

Quels dialogues entre chercheurs et consultants ?

Xavier BARON

Expert en gestion de ressources humaines¹

Introduction

Éclairer les espaces de dialogues entre chercheurs et consultants pose la question du rapport entre la logique de l'action et la logique du savoir : « comment être au balcon et dans la rue » ? Le sujet pourrait être rapidement clos à la seule considération des finalités poursuivies. Les chercheurs répondent à une « commande » d'intérêt général et produisent des biens intellectuels non commercialisés, au profit de tous. Pour certains même, « la création d'une science n'est pas et ne peut pas être une réponse à quelque intérêt pratique que ce soit » (cité par Jullien, 1993). Les consultants répondent à un client particulier, dans le cadre de contrats commerciaux qui « aliènent » aussi bien le choix et la définition des objectifs de leur travail que les résultats. Pour autant, le débat est bien là, même si, et c'est en soi significatif, ce sont des chercheurs qui s'expriment, presque jamais les consultants². S'agissant de sciences humaines et plus particulièrement de gestion et de management, l'objet même de la recherche est

¹ Expert en gestion de ressources humaines, Xavier Baron cumule une double expérience de quinze ans d'étude et de conseil et de dix ans de responsabilités dans des fonctions RH en entreprise (Renault SA et Snecma SA). Économiste et sociologue, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, il a travaillé, publié et enseigné notamment dans les domaines de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de la formation, du temps de travail, de la gestion par projet. Il concentre son activité actuelle sur le travail intellectuel et la production immatérielle.

² À l'exception de Pierre Morin, ce qui explique la place que nous lui réserverons dans cette note.

l'action et le(s) sujet(s) de l'action ; toute recherche est action et toute action a potentiellement un effet heuristique. « Le constat premier est que, en gestion, on travaille en général “en situation naturelle”, le processus de recherche influence ce que l'on étudie » (Jullien, 1993). « Peut-il y avoir science quand l'objet est un sujet ? » (Lietard, 2007). La question ici posée est double : les chercheurs peuvent-ils produire des savoirs sans être consultants, ou au moins « intervenants » ? Réciproquement, la pratique des consultants peut-elle contribuer à la production de savoirs scientifiques ?³ La posture adoptée renvoie nécessairement à la question du savoir si possible « utile et vrai » et du sens de l'action. Elle hante les initiatives de gestion comme les productions théoriques, mais également, bien des déceptions à l'intersection des deux.

Paul Lazarsfeld⁴, comparant la démarche habituelle des sociologues américains à celle des sociologues français notait : « Nous américains, ce que nous disons est vrai, mais nous ne savons pas si cela a un sens. Vous, Français, ce que vous dites a un sens, mais vous ne savez pas si c'est vrai ». On peut résumer la progression de cette note⁵ comme suit : pour évacuer un premier niveau de débat, nous verrons quelques-unes des manières de distinguer/opposer les chercheurs et les consultants. Puis, nous reviendrons sur l'intervention comme lieu de pratiques partagées entre chercheurs et consultants. Il sera temps alors de rendre compte en deuxième partie de quelques travaux de recherches disponibles traitant des consultants et du conseil. En troisième partie, nous verrons des étapes de conceptualisation de l'intervention sur les organisations depuis un demi-siècle, depuis la recherche-action jusqu'à des propositions récentes de recherche-intervention en gestion⁶.

³ L'auteur de ces lignes n'est pas chercheur mais praticien depuis 1982, dans l'étude, le conseil et des responsabilités en gestion des ressources humaines de grandes entreprises (Renault et Snecma).

⁴ Cité dans Bernard Galambaud, 1983.

⁵ Il ne sera question ici que de travaux et de réflexions disponibles en langue française.

⁶ Sans que cela les engage sur le fond, nous remercions Benoît Weil, Patrick Gilbert, Laurent Duclos, Guy le Boterf, Odile Henry, Julien Pelletier pour l'aide précieuse qu'ils m'ont apporté pour la réalisation de cette note.

1- Un métier sans profession, entre prestation et intervention

Bien sûr, les consultants usent et abusent des résultats de la recherche. Les chercheurs craignent un usage métaphorique de leurs travaux, bien au-delà de la transposition maîtrisée, voire du simple usage analogique. Pour beaucoup de chercheurs, se commettre dans le conseil s'assimile encore à de la trahison. En même temps, il y a des chercheurs demandeurs (d'accès aux terrains, souvent), il y a des chercheurs demandés (par les entreprises, mais plus rarement), et puis, il y a des conditions de la recherche telles que certains chercheurs sont aussi « demandeurs d'emplois » (Saussois, 1992). Enfin, de nombreux professionnels, perçus comme des experts, exercent hors de l'académie, une activité professionnelle dans laquelle les sciences sociales ont évidemment leur place (Legrand, 2001).

1.1 Nous n'avons rien à voir avec ces gens-là ! Tout les séparerait pourtant. Vermeulen (1997), consultant, résume ainsi les oppositions entre idéaux types de chercheurs et de consultants :

<i>Idéal type</i>	Chercheurs	Consultants
<i>Critères</i>		
Finalité	Maîtrise théorique	Maîtrise pratique
Connaissance	Savoir abstrait	Savoir concret
Échelle de temps	Année(s)	Mois/semaines/jours
Méthodologies	Normes académiques	Boîtes à outils
Transfert de savoir	En direction des pairs	Vers le client
Rapport à l'argent	Moyen de subsistance	Signe de succès
Reconnaissance	Par les pairs (prix Nobel)	Par le client (honoraires)
Éthique	Conviction	Responsabilité

Les modes de financement et les équations économiques d'activités, les styles et modes de vie des uns et des autres, leur relation au temps, urgence *versus* temps long. L'un se veut indépendant des intérêts économiques particuliers et de court terme, l'autre sert évidemment un client.

Cette opposition terme à terme, un peu caricaturale, n'est pas pour autant exempte de fascination réciproque, sur le mode « je t'aime moi non plus » (Ramanantsoa, 1994). Les uns rêvent de la légitimité des autres. Les consultants savent la précarité de l'autorité des savoirs dont ils se réclament avec d'autant plus de force qu'elle n'est pas acquise. Les autres leur envient la facilité d'accès au terrain et bien sûr, leurs rémunérations. La distance entre ces deux mondes est également alimentée par les clients. La relation chercheurs/consultants se nourrit d'un rapport évidemment problématique entre « sciences sociales/entreprises » (Dauberville *et al.*, 1996). Si les chercheurs ne veulent pas dépendre des entreprises comme clients, ils en ont besoin au moins comme terrain (Cousin, 2006). « La recherche en gestion me semble exiger un certain nombre d'observations de terrain, ce qui nécessite d'entrer en contact avec les professionnels ; mais pourquoi ces derniers se donneraient-ils la peine d'accueillir les chercheurs s'ils ne peuvent rien tirer d'une collaboration avec eux ? » (Berry, 2002b). Les entreprises restent maîtresses de leur ouverture à la recherche et leur réflexe de fermeture est une marque de leur méfiance à l'égard de finalités étrangères à leurs missions et tout particulièrement s'agissant de ces disciplines des sciences sociales qui ne se privent pas d'abriter des postures ouvertement critiques et radicales à leur encontre (Linhart, 1991). Accueillir un chercheur en sciences sociales, largement incontrôlable et irresponsable, « c'est se tirer une balle dans le pied ! ». Pour le scientifique, les discours et les pratiques de gestion des entreprises sont, au mieux, des prénotions. « Ces notions ou concepts, de quelque nom qu'on veuille les appeler, ne sont pas les substituts légitimes des choses. Produits de l'expérience vulgaire, ils ont, avant tout, pour objet de mettre nos actions en harmonie avec le monde qui nous entoure ; ils sont formés par la pratique et pour elle ; or une représentation peut être en état de jouer utilement ce rôle tout en étant théoriquement fausse » (Durkheim, 1967, p. 14). Autrement dit, on peut faire de grandes choses à l'aide de théories fausses ! Morel (1992), sociologue et responsable des ressources humaines en entreprise (Renault), pointe le « mal chronique de la connaissance ordinaire sur l'entreprise » : idéalisation des processus, conception magique du discours, simplification excessive des facteurs explicatifs. Il plaide pour former les managers aux sciences sociales. « Il n'est pas certain que, dans l'entreprise, on ait constamment besoin de savoir ce qu'est un acteur stratégique : on l'est de manière

tout à fait naturelle, sans avoir besoin d'Erhard Friedberg pour vous l'expliquer » Girin (1992). Au contraire même, « le manager pour pouvoir travailler a besoin de croire que les facteurs importants sont ceux sur lesquels il peut justement agir. Pour faire du management, il faut croire que ce que l'on fait peut et va avoir un impact. Ces croyances sont nécessaires aux managers et les consultants les confirment dans ces croyances parce qu'ils ne pourraient pas non plus, sans cela, travailler » (Villette, 1992). Du coup, « si Durkheim a raison, on perçoit comment la scientificité de la gestion ainsi acquise rentrerait en contradiction avec les objectifs d'opérationnalité affichés par ailleurs ; il s'agirait en effet de briser l'harmonie, la cohérence des pratiques d'entreprise avec les représentations qui les sous-tendent... » (Jullien, 1993). La recherche en sciences sociales serait ainsi par construction subversive, dysfonctionnelle, donc dangereuse ! [...]

La méfiance des chercheurs n'est pas en reste. De Gaulejac (1992) admet que « la démarche du chercheur donne à l'intervenant une assise pour construire et valider les méthodes à partir d'hypothèses » et même, que « l'intervention est un moment privilégié de validation des hypothèses ». Il conclut cependant : « Les contradictions sont importantes entre la démarche scientifique et les logiques d'intervention. On peut résumer cet antagonisme ainsi : ce qui est utile n'est pas nécessairement vrai. Ce qui est vrai n'est pas nécessairement utile. [...] Il existe une opposition radicale entre la logique de production des biens et des services et la logique de production de connaissance [...]. Cette contradiction de base entre l'opérateur et le vrai traverse en permanence la pratique du chercheur-consultant : pour être reconnu par l'entreprise, il faut qu'il soit utile ; pour être reconnu par la communauté scientifique, il faut qu'il décrive la réalité telle qu'elle est... ». Or, « la pression de l'action va souvent à l'encontre du désir de comprendre [...]. Face à l'activisme, la tentation est grande chez les managers de réfléchir par procuration [...], mais l'expert ne peut que produire une pensée conforme à celle de celui qui le paie [...]. Entre la position critique nécessaire au chercheur et la position de conseiller du Prince de l'intervenant, la cohabitation est forcément conflictuelle parce qu'il s'agit d'un rapport de pouvoir. C'est une banalité de dire que le savoir est un enjeu de pouvoir [...]. Or, il est dans la nature même du pouvoir de se dissimuler comme tel. C'est dans l'opacité qu'il produit le mieux ses effets ».

