

La recherche en gestion et le non-exprimé: premières bases d'une méthode d'exploration du tacite

Philippe Baumard

▶ **To cite this version:**

Philippe Baumard. La recherche en gestion et le non-exprimé: premières bases d'une méthode d'exploration du tacite. Alain Noël (éd.). Perspectives en management stratégique, Paris: Economica, 1996. hal-03230936

HAL Id: hal-03230936
https://hal.science/hal-03230936

Submitted on 20 May 2021

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.

La recherche en gestion et le non-exprimé : premières bases d'une méthode d'exploration et d'interprétation du tacite

Philippe Baumard

Professeur des universités, Cnam – Ecole Polytechnique

Papier présenté à l'Association Internationale
du Management Stratégique (AIMS)

La recherche en gestion et le non-exprimé : premières bases d'une méthode d'exploration et d'interprétation du tacite

Philippe Baumard
Université de Paris-Dauphine, DMSP
Papier présenté à l'Association Internationale
du Management Stratégique (AIMS) - Paris, 04/05/95

INTRODUCTION

Georg Simmel, en introduction de *Soziologie* (1908) rappelait au lecteur que le non-exprimé était non seulement présent, mais vraisemblablement une clef de lecture universelle des relations entre les hommes, que celles-ci soient d'un ordre profond ou anecdotique, d'une nature gratuite ou transactionnelle. De fait, nous savons plus que nous ne *voulons* bien exprimer (Détienne, Vernant, 1974; Simmel, 1906), ou que nous ne *pouvons* exprimer (Polanyi, 1958) et l'ensemble du non-dit est complémentaire, voire peut se substituer à l'explicite dans les relations entre les hommes. En 1867, Helmholtz s'était lui aussi intéressé à ce qui n'était pas visible dans le comportement humain, et avait rapidement proposé que nombreuses étaient les inférences inconscientes de notre cognition. Helmothz rappelait pour cela que nous n'avons pas toujours conscience de ce que nous voyons, ni plus n'avons nous conscience des inférences qui traitent dans notre cerveau ce que nous n'avons pas conscience de voir.

La recherche en gestion, dans sa quête de compréhension, d'explication et de prédiction des hommes et des organisations, se nourrit de données : déclarations des acteurs, entretiens en profondeur, observation directe, participante ou dormante, analyse de documents internes, étude d'archives, etc. Nous travaillons sur l'observable, et craignons de nous en écarter par peur de menacer la validité interne de nos recherches. Nous mesurons le degré de généralisation de nos théories en proposant à nos pairs de répliquer nos expériences dans les « mêmes conditions », de retrouver nos résultats dans un autre set expérimental, dans un autre milieu naturel. Ce faisant, nous prenons tous le même *a priori*, nous tolérons tous la même imprécision : que la réplication du visible est une condition nécessaire et suffisante à la réplication d'un résultat.

Ce papier propose d'une part de présenter ce qui – à l'abri de nos regards — cache d'autres explications, d'autres possibilités de compréhension et peut contrarier nos prédictions du réel – le champ du non-exprimé – et d'autre part, de discuter des

méthodes de recherche pouvant nous permettre de l'inclure dans nos dispositifs expérimentaux.

LE DIFFICILE EXERCICE DE LA CONSTRUCTION D'UNE THEORIE

Les critiques envers une théorie "aux pieds d'argile" ne sont jamais assez sévères. Glaser et Strauss (1967) rappellent comment Blumer, pour le compte du Conseil de Recherche en Sciences Sociales en 1938 avait qualifié la recherche de Thomas et de Znaniecki [1] – sur le paysan Polonais en Pologne et en Amérique – d'une redite dont les « principales conclusions sont les ombres des écrits précédents de Thomas [2] » et soulignait, pis encore, que « leurs interprétations particulières de la vie paysanne Polonaise n'ont pas été formées à partir des matériaux qu'ils présentent ». « Nous sommes amenés à penser », poursuivait Blumer, « que leur familiarité avec la vie paysanne Polonaise est née d'une grande variété de façons... [3] ». Poursuivant sa critique, il soulignait que la « question importante était de savoir si les matériaux utilisés testaient adéquatement les généralisations...» mais « la réponse est inconclusive (...) l'interprétation peut être tout autant vraie que fausse, bien qu'elle soit tout à fait plausible » [4].

Les historiens connaissent bien les dilemmes posés par la possibilité de vérifier les conclusions qui soutiennent la génération de leurs théories. Ne reproche-t-on pas à Foucault d'avoir fondé *Surveiller et punir* (1975) sur des règlements qui ne furent jamais appliqués ? Marseille, en appliquant une lecture de la décolonisation reposant sur des données économiques dans *Empire colonial et capitalisme français* (1983) n'a t-il pas bouleversé les conclusions précédentes de ses pairs ? La donnée est bien au cœur de la construction d'une théorie, et la faiblesse du *Paysan Polonais* de Thomas et Znaniecki réside sans doute dans ce qu'ils ont appelé des « documents humains : lettres, données d'agences, biographies et données de tribunaux » : des données qui ne sont que l'explicitation faite par d'autres d'un phénomène qu'ils n'ont pas observé.

Glaser et Strauss écriront à ce propos que Blumer avait soulevé là « la question de construire des théories à partir de données plutôt qu'à partir d'un fauteuil » (Glaser, Strauss, 1967, p. 14). Cette intimité avec la donnée qui fait défaut à Thomas et Znaniecki encouragea ainsi Blumer à publier une année plus tard un article où il écrit que « développer une familiarité riche et intime avec le type de conduite étant étudiée et

---

1. Thomas W.I. et Znaniecki F., *The Polish Peasant in Poland and America*, New York: Alfred A. Knopf, 1918.

2. « the major outlines are foreshadowed in the previous writings of Thomas », cf Glaser, Strauss (1967, p. 13).

3. « their *particular* interpretations of Polish peasant life were not formed solely from the materials they present; we have to assume that the familiarity with the Polish peasant life wich enabled their interpretations was made in a wide variety of ways », *Ibid*.

4. « the important question is wether the materials adequately test the generalizations (regardless of their source) which are being applied to the materials...» but « the answer is inconclusive » (...) « the interpretation is either true or not, even though it is distinctly plausible » in H. Blumer, "Appraisal of Thomas and Znaniecki's *The Polish Peasant in Europe and America*, New York: Social Science Research Council, 1939, pp. 74-75, cité par Glaser et Strauss, *Op. Cit*.

employer toute imagination pertinente que les observateurs peuvent heureusement posséder » devrait pallier à ce type de faiblesses, « (...) par une amélioration dans le jugement, dans l'observation, et dans le concept (...) dans un long processus de maturation » (Blumer, 1940, p. 718-19).

LA RELATION ORAGEUSE DU CHERCHEUR ET DE LA DONNEE

Tout modèle est un mensonge, car il ne peut que réduire la réalité à des schémas qui la distordent et la maltraitent (Dedijer 1975, 1989; Ashby, 1970). Le chercheur n'appartient pas à une espèce protégée des maux qu'il a su détecter chez autrui. Lui aussi est sujet à une rationalité limitée, lui aussi recherche des solutions dans le voisinage des problèmes qu'il détecté, comme ont su le montrer Cyert et March à propos des "acteurs" dans l'organisation (1963). Finalement, lui aussi, peut être tenté de favoriser une mesure parce qu'elle est disponible, et non pas parce qu'elle a reçu un support théorique [5] (Barney, 1985, p.2), ou parce qu'elle est la mesure "la plus fidèle" pour le problème traité.

Il existe aux États-Unis une abondance de données statistiques sur les organisations, notamment dans les bases des codes industriels (ISIC). Ces bases présentent un caractère de représentativité accepté par tous, si bien que la question de la donnée peut se résumer par une citation de ladite base. La donnée statistique est toutefois versatile (Lovell, 1983). Des corrélations significatives peuvent être mises à jour sur des séries n'ayant aucun rapport l'une et l'autre, si l'on maîtrise un tant soit peu la variable "temps" commune à ces séries (Ames, Reiter, 1961). La donnée, en d'autres termes, est une production humaine. Comme toutes celles-ci, elle doit être approchée avec prudence : dans quelles conditions historique, sociale et politique a t-elle été produite ? Quels sont les enjeux lui étant associés ? Qui et pourquoi peut ou *a pu* avoir intérêt à façonner cette donnée selon quelles intentions ? Lors d'un travail historique concernant Pechiney (Baumard, 1994), je me suis aperçu que les labels attribués aux cartons d'archives étaient parfois imprécis, mais toutefois, que ces "imprécisions" n'était pas dénuées de sens. Finalement, sans la "mémoire vive" du responsable des archives, qui fut témoin des événements, je n'aurais pas pu "m'orienter" dans les contenus d'archives pour découvrir... ce que je ne cherchais pas.

