HAL
open science

Quand le terrain se saisit d'une recherche

Denis Bayart

To cite this version:

Denis Bayart. Quand le terrain se saisit d'une recherche. Éducation permanente, 1992, n°113, pp.115-132. hal-00263199

HAL Id: hal-00263199

https://hal.science/hal-00263199v1

Submitted on 22 Apr 2008

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

QUAND LE TERRAIN SE SAISIT D'UNE RECHERCHE...

D. BAYART
Centre de recherche en gestion
de l'Ecole polytechnique
1 rue Descartes, 75005 Paris

Article publié dans la revue *Education Permanente*
Numéro thématique "L'intervention du sociologue dans l'entreprise"
n°113, décembre 1992, pp. 115-132.

Dans les travaux du CRG, recherche et intervention sont considérées comme deux aspects indissociables qui doivent être articulés de façon consciente dans tout processus de recherche. L'aspect "intervention" résulte directement du fait que les chercheurs sont conduits à s'impliquer dans certains problèmes de gestion, en réponse à une ou plusieurs demandes d'acteurs du terrain. L'intervention apparaît comme un moyen privilégié de recueillir des informations de première main, obtenues en situation, qui sont nécessaires à la compréhension et à l'analyse des phénomènes organisationnels. Le CRG accorde généralement une grande place, dans la conception et le déroulement des projets de recherche, à une réflexion sur les dispositifs de suivi ou de pilotage de la recherche, étant admis que celle-ci comporte une dimension d'intervention. La question qui se pose n'est donc pas : y a-t-il ou non intervention ? mais : comment "gérer" la dimension d'intervention ?

Ici, nous aborderons cette question à partir de l'exemple d'une recherche qui ne visait pas explicitement à être une intervention, mais qui relevait plutôt de la catégorie des recherches "à visée documentaire". Or cette recherche s'est avérée produire des *effets d'intervention* très forts, à travers une conjonction de facteurs que nous analyserons : existence de demandes latentes, dispositifs d'investigation mis en place, modes de restitution, type de travail cognitif effectué, etc.

L'occurrence des effets d'intervention dans cette recherche nous amène en conclusion à suggérer que l'intervention n'est pas un phénomène distinct de la recherche, mais une perspective, un éclairage, qu'un observateur peut porter sur un processus de recherche concret. On peut observer des effets d'intervention lorsque des acteurs sociaux s'emparent de la recherche et "en font" quelque chose par rapport à leurs propres projets. Les dispositifs de recherche/intervention apparaissent alors comme un moyen d'organiser des alliances entre chercheurs et acteurs sociaux, tout en permettant aux différents partis de poursuivre les orientations qui leur sont propres.

LES EFFETS D'INTERVENTION D'UNE RECHERCHE ORDINAIRE

Le thème de la recherche

Il s'agit d'un travail mené en réponse à un appel d'offres du Ministère du travail sur la négociation de la modernisation[1]. Le Ministère souhaitait évaluer les démarches de modernisation négociée en comparant la manière dont celle-ci se déroule dans différents secteurs industriels. Le choix des secteurs n'étant pas imposé, nous avons proposé une étude sur celui de la presse quotidienne régionale (PQR). Ce choix était motivé par des raisons d'ordre scientifique (la PQR se modernise intensément depuis des années, la négociation collective y est très développée) et pratique : des contacts informels antérieurs à l'appel d'offres, entre les chercheurs et une fédération syndicale de la presse, la FTILAC-CFDT, montraient des possibilités ouvertes de collaboration, notamment sous forme d'introduction sur des terrains, de mise à disposition d'informations, de travail de réflexion en commun, etc... La fédération syndicale, en la personne de son secrétaire général, était demandeuse de réflexion sur l'évolution de la PQR et disposée à s'y impliquer avec les chercheurs.

Dans le projet de recherche, nous proposions d'étudier les conditions dans lesquelles s'est opérée l'introduction de nouvelles technologies dans la presse quotidienne régionale en mettant en parallèle deux séries d'observations : les effets des nouvelles technologies sur l'appareil productif et sur l'organisation du travail d'une part, les débats, les processus d'accompagnement et les accords auxquels cette modernisation a donné lieu d'autre part - ce qui est négocié, à travers quelles instances ou par quels canaux, par quels processus...

Outre le rapport de recherche, une synthèse des résultats a été publiée[2], à laquelle nous renvoyons le lecteur intéressé. Il suffit, pour notre propos actuel, d'indiquer que le processus de recherche a été très fécond, produisant à la fois une grande quantité d'informations et une vision cohérente des processus de modernisation et de négociation dans la branche.

La démarche de recherche

Nous avions prévu deux temps : d'abord quelques monographies et études de cas dans des entreprises de presse, puis une approche "transversale" sous forme de groupe de réflexion, à partir du matériau récolté dans la première phase et de témoignages apportés dans le groupe. Ni l'identité des entreprises qui seraient étudiées ni la composition du groupe ne pouvaient être

---

[1] Recherche menée en collaboration avec P.-J. Bengozi : Bayart D., Benghozi P.-J. : *Les mutations technologiques et la concertation sociale dans la presse quotidienne régionale*, CRG et Ministère du travail, mai 1991 (à paraître sous le titre *Négocier la modernisation : le cas de la presse*, Documentation française).

[2] Bayart D., Benghozi P.-J. : "Dynamique de la négociation : le cas de la presse quotidienne régionale", Travail et Emploi, n°51, 1/92, pp. 20-33.

arrêtées au moment où le projet de recherche fut déposé, mais nous avions des chances raisonnables de trouver des introductions, soit avec l'aide de la CFDT explicitement envisagée, soit par d'autres canaux ; en ce qui concerne le groupe, nous avions prévu avec la FTILAC d'y inviter des délégués syndicaux, et fait inscrire dans le budget global de la recherche un budget de frais de fonctionnement (en particulier pour des déplacements). Cette dernière modalité s'est révélée d'une grande importance pour le fonctionnement du groupe.

