des plates-formes très coûteuses. Pour l'exploration il s'agissait de puits ou de sondages sismiques. Le maître-mot était le risque. On ne connaissait pas vraiment la topographie des réserves souterraines, ni l'évolution de la fiscalité pétrolière sur les quarante ou cinquante ans d'exploitation qui allaient suivre. Ces risques majeurs n'étaient pas du tout pris en compte dans les calculs de rentabilité. On cherchait seulement la « génération d'une image crédible », on raisonnait sur la base d'un accord plus ou moins implicite sur ce qui pouvait se passer normalement. Ce n'était évidemment pas satisfaisant et cela ne correspondait pas du tout à la réalité de ce qui finalement survenait sur les différents champs pétroliers. Un consensus s'était établi sur la constatation qu'il fallait changer complètement de mode de traitement du risque.

Or, depuis les années 1950 existait un nouvel édifice mathématique portant le nom de théorie de la décision, théorie assez fascinante, qui partait de l'idée qu'il est possible de prendre une décision cohérente dans un contexte où l'on ne sait quasiment rien. L'édifice en question est fondé sur le vieux théorème de Bayes, un

ecclésiastique anglican du XVIII^e siècle, redécouvert pour l'occasion dans ces années-là. Ce théorème part de l'idée qu'une probabilité n'est jamais qu'un degré de croyance, une « probabilité subjective ». Le théorème permet alors, à partir de l'utilisation de probabilités conditionnelles, d'estimer dans quelle mesure une observation (le résultat d'un puits par exemple) modifie un degré de croyance (les probabilités des quantités de pétrole présentes dans le champ). Pour les pétroliers, c'était une révolution complète. Jusqu'à présent, on était totalement incapable de calculer l'intérêt d'un puits. Là, on peut le faire : à partir de ce théorème et de la technique des arbres de décision-hazard, on aboutit à l'espérance mathématique de la valeur actuelle d'un puits, en dollars. C'est très compliqué, mais cela se fait. On peut donc comparer la valeur économique de l'information supplémentaire au coût de l'information et alors on peut savoir s'il est intéressant de faire le puits ou non. C'est le seul modèle qui permette cela. D'où la fascination des pétroliers pour cet édifice majestueux, la théorie des choix dans l'incertain, des choix rationnels quand on connaît très peu de choses. La médecine a, elle aussi, connu la même fascination (passagère il faut le dire) pour cette théorie qui aide par exemple à instruire des questions du type : est-ce que cela vaut la peine de faire tel ou tel examen coûteux pour telle ou telle maladie ?

Or à cette époque j'enseignais justement cette théorie à l'École des Mines dans le cours de mathématiques appliquées à la décision, en insistant sur les fragilités de l'instrument, mais également en soulignant qu'il était le seul dont on dispose dans un grand nombre de choix économiques. Une compagnie pétrolière, à la recherche d'expertise en la matière, a contacté le laboratoire pour lui proposer de l'aider à développer le modèle, ce que nous avons accepté dans la mesure où nous étions bien en peine de fournir des cas concrets aux étudiants. Vous avez là, au fond, le premier acte de la recherche-intervention : se laisser « embarquer » par ce que Hatchuel a appelé un « mythe rationnel », le projet (le rêve) d'un collectif axé sur un surcroît inédit de performance, de rationalité. Cette opération a duré longtemps (quatre ans environ) parce que le problème était compliqué si l'on voulait couvrir l'ensemble des choix possibles. Le modèle que nous avons conçu, après avoir fait beaucoup d'entretiens, après avoir formé l'ensemble du personnel concerné (les décisions en cause étaient prises par un petit nombre de cadres de haut niveau), a donné lieu à un programme informatique imposant, pouvant comparer sur n'importe quel champ, diverses stratégies d'exploration et d'exploitation, programme que nous avons baptisé Koko. Il a ensuite été testé et nous avons été obligés de constater que les décisions prises ne correspondaient pas aux résultats avancés par le modèle. On mettait par exemple des puits là où l'on avait peu de chance d'avoir un gain à partir de l'information supplémentaire, au lieu de les mettre à l'endroit recommandé par



*La parade, Louis Hayet (1888)
MuMa Le Havre
(26 septembre 2020)*

le modèle. Les calculs n'avaient pas disparu pour autant mais on revenait à l'image crédible, simplement probabilisée par une méthode de scénario. Cela signifiait notamment que l'apport essentiel de la théorie, celui de la prise en charge du problème de l'exploration, n'était pas utilisé.