Les données sont des *signatures*. Archives, elles signent l'histoire de l'organisation ; une histoire dont l'entreprise désire posséder un certain degré de contrôle, soit en omettant des memos de la Direction Générale dans les collections historiques, soit en aménageant son archivage pour favoriser une lecture plutôt qu'une autre. Les rapports

5. Barney, dans son étude des réseaux informels de l'organisation remarquait « qu'il apparait que des mesures des structures des relations informelles sont choisies parce qu'elles sont disponibles, plutôt parce qu'elles ont reçu un support théorique, voire empirique inductif ».

annuels sont quant à eux destinés à être lus par l'opinion, la concurrence et les actionnaires. Les données qu'ils contiennent sont dès lors soumis à une triple contrainte : séduire l'opinion, ne pas informer la concurrence, rassurer l'actionnaire. Les memos sont des traces écrites des décisions prises dans l'organisation : ils sont écrits par les acteurs avec une conscience forte qu'ils constituent une "preuve écrite" *a posteriori* de la valeur de leur analyse et de leur décision. Ils sont soumis à une contrainte de prudence. Le comportement d'un acteur se sachant observé – par un auditeur interne aussi bien que par un chercheur – a de fortes chances d'être différent du comportement de l'acteur libéré de toute observation externe.

IDIOSYNCRASIE ET INHERENCE

Au-delà de la donnée comprise comme "production humaine", il subsiste toujours une limite que nous appellerons *philosophique* à l'étude des organisations en général, et à la généralisation des phénomènes observées en capacités de prédiction en particulier. Cette limite est soulevée par Spender (1989) qui défend que les industries sont *idiosyncrasiques* car la connaissance tacite qu'elles véhiculent n'est pas accessible de l'extérieur, et présage un danger à vouloir transposer à toute industrie, ce que l'on a pu observer dans l'une. Spender parle de « recettes » des industries, peu imitables, car fortes d'un contenu tacite. Moins catégorique, Morin (1986) souligne uniquement la difficulté de connaître un monde qui nous est peu *connaissable* car nous ne lui appartenons pas. Il est des comportements, des connaissances qui sont *inhérents* à un "monde donné". Ainsi, « la connaissance des choses physiques suppose l'appartenance au monde physique, la connaissance des phénomènes vivants suppose l'appartenance biologique, la connaissance des phénomènes culturels suppose l'appartenance à une culture » (Morin, 1986, p. 205). On ne présuppose pas ici une idiosyncrasie insurmontable, mais simplement que « le sujet qui veut connaître doit, d'une certaine façon, se distancer de lui-même pour devenir son propre objet de connaissance » (Morin, 1986, p. 206).

LE NON-EXPRIME PAR PEUR DE SOI

Devenir son propre objet de connaissance n'est pour autant pas une tâche aisée. Les acteurs sont « ignorants de leurs propres états mentaux et sont réticents à les reconnaître, se trompant ainsi eux mêmes à propos de leurs propres désirs, motivations et émotions » (Dilman, 1972, p. 316). Ce phénomène, plus étudié en psychologie ou en philosophie que dans les sciences de gestion, est communément appelé le « mensonge à soi-même » (Demos, 1960). Ainsi, « la personne la plus facile à tromper est encore soi-même » (Bulwer Lytton, 1803-1873, *Complete Works*, p, 189), parce que nous ne sommes pas conscients des schémas mentaux prévalants à notre perception (Starbuck, Milliken, 1988), parce que nous rationalisons l'expérience vécue vis-à-vis de

l'expérience en train de se dérouler. Bien que les acteurs puissent prendre peu ou prou conscience de ces schémas, notamment par une pratique réflexive (Kottkamp, 1990), la révélation d'un schéma cognitif d'un acteur peut s'avérer un schéma de même. Ainsi , les acteurs ont la capacité de devenir éventuellement des « ex-menteurs à eux mêmes, qui enfin acceptent leur nature égotique, mais dont les reproches qu'ils s'adressent, bien loin de les mener à leur réformation, deviennent par un brillant volte-face l'expression même de leur désormais pleinement conscient égoïsme » (Fingarette, 1969, p. 61). Ce que Montaigne dans ses *Essais* appelait la "peau de bête sur la tête", c'est à dire la formidable capacité de la lâcheté humaine à trouver jusque dans la fuite le schéma rassurant de l'humanité [6]. Cette nature versatile du retournement de la connaissance de l'homme sur elle-même nous amène à nous interroger sur la capacité de préconisations telles que celles de Bartunek et Moch (1987) qui encouragent les organisations à opérer à un « changement de troisième ordre » en apprenant aux membres de l'organisation à être "conscients" de leurs structures cognitives.

LE NON-EXPRIME PAR PEUR DE L'AUTRE

« Le vrai hypocrite est celui qui cesse de percevoir sa tromperie, celui qui ment avec sincérité » (Gide, 1955, p. 393). Les acteurs ne se dévoilent pas facilement au regard des autres, la visibilité étant une mise à nue de leurs intentions, de leur raison d'être profonde. Elle est un obstacle à la relation de séduction qui s'installe entre les acteurs (Doi, 1985). Quand l'individu s'offre entièrement au regard du chercheur, il dévoile ses stratégies, ses motivations. L'espace public, celui que le chercheur représente lorsqu'il interroge les acteurs, ne présente pas un attrait naturel pour les acteurs. Pour Doi (*Ibid*), la genèse de la personnalité est un jeu de cache-cache entre le soi-réel et le soi-social, l'un regardant l'autre, apprenant et désapprenant les leçons de cette dualité. Ainsi, pour Doi (*Ibid*), tout système social possède une *vie intérieure*, sans que l'on puisse dire qu'elle soit autre chose qu'un ensemble de réalités individuelles ; pour autant, masquant la réalité organisationnelle.

Ainsi, les acteurs fondent leur relation sur un rapport de confiance ; ce principe s'étendant même à une lecture transactionnelle de l'organisation : dans la firme « nœud de contrats » (Coase, 1937), chaque contrat explicite est accompagné d'un contrat moral visant à respecter l'articulation formelle des acteurs. Dans le droit Français, un cadre peut être licencié pour « défiance », à condition que ce motif soit réel et sérieux. La confiance mutuelle que se portent les acteurs des structures décisionnelles apparaît bien ici comme un facteur de maintien des organisations, entendue ici comme un groupe d'acteurs associés au même propos. On retrouve ce mode de relation fondé sur la confiance mutuelle dans les alliances stratégiques entre organisations (Buckley, Casson,

6. Montaigne alors Maire de Bordeaux s'était refusé à se rendre dans la cité touchée par la peste.

1988; Harrigan, 1988) : « En effet, l'opportunisme fait peser un "hasard moral" sur les partenaires d'une transaction (ou d'une coopération) dans la mesure où des buts personnels peuvent être poursuivis au détriment de l'intérêt collectif » (Thiétart, 1990, p. 175). Ainsi, « une coopération est fondée sur la confiance, le respect mutuel et la tolérance de chacun des partenaires » (Thiétart, 1990, p. 178). La connaissance que chaque partie en transaction possède à propos de l'autre n'est ainsi qu'une *représentation* de la relation, dont la vraie nature ne se peut se résumer à son expression explicite, tant il est vrai que la connaissance explicite n'est que « le sommet de l'iceberg du corps entier de la connaissance » (Nonaka, 1994). Ainsi, le tacite, ce que les acteurs « savent sans pouvoir l'exprimer » (Polanyi, 1966) ou sans *vouloir* l'exprimer (Détienne, Vernant, 1974), est au cœur de l'entente tout autant que du conflit, au cœur de la cognition tout autant que de la conceptualisation.

Pour Doi (1985), cette confiance – cet acception commune d'une réalité signalée à l'autre, ou "entendue" sans avoir à être signalée – réside dans l'aptitude à créer une intimité avec l'autre, tout en respectant son mystère. La réalité une fois dévoilée devient anodine, parce que schématique et reproductible. On rejoint ici la conception d'une réalité simulacre d'elle même (Rosset, 1976), insignifiante parce que « saisie simultanément comme nécessité et hasard » (Rosset, 1977, p. 32). Dans une telle dualité, l'acteur projette « une signification imaginaire », qu'il « superpose à la chose perçue sans même (qu'il) éprouve le besoin d'établir un lien causal quelconque entre la chose perçue et la signification qu'il en déduit » (Rosset, 1977, p. 35). L'absence de garde-fou dans le don de connaissance à l'autre pousse au schématique, au rituel, au signifiant-placebo : « Plus deux personnes dans une relation apprennent à se connaître l'un et l'autre, plus leurs secrets mutuels sont divulgués, et plus la relation risque de devenir quelque chose de froid et d'insipide » (Doi, 1985, p, 125). Cette peur de l'autre s'exprime dans l'entretien du chercheur avec les interrogés. L'intrusion qu'opère le chercheur dans le "domaine" – affectif, cognitif, conatif, sensoriel, imaginaire – de l'interrogé peut pousser ce dernier à n'exprimer que ce qu'il conçoit « exprimable » vis à vis d'une croyance dans *qui* est l'autre, et dans *ce que* veut l'autre.