Globalement, la recherche s'est déroulée comme prévu - ce qui ne manque pas d'être étonnant, s'agissant d'une recherche de terrain. Nous avons pu réaliser une monographie approfondie sur la modernisation et sa négociation dans une entreprise (le journal *Ouest-France*, qui est le plus fort tirage des quotidiens français), quatre études de cas sur des titres où des négociations étaient en cours, et enfin réunir un groupe de réflexion pendant cinq mois au rythme d'une journée par mois, dont la production a répondu à nos attentes en tant que chercheurs.

Nous avons cherché à diversifier les introductions dans les journaux pour les études de cas de façon à ne pas avoir que le seul point de vue de syndicalistes CFDT. Pour la monographie à *Ouest-France*, nous avons rencontré un nombre important de salariés et de membres de l'encadrement, non syndiqués comme syndiqués. Les études de cas ont été réalisées beaucoup plus rapidement, les entretiens s'avérant généralement très productifs. Nous avons ainsi rencontré pour l'un des titres le comité d'entreprise CGT (suite à une introduction par la fédération CGT de la presse[3] - mais pas la direction. Dans un deuxième titre, nous n'avons vu au contraire qu'un représentant de la direction, responsable de la conduite des négociations. Dans les deux derniers cas, nous avons pu croiser les points de vue en rencontrant successivement des représentants de la direction et des responsables syndicaux CFDT.

Un des facteurs principaux de dynamique de la recherche était le processus de restitution : la monographie, les études de cas, les comptes-rendus du travail en groupe, ont été écrits et diffusés aussi rapidement que possible, au fur et à mesure de l'avancement de la recherche, ce qui a contribué à intéresser de plus en plus d'acteurs du terrain. Ce mode de restitution produit des effets d'interaction très forts, dont se privent les chercheurs qui se bornent à remettre un "rapport final" au demandeur. Nous reviendrons plus en détails sur la description et l'analyse du dispositif de recherche et du processus d'interaction entre acteurs du terrain et chercheurs.

Les effets d'intervention de la recherche

Si l'on se réfère au projet initial approuvé par le financeur, cette recherche n'apparaissait pas orientée dans une perspective d'intervention, mais de production d'informations à caractère documentaire : caractériser les structures

---

[3] FILPAC : Fédération des industries du livre, du papier et de la communication

et modes de négociation accompagnant la modernisation. Notre expérience de la recherche de terrain nous faisait évidemment prévoir qu'il n'était pas envisageable d'obtenir de telles informations sans "intéresser" des acteurs du terrain à notre démarche ; c'est bien parce que nous avions des contacts favorables dans le milieu de la PQR que nous avons proposé ce sujet. Les effets d'intervention n'ont donc pas été une surprise pour nous, mais plutôt un indice que la recherche était sur une bonne voie. Cet article est une occasion de préciser ces effets qui nous semblent fondamentaux pour comprendre ce qui est en jeu dans les recherches de terrain, et qui n'ont reçu qu'une place succincte dans le rapport remis au demandeur et dans la synthèse publiée.

Plutôt que de chercher a priori une définition théorique de ces "effets d'intervention", nous préférons laisser cette question en suspens et donner seulement des exemples de ces phénomènes. Ils concernent les effets du processus de recherche pour les acteurs qui s'y sont associés ou impliqués.

a) Pour la fédération syndicale CFDT

L'aspect le plus manifeste de la dimension "intervention" de la recherche est l'effet dynamisant qu'elle a eu pour la fédération CFDT de la presse. Pour le dire en quelques mots, le fonctionnement du groupe de réflexion, la réunion en un même lieu de militants syndicaux qui ne se voyaient plus guère, l'échange d'informations et d'idées, la comparaison de situations locales différentes, la mise au point d'analyses relativement claires sur l'évolution technologique et organisationnelle de nombreux journaux, le bilan des négociations en cours ou passées, tout cela a donné un nouvel élan à la FTILAC, l'a incitée à prendre des positions plus fermes dans les négociations au niveau national, à remanier son organisation interne, à réactiver ses circuits d'information... Le groupe de réflexion s'est par exemple prolongé, hors de la participation active des chercheurs, en un groupe de travail visant à préparer la renégociation d'un accord-cadre national, et qui a organisé des visites dans différents journaux, rencontrant également différents représentants des directions.

Autre témoignage de l'intensité du phénomène : la participation au groupe a connu un effet de "boule de neige" : une dizaine de participants au début, une trentaine à la fin, venant de province (ce que rendait possible le budget "déplacement" de la recherche, la FTILAC n'ayant que de faibles moyens financiers). La situation de plus d'une dizaine de titres a été présentée et discutée du point de vue de la modernisation et de la négociation.

Les réunions ont été aussi l'occasion pour les militants syndicaux d'échanger avec des représentants de la direction de *Ouest-France* invités par les chercheurs, et qui ont pu expliquer leurs conceptions sur l'évolution des journaux et de leurs modes d'organisation.

Il faut aussi noter que le public concerné par l'activité du groupe dépassait largement les seuls présents aux discussions en salle : les comptes-rendus produits après chaque réunion ont circulé en premier lieu dans les milieux syndicaux CFDT, mais aussi auprès des directions et des autres syndicats. Avec

l'accord du groupe, ils étaient notamment adressés au syndicat patronal[4] qui s'était déclaré intéressé.

Une première explication à cette popularité du groupe est donnée par le contexte syndical. D'abord, il faut savoir que la CFDT est, dans la presse, minoritaire par rapport à la CGT, mais qu'elle fait figure d'*outsider* par ses positions intercatégorielles : prenant à contre-pied la tradition des syndicats de métiers du Livre, la CFDT syndique sans distinction journalistes, ouvriers, employés... Elle est notamment susceptible d'attirer les nouvelles catégories professionnelles qui apparaissent dans les entreprises à la faveur de la modernisation (informaticiens, documentalistes, électroniciens de maintenance...) et qui ont du mal à trouver leur place dans les structures par métiers de la CGT. Le secrétaire général de la FTILAC et un certain nombre de militants étaient donc tout à fait favorables à la production d'un projet syndical original pour ce qui concerne la modernisation, démarqué des propositions de la CGT. Par ailleurs, le groupe était aussi une occasion de lancer des réflexions avant la tenue du congrès triennal de la FTILAC et de les y présenter. Le congrès a amené un nombre important de nouveaux participants au groupe. Enfin, le secrétaire général de la FTILAC, qui devait être remplacé lors du congrès, souhaitait lancer le groupe avant son départ. En l'occurrence, le congrès a joué comme une butée temporelle fixant une date limite au lancement du groupe.