Enfin, beaucoup soulignent le décalage temporel des attentes. « Les chefs d'entreprises sont toujours très pressés ; il faut répondre tout de suite à leurs demandes. Le sociologue, lui, a besoin d'une année au moins pour dérouler sa

méthode et identifier les problèmes d'une organisation [...]» (Crozier, 2005). « Le dirigeant ne veut pas qu'on lui pose des problèmes, il attend des solutions, il a l'illusion que les consultants les ont toutes, et ceux-ci se comportent comme s'ils les avaient » (Venard, 1995).

1.2 L'intervention comme espace d'une pratique partagée D'un côté, il paraît toujours impossible de se référer à une profession du conseil aujourd'hui. Henry s'est penchée sur l'histoire de l'échec de la constitution d'un ordre professionnel, hanté par l'héritage noble des « ingénieurs conseil du Corps des Mines » (fin du XIX^e siècle), alors que les avocats ou les experts comptables par exemple y sont parvenus en 1942. « Comme d'autres catégories sociales – savants, hauts fonctionnaires, professionnels de la représentation politique, journalistes, clercs ou encore intellectuels libres (hommes de lettres, artistes) – les consultants peuvent être considérés comme des spécialistes de la production symbolique ou idéologique [...]. [Mais], à la différence des formes d'expertise officielle, le métier de consultant ne se présente pas sous une [...] forme codifiée, institutionnalisée, élaborée juridiquement. Il n'existe aujourd'hui aucune instance professionnelle, nationale ou internationale, dont l'autorité incontestée permettrait d'instituer une définition unique de la profession, de certifier les compétences, de codifier les conditions d'accès au métier ou encore d'exercer des fonctions de contrôle moral des pratiques professionnelles » (Henry, 2006).

De l'autre, la croissance des sociétés de conseil est un fait depuis le milieu des années 1980, avec des tendances à la mondialisation, à l'industrialisation de l'offre de conseil (Bounfour, 1989) et au déploiement de « stratégies différenciées » (Gadrey, 1989) : standardisation de l'offre, organisation fonctionnelle des cabinets et distinction des types de marché. Au-delà, « ce qui a changé dans la recherche dans et sur les entreprises, c'est l'importance des recherches en sciences sociales financées par l'entreprise elle-même. La loi du retour (« *I want my money back* ») aurait des effets structurants sur le champ de la recherche sur l'entreprise » (Duclos, 1994).

Cerner les relations « chercheurs/consultants », exige donc un effort de précision sur l'espace du dialogue. Il s'agira des pratiques entre ceux des consultants et des chercheurs qui exercent une *activité d'intervention* en position *d'externalité*. On ne voit pas en effet d'espace de dialogue entre les consultants qui réalisent des activités de prestations et les chercheurs « purs », centrés sur « la recherche

confinée [qui] se définit comme une activité de recherche dans laquelle des chercheurs s'adressent aux chercheurs, s'expriment dans des colloques scientifiques et sont recrutés et promus selon l'avis des autres chercheurs exclusivement » (Berry, 2002a).

Pour définir l'intervention, Kubr (1998) propose : « Service rendu par une ou plusieurs personnes indépendantes et qualifiées pour recenser et approfondir les problèmes concernant la politique, l'organisation, les procédures et les méthodes, pour recommander les actions à entreprendre et pour aider à leur mise en œuvre dans les meilleures conditions ». La formation, le recrutement, la mise en œuvre d'instrumentations relativement banalisées (sur la Gestion prévisionnelle des emplois et compétences ou la qualité par exemple) sont souvent le lieu d'achats de prestations, proches d'une forme de sous-traitance ou de régie. Si les mots ont un sens, c'est l'œuvre de consultants, mais ces prestations ne ressortent que marginalement du conseil, et encore moins de l'intervention. Les consultants peuvent être sollicités pour importer des outils (dont les outils informatiques ou comptables) et des méthodes dont ils sont porteurs, parfois concepteurs, souvent au prix d'une adaptation. Ils sont interrogés sur le « comment faire ». Leur valeur ajoutée est identifiée sur leur capacité à mettre à la disposition des entreprises clientes une instrumentation qu'ils maîtrisent avec un temps d'avance. On peut ici parler de « conseil méthodologique » mais pas encore d'intervention, ou alors à titre secondaire. L'intervention relève d'un troisième type de réponse. Morin (1997) caractérise « l'intervention par les points suivants : modification volontaire du fonctionnement ou des structures organisationnelles ; modification, changements proposés et plus ou moins réalisés selon des méthodes diverses et empiriques par un acteur spécifique, tierce partie, l'intervenant ; ayant le pouvoir de le faire dans un but fixé au sein de cette organisation, dans un cadre contractuel ».

Il s'agit de participer à une volonté de changement « du » fonctionnement et pas seulement « dans » le fonctionnement. Une autre définition est proposée par le courant sociopédagogique ; « l'intervention du pédagogue dans l'organisation va [...] nécessairement [...] poser les problèmes de fonctionnement de l'organisation rendant la formation possible, et, ne se limitant pas à poser ces problèmes, va s'efforcer d'induire un changement plus ou moins profond dans ce fonctionnement » (Meignant, 1972). Il faut donc résoudre un problème qui exige et intègre, en partie au moins, un travail de diagnostic sur le « quoi faire » (Baron, 1988). Si quelques uns parient sur « la force de la vérité révélée » à l'aide du seul diagnostic restitué, la plupart savent qu'elle est rare-

ment suffisante, tant pour agir sur le réel que pour satisfaire le client (Tixier et Maccoby, 2007).

L'extériorité est une composante essentielle de l'intervention, mais paradoxale. « Comment bien connaître nos entreprises et administrations ? Ou bien on leur est extérieur, et n'en perçoit que de trompeuses apparences, ou bien on y est immergé, et manque de recul » (Matheu, 1986). L'externalité est une limite du pouvoir de l'intervenant, mais une garantie de sa position d'allié du prescripteur et un fondement de sa présomption d'expertise. Au-delà, sans le développer ici, on sait que l'externalité est aussi une condition d'apports en termes de réduction d'anxiété, de portage de rêve (Duchesne, 1997), voire d'espace de régression autorisée, directement liée aux dimensions psychologiques de la relation de conseil.

1.3 *L'intervention externe est sous contrat et limitée par la méconnaissance des contextes* Villette (1988, 2003), insiste sur la dimension contractuelle de la relation de conseil ; une

relation commerciale portant sur des obligations de moyens. Le pouvoir du consultant est subordonné aux termes du contrat. Il s'y réfère tant pour sa propre protection que pour choisir « ce qu'il convient de faire ». De ce point de vue, le consultant est toujours plus ou moins un « mercenaire ». Il y a là évidemment une tension pour les intervenants « chercheurs de statut », sauf s'ils avancent « masqués », avec une intention/vocation subversive (en « terre de mission » ?), pour faire autre chose que ce que le client demande ou attend (Arnaud, 1994).

Pour la tradition anglo-saxonne, cela ne présenterait pas les mêmes difficultés éthiques que dans « l'exception française » (d'Iribarne, 2006), où domine « la logique de l'honneur » (d'Iribarne, 1989). Est en jeu l'idée que l'on se fait de ce qu'est un « homme libre ». « En France, l'image mythique de l'homme libre n'est, ni le propriétaire [...], ni celui qui gère en commun avec ses pairs les affaires de la communauté. C'est le vrai noble, à travers qui l'humanité s'élève au-dessus de la trivialité du quotidien, et dont le sens du devoir est à la hauteur des privilèges que lui vaut son état » (d'Iribarne, 2006).

D'Iribarne éclaire ainsi la négativité qui entoure le métier de consultant, au contraire de la noblesse attachée aux chercheurs et aux patrons. L'idée même qu'il y ait un client fait de l'intervenant un « vendeur » (de « *vendere* » en latin,

« trahir » !). La relation vénale fait de lui le contraire d'un homme libre, donc suspect de se soumettre à la loi du « *it's a dirty job, but someone has to do it* ».

La méconnaissance du milieu que pénètre à la marge et temporairement l'intervenant est également en question... au point que sa compétence peut même être relativisée à l'extrême. Le fait est que la caractéristique de « l'œil neuf » dont se prévalent parfois les intervenants extérieurs ne peut se limiter à un « œil naïf » dont on voit mal qu'il soit une vertu. Les preuves de l'expertise supposée des intervenants ne résistent ni à leurs diplômes et formations initiales, ni aux fameuses références si présentes dans les CV de consultants et dans les plaquettes commerciales (Venard, 1995). Et que penser de ces très jeunes consultants, les « Socrates en culottes courtes » (Minguet, 1992), « bien diplômés » mais dépourvus d'expériences solides et plus encore du temps suffisant pour rencontrer les spécificités des milieux sur lesquels ils agissent... ?

Dans une perspective où il n'y aurait de science qu'expérimentale, ces deux caractéristiques suffisent à invalider toute démarche qui se voudrait heuristique dans un tel contexte. Gilles Arnaud rappelle et conteste deux perspectives traditionnelles (1994) : « Le chercheur doit pouvoir étudier le comportement de variables clairement identifiées et isolées, dans le cadre d'une situation qu'il a lui-même créée et dont il maîtrise les aléas ». Comme ce n'est jamais le cas pour l'intervenant en entreprise, « l'observation *in situ* ne peut avoir qu'une fonction exploratoire ». Dans une seconde perspective, « résolument clinique et anti-réductionniste », la conclusion est du même ordre. L'observation *in situ*, faussement naturaliste, est jugée insuffisamment rigoureuse, « réductrice et stérilisante, voire fondamentalement leurrante ».