LE NON-EXPRIME PAR PEUR DE L'AUTORITE

« Tandis que la complexité de l'organisation sociale dans tout système auquel on peut penser augmente, ses composantes – même dans les systèmes les plus totalitaires – ont tendance à développer ce que j'appellerais un *social slack*, qui exprime un certain degré de liberté d'agir par elles mêmes » (Dedijer, 1975). Cette incompressible « zone de liberté » des acteurs (Crozier, Hedberg, 1977) se traduit par « une réalité cachée par ses mesures » (Berry, 1983). De fait, les acteurs agissent et s'expriment selon des critères « sur lesquels les acteurs se sentent jugés » (Berry, *Ibid.*). L'acteur est alors plongé dans

un état agentique, « ce par quoi on désigne la condition de l'individu qui se considère comme l'agent exécutif d'une volonté étrangère, par opposition à l'*état autonome* dans lequel il estime être l'auteur de ses actes » (Milgram, 1982, p. 167). Cette obéissance de l'acteur n'est pas forcément, et donc pas toujours détectable par le chercheur, car elle « répond à une motivation intériorisée et non à une cause externe » (Milgram, 1982, p. 176). De plus, elle accompagne la formation de l'identité de l'acteur dans l'organisation sociale, dont « l'instauration (..) suppose nécessairement une potentialité d'obéissance chez ceux qui veulent en bénéficier » (Milgram, 1982, p. 157).

LE NON-EXPRIME CAR NON PERÇU

Parce que les acteurs ont besoin d'une représentation stable de leur environnement, ils « tentent d'inclure un nombre important de fonctions complexes et reliées dans une seule image représentative » (Donovan, 1986, p. 22). Ce faisant, ils perçoivent ce qu'ils ont envie de percevoir, ou échouent tout simplement à percevoir l'essentiel, voire distordent, dans leur tentative de donner du sens au perçu, l'ensemble des stimuli qui ont pu, peu ou prou, leur parvenir (Starbuck, Milliken, 1988). Le non-exprimé car non perçu n'est pas uniquement une tautologie : les acteurs sont sujets à des « schémas dormants », qui sont « des forces qui contraignent à un éveil aux marges de la conscience » (Goleman, 1985, p. 25). La question pour le chercheur devient : « Si nous pouvons nous leurrer dans un sommeil si subtil, comment pouvons-nous être réveillés ? » (Goleman, *Ibid.*). Tout le paradoxe du système complexe et inégal de la conscience humaine est résumé dans les *Nœuds* de R.D. Laing : « L'étendue de ce que nous pensons et faisons / est limitée par ce que nous échouons à remarquer. / Et parce que nous échouons à remarquer / *que* nous échouons à remarquer / il y a peu que nous puissions faire / pour changer / à moins que nous remarquions / combien échouer à remarquer / façonne notre pensée et nos attitudes » [7]. De cette prise de conscience de la fragilité de la cognition humaine est née une école de gestion, celle de la *Managerial and Organisational Cognition (MOC)* dont le bilan, dressé par Frances Milliken à la dernière Academy of Management avait à peu près cette teneur [8] : nous sommes dans un champ naissant, mais nous ne pouvons le définir, au même titre que nous avons affaire à des centaines de définitions de l'apprentissage organisationnel. Nous étudions des phénomènes, mais nous n'avons pas les outils. Nous allons dans toutes les directions, mais nous n'allons spécifiquement nulle part. Le problème est-il

7. Le verbe « to notice » fait partie, comme « to enact », des verbes difficiles à traduire en français. L'idée est ici à la fois dans la notion de remarquer, dénoter, percevoir. L'original est : « The range of what we think and do / is limited by what we fail to notice. / And because we fail to notice / *that* we fail to notice / there is little we can do / to change / until we notice / how failing to notice / shapes our thoughts and deeds ». Elle est citée par Goleman (1985, p. 24) et Starbuck et Milliken (1988).

8. Réunion du MOCIG (Managerial and Organizational Cogntion Interest Group), dirigé par Frances Miliken, Academy of Management Annual Meetings, Dallas, 13-14 Août 1994.

indénouable ? Le non-exprimé car *non perçu* est d'une double nature. Il y a d'une part ce que l'acteur n'a pas perçu et ne peut donc exprimer, et d'autre part, dans ce qu'a pu exprimer l'acteur, ce que *le chercheur* n'a pas perçu et n'a donc pu exprimer.

LE NON-EXPRIME INSTRUMENTAL

Pour autant, on ne peut d'un côté accabler l'inconscient en dédouanant l'acteur, ou à l'autre extrême, accabler l'acteur en ignorant l'inconscient. Parfois, les acteurs ne peuvent exprimer certaines choses parce qu'elles sont des « mensonges vitaux » (Goleman, 1985, p. 16). De ces *mensonges vitaux*, ils sont à demi-conscients, à demi-inconscients. « Si la force des faits est trop brutale pour être ignorée, alors leur signification peut être altérée » (Goleman, 1985, p. 17). Ainsi, le non-exprimé peut revêtir une certaine instrumentalité : réduire un inconfort psychique vis-à-vis d'événements vécus, ou en train d'être vécus, dont la vraie nature est insupportable si « les preuves sont diminuées, mises en dérision, évacuées, , ou appelées par un autre nom. La sémantique joue alors un grand rôle pour minimiser ce qui est réellement en train de se passer; des euphémismes sont employés pour cacher ce qui est réellement en train de se passer » (Goleman, 1985, p. 17). C'est pourquoi le contenu et le contenant sont réunies dans une inhérence indicible au chercheur, cette inhérence que Morin (1986) caractérise tout aussi bien de biologique, que de spirituelle : le fait d'appartenir totalement à un monde, que celui-ci soit une construction (Berger, Luckmann, 1966), ou que celui-ci soit né d'un engagement (Simmel, 1992). Ainsi, comme le souligne Simmel, deux êtres en conflit n'ont pas d'autre issue que de s'élever dans une réalité morale ou spirituelle plus élevée que celle antérieure au conflit. Parce que le conflit pour deux personnes se connaissant revêt une signification plus profonde que pour deux personnes étrangères : car ces deux personnes ont réduit entre elles les barrières, les « mensonges à elles-mêmes » (Demos, 1960) qui masquaient l'indicible. L'instrumentalité du non-exprimé revêt ici la forme d'une tolérance formulée dans le renouvellement de l'engagement (*commitment*), dans l'entente tacite entre deux êtres déchirés d'un avenir commun. Nous avons tous connu au début, au milieu ou à la fin de nos vies, des dilemmes de cette dimension. Pourquoi ferions-nous de l'organisation, en tant que chercheurs, une sorte de coquille vide d'*émotions* ?

Les acteurs dans l'organisation ont eux aussi des « mensonges vitaux », des choses qu'ils ne peuvent dévoiler pas plus à leurs épouses, à leurs amis, qu'à un chercheur lambda, venant – il ne sait pour quel propos — *interroger* ses motivations, ses comportements, et ses décisions. Ainsi, « les gens tendent à s'anesthésier eux-mêmes (...) évitent d'acquérir l'information qui pourrait leur créer la moindre inquiétude suffisamment précise pour les forcer à prendre une décision (...) se contraignant à

ignorer l'implication de l'information dont ils ont accepté qu'elle leur parvienne » (Goleman, 1985, p. 19). Ainsi, les acteurs interrogés par le chercheur ne peuvent lui procurer une *donnée* qu'ils ont eux-mêmes placée dans *l'angle mort* de leur attention, car « ce qui retient notre attention rentre dans le champ de notre conscience ; et ce que nous évitons, disparaît » (Goleman, 1985, p. 20).