La mise en place du groupe s'est donc appuyée sur la demande de quelques responsables ou militants syndicaux, mais une fois qu'il a commencé à produire, il a cristallisé et fait apparaître des demandes de nombreux syndicalistes de terrain. Ces demandes relevaient de deux ordres de préoccupations : d'une part, mieux comprendre l'évolution de l'ensemble de la presse, du produit, des technologies, des métiers ("vers quels journaux va-t-on ? quel sera notre travail dans l'avenir ? garderons-nous notre emploi ?") ; d'autre part comparer la situation dans leur entreprise à celle des autres, en termes de contenu du travail, de mode d'organisation, de temps de travail, de rémunération, etc., et cela notamment par rapport à la négociation ("comment est-ce, chez nous, par rapport à ailleurs ? que pouvons-nous envisager de négocier ?"). Il faut encore souligner une troisième motivation de certains militants pour participer au groupe : faire connaître la situation dans leur journal et en discuter, notamment afin d'obtenir un soutien fédéral (par exemple une visite de l'échelon parisien dans l'entreprise pour mobiliser les salariés en faveur de la CFDT).

b) pour l'entreprise *Ouest-France*

La section syndicale CFDT, auprès de laquelle nous fûmes introduits par la FTILAC, exprima dès le premier contact un désir de mieux comprendre

---

[4] qui avait été invité au groupe, mais n'est jamais venu (sans doute pour éviter de cautionner par sa présence la démarche d'un syndicat particulier).

l'évolution du journal, et notamment de mieux voir comment s'articulaient les problèmes de modernisation dans les différents secteurs de l'entreprise. Elle hésitait sur les orientations à prendre dans les négociations futures, en particulier pour ce qui concernait la décentralisation du journal : fallait-il l'accepter pleinement ? quels problèmes cela allait-il soulever ? Aux élections, la situation de la CFDT dans l'entreprise était à peu près à égalité avec celle de la CGT, et il importait de ne pas perdre de voix par des actions peu populaires.

Notre projet d'étudier l'histoire de la modernisation et des négociations d'accompagnement revêtait d'autre part, pour le comité d'entreprise (qui était tenu cette année-là par la CFDT), l'intérêt de constituer une mémoire accessible, et cela à un moment opportun : l'un des piliers du syndicalisme CFDT dans le journal, l'un des négociateurs de la modernisation, allait en effet partir à la retraite. L'historique que nous proposions pouvait aider à surmonter le vide qu'allait créer ce départ, notamment à l'égard des "jeunes générations". Le vieux militant a en effet pris ce travail très au sérieux et apporté nombre de précisions historiques au document final.

En ce qui concerne la direction de l'entreprise, nous avons rencontré ce que l'on pourrait appeler une attitude ouverte : sans exprimer de demande directe, la direction s'est montrée intéressée par notre projet ; elle a donné son accord à l'étude et nous a ouvert les portes, tout en considérant que nous intervenions à la demande du comité d'entreprise. Mais le travail de recherche n'a pas été sans exercer d'influence : il a permis à la direction de mesurer certaines incompréhensions, parmi le personnel, de la politique de l'entreprise et d'entreprendre des actions de communication pour rectifier le tir.

Pour les autres journaux étudiés, l'effet d'intervention est plus flou et difficile à cerner étant donnée la brièveté des contacts. Mentionnons simplement que les comptes-rendus du groupe de réflexion ont fait connaître aux directions des journaux ce que pensaient bon nombre de délégués CFDT, informations qui ne sont certainement pas sans intérêt pour une direction. Mais nous n'avons encore eu aucun retour sur l'usage qui a pu en être fait.

II. RECHERCHE EN GESTION ET DISPOSITIFS DE RECHERCHE

La recherche en gestion a toujours un caractère d'intervention

Parmi les origines de la démarche de recherche revendiquée par le CRG, on trouve, comme pour le Centre de gestion scientifique de l'Ecole des mines de Paris, les tentatives de quelques ingénieurs pour appliquer la recherche opérationnelle dans les années soixante[5]. Observant qu'il semblait impossible d'obtenir, dans les entreprises, que les acteurs modèlent leurs comportements

---

[5] Pour une présentation de l'historique du CRG, voir Berry (1984), pp. 7-13

sur des principes de rationalité optimale, les chercheurs en sont venus à concevoir les organisations comme des assemblages de logiques locales fort difficiles à articuler et à coordonner. Ces logiques locales pouvaient être décryptées à la fois dans le comportement des acteurs et dans les procédures de gestion en vigueur dans ces organisations, ce qui nécessitait d'observer les pratiques réelles des acteurs. L'objectif d'un grand nombre de recherches a été de démontrer l'existence de ces logiques locales, en réponse à des demandes de responsables des organisations concernées qui souhaitaient une amélioration de la gestion, la disparition de symptômes, de nouveaux moyens pour réguler les conflits. Régulièrement confrontée à ce type de demandes, la recherche en gestion s'est délibérément située dans une perspective d'action et d'intervention.

En s'appuyant sur les sciences sociales, la recherche en gestion s'est progressivement éloignée de cette conception mécaniste du fonctionnement des organisations, mais elle a continué à pratiquer systématiquement les études de terrain, un de ses premiers impératifs méthodologiques consistant à privilégier les données tirées de l'observation directe, en situation. Pour recueillir de telles informations dans une entreprise, une démarche particulièrement efficace pour un chercheur est de s'impliquer dans un travail portant sur un problème de gestion ressenti dans l'entreprise. Les chercheurs en gestion ont donc théorisé peu à peu les conditions dans lesquelles se déroulent ces études "cliniques" et veillent toujours à faire le lien entre la nature des savoirs produits par la recherche et les conditions de leur élaboration, autrement dit le processus de recherche.