1.4 L'externalité comme fondement de la présomption d'expertise

Pour d'autres, par une distanciation réelle et construite (Matheu, 1986), l'externalité est un élément de la présomption d'expertise. C'est une condition reconnue et généralement admise d'un dépassement du sens commun, des représentations récurrentes, des jeux de pouvoirs habituels. Dans le conseil comme dans la recherche, la distance ne peut être que relative, « familière » (Matheu, 1986), mais elle doit être. Outre l'œil neuf, le client s'adjoint une capacité au nom d'un savoir présumé objectif, construit en dehors de lui, de ses préférences et de son intérêt. Cela fonde l'expertise, même si évidemment cela ne suffit pas à en garantir l'objectivité. « On n'est déjà pas certain que toute subjectivité soit absente des sciences exactes ; s'agissant des sciences sociales et de l'économie en parti-

culier, on est en revanche sûr que l'idéologie, d'où qu'elle vienne, est au point de départ de beaucoup de travaux, même parmi les plus célèbres » d'après Babeau⁷. Cette distanciation se décline au moins sur deux registres. Le chercheur doit se ménager une position de recul et de distance critique lui permettant de rompre avec la réalité sensible, avec les catégories du sens commun. Il doit ensuite opérer un détour par l'intériorité des acteurs, seule manière de découvrir la signification subjective des comportements. Il doit enfin reconquérir son extériorité, en confrontant les unes aux autres les multiples rationalités ou stratégies contingentes pour remonter au système (Crozier et Friedberg, 1977). Tout au long de ce processus, il est guidé par les écarts à la rationalité (anomalies, écarts à la norme, dysfonctionnements). Ce qui suppose évidemment que cette rationalité existe et qu'elle n'est pas lisible spontanément par les acteurs engagés dans le système. Malgré ces précautions, Arnaud (1994) rappelle que : « toute observation *in situ* de la vie des entreprises et des organisations – *a fortiori* si elle est participante – suppose une interaction entre un observateur et un ou plusieurs observés [...]. Et cette interaction, même si le chercheur ne dit rien ou se tient en retrait, influence nécessairement à la fois ceux qui sont observés et celui qui observe, et détermine donc corrélativement l'appréhension des phénomènes à l'étude ».

1.5 L'externalité dans les jeux d'alliance ; entre compromission et devoir d'ingérence Un second registre de l'externalité renvoie à la recherche d'alliance dans les jeux d'acteurs. Quelques-uns, refusant tout risque de compromission, ne voient dans la revendication de distanciation (des consultants comme des chercheurs intervenants) qu'un artifice permettant en fait d'instrumentaliser les intervenants (les consultants étant complices, naïfs ou non) dans les jeux de pouvoir au profit du prescripteur. Ils s'interdiront alors d'intervenir, retranchés dans une défense « académique ». Si certains s'y risquent, c'est parfois au profit de positions militantes (Jullien, 1993), jusqu'à des stratégies de « mystification de l'objet de l'observation » (Arnaud, 1994). Il reste que l'externalité est opérante pour introduire un élément nouveau dans les rapports de pouvoir, d'autant plus efficace qu'il n'est pas immédiatement perçu comme tel. Nul n'est prophète en son pays. L'externalité/altérité est « utile » aux jeux de pouvoir. En introduisant un intervenant externe, le prescripteur enrichit, complexifie, ouvre de nouveaux espaces à l'exercice de son autorité. Au-delà d'une compréhension d'un usage

⁷ Économiste, professeur à Paris Dauphine, *les Échos*, 9 octobre 2007.

du savoir dans le jeu politique (dont la notion de maîtrise des zones d'incertitude rend compte en sociologie des organisations), l'intervenant, intègre des « stratégies visant un accroissement des connaissances disponibles pour certains acteurs. Dès lors, tout effort de compréhension des organisations ne peut se passer d'étudier les conditions de production de telles connaissances [...]. Il ne s'agit pas de considérer de façon quelque peu élémentaire que le savoir est simplement une forme de pouvoir ; il s'agit de penser que les conditions de reconnaissance, de partage de transmission des savoirs sont tout autant au fondement de la vie organisationnelle que la capacité des acteurs à tirer parti d'une situation donnée » (Hatchuel, 1990). En faisant intervenir un expert externe, le prescripteur acquiert plus qu'une force d'appoint pareille à la sienne propre. Il acquiert un allié, tenu par contrat, mais d'autant plus pertinent qu'il est présumé partiellement autonome au profit d'une production de savoirs contextualisés nouveaux. Il se renforce d'une légitimité et de dynamiques différentes (Baron, 1988).

Qu'ils se vivent comme « mercenaires » ou « humanitaires », les intervenants ne peuvent être naïfs. Cela n'indique pas qu'il n'y ait aucune possibilité d'équilibre, même relative. Ainsi, l'intervenant va mobiliser des stratégies (Jobert, 1992) pour équilibrer autonomie et contrainte, soumission et ingérence volontaire. Au-delà d'une discipline de distanciation, il peut résister à la commande (et la reformuler). C'est ainsi un « système intervenant » qui est en mesure d'équilibrer partiellement le « système client », notamment dans la phase de « reformulation de la demande » en intégrant les demandes « latentes, restant à dévoiler [...], par définition inconnue aussi bien du système intervenant que du système client » (Meignant, 1972). Il va ainsi mettre en œuvre une inventivité dans les réponses, stratégie que Lajoinie (1992) réfère à « la vieille position » de Wright Mills : « c'est l'imagination sociologique comme refus d'un conformisme dominant ». Le danger qui guette alors l'intervenant porteur d'un projet d'élaboration de connaissance « n'est pas en soi de s'allier à tel ou tel acteur contre un autre [...] mais plutôt qu'ayant perdu toute problématique de recherche autonome, il ne puisse construire avec chaque acteur concerné une relation qui soit pertinente au regard des questions qu'il se propose de traiter » (Hatchuel, 1992).

2- Quand des chercheurs s'intéressent aux consultants...

et d'étudiants (Kubr, 1998). Parmi les ouvrages les plus complets et récents, *Le conseil, le livre du consultant et du client*, de Simonet *et al.* (2003) fait notamment le point des travaux menés outre-Atlantique.

2.1 Un métier encore peu arpenté par les chercheurs comme objet de recherche

S'agissant des consultants et de leurs interventions comme objets de recherches, le constat qui s'impose est la rareté des travaux disponibles. « La tradition en sciences sociales ne s'est pas encore aventurée du côté de la connaissance des acteurs et des groupes, et à ce titre, une sociologie des activités de conseil et des métiers de consultants ou d'ingénieurs conseils est probablement à développer. Il est tout aussi digne d'intérêt de relever que c'est par le biais de cycles de perfectionnement d'adultes au sein d'instances de l'enseignement supérieur et des débats engendrés que s'est posée en public la question de la position socioprofessionnelle des consultants en termes de profession, de qualification et de formation » (Minguet, 1992).

Si l'hétérogénéité du milieu du conseil y est pour quelque chose, ce terrain présente des difficultés particulières pour les chercheurs. On l'a vu, bien des entreprises classiques sont méfiantes s'agissant d'accueillir des recherches. On devine aisément la difficulté plus grande encore d'accepter, pour un cabinet de conseil, de voir mener et publier des analyses (alors qu'ils s'affirment parfois eux-mêmes spécialistes) de leur fonctionnement. La liberté du chercheur les expose à des énoncés potentiellement critiques (ce qu'ils ne s'autorisent guère vis-à-vis de leurs clients), risquant de dévoiler des impasses ou des mécanismes, autant de « secrets de Polichinelle » pour la plupart, mais mythes (souvent partagés par des clients pas nécessairement dupes) nécessaires à leur exercice « d'ingénieurs du croire ». Le désenchantement fait partie des dégâts collatéraux de la recherche ! Les cabinets de conseil sont sans doute, parmi toutes les entreprises, de celles qui peuvent le moins se permettre de collaborer à la diffusion d'analyses qui participent d'un affaiblissement de leur réputation. Tout se passe comme si les chercheurs qui se pencheraient sur le conseil étaient alors condamnés à une porte très étroite. Ils sont soit rejetés et inaudibles dans les cabinets conseils si leurs analyses les conduisent à être critiques, soit invalidés *a priori* dans le monde de la recherche (celui dans lequel ils vont être jugés) si ce

n'est pas le cas, soupçonnés qu'ils sont alors d'être instrumentés par les consultants et de participer à une vaste mystification.

2.2 Du désenchantement à la critique

Villette propose ainsi une *Sociologie du conseil en management* (2003)⁸. Il recoupe le constat de la rareté des travaux et en propose une explication. « Tous ces travaux seraient fort utiles, mais leur réalisation risque d'être lente, parce que les chercheurs et les universitaires sont aujourd'hui plus portés à proposer des méthodes d'intervention, à coopérer avec les cabinets de conseil ou à leur faire concurrence qu'à réaliser des travaux académiques distanciés sur cette forme de commerce intellectuel, dont l'influence sur l'organisation de nos sociétés est tellement grande qu'ils se mettent eux aussi à vouloir l'imiter ». C'est avec une forme de regret qu'il comprend néanmoins et explique les raisons d'un succès du conseil qui ne se dément pas, malgré des constats en forme de dénonciation sur le caractère éphémère et fragile de la relation de conseil et sur l'indétermination des contenus et des compétences. « Le client paie un consultant parce qu'un élément humain, ou non humain, de son environnement de travail lui pose problème, qu'il n'arrive pas à en avoir la maîtrise, qu'il lui apparaît comme un obstacle, un frein à son action [...]. Le client paie en échange d'un service, le consultant fournit un service en échange d'un paiement, et la cible subit, parfois à son insu, les effets fastes ou néfastes du contrat conclu entre les deux autres ». Les caractères magiques ou « mode » de la prestation, expliqueraient à eux seuls comment le conseil peut prospérer, malgré des compétences pour le moins mal codifiées et des résultats toujours vagues. Villette concède cependant au conseil en management le crédit de deux types d'apports : « La boîte à outil, apanage des “jeunes” ainsi opérationnels au besoin en quelques jours » et « la capacité à mettre en œuvre les outils et les modèles, forcément réducteurs », mais en principe quand même appuyés sur un savoir faire dont l'acquisition demande des années (métaphore du plombier). Ces apports restent pourtant secondaires selon lui. L'impératif du chiffre d'affaires croisé à une connivence/complicité (de réseaux souvent) avec les objectifs personnels des clients, suffisent à fonder une relation de commerce. Elle perdure et se reproduit, justement à condition d'éviter de (se) poser la question du sens (elle appartient au client), des effets (notamment pour les cibles qui subissent), et de l'efficacité... « du moment que quelque chose se passe ». Cette vacuité

⁸ Cet ouvrage développe les constats et les analyses présentées dans « L'homme qui croyait au management » (Villette, 1988).

pourtant n'est ni perçue ni dénoncée par les clients ou les observateurs. Elle se révèle finalement « sans risque ». C'est que ces curieux prestataires seraient en effet des maîtres dans un professionnalisme consistant justement à rendre « infalsifiables et inattaquables leurs prescriptions ».