LE NON-EXPRIME COMME CONSTRUIT SOCIAL

Quand « le leurre est mutuel, et ses méthodes collectives (...), personne agissant en concert avec autrui a intérêt de parler, ou de produire une preuve contre la fausse croyance ou le désir questionnable que chacun veut maintenir » (Ruddick, 1988, pp. 380-389). Ainsi, le leurre collectif devient le meilleur moyen d'éviter amertumes et regrets (Oksenberg Rorty, 1988, pp. 11-28). La pression sociale, le mimétisme, l'adhésion inévitable à un dessein collectif sous menace de ne plus appartenir à la collectivité influencent les acteurs, de façon consciente ou inconsciente, sur leur représentation de la réalité. Pour le chercheur, l'interrogation de plusieurs acteurs peut ainsi procurer des données qui ne sont pas représentatives d'un phénomène, mais d'un crainte collective d'exprimer la réalité "ressentie" de celui-ci. Ainsi, chacun de nous est « socialement lié » à un environnement donné : « Nous encourageons tacitement et mutuellement nos mensonges par la vertu d'un code social non écrit qui dit que nous voyons que ce nous sommes supposés voir ; et ce qui ne doit pas être vu reste hors cadrage » (Goleman, 1985, p. 218). En tant que chercheur, nous croyons parfois interroger des personnes, alors que nous n'interrogeons que représentants d'un tel schéma social. Parfois, nous cherchons obstinément à percer ce schéma, car nous avons appris un autre schéma qui dit qu'un résultat contre-intuitif est toujours plus "beau" qu'une hypothèse nulle, et nous nous jetons corps et âme dans le « contre-schéma », dans le schéma contestataire, dans l'idéologie, parce qu'elle est plus séduisante, parce qu'elle dégage une plus grande force d'explication. Dans un regard rétrospectif sur sa vie de chercheur, Starbuck écrit : « Avec le temps, j'ai conclu que les expérimentations normales ne sont pas utiles. Parce que les gens sont si flexibles et versatiles, qu'il ne vaut rarement la peine de démontrer qu'ils sont capables de *certains* comportements. On doit montrer que certains comportements arrivent dans des conditions réalistes. Cependant, on ne peut pas approximer dans un laboratoire les récompenses et les expériences de socialisation qui arrivent dans la vie réelle des organisations » (Starbuck, 1993, p. 76). Dans un autre article (Starbuck, 1988), il en appelait « à surmonter nos limites humaines », à considérer avec humilité la possibilité de traiter l'*hypothèse nulle*

– celle du non-changement – comme une hypothèse honnête ; à accepter, sans complaisance, le paradoxe dans lequel vit le chercheur.

Le langage dans lequel nous communiquons nos recherches est lui-même une construction sociale (Berger, Luckmann, 1966), lui-même un ensemble de schémas (Goleman, 1985) qui signent notre appartenance à un environnement social donné. La formulation de nos découvertes s'ordonne en un *discours*, en un *énoncé* dont nous signons la paternité comme l'on délimite un territoire « car dans nos sociétés, la propriété du discours — entendue à la fois comme droit à parler, compétence à comprendre, accès licite et immédiat au corpus des énoncés déjà formulés, capacité enfin à investir ce discours dans des décisions, des institutions ou des pratiques — est réservée en fait (parfois même sur le mode réglementaire) à un groupe déterminé d'individus ». (Foucault, 1969, p. 90). Cette appartenance à un groupe déterminés ne peut être signalée explicitement. On ne se réclame pas "judéo-chrétien", ou "néo-marxien" ou "constructiviste". On emploie – *on adhère à* – un langage qui signifie sans pour autant l'énoncer comme telle, une appartenance à un groupe.

LE NON-EXPRIME OUBLIE

Finalement, les acteurs ne peuvent exprimer ce qu'ils ont oublié ; et ils ont "oublié" en retenant ce qui leur plaisait, en rationalisant le reste, en déformant les faits, en "éditant" leur passé selon la ligne éditoriale de leur conscience aujourd'hui (Bartlett, 1954; Fischoff, 1982). Mais ne sommes-nous pas finalement de *très mauvaise foi* ? C'est toujours l'Histoire qui a le regard flou, et des "verres déformants". En quoi ce que déclare un acteur aujourd'hui peut-il être qualifié de « fait » ? Notre mémoire de l'action passée, n'est pas toujours le récit fidèle de celle-ci ; et lorsqu'il nous est demandé de retracer les étapes de nos décisions, elles échappent encore à notre mémoire. Parce que l'implicite-non rationnel ne pénétrera sans doute jamais le niveau immédiat de conscience, nous finissons par justifier nos actions d'une manière bien différente de ce qu'elles furent réellement, sans qu'on puisse parler de volonté de déguisement des faits. Simplement, nous n'en avions pas conscience. Elles échappaient à notre rationalité consciente, mais ne répondaient pas systématiquement pour autant à une rationalité inconsciente. Nous procédons parfois d'une psychologie implicite et de pensée non intentionnelle (Wegner & Vallacher, 1977; Uleman & Bargh, 1989). Ainsi, notre cognition est souvent indépendante de ce que nous pensons être rationnel et de ce dont nous sommes conscients. En d'autres termes, nous percevons plus que nous croyons percevoir, et une fois perçus et assimilés, cette connaissance qui est nôtre ne nous est pas connue. Comment dans un tel cadre pouvons-nous être certain de la dichotomie « présent-passé » ? « C'est le sort des actes profonds de ne devenir perceptibles que lorsque ceux-ci sont depuis longtemps engagés (...) La représentation

du réel est généralement tardive ; mais cela ne signifie pas du tout que la réalité ne soit perceptible que par le biais de la *mémoire*. L'accès du réel à la conscience, qui intervient après coup, ne constitue pas pour autant un souvenir. C'est le réel qui vient aussi à la conscience, plutôt qu'il n'y revient » (Rosset, 1977, p. 130). Aussi vrai que « personne ne fait l'histoire, on ne la voit pas, pas plus qu'on ne voit l'herbe pousser » [9], il n'y a pas d'un côté le passé de l'organisation, encapsulé dans un corps cohérent et compact, et l'autre son présent, vivant et étendant ses bras vers l'avenir. L'argument de Fischoff (1982) ne tient pas épistémologiquement, dans la mesure où passé et présent ne sont que les deux composantes symbiotiques d'un même réel. Ainsi, dire que les acteurs rationalisent le passé, c'est aussi dire qu'ils construisent le réel, car ce faisant, « ce n'est pas le passé qui revient, mais le réel qui apparaît » (Rosset, 1977, p. 130).

COMMENT PRENDRE EN COMPTE LE NON-EXPRIME ?

Qu'il s'agisse du non-exprimé *intentionnel* (le mensonge, l'omission, la dissimulation) ou du non-exprimé *inconscient* (le leurre, les schémas qui prévalent à la perception, les automatismes, les actions-placebo, la connaissance tacite), l'enjeu est désormais de pouvoir le saisir dans un dispositif expérimental, et de "jauger" dans quelle mesure nous pouvons effectivement le "saisir".

Il existe une tradition de recherche cognitiviste concernant le non-exprimé. Cette tradition s'inscrit dans deux "paradigmes". Celui, d'une part, des grammairiens, avec des auteurs tels que McAndrews et Moscowitch (1985), Reber (1967-1993), ou encore Brooks (1978). Il s'agit ici, par exemple, de détecter des processus ayant lieu dans la reconnaissance lexicale, sans que les sujets en aient conscience. L'autre tradition de recherche sur le non-exprimé concerne les sciences cognitives au sens large, avec Helmholtz(1867) qui mit à jour des "inférences inconscientes" dans notre cognition, prolongé par Gibson (1969) et Gibson (1979), ou encore Anderson (1976, 1983). Ces deux traditions de recherche ont pour cadre le *laboratoire*, comme le montre la figure 1. Il s'agit d'expériences dont le propos est le plus souvent la reconnaissance et/ou la restitution de séquences visuelles ou audiovisuelles, dans des conditions plus ou moins contraignantes pour les sujets ayant bien voulu se prêter au jeu.

La seconde grande tradition de recherche sur l'inconscient et le non-exprimé, est celle que nous avons qualifié de "philosophique" : d'une part, parce qu'on y retrouve des philosophes qui se sont interrogés sur la représentation de la réalité (Rosset, 1977), ou encore Freud, questionneur incessant de la relation à l'inconscient, mais également, parce que cette tradition s'inscrit dans une volonté de *proposition critique* qui ne repose pas fondamentalement sur des bases empiriques. C'est le cas de l'étude de la connaissance personnelle de Polanyi (1958), ou *des limites de l'interprétation*

9. Cité par Cl. Simon en épigraphe de *L'herbe*, Ed. de Minuit.

d'Umberto Eco (1992), ce dernier développant de nombreuses analyses à partir d'exemples littéraires (par exemple, en utilisant un personnage fictif comme Sherlock Holmes pour illustrer les processus d'adduction). L'influence de ces "propositions critiques" est importante dans les autres travaux et courants de recherche ; Polanyi notamment est abondamment cité, aussi bien par des "cogniticiens", que par Nonaka (1994) ou Spender (1993) en sciences de gestion. Des distinctions introduites dans le cadre de propositions critiques telles que le « knowing how and knowing that » de Ryle (1949) se retrouvent testés dans des dispositifs expérimentaux ou discutées par des cogniticiens (voir figure 1).