On peut concevoir les recherches du CRG comme s'inscrivant dans un triangle dont les sommets seraient "démarche clinique", "recherche action" et "recherche interactive", selon que l'on met l'accent, respectivement, sur l'analyse des symptômes liés à des situations problématiques, sur la coopération avec les acteurs ou sur le caractère dialectique des rapports entre connaissance et action[6]

En résumé, la question n'est pas tant de savoir s'il y a ou non intervention, mais plutôt de la susciter, de contrôler ses effets, de l'articuler avec une démarche de connaissance. Pour cela, le CRG étudie de près les dispositifs mis en place pour mener la recherche.

Les dispositifs de recherche/intervention

L'analyse des dispositifs de recherche/intervention est, pour la recherche en gestion, une conséquence logique du fait qu'elle s'attache à l'effet structurant des procédures d'organisation sur les comportements des acteurs. De nombreuses publications du CRG traitent des dispositifs de "pilotage" ou de

---

[6] Compte rendu d'activité annuel du CRG, avril 1992, exposé introductif, p. 3.

"suivi" de la recherche[7]. L'idée dominante est que le processus de recherche ne peut être planifié de façon stricte sur une longue durée - puisqu'il est du type interactif - et qu'il faut mettre en place des instances permettant de gérer l'adéquation du processus de recherche d'une part aux demandes du terrain, et d'autre part aux finalités d'une production de recherche, en fonction de l'évolution de la situation.

On trouve par exemple dans Girin (1986) la description d'un dispositif comportant deux instances : une de gestion et une de contrôle. La première a un rôle quasiment opérationnel et remplit de nombreuses fonctions : visibiliser les enjeux des partenaires, négocier, procurer un lieu où se définit l'identité des chercheurs, assurer une permanence au delà de la mobilité des membres, servir de relais entre les chercheurs et le terrain, tester des hypothèses ou diagnostics... La deuxième instance a essentiellement pour rôle de veiller au lien entre le travail de terrain et une problématique de recherche, notamment pour aider les chercheurs à contrôler leur implication par rapport au terrain, à maintenir une certaine distance. Enfin, le dispositif doit aussi constituer une mémoire accessible du déroulement de la recherche, des débats qui ont eu lieu, des décisions prises.

Un dispositif de ce type avait été mis en place pour le programme PAROLES, ensemble de recherches sur le droit d'expression en co-production CNRS-CFDT. Etant donné que le financement provenait des pouvoirs publics, la recherche devait marquer bien clairement sa distance par rapport au point de vue syndical : un comité directeur comprenant des personnalités scientifiques extérieures au programme avait notamment pour rôle de veiller au maintien de cette distance.

Lors de la recherche sur la presse régionale, nous avons utilisé trois types de dispositifs différents, respectivement pour la monographie, les études de cas, le groupe de réflexion, que nous allons maintenant analyser de plus près.

III. LES DISPOSITIFS DANS LA RECHERCHE SUR LA PRESSE

La monographie et les études de cas

A *Ouest-France*, notre intervention était légitimée par la demande du comité d'entreprise avec l'accord de la direction, comme indiqué plus haut. Le travail devait s'étendre sur quatre mois, des restitutions séparées devant avoir lieu, d'une part devant le CE, d'autre part vis-à-vis de la direction.

Il nous fallait également une instance qui nous aide à gérer concrètement le déroulement de l'enquête (nous étions à Paris et le journal en province, le CE est une instance lourde à réunir). Le secrétaire du CE se proposa pour être notre interlocuteur, pour organiser les rendez-vous et toutes les conditions

---

[7] Par exemple : Midler (1983), Berry (1984), Girin (1986), Girin (1989), Benghozi (1990)

matérielles de la recherche. En même temps, il nous tenait au courant de l'évolution de la situation dans l'entreprise. En un mot, il faisait le lien entre les chercheurs et le CE sans que celui-ci ait besoin de se réunir. Les autres membres du CE servirent de relais dans les différents secteurs de l'entreprise, notamment pour indiquer aux chercheurs les personnes les plus intéressantes à rencontrer.

Le travail fut lancé dès la première réunion avec le CE, où les membres exposèrent tour à tour les questions importantes que posait, de leur point de vue, la modernisation dans leurs secteurs respectifs. Le compte-rendu de cette réunion (rédigé par les chercheurs) servit à présenter le projet à la direction pour demander son accord. En l'absence de tout document contractuel formel, il pouvait servir de témoignage en cas de difficultés ultérieures éventuelles (qui ne se sont d'ailleurs pas produites).

L'ensemble du dispositif, assez léger en termes de suivi du travail des chercheurs, s'est avéré satisfaisant par rapport aux ambitions de la monographie : il ne s'agissait pas, en particulier, d'étudier spécifiquement des conflits ou des oppositions de points de vue. Le document restitué mentionne ceux que nous avons rencontrés, mais sans insister sur le caractère conflictuel, essayant seulement de montrer ce qui fonde logiquement chacun des points de vue compte-tenu de la position des acteurs dans l'entreprise.

S'il y avait eu des conflits actifs dans l'entreprise, un autre type de dispositif aurait été nécessaire. Nous en avons fait l'expérience dans l'un des journaux, lors d'une simple étude de cas. Les présentations des faits données par la direction et par des représentants syndicaux, que nous avions rencontrés séparément, divergeaient fortement sur quelques sujets ; dans le compte-rendu, nous nous sommes contentés de rapporter les points de vue des différentes parties. Mais ce rapprochement n'a pas été accepté car il rendait trop visibles des tensions internes de l'entreprise. Il nous a donc fallu négocier le texte définitif sur les points contestés alors que nous n'avions pas envisagé cette possibilité initialement ; un dispositif adéquat aurait normalement dû prendre en charge cette phase du travail. Mais, par ailleurs, la direction, que nous avions sollicitée à plusieurs reprises et qui avait entamé des négociations concernant la modernisation, ne souhaitait manifestement pas que notre intervention aille en profondeur, et il était donc exclu d'envisager un suivi plus lourd.