Ce que nous avons conclu est qu'il y avait quelque chose, dans le comportement des pétroliers, de complètement antagoniste avec le modèle. On a émis l'hypothèse que le modèle reposait en fait sur une organisation implicite, synthétique et imaginaire, très différente des pratiques organisationnelles en usage. Ces dernières pouvaient se résumer à un processus séquentiel, avec l'intervention successive de géologues (estimation des réserves), d'ingénieurs (conception des installations), d'exploitants (projection des besoins en ressources humaines) puis d'économistes (*cash flow* actualisé global). Mais l'arbre de décision-hasard sur lequel reposait le modèle excluait une telle séquentialité, il supposait en effet que tout le monde se réunisse d'emblée, en apportant de façon conjointe les informations alimentant l'arbre de décision-hasard, et continue de le faire tout au long du processus. Il existait donc une contradiction fondamentale entre les deux organisations, l'organisation rêvée et l'organisation existante. C'est pourquoi seul le calcul de *scenarii* avait été retenu parce qu'il était cohérent, lui, avec la pratique séquentielle instituée.

Mais alors, pourquoi l'organisation n'évoluait-elle pas ? Pourquoi les pétroliers ne sont-ils pas allés vers la gestion transversale, la gestion de projet, en vogue à l'époque, à la manière par exemple des constructeurs automobiles ? Pour une raison simple. Chez Renault ou Peugeot un dessinateur du bureau des études et un agent des méthodes partagent beaucoup de choses de la voiture, on peut même dire qu'ils partagent le même amour du produit, qui pose d'innombrables défis techniques, sur lesquels ils peuvent discuter. Pour un géologue d'une compagnie pétrolière, au contraire, un champ sert à améliorer une carte géologique ; pour un ingénieur de la même compagnie, à innover sur une plateforme, pour un gestionnaire à générer du *cash flow*. Ils ne parlaient pas de la même chose. La divergence des logiques professionnelles était telle que Koko ne pouvait pas s'imposer.

L'objet de l'investigation et la position du chercheur

À partir de là, on voit que l'objet dans la recherche-intervention est particulier, c'est l'outil, le dispositif de gestion, ce n'est pas les relations, en tout cas directement, mais plutôt une médiation technique entre les acteurs. Et l'interaction avec ces derniers est également particulière : c'est une discussion, un palabre, autour de l'outil et ses résultats, les commentaires révélant ce qu'il est possible et impossible quant à la réalisation du rêve, et donc *in fine* la nature de l'organisation en place, ses paramètres de stabilité ou de dynamique. Ce qui veut dire que l'outil est à la fois l'objet et le moyen de la recherche.

Le second point est la position du chercheur, en tout cas telle que je la ressentais : il aide certes, mais il n'est pas partie-prenante du projet, en particulier, il prend garde d'être ouvert à toutes les forces qui peuvent s'y opposer, il s'oblige donc de ne pas s'investir.

L'essentiel est de comprendre, de faire se révéler de l'inédit, même si la réussite du projet est susceptible évidemment de créer un sentiment de satisfaction. C'est pour cela que le mot « action » dans la recherche-action a été remplacé par celui d'intervention, car en réalité le chercheur n'agit pas véritablement (en revanche, il

intervient effectivement, comme l'exemple l'a montré, même si l'effet de la perturbation peut paraître souvent marginal). À l'opposé il ne s'agit pas non plus d'ethnographie, terme qui a souvent été utilisé par les lecteurs des publications issues de ce type d'investigation. Cela n'a rien à voir, puisque nous entrons dans ce type de relation avec un cadrage de l'observation prédéfini. Pour des raisons analogues, cela n'a pas non plus grand-chose à voir avec la *grounded theory*. Ce qu'on regarde est beaucoup plus canalisé *a priori*. En particulier la conception qui s'était progressivement dégagée de ce qu'était la recherche-intervention me semble cohérente avec la thèse générale qui se développait à l'époque au CGS sur les outils de gestion. Ces derniers, de par leur mode d'existence (titre d'un ouvrage collectif du CGS ; Moisdon, 1997), qui en fait des aides très imparfaites à l'action et la pensée, devraient en théorie prescrire le moins possible ; en revanche ils peuvent être des supports d'exploration des fonctionnements concrets. Ce qui finalement fonde la recherche-intervention.