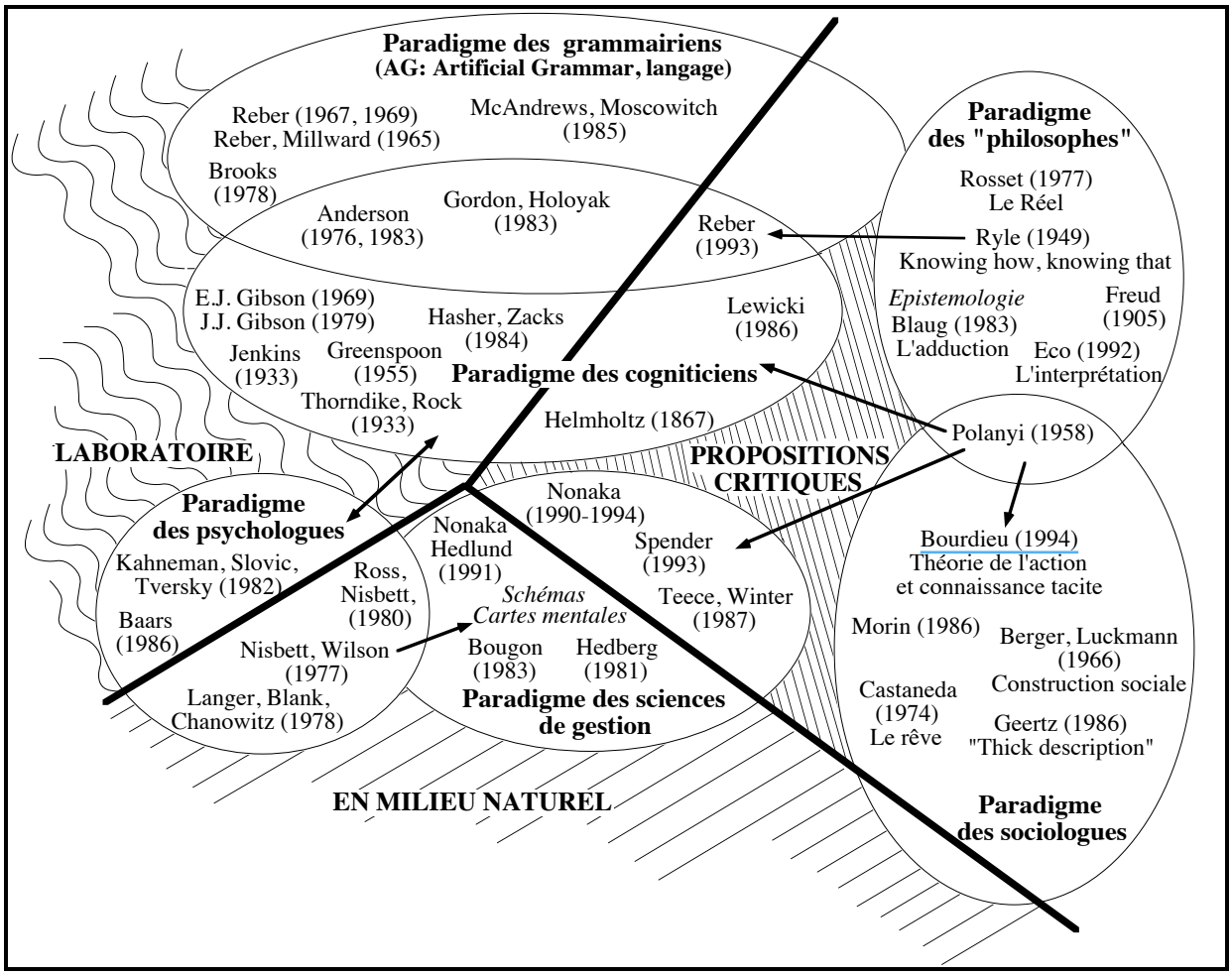


Figure 1: Le paradigme morcelé de l'étude du non-exprimé

La troisième tradition de recherche – si l'on peut parler de "tradition" ou de "paradigme" pour des recherches somme toute éparses et discontinues – concerne l'étude de phénomènes inconscients – ou la présomption de tels phénomènes – en milieu naturel. Ainsi, Nonaka et Hedlund (1991) n'ont pas véritablement comparé la dynamique de la création de la connaissance dans des organisations occidentales et

japonaises, mais ont "induit" de leurs expériences personnelles perspectives de telles différences.

Somme toute, il n'y a que peu d'antécédents de tentatives de méthodologie dédiée à l'étude des phénomènes tacites ou non-exprimés. Afin d'essayer d'établir les prémisses d'une telle méthodologie, nous aborderons ici deux problèmes : sa détection et sa validation.

LES STRATEGIES DE DETECTION

La question a laquelle il faut d'abord répondre est la suivante : pourquoi cette donnée ne se livre pas à un énoncé, ou ne peut être exprimée ? Faut-il encore pour cela savoir ce que l'on cherche. De fait, la stratégie de détection du non-exprimé ne peut s'attacher à un non-exprimé spécifique, car le propre de la connaissance tacite est d'être inconsciente aux acteurs. Se pose dès lors le problème de l'induction : si nous ne savons pas ce que nous cherchons précisément, comment pourrons-nous induire ou déduire son existence ? Le fait de n'avoir aucune image précise de ce que nous recherchons ne doit pas poser de problème, puisque de toute façon « dès le moment où nous avons choisi certaines observations parmi le nombre infini de celles qui étaient possibles, nous nous sommes déjà formés un point de vue et ce point de vue lui-même est une théorie pour aussi grossière qu'elle soit » (Blaug, 1982, p. 14). La recherche du non-exprimé est loin d'être antinomique d'un processus rigoureux pour autant. S'il n'y a pas induction formelle, puisqu'il n'y a pas de "faits" ou "de données" sur lesquels nous puissions décliner les étapes de celle-ci, il y a par contre *adduction* : « il s'agit d'un type d'orientation mentale tout à fait différente ; l'adduction est l'opération qui n'appartient pas à la logique et permet de sauter du chaos que constitue le monde réel à un essai de conjecture sur la relation effective que vérifient l'ensemble des variables pertinentes » (Blaug, 1982, p. 16).

La seule difficulté est que cette approche *inverse*, peu ou prou, le processus de la recherche, ou du moins sollicite une grande flexibilité de conceptualisation et un retour fréquent et *intentionnel* sur le terrain. La démarche est en quelque sorte inverse, parce que l'on va "provoquer" la base empirique, jusqu'à ce qu'elle offre une combinaison "saillante" de variables pertinentes pouvant permettre l'adduction.

Les stratégie de confrontation

Par exemple, et pour répondre par avance à une question concernant l'étude du tacite dans la recherche historique, une lecture croisée de différentes archives peut amener à la première *intuition* qu'il existe une part non-exprimée dans la récapitulation de l'histoire de l'organisation. Une stratégie du *soupçon* serait ici de considérer qu'il y a *toujours* une part non-exprimé dans l'histoire d'une organisation. La détection du tacite *d'alors* peut se réaliser sous deux conditions : a) l'existence de plusieurs "histoires" de

l'organisation ; b) la survie au moment de l'investigation de plusieurs témoins de la période étudiée. La stratégie de recherche consiste à comparer deux ou *n* versions *explicites* de l'histoire de l'organisation, et de lister les différences dans l'*explicitation* des phénomènes passés dans les deux ou *n* versions.