Cet exemple montre qu'on peut aussi tirer des enseignements à partir des difficultés que rencontrent les chercheurs dans la mise en place des dispositifs de recherche. Les réactions au projet de compte-rendu sont révélatrices de la manière dont se passent les négociations. Elles permettent de lire l'état des relations entre les différents acteurs de la négociation (les deux syndicats ouvriers, la direction, les différents ateliers du journal...) et de comprendre que la négociation dans ces conditions est forcément un processus informel, se déroulant très largement en dehors des instances prévues par les textes officiels, qui supposent une certaine transparence. Plusieurs directions que nous avons contactées ont, plus nettement, repoussé notre demande de

rencontre au motif que des négociations étaient en cours, avec lesquelles il ne fallait pas interférer. Enfin, dans deux des journaux visités, la direction nous a demandé de repousser la diffusion du compte-rendu jusqu'à ce que des accords en cours de négociation soient effectivement signés ; mais ce cap une fois passé, elles se montraient désireuses de faire connaître les résultats, dans l'idée que cela contribuerait à "faire évoluer les mentalités" dans l'ensemble de la branche.

Les éléments du dispositif de recherche peuvent souvent être analysés selon leurs fonctions principales : investigation, suivi, restitution ou validation, contrôle scientifique..., mais il ne faut pas perdre de vue qu'ils peuvent produire des effets de tous ordres pour peu que les circonstances l'induisent. Entretiens individuels ou de groupes, visites d'ateliers, repas à la cantine, toutes situations qui entraînent une présence des chercheurs sur le terrain, ont à première vue une fonction d'observation. Mais du fait qu'elles exhibent le chercheur en compagnie de tel ou tel acteur, elles peuvent avoir une incidence sur la manière dont la recherche est perçue dans l'entreprise et sur ce que répondront les personnes interrogées par les chercheurs. Ces aspects doivent être gérés de façon consciente ; nous avions ainsi, à *Ouest-France*, exprimé dès le départ devant le comité d'entreprise CFDT notre intention de rencontrer des délégués CGT - ce qui a été parfaitement compris, mais aurait pu entraîner des malentendus si nous l'avions fait sans l'annoncer avant.

Le groupe de réflexion

Les groupes de réflexion, sous diverses formes, sont un moyen d'investigation utilisé depuis fort longtemps au CRG et au CGS, et ils ont fait l'objet de plusieurs publications[8]. Le groupe constitué pour cette recherche avait certaines spécificités par rapport aux expériences déjà recensées : il n'était pas focalisé sur une entreprise déterminée, il ne traitait pas officiellement de problèmes de gestion, et il réunissait des acteurs ayant vocation à l'action collective.

Nous distinguerons dans l'analyse de ce dispositif trois dimensions : l'organisation matérielle, la gestion de l'orientation des échanges, l'aspect cognitif des échanges.

a) La gestion du dispositif

Le dispositif a été défini de concert entre les chercheurs et le secrétaire général de la FTILAC. Plusieurs principes ont été repris de l'expérience du CRG (et du CGS) en la matière : calendrier fixé à l'avance et non modifiable, rédaction et diffusion d'un compte-rendu signé des chercheurs après approbation par les participants, anonymat des interventions (pour éviter les effets de "vedettariat" pendant les réunions).

---

[8] Outre les références de la note 7, voir aussi Moisdon (1984), Bayart-Berry (1984)

Un ordre du jour a également été prévu, le nombre de séances étant limité. On trouve d'ailleurs là un exemple frappant de la manière dont diffèrent une logique de recherche et une logique d'action collective, et de la possibilité de trouver de bons compromis. Les chercheurs proposaient d'aborder quatre grands thèmes, suite aux conclusions de la monographie "Ouest-France" : structures de la négociation, objet des négociations, nouvelles orientations dans la conception du journal (comme produit), identité des groupes professionnels de la presse. Ces thèmes se présentaient dans un ordre de généralité croissante du point de vue des chercheurs. Le responsable syndical a approuvé ce projet, mais proposé un ordonnancement inverse, qui "correspondait plus à une logique d'action syndicale" : d'abord les problèmes d'identité, qui sont vécus très concrètement ; puis les grandes évolutions du produit-journal (ce que l'avenir prépare aux personnels de la PQR) ; ensuite, le bilan des négociations conclues ou en cours ; et pour terminer, une réflexion sur comment mener les négociations à l'avenir compte-tenu des structures existantes. La proposition de progression émanant du syndicat a été adoptée et s'est montrée très stimulante pour les participants : partant des difficultés dans lesquelles se débattent les militants (l'identité des métiers), donc de l'analyse d'un malaise, elle se terminait par un examen concret des perspectives d'action collective. Rappelons que, dans la foulée de ce groupe de réflexion, s'est constitué un groupe de travail visant à préciser des orientations syndicales et des stratégies de négociation pour l'avenir. L'ordonnancement des séances avait donc par lui-même un effet mobilisateur sur les participants syndicalistes, tout en respectant le contenu souhaité par les chercheurs.

Le choix des premiers membres du groupe n'a pas non plus été laissé au hasard car c'est un facteur essentiel pour orienter le groupe vers le type de débat souhaité, et cela dès la première séance ; il faut en outre que les échanges soient stimulants pour que les participants aient envie de revenir. En cette circonstance, le poids du responsable fédéral a été déterminant : les chercheurs, ne connaissant que très peu de militants, n'avaient aucun argument à opposer à ses propositions. Son choix s'est porté sur des militants ayant une certaine distance par rapport aux positions traditionnelles des syndicats du Livre, ce qui offrait le maximum de chances à des échanges ouverts et allait dans le sens souhaité par les chercheurs. Pour leur part, ces derniers ont invité des personnes qu'ils avaient rencontrées lors de la monographie et des études de cas. Une fois le groupe lancé, son recrutement est devenu totalement ouvert et s'est considérablement élargi, amenant des militants de toutes tendances à l'intérieur de la CFDT.