Des constats analogues sont proposés par Dujarier (2002) qui oppose, de manière pour le moins tranchée, deux idéaux-types : le « consultant prescripteur » et le « consultant médiateur ». Pour le premier, « une caractéristique saillante dans la manière de se représenter l'action et de la construire : c'est l'évitement du réel, le déni des limites et, en conséquence, une conception de l'action toute puissante ». Si cette posture fonctionne, alors même que les clients sont rarement dupes, c'est du fait d'un jeu de légitimation de la commande par le recours à des cabinets connus comme mécanisme d'autoprotection du commanditaire. Celui-ci préférera croire ou faire semblant de croire aux conclusions sous peine de se désavouer lui-même et de s'aliéner un milieu d'hommes d'affaires appartenant au même espace professionnel que le sien. L'influence sociale de ce type de consultant serait donc essentiellement de légitimer et de développer une prescription de toute-puissance, tant sur le plan commercial (promettre l'impossible aux clients) que du travail (exiger des salariés d'être surhumains). « L'idéal devient normalement exigible ». Ce premier idéal-type participerait « donc pleinement à un phénomène psychosocial notoire des sociétés occidentales contemporaines : l'absence des limites et la déconflictualisation ». Elle lui oppose un second idéal-type : le « consultant médiateur de contradiction ». Celui-là se réclame explicitement des traditions cliniques et d'une posture critique, dans la mesure où « l'homme est considéré comme une fin en soi ». « Dans cette approche, le consultant aura d'autant mieux réussi son intervention que le collectif de travail pourra se passer de lui, c'est-à-dire aura accru sa capacité à penser et modifier son travail ». L'auteure reconnaît elle-même cependant, avec la difficulté de l'évaluation, avec les exigences de temps et de délais, et tout simplement, avec le fait que les demandes (même « reformulées ») sont rares pour ce type d'intervention, c'est le type « prescripteur » qui représente « évidemment l'essentiel du marché ». Au point que l'on en vient à douter que le second idéal-type connaisse une réalité significative.

2.3 Socialisation, stratégies de la distinction et intervention Minguet (1992), par l'observation de la socialisation des jeunes consultants, relève la « situation impossible des jeunes », coincés entre une très forte dépendance aux seniors et l'exigence d'une implication tout aussi forte « sans se per-

mettre d'erreurs disqualifiantes pour l'entreprise de conseil et pour lui-même ». Il déduit de la contrainte de commercialisation, la force des « leurre » ou mythes dans l'imaginaire organisationnel, magnifiant l'idéal (de service), la déontologie, la confiance, l'esprit d'entreprise, la figure de maître des seniors... d'autant plus que ces derniers n'ont en fait pas le temps de les encadrer vraiment. Des traces du modèle du compagnonnage sont lisibles (structuration hiérarchique, apprentissage en situation de mission, dépendance cognitive et affective, esprit maison) mais dans un univers qui n'est pas, ou si peu, technique. « Dans les habiletés requises, il y a unanimité pour affirmer que la technicité n'est que secondaire parce que répétitive et fruste, par contraste avec l'importance majeure accordée d'abord aux capacités d'observation, d'écoute et de compréhension de l'autre et de ses problèmes ; ensuite aux qualités personnelles de persuasion, d'influence, de crédibilité, d'éveil du respect et de la confiance chez l'interlocuteur ». Leur apprentissage est dans l'expérience directe, toujours contextuelle, marquée du sentiment de frustration et d'inachèvement. « Le paradoxe du junior réside dans une double position : être junior au fond de soi tout en le dissimulant à autrui et à ses propres yeux ». Deux modèles tiraillent le métier ; l'un corporatiste, mettant en avant l'indépendance, la rhétorique professionnelle et la fermeture (modèle de la profession libérale) ; l'autre pousse à l'industrialisation, au développement soutenu des capacités marketing, par la comparaison avec les critères de gestion et de stratégie des organisations de rang international (modèle dirigeant). La question demeure cependant, aussi bien sous sa plume, « quels sont les fondements de la crédibilité et de la confiance suscitées par ces acteurs ? », que dans la question de Berry « comment être jeune et consultant ? » (1991).

Par une triple approche (histoire, sociologie des professions et analyse de parcours individuels), Henry s'est penchée sur les cabinets de conseil comme « objet de recherche privilégié pour l'analyse des processus de construction sociale de l'expertise » (1993). Les consultants en relèvent « dans le sens où ils parviennent, dans certaines conditions et dans les limites d'un public donné, à imposer des principes de vision du monde et des catégories de hiérarchisation ». Cela ne va pas de soi. « Parce que le capital symbolique dont ils disposent n'est pas juridiquement institué », les cabinets de conseil sont toujours « susceptibles d'être assimilés à des petites entreprises privées de salut individuel, à des charlatans dont la réputation n'est jamais complètement acquise. Aussi, leur principal problème est de produire la croyance dans ce qu'ils sont et dans ce qu'ils font » (Henry, 1997). Par une mise en perspective historique, Henry (2000, 2006) éclaire « l'impossible professionnalisation du métier d'ingénieur conseil (1880-

1954) » et montre que le processus de reconnaissance de leur appartenance aux catégories dominantes est un enjeu majeur pour les consultants... justement parce qu'il n'est pas acquis ! Elle s'intéresse aux modes de socialisation dans les cabinets de conseil : le recrutement (faire de chaque entrant un « élu »), la sélection et les modes de promotions (compétition permanente et surinvestissement) et plus spécifiquement encore, à certains aspects de cette socialisation comme la culture du non-dit ou la faible importance accordée aux compétences techniques. Une finalité récurrente explique ces modes de socialisation. Ils contribuent à ce que « les jeux d'image de soi et de réputation, prévalent dans cet univers professionnel » produisant effectivement un effet de distinction et d'invention d'une nouvelle élite. « Ici plus qu'ailleurs, les représentations de la réalité contribuent à faire la réalité, c'est-à-dire à produire le groupe en produisant la croyance dans son existence en tant que groupe distinct et dont la distinction va de soi ». Elle souligne l'importance des trajectoires individuelles et des dotations initiales en capital symbolique, largement résumées en France par le diplôme, mais également, le caractère ambigu du rapport des consultants à la science. Durant la première moitié du XX^e siècle, un clivage s'est installé. « Ce sont plutôt les autodidactes qui ont fait des activités de conseil un métier dont ils tirent l'essentiel de leurs revenus [...]. Dans les luttes entre la conception "vocationnelle" d'un métier réservé à une élite dotée de titres reconnus et la conception "professionnelle", fondée sur le revenu, le rapport de force est, dans l'entre-deux guerres, incontestablement favorable aux défenseurs de l'élitisme. Lorsque ce rapport changera, avec l'augmentation numérique des conseillers en organisation "professionnels" après la seconde guerre mondiale, c'est une autre définition du métier, construite sur l'art médical, qui s'imposera en rejetant les bases scientifiques sur lesquelles les ingénieurs conseils « temporaires » fondaient leur légitimité et défendaient leur monopole ». Les pratiques de l'ingénieur-conseil (conception vocationnelle), se voulaient intervenantes au nom de la science. Définies par le Chatelier (Henry, 1995), elles sont « limitées à l'application d'une science industrielle impersonnelle, dotées de protocoles de recherches fortement codifiés et accessibles au chercheur moyen dépourvu de talent ou de génie ». Les « organisateurs conseils » (ou consultants aujourd'hui dans la conception professionnelle), ont mis en avant leurs propres qualités, telles que la créativité, qui se mesurent à la capacité d'offrir du sur-mesure, ou le charisme qui suscite la confiance du client... « qualités qui ne peuvent être détachées de la personne qui les exerce ». À l'opposé des charlatans cependant, le conseil en organisation se veut « art de praticien, basé sur un savoir pratique acquis avec l'expérience, celui de mettre en pratique le savoir ». Du coup, « en l'absence de toute codification du métier, les organisateurs

conseils partagent paradoxalement un certain nombre de traits structuraux avec le champ littéraire, lieu par excellence où le pouvoir symbolique, exercé à titre personnel, prend une forme prophétique » [...]. Ils sont dans l'obligation d'entretenir continuellement la croyance dans leurs propriétés distinctives ». Enfin, un dernier angle d'analyse lui permet de caractériser d'une manière originale les consultants (Henry, 1995). Henry fait l'hypothèse que tous les consultants ont en commun une scolarité imprévue, généralement marquée par un échec, au moins relatif à ce qu'ils imaginaient légitime d'obtenir. « Les consultants ont un casier scolaire », ils ont expérimenté la défaillance d'un projet social imaginé. D'où des sentiments ambivalents vis-à-vis de l'école et plus généralement vis-à-vis du savoir, mais également, une piste pour comprendre « ce qui les fait courir ». Devenir-on consultant pour devenir rapidement riche et puissant ? Non, c'est parce qu'on n'a pas réussi la scolarité à laquelle on s'attendait et qu'on pense pouvoir « blanchir son casier scolaire » en entrant dans le conseil. « Le conseil semble donc offrir à certains une seconde chance. [...] Le métier de consultant permet à ceux qui ont des identités sociales clivées de maintenir cette ambiguïté : ils peuvent se présenter comme des hommes d'affaires aussi bien que comme des intellectuels ».

3- De la recherche-action à la recherche intervention en gestion, en passant par l'intervention sociologique

*développement des capacités d'acteurs et des savoirs*⁹. Pour un paysage très complet que nous ne saurions reprendre, Vrancken et Kutty (2001) ont réuni dans un ouvrage essentiel les représentants des courants sociologiques et psychosociologiques ci-après évoqués. Ils sont introduits par une magistrale « taxinomie de

Dans cette troisième partie, nous limiterons notre synthèse aux débats sur l'intervention en organisation dans une acception limitée : les interventions visant un

⁹ De même, toutes les disciplines des sciences sociales ne seront pas évoquées. L'espace alloué et nos investissements ne permettaient pas de traiter des apports des économistes, des historiens, des géographes et des urbanistes par exemple. Notre principal regret concerne notre impasse sur les travaux des ergonomes.

modèles sociologiques d'intervention » (Minguet, 2001) distinguant pas moins de dix modèles sur ce champ¹⁰.

Le consultant « pur » transfère un savoir (en principe déjà acquis) au profit des entreprises dans une logique d'action. L'important est que ce savoir soit « utile ». Le chercheur de son côté, pour autant qu'il renonce à la « position de prétendue neutralité et extériorité scientifiques » (Arnaud, 1994), pour produire un savoir « vrai » sur l'action, doit certainement clarifier sa position : « quelle place m'assigne-t-on et quelle fonction suis-je en train d'occuper ? » Mais « toute recherche de terrain en sciences de gestion ne peut se réaliser qu'en assumant certains risques ». Pour l'un comme pour l'autre, l'action est le contexte de l'élaboration de leurs savoirs, quel que soit le statut accordé à ces savoirs. Pour autant, chercheurs et consultants ne font pas nécessairement du partage et d'une diffusion d'une capacité d'élaboration de savoirs par les sujets/objets, une condition de l'efficacité de leurs interventions/prestations. L'intervenant pédagogue, par exemple, va « chercher à accroître la capacité de l'organisation à analyser son propre fonctionnement, afin que le traitement des problèmes de formation, ainsi globalement conçus, puisse persister après son retrait, après la fin de l'intervention » (Meignant, 1972). Pour Dubost (1987)¹¹, la recherche-action est « une action délibérée visant un changement dans le monde réel, engagée sur une échelle restreinte, englobée dans un projet plus général et se soumettant à certaines disciplines pour obtenir des effets de connaissances ou de sens ». Ce sont ces deux caractéristiques qui, par différence et spécifiquement, définissent les interventions qui sont prises en compte dans les débats qui suivent, quel que soit leur statut. Ils ont besoin de l'action pour élaborer leurs savoirs à l'aide de méthodes « qui visent un changement dans l'organisation, tout en poursuivant un objectif de recherche » (Meignant, 1972). L'intervention repose ensuite sur une diffusion/ réélaboration de savoirs par les sujets/objets, *a minima* par la restitution. L'efficacité recherchée n'est pas dans les seules vertus du « vrai révélé » ou de l'instrument censé « agir de lui-même », mais, sous une forme ou une autre, dans le renforcement des capacités d'acteurs dans et par la coproduction de savoirs.