Quelques remarques pour finir

Attention, je ne propose pas ici une méthodologie générale pour la recherche en gestion. Certains champs gestionnaires ne relèvent évidemment pas du tout de la recherche-intervention, même si l'on se restreint aux travaux sur l'organisation. Puisque nous sommes au CRG, pensons aux recherches de Jacques Girin sur le langage. La recherche-intervention est pertinente il me semble pour certaines classes de problèmes, comme l'innovation organisationnelle ou, de façon encore plus claire, les effets des technologies de gestion. De même, comme je l'ai annoncé dès le début de l'exposé, j'ai livré ma conception de l'affaire, qui peut se différencier quelque peu de celle de chercheurs se réclamant de la même approche des faits.

Les séparations quantitatif/qualitatif, constructivisme/positivisme, ne fonctionnent pas bien. J'espère qu'on le voit sur l'exemple. Entretiens et modélisation, statistiques et compréhension, forment des *mix* inséparables.

Quand j'évoque la séquentialité d'un processus de décision, je me sens positiviste, et constructiviste quand je choisis pour finir un diagnostic global (*est-ce grave docteur ?*).

L'outil de l'interaction pris dans l'exemple était un modèle compliqué mais il peut être un simple indicateur, ou même un récit (par exemple un nouveau processus, qui est une façon de raconter l'histoire du produit en train de se faire). L'objet peut donc être extrêmement varié, il est là pour « durcir » l'interaction qui doit révéler la manière dont l'organisation résiste, plus que ne le font les entretiens classiques. Ces résistances souvent ne sont pas de l'ordre de l'outillage déjà là et stabilisé ; dans le cas pétrolier on se retrouve confronté à des logiques professionnelles ; nous sortons alors de notre technicité et sommes obligés d'instruire des domaines du savoir connexes. Le problème est de ne pas s'y perdre et d'en retenir le juste nécessaire. J'ai ce problème avec mes travaux, que je continue, sur le système de santé.

On n'est pas dans l'hypothético-déductif, on ne vérifie pas une hypothèse sur un terrain. Le maître-mot c'est l'énigme. Une recherche-intervention relève du « *polar* ». C'est donc une histoire, ouverte à l'événement, qui peut en dévier le cours, à la surprise, qui est la bienvenue. Un exemple : au début de la recherche chez les pétroliers, une réunion a été organisée par la direction de la production pour lancer la coopération. Armand Hatchuel et moi avons en fait été confrontés à une quarantaine de cadres chargés de l'instruction des champs. Notre présentation de la modélisation envisagée, à base d'arbres de décision a provoqué une réaction vive et inattendue. On

nous a dit : « *si vous pensez qu'on vous a attendus pour remonter le long des arbres comme des singes savants, vous vous trompez complètement* ». Au bout d'une discussion assez confuse, certains ont lâché : « *faites, si cela vous amuse* », et la direction a entériné l'intervention.

Longtemps après, au moment des tests négatifs de Koko, que j'ai évoqués, cet épisode nous est revenu et il devenait clair en même temps qu'il confirmait notre diagnostic : ces ingénieurs connaissaient déjà la théorie de la décision (elle a émergé dans les années 1950), ils avaient effectué quelques tentatives d'application, ils avaient constaté qu'aller plus loin leur poserait beaucoup de problèmes, mais ils ne pouvaient et sans doute ne savaient pas le dire explicitement. Petit détail au passage : le nom Koko donné au modèle est lié à cette réunion. À l'époque en effet, une zoologue avait réussi à faire parler un gorille, qui évidemment « remontait aux arbres » et qui portait ce même nom. C'était un choix assez « *marketing* ». Koko était très connu dans l'entreprise et il l'est resté longtemps après notre intervention, même s'il avait en quelque sorte été neutralisé. Dans les cours que je donnais sur ce cas, je posais la question « *Qui a tué Koko ?* » et la réponse était « *tout le monde* », comme dans *Le Crime de l'Orient Express*.