Il s'agit ensuite de *confronter* les différences relevées dans l'explicitation des phénomènes aux acteurs témoins de cette période. Il est bien évident qu'on ne peut annuler l'effet de rationalisation des acteurs (Fischoff, 1982) et l'ensemble des biais liés à la sollicitation de la mémoire des acteurs après de très longues périodes, mais les acteurs ont une formidable capacité à différencier « l'histoire officielle » de « l'histoire officieuse », de même qu'ils ont une bonne capacité à se remémorer les liens informels liant les acteurs dans le passé, les engagements des uns vis-à-vis des autres (dettes morales, dettes financières et dettes subjectives). Souvent, les acteurs peuvent être influencés par des explicitations antérieures de l'histoire de l'organisation. C'est le cas dans le groupe Pechiney, ou deux ouvrages, le « Messud » et le « Gignoux », deux ouvrages historiques sur la Compagnie, quand bien même l'un d'entre eux n'a pas été publié, se retrouvent fréquemment cités par les interrogés. La stratégie directe consiste ici à confronter l'explicitation faite de l'ouvrage au témoin interrogé : après lecture, « Cela s'est il réellement passé comme cela ? ». Les acteurs ont toujours tendance à embellir leur rôle et amoindrir ceux de leurs collègues. Bien sûr, la réponse fournie sera : « Non, ça ne s'est pas passé comme ça... ». Mais tel est le processus de l'adduction. On ne recherche pas la preuve, mais une *exposition* inconnue à un nombre suffisant de preuves d'un phénomène nous étant encore inconnu, que nous découvrirons – peut-être – en effectuant un saut du chaos à un essai de conjecture.

Fort heureusement, le tacite est parfois tout simplement présent dans des formes explicites : par suggestion, par différence entre deux textes. C'est le cas pour Pechiney où la découverte du procédé $3C^3$ est tantôt décrite comme une longue maturation et un succès des ingénieurs de la Compagnie par Barrand et Gadeau [10], puis décrite comme le succès individuel d'un acteur ayant réussi à tromper une assistance nord-américaine pour s'inspirer des plans du-dit processus [11]. Cette découverte s'est faite par hasard. C'est à dire que je ne cherchais pas à expliquer la naissance du processus $3C^3$ dans ma recherche, ni n'en avait particulièrement besoin. La quête du non-exprimé, ici parce que les ingénieurs en savaient plus qu'ils ne *voulaient* bien exprimer, peut être empreint de systématisme dans l'absorption d'un maximum de signaux et stimuli, mais est sujette à la chance d'obtenir "la" combinaison provoquant l'adduction.

[10]. Barrand P. Gadeau R (et al.), *L'Aluminium*, en deux volumes, Paris: Eyrolles.
[11]. Lamourdedieu M., "Carnet de Route", *Cahiers d'Histoire de l'Aluminium*, No 6, été 1990: Paris: IHA, pp. 60-84.

Les stratégies d'usure, de l'hypothèse nulle et la stratégie politique

Les stratégies de confrontation peuvent prendre un autre aspect : une stratégie d'usure, c'est-à-dire revenir à la charge vers l'interrogé (Miles, Hubermann, 1984), mais ici en ne modifiant pas les questions, ou incluant que de faibles modifications pour mesurer l'écart dans les réponses. Dans une telle stratégie, l'*innocence* paye plus que l'intelligence, pour une raison évoquée plus haut, la peur que peut inspirer l'autre – ici, le chercheur – lorsqu'il réalise une intrusion dans le territoire de l'interrogé.

Parce que les acteurs ont une propension à croire dans l'évolution et le changement, une stratégie visant à défendre auprès des interrogés une hypothèse nulle peut provoquer, chez ceux-ci un désir de *démontrer le changement*, et ainsi exprimer ce qu'ils n'ont pas *voulu* exprimer, ou ce qu'ils n'ont pas *pu* exprimer (mensonges vitaux, inhibition). Le présent comme le passé, tous deux imbriqués dans le *réel* (Rosset, 1977), sont des enjeux politiques, aussi bien à titre individuel, qu'au titre collectif de la défense d'un passé ou d'un présent que l'on ne désire pas trahi ou éloigné des croyances collectives. A la stratégie de l'hypothèse nulle, qui plaide le non-changement pour provoquer l'explicitation du changement, la stratégie *politique* consiste au contraire, à plaider de multiples changements, dans la *contre-lignée* de leur acception politique. Nous sommes loin ici d'une recherche hypothético-déductive. L'adduction est une démarche ouverte et flexible. Elle n'a ni pour principe le *tabula rasa*, ni la recherche d'adhésion à des modèles pré-existants.

La stratégie de la contre-expertise

La stratégie de la contre-expertise consiste à confronter l'interrogé avec un autre set de données visant à montrer des signes d'existence de processus ou de connaissances que l'on a pas *pu* ou pas *voulu* exprimés. Le chercheur n'est pas dans une disposition où il "détient la vérité", mais où il tient "une hypothèse" et encourage la discussion et la pratique réflexive (Osterman, 1990) de l'interrogé sur une représentation de la réalité qui diffère de la sienne. Cette méthode peut permettre de répondre à trois appréhensions de l'interrogé : le non exprimé par peur de soi, le non-exprimé construit, et le non-exprimé instrumental, en permettant à l'interrogé, respectivement, de se dégager du schéma "sujet de connaissance", de se distancer du schéma dans lequel il opère et de discuter sur un terrain neutre, où l'instrumentalité d'un mensonge vital perd de son sens, puisqu'il discute une représentation qui n'est pas la sienne. *A contrario*, le chercheur s'attachera a ne pas identifier la représentation qu'il propose de discuter en déclarant : « Untel m'a dit que... » (stratégie pouvant être réservée à une démarche politique), afin ne pas provoquer une peur de l'autre ou une peur de l'autorité amenant l'acteur à réprimer son expression.

Le fait d'adopter une approche qualitative pour détecter le non-exprimé n'interdit pas la possibilité de tester les découvertes. Le seul test que nous avons pu éprouver pour l'instant est un retour sur le terrain avec les conjectures ayant pu être établies, afin de les confronter avec les acteurs interrogés. Il est certain que le fait que les acteurs disent : « Oui, c'est bien comme cela que ça s'est passé » n'est pas un garant absolu de la validité des résultats. En effet, faisant face à l'ensemble du non-exprimé désormais *énoncé*, les acteurs ont diverse attitudes. Certains ne voudront pas entendre une autre réalité que la réalité officielle, celle du « Messud » ou du « Gignoux », d'autres, au contraire, valideront les résultats, mais ce faisant, modifieront leur représentation du réel au sens entendu par Rosset (1977), c'est à dire l'agrégation toujours renouvelée du passé et du présent dans une seule unité, prenant compte cette fois du non-exprimé dévoilé, mais contenant toujours une part indicible de non-exprimé.

Au même titre que le chercheur du non-exprimé ne peut rechercher la "vérité", car par son essence tacite, on ne saurait qu'approcher l'inconscient sans jamais l'épuiser, il aura pour objectif de réduire au minimum ce *résidu* indicible non-exprimé, sans pouvoir jamais prétendre l'avoir entièrement mis à jour. Les questions redondantes pouvant permettre de tester le processus de recherche seront alors : ai-je bien observé ? Ai-je bien entendu ? Ai-je bien restitué ? Et ces questions, traditionnellement posées à des collègues chercheurs dans des soucis de double codage, devront également être posées aux interrogés eux-mêmes afin de réduire la part de hasard dans l'attribution des données à des catégories d'observation d'autant plus fragiles qu'elles concernent des phénomènes ou des connaissances que les acteurs n'ont *pu* ou n'ont pas *voulu* exprimer.

LIMITES

L'étude du non-exprimé peut bel et bien être qualifiée "d'aventure" de recherche. Comme dans tout domaine nouveau, le chercheur s'engage dans des chemins hasardeux et accepte, implicitement, d'être soumis à des critiques sévères de ses pairs. Les limites de son travail concerneront aussi bien la robustesse entre ses données et les catégories auxquelles il les a attribuées, que la validité interne et externe de son travail. Mais peut-être faut-il ici questionner la notion de « validité », et questionner de même la raison d'être de la recherche ? Que gagne le chercheur à se mouvoir dans l'espace fini des paradigmes existants ? « Son imagination est entravée, et même son langage cesse de lui appartenir. Et cela se reflète encore dans la nature des faits scientifiques, qui sont vécus comme étant indépendants des opinions, des croyances et des appartenances culturelles. Il est donc possible de créer une tradition et de la maintenir par des règles strictes ; cela, dans une certaine mesure, permet des succès. Mais est-il souhaitable de soutenir une telle tradition en rejetant tout autre possibilité ? Doit-on lui attribuer le droit exclusif de traiter la connaissance, avec pour conséquence que tout résultat obtenu par d'autres

méthodes est éliminé sans appel ? » (Feyerabend, 1979, p. 16). La recherche sur la connaissance tacite est aujourd'hui embryonnaire, parce qu'elle n'est soutenue, dans sa majeure partie, que de propositions critiques et d'expériences de laboratoire, réduisant la réalité à une peau de chagrin de tests de stimuli visuels, ou à des manipulations aventureuses de clichés sur la connaissance des uns, et la connaissance des autres... Mais elle appelle « une conception du monde entièrement nouvelle, y compris une nouvelle conception de l'homme *et de ses capacités à connaître* » (Feyerabend, 1979, p. 164). Elle appelle à développer la personnalité et l'attention de chacun, afin de protéger cette « nécessité d'attendre et d'ignorer d'énormes masses d'observations et de mesures critiques, (qui) n'est presque jamais discutée dans nos méthodologies » (Feyerabend, 1979, p. 164). Nous ne pouvons continuer à comprendre, expliquer et prédire à partir d'*explicitations* qui sont déjà des compréhensions et des explications, et en les appelant des "données". D'un autre côté, nier en bloc la validité de l'existant, et refuser l'idée de progrès, serait nier la recherche scientifique. Et l'on ne peut d'un côté appeler à une médecine préventive, sans vouloir accepter l'existence de vaccins !