¹⁰ Voir tout particulièrement pages 65-67 les tableaux récapitulatifs, y compris le positionnement de *l'Organizational Development* et de la sociotechnique.

¹¹ Cité par Florence Osty (2001).

3.1 Lewin, Mayo et Jaques ; figures fondatrices de l'intervention Plusieurs auteurs, notamment psychosociologues (Goyette, Lessard-Hébert, 1987 ; Ardoino, 1980 ; Dubost, 1972 ; Enriquez, 1992)... convergent pour désigner Lewin au commencement pour avoir mis au point la « recherche-action ». « Dans le domaine de la dynamique de groupe, plus qu'en aucun autre domaine psychologique, la théorie et la pratique sont liées méthodiquement d'une façon qui, si elle est correctement menée, peut fournir des réponses à des problèmes théoriques et en même temps renforcer cette approche rationnelle de nos problèmes sociaux pratiques qui est l'une des exigences fondamentales de leur résolution » (Lewin cité par Lapassade, 1967). Rhéaume (cité par Goyette, Lessard-Hébert, 1987) attribue à l'école lewinienne « l'idée du développement de la science dans et par l'action [...]. Elle s'appuie sur la correspondance établie entre le processus de la pensée scientifique, de la recherche de type expérimentale en particulier et de celui de l'action sociale planifiée vue sous l'angle d'un processus de résolution de problème ». Ce qui a fait date, c'est la compréhension qu'il ne suffit pas de « transférer une connaissance » du vrai et du bon pour obtenir des sujets (donc plus ou moins libres) un comportement nouveau. Depuis que l'esclavagisme est banni, c'est bien le problème de toutes les entreprises. Reprenant la synthèse de Hatchuel et David (2007), la recherche-action peut ainsi être résumée à « une finalité d'action combinée à la conception et la préparation de mise en œuvre de solutions pour les besoins des organisations ; une volonté d'accompagner des changements complexes par une intervention participative ; le dialogue et la réflexivité sont des conditions de l'*empowerment* et du développement des personnes ; enfin, le savoir élaboré dans la recherche-action, voire l'apprentissage par la recherche sont des leviers de la réflexivité et de l'acquisition effective (ou appropriation) des savoirs »¹². On le voit cependant, cet apport n'était pas particulièrement centré sur l'entreprise, ni d'abord heuristique. Hatchuel et David concluent même : « Ce n'est pas suffisant pour construire des programmes de recherche »¹³ (*ibid.*).

C'est peut-être pourquoi Mayo est plus souvent cité par d'autres, sociologues notamment, autour d'une mission devenue mythique à l'usine d'Hawthorne de la General Electric entre 1929 et 1933 (Sainsaulieu et Piotet, 1994 ; Morin, 1997), mais moins pour la méthode cette fois que pour les préconisations.

¹² Ma traduction.

¹³ Ma traduction.

L'une et l'autre forment le patrimoine de Elliot Jaques au Tavistock Institute of Human Relations (1972), qui travaille avec Trist et Emery en Angleterre, fondant une nouvelle « école » dite sociotechnique. En France, l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) s'en réclame toujours (Pelletier, 2007). Elle est présente dans les expérimentations des nouvelles formes d'organisation du travail dont la Suède a été un exemple jusqu'à la fin des années 1980 (Ortsman, 1978). L'intervention psychosociologique se veut différente de celle de l'ingénieur en organisation ou du sociologue. Elle adopte une visée de thérapie sociale : « rendre l'organisation cliente capable de s'approprier la connaissance et les techniques des sciences sociales dans le but de faire face de façon plus adéquate à ses propres problèmes » (Dubost, 1972). On notera ici que la visée de connaissance est subordonnée à celle de l'action ; la résolution de problèmes de l'entreprise par l'entreprise, en prétendant agir « avec » les gens plutôt que « pour » ou « sur » les gens. « Enfin, la voie proposée par E. Jaques met au centre de l'approche « collaborative » le problème de l'ambivalence, les phénomènes de transfert et l'interprétation des résistances » (*ibid.*).

3.2 L'intervention psychosociologique

D'autres parleront d'analyse sociale (Dubost et Levy, 1980), d'intervention socioanalytique (Lourau, 1980) d'analyse institutionnelle ou encore de sociopsychanalyse institutionnelle (Mendel, 1980) des organisations... pour souligner l'importance de l'emprunt aux concepts psychanalytiques et à la démarche thérapeutique ainsi transposée des personnes aux groupes organisés, aux institutions, jusqu'à l'État (Enriquez, 1983). Un paysage déjà très complet est proposé par sept auteurs, dans *L'intervention institutionnelle* (Ardoino *et al.*, 1980) à l'apogée de ce mouvement. C'est donc à partir de 1946 en France, avec les héritages de Lewin, Mayo, puis Jaques et progressivement Freud (avec pour certains une référence explicite à Marx et une visée révolutionnaire) que se formalise la notion d'intervention sociale ou psychosociologique, notamment à partir de EDF dès 1947 (cellule psychotechnique, avec Palmade, puis Dubost et Goguelin) (Meynaud, dir. 1996). Il n'est pas possible de tenter ici une peinture exhaustive des cinquante années de réflexions et de pratiques de plus d'une dizaine de psychosociologues engagés et productifs sur différentes sous-disciplines de la microsociologie (Lapassade, 1994). Ce courant rassemble des personnalités aux nuances nombreuses : André Levy, Guy Palmade, Jean Dubost, Jacques Ardoino, Eugène Enriquez, Gérard Mendel, Georges Lapassade, Felix Guattari, René Lourau, Max Pages, Jacky Beillerot et d'autres encore. Ils se réclament tout à la fois de Jaques et du Tavistock Insti-

tute, mais également de Lewin, Rogers, Moreno, Bion et Klein. Sur les périodes et les postures, laissons parler l'un d'entre eux, Enriquez (1992) : « Je situerai la première étape dans les années 1950 [...]. À cette époque, le modèle dominant est celui de la recherche-action de type lewinien [qui] privilégie une collaboration étroite entre le chercheur et le commanditaire de l'intervention [...] le système client, objet et sujet du travail. [...] Dans une deuxième période, [...] l'influence de la psychanalyse a été très nette. Le travail est centré sur les phénomènes de projection, d'agressivité, de bouc émissaire, de phantasmes de morcellement, des alliances, des processus de pouvoir. Peu à peu, on s'oriente vers l'idée d'une sociothérapie [...] ou encore "d'analyse sociale". [...] Les intervenants [...] vont essayer de faire en sorte que les personnes puissent découvrir elles-mêmes, par un travail de perlaboration, des éléments occultés d'une part au niveau interpersonnel et d'autre part au niveau des structures de l'entreprise. [...] À partir de ce moment-là, une dimension plus "politique" apparaît. L'idée prégnante est que la société doit se transformer, qu'elle doit aller vers l'autogestion. Pour certains (Mendel, Lourau, Lapassade), il y avait un *a priori* révolutionnaire et utopique [...] et le rôle de l'intervenant était de favoriser une telle évolution, au besoin en utilisant la provocation ». Après quelques années « tant la dimension des terrains que le mode d'intervention et la manière de faire sont devenus plus modestes ». « Nous devenions consultants au sens où nous intervenions sur des problèmes précis, propres à certains groupes appartenant à des organisations [...]. Ainsi l'intervention devenait plus locale et plus positive » (Enriquez, 1972). Après 1980 et l'apparition de cabinet de conseil, « c'est peut-être le moment où on a passé le relais à d'autres. Du fait de l'instauration du management participatif ou autres pratiques similaires, nous avons eu l'impression que les responsables d'entreprises nous avaient piqué nos propres instruments et s'en servaient eux-mêmes, naturellement en les déformant, en faisant des cercles de progrès ou de qualité, en construisant des groupes responsables, des groupes *ad hoc* de résolution de problèmes, en instaurant des consultations autour du projet d'entreprise, etc. [...] mais je n'ai pas du tout l'impression que cela soit le travail du psychosociologue. En fait les responsables y sont arrivés parce qu'ils se sont rendu compte [...] qu'il était important de mobiliser le maximum de personnes possibles » (*ibid.*). Ce constat en demi-teinte est aggravé en 2001 par Levy : « Force est [...] de constater que [...] les sciences sociales n'ont amené aucune révolution dans le fonctionnement des organisations. [...] On peut même estimer qu'elles ont pu parfois au contraire contribuer à leur insu au développement et à la généralisation de formes de pouvoir plus subtiles, fondées sur une meilleure maîtrise des procédés d'instrumentalisation des individus et des groupes ».

3.3 L'intervention sociopédagogique, de la lutte contre l'exclusion à l'apprenance en passant par l'investissement formation

Bertrand Schwartz¹⁴ est un personnage clé et le mentor de toute une génération de militants, intervenants et spécialistes de la formation en entreprise, à partir de positions institutionnelles différentes, comme Georges Egg, Alain Meignant, Guy Le Boterf, Pierre Caspar... (Schwartz, 1994). « En matière sociale, [...] l'observation seule aboutit bien souvent à plaquer sur des situations générales ou particulières des modèles préétablis, ce qui conduit le plus souvent à la perpétuation, voire à l'enkystement des problèmes préexistants. [...] On ne peut correctement poser les problèmes qu'en entendant ceux qui les vivent ; [...] on ne peut résoudre leurs problèmes qu'avec eux [...]. Il y a deux façons d'écouter : l'une qui consiste à s'emparer des propos de l'autre pour servir ses propres thèses et ses propres intérêts ; l'autre qui consiste à entendre l'autre, à comprendre « d'où » il parle, en un mot, à aller vers lui. [...] Cette écoute participante, [...] permettait à la fois d'approcher la réalité, celle de nos protagonistes, de comprendre les représentations qu'ils en avaient, et de la leur « rendre » en leur apportant une conscience nouvelle leur permettant d'agir avec nous, et nous avec eux [...]. Mon but, la visée sociale [...] : réduire les inégalités en partant du refus de considérer comme une fatalité l'exclusion des personnes peu formées »¹⁵. Pourtant, au soir de sa vie, Bertrand Schwartz parle lui-même « d'échec complet » (Lambrichs, 2006).