Du côté patronal, plusieurs directions avaient été invitées, ainsi que le syndicat patronal. Mais seule l'une d'elles est venue, participant en revanche activement à toutes les séances. Toutefois, les comptes-rendus circulaient dans les entreprises à l'initiative des délégués, à qui il arrivait d'en discuter avec leur encadrement. L'absence des directions et du syndicat patronal ne sont en définitive pas surprenants, compte-tenu de la complexité des configurations de négociation dans la branche et de la rivalité CFDT-CGT. On peut comprendre que les directions aient craint de s'attirer des difficultés avec la CGT si elles

participaient notoirement à un groupe de réflexion avec la CFDT. Ou bien que, engagées dans des négociations au niveau de leur entreprise, elles n'aient pas voulu avancer dans un débat quasi-public des propositions qui auraient risqué de perturber leur situation locale. Par contre, le syndicat patronal nous a fait savoir à plusieurs reprises que le matériau apporté par les comptes-rendus était utile aux réflexions qu'il animait de son côté.

Enfin, soulignons que les comptes-rendus étaient conçus comme des documents autoporteurs, pouvant être lus indépendamment les uns des autres. Ils étaient rédigés de façon aussi lisible que possible, et ont d'ailleurs été repris sans grands changements dans le rapport final de recherche dont ils constituent des chapitres.

b) La gestion des orientations du groupe

Le groupe avait deux orientations principales bien différentes : pour les chercheurs, d'une part, c'était un instrument de production d'informations et un objet à observer ; pour les syndicalistes, c'était un instrument de réflexion et de renforcement de l'action collective. Comment ces deux orientations ont-elles été articulées, coordonnées, de façon à fonctionner toutes deux de façon productive ? Comment a-t-il été possible de gérer cette situation en respectant les positions des deux types de partenaires ?

Pour clarifier l'analyse, nous nous appuierons sur le concept de *situation de gestion* proposé par J. Girin : "Une *situation de gestion* se présente lorsque des *participants* sont *réunis* et doivent accomplir, dans un *temps* déterminé, une action collective conduisant à un *résultat* soumis à un *jugement* externe"[9].

Ce concept vise à définir avec quelque précision les situations que l'on rencontre dans les entreprises (mais aussi dans d'autres cadres), et cela dans une perspective d'analyse interactionniste. Le groupe de réflexion sur la PQR présente en fait, non pas une, mais deux situations de gestion qui se recouvrent : celle, d'une part, des chercheurs qui doivent en tirer des informations valorisables sur un plan scientifique, et d'autre part celle des syndicalistes qui ont un projet encore flou, mais prégnant, de formuler des orientations syndicales. Certes, on pourrait avancer qu'il ne s'agit pas réellement de *gestion*, mais plutôt de conduite de réunion. Cependant, on parle couramment de *gérer les relations* dans un groupe. Cette coïncidence est-elle fortuite ou dûe à un abus de langage ? Nous ne le croyons pas. Les sociologues animant des groupes d'intervention sociologique[10] expriment des préoccupations tout à fait similaires - à partir d'un autre point de vue, évidemment, mais d'une façon très complémentaire de celle que nous proposons ici. Il importe, si l'on veut mieux comprendre ce qui se passe dans les dispositifs d'intervention, de multiplier les perspective d'analyse. C'est dans

---

[9]Girin (1990), p. 142

[10]Wievorka (1984), Dubet (1990)

cet esprit que nous "essayons" sur cette matière certains concepts de la recherche en gestion.

Le groupe possédait donc deux orientations légitimes des échanges : la production d'informations et d'analyses correspondant à une logique de recherche, la structuration de l'action collective. D'autres types d'échanges extérieurs à ces deux orientations se sont d'ailleurs vus interrompus par les remarques de "on n'est pas là pour ça", ou "vous en discuterez à table". Dans les faits, une double animation s'était spontanément instaurée : par les chercheurs pour ce qui concernait l'analyse des situations de journaux, par le responsable fédéral lorsque la discussion portait sur les stratégies syndicales. Par exemple, il pouvait survenir des "engueulades" entre syndicalistes sur des modalités du fonctionnement syndical, ou à propos de différentes conceptions de l'action syndicale dans les entreprises, et il était clair pour les chercheurs qu'il était préférable de ne pas les interrompre, car elles traduisaient des ajustements de positions entre syndicalistes, s'inscrivant dans la gestion de l'action collective. Sans que cela ait été concerté d'avance, le responsable fédéral prenait alors en charge la gestion de l'assemblée, les chercheurs le laissant faire. Quand l'affaire semblait s'apaiser, il redonnait la main aux chercheurs pour qu'ils relancent la réunion dans l'objectif "recherche".

Dans cette analyse a posteriori, il apparaît donc que les animateurs doivent être conscients de la double orientation du groupe et faire respecter un relatif équilibre entre les deux, celui-ci ne pouvant être estimé que de façon très subjective. Du point de vue des chercheurs, la gestion des deux orientations est d'autant plus facile qu'elles se recouvrent plus, car ils ont alors moins à intervenir pour remettre le groupe dans l'orientation qui les intéresse. Mais il est certainement très difficile d'obtenir qu'un groupe d'acteurs se réunisse de façon durable uniquement dans une orientation "recherche", et il vaut mieux, pour que le dispositif fonctionne, reconnaître explicitement la possibilité d'orientations multiples et veiller à ce qu'elles soient gérées de façon consciente. Ceci suppose aussi une alliance entre les co-animateurs chargés chacun d'une orientation.

Notons aussi que les comptes-rendus des réunions reprenaient essentiellement les échanges qui avaient trait à la dimension de la recherche en faisant l'impasse, à quelques exceptions près, sur la structuration de l'action collective. Cela aurait en effet posé trop de problèmes de confidentialité, et par ailleurs ce n'était pas l'objet dont nous avions convenu avec les responsables fédéraux. Mais il faut souligner que, de ce fait, c'est surtout l'orientation propre aux chercheurs qui s'est manifestée dans les traces matérielles du travail de groupe, contribuant par là à renforcer cette orientation pour les réunions ultérieures.

c) Le travail cognitif

Nous voudrions enfin mentionner une question à laquelle il n'apparaît pas, à l'heure actuelle, raisonnable de proposer une réponse. Elle a trait à

l'efficacité pour le groupe des analyses produites : en quoi un mode d'analyse est-il plus productif, ou plus *pertinent* qu'un autre ? En quoi les chercheurs contribuent-ils, sur le plan cognitif, à la production de "savoirs" ou d'analyses qui apportent quelque chose aux participants ? Et quelle est la contribution des participants ? Dans le présent exemple, on pourrait se contenter de l'interprétation habituelle - à laquelle nous nous sommes jusqu'ici conformés - selon laquelle les participants apportent de l'information que les chercheurs "mettent en forme", "structurent", à la suite de quoi "émergent" des hypothèses plus générales. Mais cette explication ne rend pas compte du caractère plus ou moins adéquat de la production collective par rapport aux attentes des participants, ni de l'utilité qu'ils y trouvent.