Sur un plan méthodologique plus précis, la recherche-intervention suppose d'entrer dans l'entreprise, d'avoir accès aux acteurs dans la durée (pas de contrat inférieur à un an). Nous demandions de pouvoir publier, si possible avec le nom de l'entreprise. On ne traitait pas des sujets brûlants mais plutôt du genre « poil à gratter ». L'entrée se négocie, notamment l'accès aux acteurs, donc aux systèmes de normes, de représentation. Je n'ai pas eu un entretien avec chacun des deux cents cadres de la firme pétrolière, mais nous les avons tous eus en formation.



Le carrousel, place Pigalle, Kees Van Dongen (1901)
MuMa Le Havre (26 septembre 2020)

Quel type de données recueillait-on et comment les interprétions-nous ? Des chiffres certes, mais aussi beaucoup de discours. Nous n'avions pas de logiciels de codage, à l'époque, et n'en ressentions pas le besoin. On se fondait sur des récits (des enchaînements de mécanismes...). On était plutôt du côté de l'attention flottante, pour reprendre une modalité de traitement des données évoquée par Hervé (Dumez, 2016) dans son ouvrage sur la recherche qualitative. Comme on l'a vu l'information importante pouvait venir de façon inopinée, d'un repas avec un acteur ou d'une conversation de couloir.

Se pose évidemment dans ce contexte le problème de la validation. La première et la plus importante des précautions méthodologiques, c'est de constituer des équipes d'intervenants. Quand on sort de la réunion, personne n'a compris la même chose et la mise en commun est heuristique. Deuxième point, il est utile de profiter d'un groupe de référence, dont le rôle est à la fois une capitalisation à partir de cas voisins, mais aussi une discussion sur la démarche même de l'intervention, son cheminement, la nature des personnes rencontrées, l'outillage de l'interaction. Le principe était aussi d'avoir un comité de suivi

dans l'entreprise (cela n'a pas toujours été respecté), avec, en dehors de membres de l'entreprise, des chercheurs extérieurs par exemple des ergonomes ou des sociologues. Mais malgré tous ces dispositifs la falsifiabilité à la Popper est, comme vous le savez, difficile en gestion comme en sciences sociales. La généralisation n'est pas évidente non plus, même si elle constitue une préoccupation importante. Maintenant, est-ce si important ? Un bon polar, n'est-ce pas finalement un produit satisfaisant, si l'énigme est captivante ?

DÉBAT

Question : *Avez-vous rencontré des problèmes de secret, de confidentialité dans vos recherches ? Comment avez-vous géré la situation ?*