Pour décevants que puisse être les résultats à l'aune du projet sociétal de réduction des inégalités, le champ de la formation professionnelle a été très actif. C'est évidemment à la faveur de la Loi de 1971 et ensuite de trente années de réalisations significatives en entreprise, que la formation a rencontré la problématique de la recherche-action et de l'intervention. Meignant (1972) se fait connaître avec « l'intervention socio-pédagogique » avant d'arpenter le champ du conseil sur la formation en entreprise (Meignant, 2001). « Il y a intervention

¹⁴ Né en 1919, Polytechnicien, Corps des Mines, enseignant, puis directeur de l'École des Mines de Nancy (1957) il fonde le Centre universitaire de coopération économique et sociale (CUCES) à partir de 1960. Il est professeur à Paris 9 Dauphine de 1969 à 1973, puis à partir de 1981, chargé de rapports et de missions par l'État, délégué interministériel, membre du Conseil économique et social...

¹⁵ Une présentation systématique et pédagogique de neuf cas d'interventions est proposée dans une livraison récente de la Revue *Pour* (Sarazin et Schwartz, dir., 2006).

sociopédagogique, quand une personne ou une institution (système intervenant) entretient des relations avec une organisation ou un sous-groupe d'une organisation (système client), que ces relations prennent leur origine dans une demande adressée par le système client au système intervenant, et que le travail entrepris et la nature de ces relations visent à opérer un changement dans le système client » (Meignant, 1972, p. 12). C'est également le cas de Guy le Boterf (et le cabinet Quaternaire Éducation avec Pierre Caspar et François Viallet), par la pratique du conseil, revendiquant la notion d'intervention et d'ingénierie éducative (Bouchez *et al.*, 2003 ; Le Boterf, 2005). Dans les années 1970, les ambitions de ces penseurs/formateurs étaient alors tout à la fois techniques et militantes (Le Boterf, 1974) et s'inscrivaient dans la volonté de marier action/intervention et recherche (Le Boterf, 1985). « La connaissance critique doit amener à prendre des positions plus justes et plus objectives quand aux problèmes à affronter. [...] Ils doivent situer les racines des problèmes dans le cadre des lois de la formation, de reproduction et de transformation du système socio-économique dominant ». « Le formateur doit contribuer à la critique active de l'ordre établi de la pensée, en particulier la pensée établie des dominés » (Le Boterf, 1981). Se situant dans la filiation de la recherche-action, il défend un temps la notion « d'enquête participation ». « La tâche des chercheurs consiste à aider les groupes intéressés à formuler et analyser les problèmes qu'ils désirent eux-mêmes étudier. [...] La production de connaissance se réalise au travers de la transformation de la réalité sociale. L'action est une source de connaissance et la recherche constitue en soi une action transformatrice ». En contrepoint, dans la même période, Gérard Malglaive estime lui qu'il est « vain de vouloir substituer l'action pédagogique sur les esprits à l'action politique sur les rapports sociaux pour transformer la société ». Les formateurs « ne sont pas le ver dans le fruit qui minerait le système de l'intérieur par une quelconque subversion » (Malglaive, 1981). Dès les années 1980, le projet militant semble relayé par l'alternance politique. L'investissement formation (avec l'audit) devient un des axes majeurs d'articulation entre des recherches, les pratiques pédagogiques et les dispositifs d'entreprises (Hauser *et al.* (1986) ; Le Boterf, 1989 ; Caspar, 1988 ; Carré et Vidal, 1989). De même, les notions d'intervention sociopédagogique ou de recherche action s'effacent derrière des intitulés plus modestes et plus « opératoires » comme la « formation action » centrée sur « la résolution de problèmes ou sur la réalisation de projets ». Il n'y a pas renoncement à la possibilité « d'une certaine alternance entre des temps de formation, d'action et de recherche » mais la reconnaissance que « la formation action doit satisfaire à trois types de critères, (ceux de la recherche, de l'action et de la formation) lesquels, bien souvent, sont en tension ou en contradiction les uns avec les au-

tres » (Le Boterf, 1987, p. 103). À partir des années 1990, les concepts de compétence et d'employabilité relayent le développement cognitif (Camusso, 1996) et s'installent avec la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (Thierry, 1990 ; Le Boterf, 1988 ; Baron, 1987 ; Gilbert, 2006). On assiste d'un côté à une rationalisation des pratiques de formation en entreprises, contraintes par le droit et les relations sociales, toujours plus centrées explicitement sur des objectifs d'emploi et de production, sans pour autant trouver d'articulation simple, ni dans l'organisation des fonctions Ressources humaines en entreprise (Baron, 1990), ni dans les plans de formation (Camusso, 2007). De l'autre, l'ingénierie pédagogique et le conseil en formation intègrent le concept de compétence à la faveur, il est vrai, d'une polysémie qui fait de ce concept tout à la fois, un objet des approches « de management stratégique d'entreprise » (Durand, 2006), une acclimatation par le patronat (particulièrement lors des Journées du CNPF en 1998) et progressivement, un concept banalisé de gestion RH (Le Boterf, 1994 ; Aubret *et al.*, 2002).

À partir des années 2000, le champ et la revendication de l'intervention par la formation marquent le pas. L'individualisation dans la formation rend celle-ci de plus en plus difficile à marier avec la notion d'intervention et l'ambition d'un changement dans les organisations, voire simplement des comportements (Dubar, 2001 ; Ehrenberg, 1998 ; Dubar, 2000). Le législateur de son côté accompagne le mouvement et cherche à aménager des espaces à l'initiative individuelle de formation (le CIF, puis la VAP et la VAE et plus récemment le DIF). Les chercheurs retravaillent l'apprentissage, l'alternance, la place du projet individuel (Kaddouri, 1996) et de l'identité (Barbier *et al.*, 2006), l'autoformation et la motivation (Carré, 1992), la pédagogie personnalisée. Ils élargissent le spectre de l'analyse des pratiques de formation aux « savoir être » (Bellier, 1998), aux contextes « qualifiants », auto-apprenants (Carré, 2006) et aux savoirs informels (Carré et Charbonnier, 2003). Mais d'un côté, si la formation est toujours consensuelle et les travaux en ingénierie toujours plus sophistiqués, de l'autre, les budgets des entreprises sont orientés à la baisse et la foi dans la capacité de la formation à produire du changement s'effrite. Sandra Enlart (2007) soumet par exemple six modèles de conception de dispositifs de formation à quatre « regards sur le changement » (Bohm, Varela, Weick et Watzlawick) : « [la formation] est comme une représentation de l'action au sens où elle intervient dans la construction des représentations mentales de l'action, mais aussi au sens théâtral de l'expression "donner une représentation" ». La formation est alors « un lieu de mise en scène du changement, [...] mais fondamentalement, la formation n'est pas un levier de transformation profonde. Au contraire, dans

certains cas – et l'on peut penser qu'ils sont majoritaires – la formation est là pour renforcer les structures et le pouvoir en place, tout en donnant l'illusion de traiter de leur mutation. D'où cette idée que la formation sacralise le changement en lui fournissant des credo, rites, des acteurs dédiés mais qu'elle n'en donne en fait qu'un simulacre, plus, qu'elle ne fait finalement pas changer grand-chose ». Quelques trente-cinq ans plus tard, on ne peut manquer de voir là une réponse à la question posée en 1972 par Meignant à propos du « mode de relation surdéterminé de l'intervention » et de la fonction sociale des praticiens des « relations humaines ». « Auguste Comte annonçait déjà, il y a déjà plus d'un siècle, l'avènement des "sociatres", grands prêtres de l'âge positif et garants du Progrès, mais aussi de l'Ordre, contre les utopies subversives que nous voyons s'accréditer aujourd'hui, soit contre la propriété, soit même quant à la famille... Sommes-nous ces sociatres ? ».

3.4 L'intervention sociologique, des mouvements sociaux à la conduite du changement en entreprise

social lewinienne qui est pédagogique), ni sur le groupe (approche psychanalytique qui est psychothérapeutique) mais sur des situations historiques, ce qui la rend plus proche de l'action militante ou religieuse ». « La sociologie d'intervention rappelle qu'entre l'objectif et le subjectif existe le domaine des rapports sociaux et de l'action sociale et qu'il requiert une pratique de recherche originale ». Au-delà de l'aspect « consultants des mouvements sociaux », il dégage des préconisations de méthodes d'intervention sociologique mettant directement en scène des chercheurs sur le terrain. Il considère la sociologie comme « un travail de la société sur elle-même ». Connaissances et actions sont intimement mêlées. L'objet de la sociologie est l'étude des rapports sociaux, eux-mêmes toujours rapports de pouvoir. « La société est production conflictuelle d'elle-même ». Mais les rapports sociaux ne sont pas donnés à voir puisqu'ils sont produits par un ordre et une domination. « Le problème principal de la sociologie est de les faire apparaître, de ne plus être dupe des catégories de la pratique sociale. Ce qui suppose une intervention active du sociologue ». Le chercheur, une fois entré en relation avec le « mouvement social », associe très étroitement l'auto-analyse d'un groupe militant et l'intervention d'un sociologue conduit par ses hypothèses théoriques. La méthode et sa mise en œuvre technique ne sont pas séparables d'une démarche analytique : « elles sont la pratique d'une théorie [...], elles sont l'action d'une sociologie qui est elle-même une sociologie de l'action ». Dans les années 1980 et 1990, ce n'est pas tant la mé-

Pour Alain Touraine (1978), l'intervention sociologique n'est « centrée ni sur l'individu (approche psycho-

thode qui s'est révélée caduque que l'objet lui-même. Les successeurs de Touraine au CADIS ont aménagé la méthode pour passer de l'analyse des mouvements sociaux... à celle des « anti-mouvements sociaux » (comme le terrorisme) et des manifestations de leur absence (les jeunes en galère), y compris à l'occasion de projets menés à la demande de grandes entreprises (EDF) ou de corps de fonctionnaires (les enseignants, la police) (Dubet, 2001 ; Wieworka, 1992).