La reconnaissance des orientations multiples d'un tel groupe permet d'avancer un peu. Pour que le groupe "marche", il faut que les orientations soient coordonnées sur un plan cognitif, en l'occurrence que l'orientation recherche soit articulée avec l'orientation action collective. Prenons un exemple de ce qui semble avoir été une telle coordination.

Nous avons vu que les participants ont vite exprimé une demande de comparaison des journaux entre eux, du point de vue de la technologie, de l'organisation du travail, de la négociation, etc... La comparaison est apparue plus difficile qu'on ne pouvait le penser a priori car le contenu des tâches différait considérablement d'un journal à l'autre sous des appellations identiques. Il fallait dès lors se référer, pour trouver des repères, à l'ensemble du processus de production d'un journal - qui, heureusement, est pratiquement partout structuré de la même manière, de sorte que l'on peut identifier des fonctions à peu près stables. A cette nuance près que toutes les fonctions n'existent pas partout car elles sont liées à la politique de la direction concernant le journal en tant que produit.

En décrivant concrètement comment les fonctions sont réparties entre les opérateurs et coordonnées dans chaque journal, le groupe a pu élaborer un cadre d'analyse technico-organisationnel, une sorte de carte de chaque entreprise. Ces schémas permettaient de comprendre en quoi consistaient précisément les différences d'organisation d'une entreprise à une autre, comment les nouvelles technologies ou les évolutions envisagées dans la conception des journaux (projets éditoriaux) étaient susceptibles de modifier la nature des fonctions et leur répartition.

La négociation de la modernisation pouvait alors être vue comme un mode d'ajustement entre les politiques des directions et les souhaits du personnel, et cela dans un contexte où l'adoption de certaines technologies modernes représentent selon toute probabilité un point de passage obligé pour les journaux. La présentation de nombreux exemples d'accords a permis de voir ce qu'il était envisageable de négocier selon les différents contextes, et d'évaluer les différentes stratégies de négociation.

On voit ainsi, sur cet exemple (on pourrait en trouver bien d'autres), comment les intérêts de la démarche de recherche et ceux de l'action collective se rejoignent sur un mode d'analyse très concret, qui reste très proche de la réalité perçue par les syndicalistes.

IV. L'INTERVENTION : UN SIMPLE EFFET D'OPTIQUE ?

L'exemple proposé ici prend à l'envers la question de l'intervention : partant d'une recherche à visée documentaire, on s'aperçoit qu'elle produit de l'intervention. Certes, on peut expliquer, comme nous l'avons fait, que la recherche d'informations nécessite la mise en place de dispositifs, et que ces dispositifs entraînent des effets d'intervention lorsqu'ils rencontrent des acteurs porteurs d'une demande. L'intervention apparaît alors comme une conséquence inévitable de toute recherche de terrain, mais avec une connotation de phénomène parasite, voire indésirable, qu'il faudrait limiter autant que possible dans la mesure où elle ne ferait pas partie d'un projet de recherche "académique".

Notre position est exactement inverse de cette dernière. Pour obtenir de l'information à la fois riche et exploitable scientifiquement, il faut au contraire rechercher les effets d'intervention, car c'est cette orientation - plus que l'orientation vers la recherche - qui peut amener le terrain à interagir avec le chercheur et à lui apporter du matériau. Une telle position implique évidemment que le chercheur doit être capable de gérer l'intervention. D'où l'intérêt de produire des savoirs dans ce domaine, de partager des expériences entre chercheurs-intervenants.

Recherche et intervention sont donc intimement liés pour un chercheur qui va sur le terrain, et nous avancerons même l'hypothèse que la différence entre recherche et intervention n'est que le produit d'une différence de point de vue. Dans une action qui est à la fois recherche et intervention, le chercheur voit essentiellement l'orientation recherche, l'acteur du terrain voit une intervention. Toute recherche de terrain est en même temps une intervention du point de vue des "gens du terrain". Une simple interview, démarche considérée, par les chercheurs académiques, comme peu impliquante, peut néanmoins produire des effets considérables sur l'interviewé selon les circonstances où elle prend place.

Dans l'exemple de la PQR, à la fois les résultats de recherche et les effets d'intervention sur la fédération CFDT résultent de la rencontre d'un processus de recherche avec tout un ensemble de circonstances extérieures : demande latente, conjoncture de la négociation, ambitions personnelles... Le processus de recherche a été productif parce qu'il a pu accrocher les demandes latentes et leur permettre de cristalliser. La recherche a donc exploité (et il y entre une part de chance) la situation dans la branche de la PQR. Mais à l'inverse, on peut tout aussi bien soutenir que les syndicalistes ont exploité l'occasion qui se présentait : des chercheurs se proposent pour organiser une réflexion, apportent un budget de fonctionnement, se chargent de l'écriture des papiers...

De façon tout à fait symétrique à ce qu'ont fait les chercheurs, le terrain (plus exactement, certains acteurs du terrain) a mis à profit la situation dans la branche de la recherche !