CONCLUSION

SANS ALLER VERS UNE RECHERCHE MEURTRIE...

La recherche, et le chercheur au cœur de celle-ci, – qu'on le veuille ou non – posent un problème de *foi*. Foi dans une "loi de la nature" d'une part, car sous le principe de généralisation, se cache une croyance dans l'existence de lois universelles présidant aux comportements des hommes ou des organisations dans des conditions données : « La friponnerie et la sottise humaines sont des phénomènes si courants que je croirais que les événements les plus extraordinaires naissent de leur concours plutôt que d'admettre une violation aussi remarquable des lois de la nature » (Hume, 1983, p. 205). Foi dans l'*idée de changement et de progrès* d'autre part : l'idée de différence – l'idée de contraste – est non seulement essentielle au chercheur, mais à tout être pensant, car « ce qu'annonce pour un groupe social la perte des différences, c'est l'escalade de la violence; car, si tous les hommes ont les mêmes désirs, ils deviennent des rivaux mimétiques, voués à des vengeances symétriques, affrontés dans des conflits sans fin. La seule façon d'échapper à l'enfer des représailles en chaîne, c'est de répondre à la question : qui a commencé [12] ? ». Ainsi, l'*hypothèse nulle*, celle du non-changement, est rarement envisagée comme proposition de recherche (Starbuck, 1988), car il faut continuellement souligner l'idée de progrès, continuellement éclairer une différence dans les résultats et dans la découverte. Il n'y a pas de raison d'être chercheur, sans une vocation à comprendre et à expliquer. Nous ne faisons pas de la recherche pour conclure que « tout

[12]. Mona OZOUF, article à propos de *La violence et le sacré* de René Girard, paru dans *Le Nouvel Observateur*, le 12 Février 1973.

est faux et tout est vrai », mais nous ne devons pas pour autant, à mon sens, faire de cette vocation de la recherche la poursuite de dogmes, en plaçant le chercheur, *ex-machina*, au dessus de la *faillibilité* humaine, protégé du leurre, exempt de schémas, absous de toute erreur. La science moderne s'est débarrassée de la philosophie qu'elle a reclus dans une forme littéraire, la cadrant dans un exercice de forme, là où elle remplissait, chez le scientifique, cette fonction de retour sur lui-même, ce questionnement essentiel de sa propre faillibilité.

« *Tantôt je pense, tantôt je suis* », la dualité contre laquelle s'élevait Hume, tout en étant son humble représentant, est plus que jamais d'actualité. En séparant la pensée du chercheur, de son expérience dans sa totalité, on risque de faire de la recherche une logique froide qui se nourrit d'elle même, faisant de nous autres chercheurs, dans le plus douloureux des paradoxes, les êtres les plus résistants au changement.

§

Remerciements

Toute ma reconnaissance va au Professeur Raymond Alain Thiétart, qui a suggéré l'écriture d'un article sur le thème des méthodes de la recherche et du tacite dans les organisations, et que je remercie d'avoir bien voulu faire partie de mon jury de thèse. Je tiens également à remercier le Professeur Gérard Kœnig, qui dirigea avec beaucoup de compréhension, de soutien et de conseils précieux mon travail de thèse, et les Professeurs William H. Starbuck et John Christopher Spender pour leurs nombreux conseils et encouragements amicaux. Je voudrais également remercier le Professeur Yvonne Giordano, pour avoir accepté de participer à mon jury de thèse, et pour les conseils et les remarques précieuses qu'elle a bien voulu apporter à mon travail. Enfin, j'aimerais remercier deux amis, étudiants-doctorants, dont les encouragements et la sagesse m'ont aidé à comprendre mes erreurs et essayer de les corriger. Il s'agit de Bhatt Vadlamani, aujourd'hui Professeur-Assistant à Boston College et Jérôme Ibert, doctorant à l'Université de Paris-Dauphine. Que tous les membres du centre DMSP soient également grandement remerciés pour leur attitude de soutien et de compréhension pendant ces trois années de thèse.

Références

AMES E. REITER S. (1961), Distributions of correlation coeficients in economic time series", *Journal of American Statistical Association*, Vol. 56, pp. 637- 656.

ASHBY W.R., (1970), "Analysis of the System to be Modelled", Chapter VI in Stodgill R.M., The Process of Model Building in the Behavioural Sciences, London: Norton.

ASTLEY, W.G., (1985), "Administrative science as socially constructed truth", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, pp. 497-513.

BARGH, J.A., ULEMAN, J.S., (1989), *Unintended thought*, New York: Guilford.

BARNEY, J.B. (1985), "Dimensions of informal social network structure: Towar a contingency theory of informal relations in organizations", *Social Networks*, Vol 7: pp. 1-46.

BARTLETT, F.C., (1954), *Remembering: A Study in Experimental and Social Psychology*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

BARTUNEK J.M., MOCH M.K., (1987), "First order, second order, and third-order change and organization development interventions: a cognitive approach" *The Journal of Applied Behvioral Science,* Vol. 23, no 4, pp. 483-500.

BAUMARD P. (1994), *Organisations déconcertées: Les transformations de la connaissance dans la gestion des situations ambiguës*, Thèse en sciences de gestion, Paris: Université de Paris-Dauphine.

BAUMARD, Ph., (1993,) "How do corporations notice and make sense ? The emergence of intelligence-intensive corporate strategies", Cahier de recherches n° 217, Paris: Université de Paris-Dauphine.

BERGER, Peter L., LUCKMANN, Thomas, (1966), *The Social Construction of Reality*, Garden City, NY: Doubleday.

BERRY, M. (1983), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris: CRG-Ecole Polytechnique.

BIRD, Allan, (1994), "Careers as repositories of Knowledge: A New Perspective on Boundaryless Careers", New York University, Working Paper Mgmt #94:9, March 1994, forthcoming in *Journal of Organizational Behavior.*

BLAUG, Mark (1982), *La méthodologie économique,*, Paris: Economica.

BLUMER H. (1940), "The Problem of the Concept in Social Psychology", *American Journal of Sociology*, pp. 707-719.

BLUMER, H. (1939), "Appraisal of Thomas and Znaniecki's *The Polish Peasant in Europe and America*, New York: Social Science Research Council.

BOURDIEU, Pierre (1994), *Raisons Pratiques: Sur la théorie de l'action*, Paris: Seuil.

BUCKLEY P.J., CASSON M., (1988), "A Theory of co-operation in international business", *Management International Review*, Special Issue, pp. 19-38.

BULWER-LYTTON, E.,(1803-1873), *The Disowned* In *The Complete Works*, Vol. II, New-York: Thomas Crowell & Co.

COASE R.H., (1937, 1987), "The nature of the firm", *Economica*, 4-1937: pp. 386-405, traduction française: *Revue Française d'Economie,* Vol. II, n° 1, Hiver 1987: pp. 133-157.

CROZIER M. HEDBERG (1977), *L'acteur et le système*, Paris: Editions du Seuil.

CYERT R.M. et MARCH J.G. (1963), *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

DEDIJER S., (1989), "Self-Deception in Government and Managemen"t, Research Paper, Lund: Institutet för Ekonomisk Forskning.

DEDIJER, S. (1975), *Social Intelligence: A Comparative Social Sciences Approach to an Emerging Social Problem,* Darmouth, New-Hampire, 20 Avril, Cahier de Recherche.

DEMOS, R. (1960), "Lying to Oneself", *Journal of Philosophy*, Vol. 57.

DETIENNE M., VERNANT J.P. (1974), *Les ruses de l'intelligence: La Mètis des grecs*, Paris: Flammarion.

DILMAN, I. (1972), *Is the unconscious a theoretical construct ?*, *Monist*, No 56.

DOI, T. (1985), *The Anatomy of Self*, Tokyo: Kodansha.

DONOVAN, G.M. (1986), "Evidence, Intelligence and the Soviet Threat", *The International Journal of Intelligence and Counter Intelligence*, Vol. 1, No 2, New York: Intel Publishing Group.