Renaud Sainsaulieu plaide également pour une sociologie intervenante susceptible de renforcer des capacités d'acteurs, voire d'« inventer » l'acteur. « En aidant à la clarification des enjeux, lors de conflits ou de négociation, à l'anticipation des conséquences des décisions prises, à la constitution d'une cohérence du système social, les sciences sociales en général et la sociologie en particulier contribuent de manière décisive à "l'invention de l'acteur collectif", parce que la connaissance de l'action collective contribue à définir et donc à inventer l'acteur » (Piotet, 1992). Sainsaulieu centre son intérêt sur le travail d'abord, sa dimension culturelle et identitaire (1977), sur l'entreprise ensuite (Sainsaulieu, 1988). Il partage avec Touraine cette idée que le « sociologue, en fin de compte, est toujours concerné par la dynamique sociale » (Sainsaulieu, 1992). Au-delà, il constate que l'entreprise au cours des années 1980 « devient un bon objet pour la société et donc pour le sociologue, car il s'y opère une des fonctions principales de la culture et de la civilisation, celle de la socialisation et de la reconnaissance de l'identité personnelle et collective. [...] Le sociologue doit donc s'adapter à ce changement de perspective épistémologique ». Il peut et doit donc s'intéresser à l'entreprise en tant que telle (Bottin, 1981). Le sociologue peut adopter la posture d'intervenant, combinaison de chercheur et de consultant. « En effet, il ne peut y avoir d'intervention sans l'existence d'une demande d'intervention émanant du système client de l'entreprise » (Osty, 2001). Comme le changement devient une réalité permanente, « la conduite du changement débouchant autant sur la morphogénèse que sur le rétablissement d'équilibres traditionnels, constitue ainsi pour le sociologue un objet nouveau de connaissance et de méthodologies d'intervention » (Sainsaulieu, 1994). Sans que l'histoire se répète cependant, la question est posée de la pertinence et de la réalité même de l'objet de l'intervention sociologique. Il y a bien sûr toujours des entreprises, mais sont-elles encore, si elles l'ont jamais été, des espaces de socialisation ? La mondialisation et les restructurations permanentes que nous connaissons sur un mode accéléré depuis plus de vingt ans jettent un doute sur la possibilité même d'une sociologie de l'entreprise, tant les entreprises sont devenues ouvertes, protéiformes, fugaces et versatiles.

3.5 La sociologie des organisations

Alors même qu'elle est parmi les plus utilisées et vulgarisées par nombre de consultants, la sociologie des organisations se positionne dans le champ de la recherche et se cantonne officiellement à la posture de « conseiller du Prince ». Le sociologue des organisations n'intervient en principe que très peu par le diagnostic, par l'écoute. Crozier propose seulement au chercheur d'être « guidé par les écarts à la rationalité » (celle de l'organisation), par les anomalies ou écarts à la norme, les dysfonctionnements. Il récuse « l'idée qui a longtemps dominé la sociologie française [...] qu'il faut se battre pour les opprimés. Personnellement, j'ai vite compris que c'est à la fois impossible et inutile. [...] Si vous vous engagez contre l'oppression, vous faites de la politique ou du syndicalisme, mais pas de la recherche [...] ». Ceci posé, la sociologie des organisations relève de l'intervention, moins par l'aval (dans un projet de développement de capacités d'acteurs) que dans le traitement de l'objet qui exige de repartir de l'expérience vécue des acteurs réels (Friedberg, 2001). « La démarche stratégique ne peut étudier un champ d'action dans l'abstrait, ni à partir d'une quelconque rationalité *a priori* [...]. Il s'agira à chaque fois de découvrir les caractéristiques (inéluçtablement contingentes), la nature et les règles du jeu [...], de remonter aux modes de régulation par lesquels ces jeux s'articulent les uns ou autres et sont maintenus en opération dans un système d'action » (Crozier et Friedberg, 1977). La démarche est hypothético-inductive, à partir de l'expérience vécue des participants.

D'un côté donc, la sociologie des organisations revendique une posture de recherche. « Le sociologue a beau être un intervenant, il est d'abord un sociologue. Et son impact comme sa capacité d'action en tant qu'intervenant sont fondés sur son travail de sociologue, qui n'est rien d'autre qu'un travail d'enquête couplé à un travail de transfert aux acteurs concernés de la connaissance produite » (Friedberg, 2001). De l'autre, Michel Crozier a été conseiller scientifique de la SEMA, puis de la CEGOS, puis de Andersen Consulting. Il a été en soutien actif du Cabinet de conseil Stratéma (devenu ensuite SMG) animé par François Dupuy. Il a œuvré en première ligne sur des opérations de modernisation emblématiques et d'ampleur, notamment à la SNCF en 1986 ou à Air France en 1993. Un de ses « élèves » les plus présents dans le conseil est François Dupuy (2001), directeur de recherche au CNRS, enseignant au CEDEP et aux États-Unis (University of California). « L'expérience du cabinet m'a permis d'avoir accès à des choses “dures” dans les organisations, des choses auxquelles je n'avais jamais eu accès en tant que chercheur. La contrepartie, c'est que l'écriture n'est en rien une priorité, et même qu'elle disparaît. Avoir fait

le chemin chercheur-consultant et redevenir aujourd'hui chercheur me paraît donc être l'idéal. [...] Nous vivons aujourd'hui une révolution tout aussi importante que l'arrivée de la production de masse. Cette révolution, c'est la victoire du client. Elle nous pose aujourd'hui un problème organisationnel, et si je n'avais pas fait toutes ces démarches d'intervention, il me semble que je n'aurais pas la même capacité pour y travailler » (Dupuy, 1995). Dans *Le client et le bureaucrate* (1998), il exprime en sept points sa « stratégie d'intervention ». Les trois dernières étapes mises en avant dépassent largement la recherche et sa restitution : on peut commencer à raisonner « chantiers/leviers », puis recourir au participatif (confiance dans les acteurs), puis l'évaluation, puisque « toute stratégie n'existe que par sa mise en œuvre ».

3.6 Le développement des organisations et l'intervention sociotechnique

Pierre Morin, « inventeur de l'organizational development » (OD) en France (Morin, Pa-

vé, Colasse, 1995), tout en se réclamant également de l'approche de la sociologie des organisations, n'a pas les mêmes ambitions sociétales ou académiques (il est consultant en entreprises), ni les mêmes pudeurs sur l'action. « Intervenir est un processus de changement organisationnel déclenché par une action délibérée de la part du consultant » (Morin, 1997). Tout en se réclamant également de Lewin, il emprunte à Richard Bekhard une synthèse des actions de « développement des organisations » pour les commenter sous l'angle opératoire. C'est « un effort planifié, concernant l'organisation dans son ensemble, impliquant la Direction générale, pour accroître l'efficacité de l'organisation à l'aide d'interventions programmées dans le cadre de l'organisation et recourant aux apports des sciences du comportement ». Au bénéfice de sa pratique de conseil, il précise un peu plus tard l'articulation « conseil/recherche » (1995) : « dès 1970, le modèle était pour moi le professeur de *Business School* américaine parce qu'il est consultant, enseignant et que le système l'oblige à publier. Le statut des chercheurs en France est différent. Le bon chercheur n'est pas par nature un consultant et chaque fois qu'un consultant théorise, il a tendance à débiter des âneries. [...] C'est Schein du Massachusetts Institute of Technology qui le premier m'avait parlé de cela. Il dit que cette relation du consultant à son client n'est pas celle que le médecin entretient avec son patient, parce qu'alors, l'autre joue très volontiers le rôle du malade. [...] C'est une relation où l'on accepte d'entrer dans la prise en compte de la multiplicité des critères du client [...] et pour lequel une décision est beaucoup plus un compromis. [...], on arrive ensemble à la moins mauvaise des solutions [...]. C'est pour cela que j'ai toujours eu deux boîtes à outils, celle des *Business Schools*, qui vous aide à rentrer

dans la rationalité du manager et celle de Simon, de Crozier et de l'OD. [...] Pour le chercheur, le sociologue, la boîte à outils managériale, c'est une donnée [...] mais qui ne l'aide pas à analyser. Ce n'est pas du tout la démarche du consultant : lui saura utiliser ce que dit le chercheur pour l'intégrer dans le point de vue du troisième acteur, celui qui prend la décision ». Les organisateurs ou formateurs ne sont pas pour lui des intervenants. « Ce sont les démarches de changement organisationnel centrées sur les acteurs et groupes d'acteurs qui caractérisent l'OD » (Morin, 1997). Il récuse l'analogie médicale : « il n'y a pas de bonne santé pour les organisations » et pas non plus d'intervenant censé « détenir savoir et pouvoir pour appliquer ou faire appliquer ses recommandations. [...] Il est tellement facile, dans de nombreux cas, de s'arranger pour faire échouer une intervention qu'on refuse. [...] Si dans le passé, les connaissances en gestion et en management mal diffusées, mal réparties ont favorisé cette relation (médecin/patient), la situation présente devrait conduire à l'éviter, malgré des aspects séduisant pour l'un et l'autre ». Il prend position sur le rôle de « tierce partie, agissant au nom du client ». Contrairement à une « illusion partagée par certains intervenants confondant, entre autres, intervention et action politique déguisée, tierce partie ne signifie pas neutralité ». Il reste que l'intervenant dispose d'importants degrés de liberté quand à la démarche et aux méthodes employées, y compris sur un mode paradoxal. « De même que les organisations sont des réalités socio techniques, le rôle de l'intervenant aura ces deux dimensions : apport de solutions techniques et [...] facilitation d'un processus de changement organisationnel. L'intervenant, pour bien traiter le problème de son client va devoir comprendre pourquoi le client a formulé ainsi sa demande. [...] Intervenir va donc conduire à ne jamais traiter « le » problème de l'organisation, problème global, sans fin, sans limites, problème idéal mais hors cadre de l'intervention. [...] Croire que l'on pourrait intervenir non pour un client mais pour traiter les problèmes de l'organisation, problèmes illimités, serait illusoire. [...] Il faut à ce sujet se reporter aux analyses de James March : seuls les individus ont des objectifs, les organisations n'ont que les objectifs convergents et conflictuels des acteurs en leur sein ».