Ce type de raisonnement est constamment utilisé par certains courants de pensée en sociologie des sciences et de l'innovation[11], mais seulement en ce qui concerne les sciences "dures". A notre connaissance, il n'a jamais été développé à propos des sciences sociales. Le moment en est peut-être venu : la conception du chercheur en sciences sociales porteur d'une logique de connaissance autonome, régie uniquement par des prises de position épistémologiques et méthodologiques, tend à s'estomper. Depuis plusieurs années, il est question d'articuler la recherche sur la "demande sociale". Même si l'on ne sait pas bien quelle forme cette dernière peut revêtir, les chercheurs en sciences sociales sont allés de plus en plus sur le terrain, ce qui les a d'ailleurs amenés à des positions plus pragmatiques quant à la conduite des recherches. Ceci a eu pour conséquence, si l'on adopte le point de vue symétrique, que les acteurs du terrain rencontrent de plus en plus souvent des chercheurs, ont l'occasion de les voir pratiquer, comprennent de mieux en mieux leurs orientations alors que celles-ci, auparavant, leur semblaient étranges ou exotiques ; la présence de "chercheurs du CNRS" en différentes circonstances de la vie des entreprises ne surprend plus outre mesure. Les entreprises font de plus en plus appel à la recherche, et commencent à mieux voir comment elles peuvent "s'en servir". Il est évident que la manière dont elles s'en servent n'est pas forcément celle que souhaiteraient les chercheurs, qu'elles ne reprennent pas à leur compte toutes les conclusions de la logique scientifique, etc... La question n'est pas de savoir s'il faut les en blâmer, mais de constater et d'analyser cet état de fait. Il signifie tout bonnement que la recherche en sciences sociales devient elle-même un objet social, que les acteurs sociaux s'en saisissent pour en faire quelque chose qu'ils espèrent conformes à leurs intérêts.

Si cette analyse est juste, elle comporte nombre de conséquences importantes pour la manière de conduire des recherches. Laissant de côté la question de l'utilisation des "résultats" de la recherche par les acteurs sociaux, qui nous emmènerait trop loin, intéressons-nous seulement aux dispositifs de recherche. Acceptons l'idée que ces dispositifs sont des "montages" permettant d'associer des acteurs du terrain au processus de recherche, et cela en préservant des orientations qui sont propres aux acteurs - comme dans le cas du groupe de réflexion syndical. Les chercheurs passent une alliance avec ces acteurs, qui se concrétise dans un dispositif. Si le chercheur est un acteur social comme un autre, il n'en a pas moins le droit à manifester ses propres orientations et à les faire inclure dans le dispositif, aussi bien en droit que dans les dispositions matérielles. De telles orientations pourraient être, entre autres : maintenir une *distance* vis-à-vis des orientations des autres acteurs, utiliser

---

[11] Notamment M. Callon et B. Latour dans la plupart de leurs travaux. L'idée de symétrie dans le cadre d'un groupe de travail avait déjà été émise dans Bayart-Berry (1984), mais en se limitant aux échanges chercheurs-gestionnaires et sans définir la place centrale qu'occupe le dispositif.de recherche.

certaines *méthodes* de travail et d'investigation, observer une *déontologie* (transparence du travail, refuser les manipulations, etc...).

Un dispositif de recherche de terrain ne doit donc pas être pensé et analysé du seul point de vue des orientations de la recherche. Dans les faits, il ne sera productif que si des acteurs du terrain s'y "prêtent". Certes, ils peuvent le faire bénévolement, ou comme une mise "pour voir" qui ne les engage pas trop. Mais si l'on veut développer les possibilités de transformations sociales dont la recherche est porteuse, il y a tout intérêt à prendre au sérieux la question d'un engagement substantiel du terrain et à mettre au centre de la réflexion les modalités concrètes de coordination et de gestion des différentes orientations, celles du terrain et celles de la recherche. A partir du moment où le chercheur est un acteur social, dont on concèdera qu'il n'est pas tout-à-fait "comme un autre", notamment par son ambition d'être conscient de la signification sociale de son action, le mode de raisonnement par symétrie apparaît comme un impératif méthodologique. Il permet, de façon très concrète, de penser autrement les dispositifs de recherche et leurs effets, d'en envisager la gestion en meilleure connaissance de cause.

RÉFÉRENCES

BAYART D., BERRY M. (1984) : "De la controverse à la recherche : les enjeux de la mise en oeuvre des automatismes dans l'industrie", *Sociologie du travail*, n°4-84, pp. 500-509.

BENGHOZI, P.-J. (1990) : "La négociation d'une recherche : une étape-clé dans la méthodologie d'intervention", *Economies et sociétés*, série Sciences de gestion, n°15, mai 1990, pp. 195-209.

BERRY, M. (1984) : "Logique de la connaissance et logique de l'action", communication à la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval de Québec, 22-23 mars 1984, publ. CRG.

CALLON, M. (1989) : La science et ses réseaux, La Découverte, Paris, 1989

Centre de recherche en gestion (1992) : compte-rendu d'activité 1991, CRG, avril 1992

DUBET, F. (1990) : "Action et autoréflexion", *Raisons pratiques*, 1, 1990, Les formes de l'action, pp. 171-193

GIRIN, J. (1986) : "L'objectivation des données subjectives, éléments pour une théorie du dispositif dans le recherche interactive", Actes du colloque *Qualité des informations scientifiques en gestion*, FNEGE-ISEOR

GIRIN, J. (1989) : "L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations", comm. à la journée d'étude La recherche-action en action et en question, AFCET, Collège de systémique, Ecole centrale de Paris, 10 mars 1989.

GIRIN, J. (1990) ; "Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode", ch. 4, pp. 141-182 in : MARTINET, A.C. et al. : Epistémologie et sciences de gestion, Paris, Economica, 1990.

LATOUR, B. (1989) : La science en action, La Découverte, Paris, 1989

MATHEU, M. (1986) : "La familiarité distante, quel regard porter sur la gestion dans notre société ?", *Gérer et comprendre- Annales des Mines,* n°2, mars 1986, pp. 81-94

MIDLER C. (1983) : "Commentaires sur une étude clinique", in : DEGOT V., MIDLER C.: Synthèse des travaux du groupe de réflexion sur l'évolution du bureau informatisé, Rapport de recherche EdF-CRG, CRG, mars 1983.

MOISDON, J.-C. (1984) : "Recherche en gestion et intervention", *Revue française de gestion*, sept-oct. 1984.

WIEVORKA, M. (1984) : "Une recherche vue de l'intérieur", *Connexions*, n°43, 1984.