Réponse : C'est un risque continu et il faut remarquer que dans les situations de ce type que nous avons effectivement rencontrées, le problème se posait beaucoup moins au niveau de la base qu'au niveau de l'encadrement supérieur. Par exemple, chez un constructeur automobile où l'on analysait la gestion de projet en conception, je travaillais avec Benoît Weil au sein des groupes transversaux de techniciens destinés à améliorer la coordination entre les services, et en fait ces services ne fonctionnaient pas comme prévu. En essayant d'améliorer les choses (recherche-intervention), nous sommes arrivés à l'idée que c'était la voiture elle-même, objet terrifiant de complexité, qui coordonnait les techniciens à partir de la myriade de problèmes qu'elle posait. Or, le directeur de projet concerné, puissant et charismatique, n'a pas du tout aimé cette idée, alors que les techniciens et les ingénieurs avec qui nous travaillions trouvaient qu'elle rendait bien compte de leur action. Cette idée suggérait au fond que son rôle de grand coordinateur se limitait à celui d'un contrôleur de gestion. Il est vrai que nous voulions publier un article où cette idée apparaissait en filigrane. Il nous a convoqués à 7h du matin dans son bureau et *grosso modo* il nous a « passé un savon ». Au-delà de l'article, il exigeait que nos résultats ne soient pas diffusés aux directeurs fonctionnels. C'est toujours une situation délicate où l'on est obligé d'amender le discours tout en essayant de conserver l'essentiel du message de la recherche. Ne pas le faire aurait été perdre tout l'intérêt de la recherche, et aussi de sa continuation. En l'occurrence cette investigation était passionnante et prometteuse, et nous n'avions aucune envie de quitter ce terrain, configuration fréquente en recherche-intervention. Finalement nous avons réussi à cosigner un autre article avec le directeur de projet où nous décrivions bien la coordination spontanée des techniciens autour de la voiture, sur des problèmes de court terme, alors que les groupes transversaux censés se coordonner sur le moyen terme ne le faisaient pas ; cette coordination sur les problèmes « durs » devait alors se faire en amont du développement. Ce type de situation se retrouve dans tous les secteurs. Concernant les recherches sur l'hôpital, j'ai été convoqué (là aussi à 7h du matin !) par un directeur d'administration centrale ; il était fort mécontent de la manière dont j'analysais l'accueil du Programme de Médicalisation du Système d'Information (PMSI) dans les établissements de santé français. C'est donc avec les puissants que les problèmes de confidentialité se posaient ; pour les autres, il faut dire que la façon dont l'organisation était analysée d'une façon générale, mettant l'accent sur la structuration des comportements par des systèmes d'instruments et de normes, permettait de dédouaner les acteurs, de ne pas les mettre en cause. Excepté

la hiérarchie supérieure, dont un tel discours au contraire, diminuait la puissance. Mais d'une façon générale les chercheurs qui ont ce type de pratique sont loin de la « politique de la terre brûlée », tout en réussissant, je crois, à dire et publier ce qu'ils ont vu d'essentiel.

Question : Que s'est-il passé après Koko ? Des pratiques ont-elles été modifiées ? Du coup, quand s'arrête la recherche-intervention ?

Réponse : Il faudrait continuer à regarder ce qui se passe très longtemps après l'intervention et je dois reconnaître que c'est rarement le cas. Cela dit, pour Koko, on l'a fait un peu. Nous sommes restés en relation quelques années durant avec le directeur du service des études économiques qui avait été le demandeur de notre recherche (et qui d'ailleurs lui non plus n'avait pas toujours été très content de nos analyses), et il nous expliquait que certes l'entreprise était toujours loin d'une « approche Koko », mais que notre intervention avait eu quand même quelques effets : à un niveau technique ils avaient continué dans la lignée des scénarios probabilisés, et, par ailleurs, ils avaient institué des réunions entre métiers, des rendez-vous aux différentes étapes du projet. Quelques années après, la compagnie a rappelé le CGS (Armand Hatchuel et Benoît Weil), mais cette fois-ci sur l'apport des systèmes experts (Hatchuel & Weil, 1992). L'exemple de Koko est un peu particulier. D'autres recherches ont aussi donné des relations de longue durée avec des organisations (l'automobile, l'hôpital), comme au CRG d'ailleurs. Mais il y a aussi pas mal de perte, certaines des recherches-interventions que j'ai menées n'ont pas donné grand-chose, et ont tourné court.

Question : Côté CRG, un certain nombre de choses se sont perdues. L'idée que les choses se jouent autour d'outils est moins vraie, les questions de gestion collective de la relation au terrain se sont perdues. Aussi, l'idée de « compter les boulons » (grande expression de Michel Berry) et d'établir soi-même des mesures de ce que font les acteurs et d'être ainsi capable de confronter aux discours qu'ils nous tiennent des mesures mises en place par le chercheur, ça s'est aussi perdu. On a maintenu cette tradition, et elle a beaucoup changé. Il me semble aussi que les entreprises étaient beaucoup plus ouvertes dans les années 1980 qu'aujourd'hui. EDF, par exemple, ne supporte plus la recherche indépendante alors que c'est tout à fait dans leur intérêt. Mon dernier point est sur la validité. La relation avec l'entreprise n'est pas un mode de validation : cela peut se passer très bien entre le chercheur et l'entreprise parce qu'il y a eu création de connaissance, ou bien parce que le chercheur n'est pas assez décalé, la recherche est trop prisonnière du terrain.