ECO, Umberto, (1992), *Les limites de l'interprétation*, Paris: Grasset.

EHLINGER, S., (1993), "Les structures cognitives organisationnelles sont-elles des facteurs de stabilité ou d'instabilité pour les organisations ?", *Cahier de Recherches no 221*, Paris: Université de Paris-Dauphine-DMSP.

ERIKSEN, C.W., (1958), "Unconscious Processes", in M.R. Jones (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*, Lincoln: University of Nebraska Press, pp. 169-278.

FEYERABEND Paul (1979), *Contre la méthode, esquisse d'une théorie anarchiste de la connaissance*, Editions du Seuil.

FINGARETTE H., (1969), *Self-Deception*, London: Routledge & Kegan Paul, 1969.

FISCHHOFF**,** Baruch (1982), "For Those Condemned To Study The Past: Heuristics and Biases in Hindsight" in Daniel KAHNEMAN, Amos TVERSKY, Paul SLOVIC (Eds.), *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Cambridge: Cambridge University Press, p. 343.

FOUCAULT, M., (1969), *L'Archéologie du savoir*, Paris : Gallimard.

FRANK, R.H., (1988), *Passions with Reason : The strategic role of emotions*, New York: W.W. Norton.

GIBSON, E.J. (1969), *Perceptual Learning and Development*, New York: Appleton-Century-Crofts.

GIBSON, J.J. (1979), *The ecological approach to visual perception*, Boston: Houghton Mifflin.

GIDE, A. (1955), *Journal of the Counterfeiters*, New York: Modern Library,.

GLASER, B.G. et STRAUSS A. L.,(1967), *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, Chicago: Aldine Publishing Company.

GOLEMAN, D. (1985), *Vital Lies, Simple Truths. The psychology of self-deception*, New York: Simon &Schuster.

GREENSPOON, J. (1955), "The reinforcing effects of two spoken sounds on the frequency of two responses", *American Journal of Psychology*, 68, pp. 409-416.

HARRIGAN K.R., (1988), "Strategic Alliances and Partner Asymetries", in Contractor J.F. et P. Lorange (Eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, Cambridge: Lexington Books.

HELMHOLTZ, H. (1867), *Treatise on Physiological Optics*, Vol. III, traduit de l'allemand par J.P.C. Southall (Ed.), 1962, New York: Dover.

HUME, David, (1758, 1983), *Enquête sur l'entendement humain*, traduction d'*An Enquiry concrning human understanding*, publié à Londres en 1758, traduction Aubier-Montaigne, 1947, Paris: Flammarion pour le texte cité en référence.

IMEL, Susan (1992), "Reflective Practice in Adult Education", *ERIC Digest N° 122*, ERIC Clearinghouse on Adult, Career and Vocational Education, Columbus, Ohio, sponsored by the Office of Educational Research and Improvement, Washington, DC, Report N° EDO-CE-92-122.

JENKINS, J.G. (1933), "Instruction as a factor of 'incidental' learning", *American Journal of Psychology*, Vol. 45, pp. 471-477.

JONES R.V., (1975), "The Theory of Practical Joking: An Elaboration", *Bulletin of the Institute of Mathematics*, Londres, Vol. XI, n° 1.

KOTTKAMP, R. B., (1990), "Means for Facilitating Reflection.", *Education and Urban Society*, Vol. 22, no. 2, pp. 182-203.

KUNST-WILSON, W.R., JAZONC, , R.B. (1980), "Affective Discrimination of Stimuli that Cannot Be Recognized", *Science*, N° 207, pp. 557-558.

LANGER E., BLANK A., CHANOWITZ B. (1978), "The mindlessness of ostensibly thoughtful action: the role of 'placebic' information in interpersonal interaction", *Journal of Personality and Social Psychology*, N° 36, pp. 635-642.

LANGER, E. (1978), "Rethinking the role of thought in social interaction", in J. HARVEY, W. ICKES, R. KIDD (Eds.), *New directions in attribution theory*, Vol. II, Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp. 35-58

LEWICKI, P., (1986), *Nonconscious social information processing*, New York: Academic Press.

LINCOLN, Yvonna S., GUBA, Egon G., (1985), *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hills, CA: SAGE.

LOVELL M.C., (1983), "Data mining", *Review of Economics and Statistics*, Vol. 65, pp. 1-12.

MACE, W.M., (1974), "Gibson's strategy for perceiving: Ask not what's inside your head but what your head's inside of", in R. SHAW, J. BRANSFORD (Eds.), *Perceiving, acting and knowing*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.

MARSEILLE, J. (1983), *Empire colonial et capitalisme français*, Paris: Calmann-Lévy.

McANDREWS, M.P., MOSCOWITCH, M. (1985), "Rule based and examplar-based classification in artificail grammar learning", *Memory & Cognition*, 13, pp. 469-475.

MILES Matthew B., HUBERMAN, A. Michael, (1984), *Qualitative Data Analysis*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.

MILGRAM, S. (1982), *Soumission à l'autorité,* Calman-Lévy.

MORIN, Edgard (1986), *La Méthode III: La Connaissance de la Connaissance*, Paris: Editions du Seuil.

MOULLET, Michel (1992), *Le Management Clandestin*, Paris: InterEditions.

NISBETT, R.E., ROSS L., (1980), *Human inferences: Strategies and shortcomings of social judgment*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

NISBETT, R.E., WILSON, T.D., (1977), "Telling more than we know: Verbal reports on mental processes", *Psychological Review*, Vol. 84, pp. 231-25

NONAKA**,** Ikujiro, (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, Vol. 5, N° 1, pp. 14-37.

NYSTROM N.C. and STARBUCK, W.H., (1984), "To avoid organizational crisis, Unlearn", *Organizational Dynamics*, Spring, 53-65.

OKSENBERG-RORTY A. (1988), "The deceiptive self: liars, layers, and lairs", in B.P. McLaughin, A. Oksenberg Rorty (eds), *Perspectives on Self-Deception*, Berkeley: University of California Press.

OSTERMAN, K. F., (1990, Février), "Reflective Practice: A New Agenda for Education.", *Education and Urban Society*, Vol. 22, no. 2, pp. 133-152.

REBER A.S. (1993), *Implicit learning and tacit knowledge: An Essay on the Cognitive Unconscious*, Oxford: Oxford University Press.

ROSSET, Clément (1976), *Le réel et son double*, Paris: Gallimard.

ROSSET, Clément (1977), *Le Réel : Traité de l'idiotie*, Paris : Editions de Minuit.

RUDDICK, W. (1988), "Social self-deceptions", in B.P. McLaughin, A. Oksenberg Rorty (eds), *Perspectives on Self-Deception*, Berkeley: University of California Press.

SIMMEL, Georg (1908), in *Soziologie*, Chapitre V, pp. 337-442, également "The Sociology of Secrecy and of Secret Societies", *The American Journal of Sociology*, Vol. XI, Nº 4, (1906). Une traduction des essais de Simmel sur le thème est disponible en Français: *Secret et sociétés secrètes*, Strasbourg: Circe, 1991.

SIMMEL, Georg (1992), *Le conflit*, Paris: Circé.

SPENDER J.C. (1989), *Industry recipes*, London: Routledge, 1989.

SPENDER J.C. (1993), "Tacit knowledge as competitive advantage: unveiling the concept and its strategic implication", Academy of Management Best Papers Proceedings.

STARBUCK William H., MILIKEN Frances J., (1988), "Executive Perceptual Filters: What they notice and how they make sense", in D. HAMBRICK (Ed.), *The Executive Effect: concepts and methods for studying top managers*, pp. 35-65, Greenwich, CT: JAI Press.

STARBUCK, William H. (1988), "Surmounting Our Human Limitations" in Robert QUINN, Kim CAMERON (Eds), *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Cambridge, MA: Ballinger.

STARBUCK, William H. (1993), "Watch where you step ! or Indiana Starbuck amid the perils of academe (rated PG)", in A.G. Bedeian (Ed.), *Management Laureates: A collection of Autobiographical Essays*, Volume 3, Greenwich, Connecticut: JAI Press.

THIETART, R.A. (1990), *La stratégie d'entreprise*, Paris: McGraw Hill.

THOMAS et ZNANIECKI F., (1918), *The Polish Peasant in Poland and America*, New York: Alfred A. Knopf.

ULEMAN J.S., BARGH J.A., (1989), *Unintended Though,* New York: Guilford.

WEGNER D.M., VALLACHER R.R. (1977), *Implicit psychology: An introduction to social cognition*, New York: Oxford University Press.

View publication stats