Réponse : En effet il y avait cette tradition de construire, de mesurer soi-même au CGS comme au CRG, ce que tu appelles « compter les boulons », un travail de petite fourmi. J'ai beaucoup participé à cette tradition mais je crois qu'également au CGS cette pratique est beaucoup moins présente. Il faut souligner que les systèmes d'information se sont énormément développés. Mais plus fondamentalement opposer une mesure à des discours était une dimension très importante de cette recherche-intervention qui, comme je l'ai expliqué avant, était cohérente avec une préoccupation focalisée sur les instruments de gestion. Au CGS aussi cette préoccupation est moins présente, moins partagée en tout cas. Sur la fermeture progressive des entreprises, le phénomène est sans doute vrai, lié à leur court-termisme augmentant, mais, compte tenu de ma position actuelle, j'ai un peu de mal à estimer l'ampleur du phénomène. Concernant la validité par le terrain, la validation par les états-majors est certes toujours ambiguë ; en revanche c'est plutôt au niveau des opérations concrètes que je recherchais la validation. C'était une très grande satisfaction d'avoir des réactions du type : « on n'avait pas vu les choses comme ça, mais oui, vous avez raison... ».

Encore une fois cette « illumination » sur les mécanismes cachés peut se produire au hasard des événements, parfois très anodins. Ainsi, au cours d'un petit déjeuner avec un technicien d'étude du constructeur automobile, ce dernier nous a expliqué qu'il ne parvenait pas à se mettre d'accord avec son homologue des méthodes sur un problème particulier, mais que ce dernier, invisible auparavant, allait apparaître quand on en serait au stade du prototype. C'est là qu'on a compris la difficulté de traiter dans le développement les problèmes de moyen-terme, vérifié ensuite auprès des autres concepteurs, ainsi que le diagnostic de la direction sur un manque – en fait apparent – de coordination.

***Question :** L'intelligence artificielle (IA) est-elle de même nature, par ses ambitions et l'enthousiasme qu'elle suscite, que la recherche opérationnelle ?*

Réponse : L'IA pour certains domaines scientifiques, par exemple en médecine, aura des effets substantiels. L'IA en gestion risque à mon avis de connaître le même destin que la recherche-opérationnelle, un retrait après l'engouement initial. Par exemple ce n'est pas en multipliant les capacités de calcul qu'on va obtenir des choses différentes de ce que l'on appelait les modèles faiblement probants.

***Question :** Il y a une analogie avec l'enquête, tu as parlé de polar. Jusqu'où peut-on mener cette analogie ? Le chercheur est de plus en plus instrumentalisé, doit-il développer une approche plus intrusive, plus noire ?*

Réponse : C'est vrai que je poussais l'enquête souvent très loin, et qu'effectivement j'avais tendance en quelque sorte à « chercher la petite bête », à mettre en lumière une intrigue spectaculaire et inconfortable, pour susciter des réactions. Quand sur un terrain je ne trouvais rien de tel, j'avais l'impression que je ne pouvais pas faire grand-chose de l'intervention, ce qu'au fond j'appelais un échec tout à l'heure. Mais c'est un moteur, cette espèce d'acharnement de la curiosité. Il n'y a pas forcément à chercher beaucoup : les organisations, ça crise en permanence. Ce n'est jamais fluide et sans tensions. Ce moteur permet de générer un type de vérité, qui n'est pas forcément LA vérité, mais qui peut intéresser, si elle est vraisemblable et porteuse de nouveauté ■

Références

- Berry Michel (1983) *Une technologie invisible ? Le rôle des instruments de gestion dans l'évolution des systèmes humains*, Cahiers du Centre de Recherche en Gestion, École polytechnique.
- Dumez Hervé (2016) *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert.
- Hatchuel Armand & Weil Benoît (1992) *L'expert et le système*, Paris, Économica.
- Moisdon Jean-Claude (1997) *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan.
- Moisdon Jean-Claude (2015) "Recherche en gestion et intervention", *Revue Française de Gestion*, vol. 41, n° 253, pp. 21-39.

*Les notes ont été prises par **Camille Toussaint & Hervé Dumez**,
et relues par l'intervenant*