Si l'approche sociotechnique est évidemment parente en termes de thèmes et de références, elle n'est pas totalement résumée par l'OD, et reste finalement malaisée à cerner. On peut la résumer simplement par : « rechercher une performance globale, et plus particulièrement d'optimiser l'exploitation des systèmes techniques, c'est rechercher l'adéquation entre technique, organisation et hommes » (Decoster, 1989). « S'affirme [...] une philosophie générale et critiques des divers modes d'approche des problèmes humains dans l'entreprise,

une critique incisive et fondée, à la fois du taylorisme réducteur des aspirations et des potentialités de l'homme et des écoles qui, refusant à s'attaquer aux contenus même du travail et acceptant de ce fait la contrainte taylorienne, proposent des actions limitées sur l'environnement du travail» (Jaques Delors, 1978). D'origine anglo-saxonne (Tavistock Institute, Emery et Trist) et nordique (Thorsrud), elle s'appuie sur une double critique du taylorisme et des « relations humaines ». Elle développe un discours de « démocratie industrielle », mais sans jamais emboîter le pas de la critique anticapitaliste. Sans doute à la faveur d'une implantation à l'École Centrale (Michel Liu et Oscar Ortsman y ont enseigné), d'une articulation étroite avec l'ergonomie, du relais de l'ANACT et d'une période d'évolution forte des systèmes productifs (automatisation, implantation de cellules de production, importation des techniques qualités et de gestion des flux), cette approche a nourri un très grand nombre de changements réels et d'ampleur dans les entreprises (construction mécanique, chimie, énergie, agro-alimentaire). Si elle en emprunte aux ergonomes pour l'analyse du travail, aux psychosociologues pour les techniques de groupes, aux sociologues pour la systémique et le changement culturel, aux économistes sur les coûts, aux gestionnaires sur l'instrumentation et l'organisation, ses références principales sont relativement floues sur le plan théorique¹⁶. Elle s'appuie surtout sur des réalisations (la marine norvégienne, Volvo...) et convergent largement autour d'un objet : les équipes « semi-autonomes ». Contrairement aux courants psychosociologique ou sociologique, le courant sociotechnique laisse peu d'écrits académiques mais de nombreuses réalisations relayées par des responsables d'entreprises, des praticiens réflexifs (Renault, Peugeot, Rhône-Poulenc, EDF, Usinor, BSN, Gervais Danone...). Cela donne notamment des méthodes de conduite de projet industriel et d'investissement (Brument et Maire, 1988 ; Du Roy, Hunault, Tubiana, 1985 ; Decoster, 1989). Selon l'approche sociotechnique, « l'action recherche n'est pas une activité spécifique des intervenants extérieurs, dans leur relation avec une institution. C'est l'ensemble des personnes concernées, qu'il s'agisse des différentes catégories de personnel, des représentants institutionnels, des différents niveaux hiérarchiques... et les intervenants extérieurs essentiellement catalyseurs d'un auto ap-

¹⁶ Pour une présentation très complète et structurée des différents sous-modèles (largement d'origine nord américaine) qui en relèvent comme la systémique sociotechnique, le développement organisationnel, la contingence structurelle et l'apprentissage organisationnel, voir Minguet, 2001.

prentissage, qui sont partie prenantes d'un processus d'action recherche » (Ortman, 1978).

3.7 La recherche en gestion : de la technologie invisible à la recherche intervention en gestion C'est peut-être par la combinaison d'une marginalité du fait du champ – la gestion, depuis peu reconnue dans les disciplines académiques –, et d'une liaison privilégiée à l'entreprise (écoles de commerce) et au monde des dirigeants (Polytechnique, les Mines) que les sciences de gestion paraissent aujourd'hui en position de renouveler l'articulation conseil/recherche.

En 1993, Michel Berry crée l'École de Paris du management¹⁷, lieu original de développement et de capitalisation d'un dialogue (quoique sans doute resté élitiste) entre les entreprises et la recherche, les consultants et les académiciens. Dix ans plus tôt, une recherche sous l'égide de la Délégation générale de la recherche scientifique et technique (DGRST) contribuait à dégager un nouvel espace d'observation et d'action, les instruments de gestion (Berry, 1983). La science de gestion définit alors un champ de recherche dévolu à l'étude et la conception des théories, des modèles et des instruments de l'action collective. De ce point de vue, les typologies classiques (réseaux, entreprises...), les registres de rationalités (intérêts, confiance, solidarité...) ainsi que les fonctions (production, marketing, comptabilité...) ne sont pas des invariants. Ils sont conçus historiquement comme autant de modèles d'action suscités par des évolutions des enjeux de rationalisation. Les outils de gestion, au-delà de leurs impacts vertueux ou pervers, sont également des outils d'apprentissage et peuvent même être conçus comme tels (Sardas et Touati, 2006). Les structures par projet, les « centres de compétences » sont ainsi des objets privilégiés de recherche. Indépendamment des résultats, ils sont l'occasion durant toute la décennie 1990 (avec Renault ou Rhône Poulenc en particulier) de déployer des recherches intervention, avec une présence et une implication des chercheurs dans l'action, les processus d'apprentissage et la formation (Midler, 1993 ; Garel, 2003 ; Moisdon et Weil, 1992). C'est notamment le cas de l'activité de conception et de l'innovation (Le Masson, Hatchuel, Weil, 2006). Conception, innovations, nouvelles organisations sont lues comme des éléments d'une « rationalisation des actions et des multiples processus d'apprentissage qui construiront à la fois

¹⁷ Avec le Centre de recherche en gestion de l'École Polytechnique et le Centre de gestion scientifique de l'École des Mines.

l'organisation et la stratégie de l'entreprise de demain » (Sardas et Touati, 2006). La réflexion méthodologique et épistémologique engagée par Hatchuel (1992) et Segrestin (2003) a permis de dégager un « modèle de recherche intervention en gestion », ci-après désignée par IRM (*Intervention Research in Management*). « La recherche intervention a cette particularité qu'elle part le plus souvent de demandes des entreprises qui éprouvent des difficultés, mais dont ni le cadre théorique, ni les questions de recherches ne sont préalablement définies. En revendiquant le rôle d'intervenants et non de simples observateurs, les chercheurs se donnent ainsi la possibilité d'accompagner les entreprises dans leur processus de changement sur des périodes suffisamment longues pour comprendre en profondeur leur fonctionnement. [...] L'enjeu est donc de ne pas se satisfaire de discours rationalistes *a posteriori* mais de suivre l'émergence des opinions, des objets collectifs, des représentations communes et des collectifs qui sont en train de se nouer. C'est le seul moyen de dénaturer les catégories et les formulations toutes faites pour s'intéresser à la nature de l'activité et des savoirs en mutation. La production de connaissance est à cet égard indissociable du processus d'intervention » (Segrestin, 2003). Elle est ainsi une réponse de la question formulée par Matheu (1986) sur les « positions concrètes depuis lesquelles il semble possible de développer une connaissance renouvelée des organisations de notre société ». L'IRM se veut une réponse adaptée à la caractéristique même de l'objet des sciences de gestion celui d'élaborer une théorie de l'action collective (Hatchuel et David, 2007). La conception d'une approche nouvelle de la recherche en gestion répond à une conviction née de la mise en perspective historique des conditions d'apparition des nouveaux modèles de gestion. Ils apparaissent pour répondre à des vagues nouvelles de rationalisation, ce qui serait bien le cas depuis le milieu des années 1980. La gestion est d'abord une pratique. Drucker d'ailleurs souligne que, non-praticiens, les *academicians* ne peuvent guère contribuer tant que les pratiques ne sont pas matures. « Trois révolutions majeures ont marqué l'histoire de la gestion : la naissance des « compagnies » italiennes (au début de la Renaissance), les manufactures de la révolution industrielle et le mouvement fayolo-taylorien de l'entreprise moderne » (Hatchuel, 2004). Chacune de ces avancées dans les doctrines de gestion constitue une vague de rationalisation qui touche l'essence de la gestion et donne naissance à de nouveaux modèles de management (ou ensemble de principes qui gouvernent les actions de gestion). La recherche en gestion peut comprendre, inventer et critiquer les « modèles d'action collective » à condition d'articuler savoirs opérationnels et théories générales. Concrètement, « comment faire des résultats de la recherche des savoirs opératoires et comment élaborer des théories générales à partir de savoirs opératoires ? » (Da-

vid et Hatchuel, 2007). L'action, comme objet de science ne va pas de soi. Ce n'est ni une « entité observable en soi » ni un support de test aisé pour valider des théories ou des modèles. Observer l'action exige au préalable des grilles issues d'une connaissance des « modèles opératoires de gestion » (une variété particulière de « modèle d'action ») ou encore *theory in use*. Par exemple, la comptabilité est un « modèle opératoire de gestion » qui rend l'action de production économique observable tout en l'encadrant et en l'orientant de ses critères particuliers. Elle décrit, mais également, contraint et produit elle-même de l'action. L'IRM reprend la distinction de Argyris et Schön entre les modèles de gestion à l'œuvre, tantôt contextuels ou spécifiques (*Contextual Theory in Use*), tantôt officiellement établis ou au moins reconnus et largement codifiés (*Established Theory in Use*), et s'intéresse notamment aux tensions voire aux contradictions existant entre ces deux réalités.

Conclusion

Accoler deux mots¹⁸ n'a jamais suffi à construire une réalité nouvelle. En praticien, nous nous risquerons à conclure à l'aide de quatre raccourcis.

1 - La « recherche-cueillette » ou l'immersion clandestine en organisations, à l'instar « de l'anthropologie tropicale qui pouvait faire l'économie de la restitution » et traiter les « sujets objets » comme des « indigènes non sachants » est morte¹⁹, entraînant dans sa tombe « le poncif » de l'opposition chercheur/consultant et de l'entreprise comme « lieu de perte » (Duclos, 1994). Mais l'agonie a été longue et n'a pas épargné bien des croyances et des mythes utiles sur le pouvoir agissant de la science humaine pour « changer la vie » ou au moins « changer le travail » (Meignant, 1972 ; Delors, 1978).

2 - Ce qui fait l'action, c'est la demande et le contexte social. Mais l'action ne fait pas toujours sens et surtout, peut fort bien produire une absence de changement. Même si c'est agaçant et frustrant, on n'empêchera jamais que « le manager utilise les sciences sociales comme l'ivrogne utilise le réverbère, non pour

¹⁸ Avec un seul mot, l'« établi », Robert Linhart n'a fait ni de la recherche ni la révolution. Mais il fait un magnifique ouvrage (1978).

¹⁹ À l'instar des étoiles éloignées et déjà éteintes, leurs lumières nous parviennent encore, à l'échelle du temps court qui est le nôtre.

s'éclairer, mais pour s'appuyer dessus »²⁰. Mais ce qui fait la pertinence d'une intervention ne relève pas d'abord de la science, mais de choix. Le conseil se revendique comme une contribution à la performance. Soit. C'est un art au service de projets, qu'ils relèvent du changement ou du maintien de l'ordre ! Mais rien n'interdit à un chercheur d'intervenir. Ce qui fait la recherche, c'est finalement le chercheur, mais cela ne suffit pas à produire des connaissances utiles à l'action. Rien ne s'oppose réciproquement à une capitalisation des apprentissages que font, à coup sûr, les consultants et leurs clients à l'occasion de leurs activités. Il reste une différence. Être consultant, c'est exercer une activité et c'est à la portée des chercheurs. Être chercheur, c'est d'abord un statut !

3 - Ce qui résiste au fond, c'est bien plus un problème de représentation de la connaissance, de définition de ce qu'est un « savoir », qu'un problème de conditions de la découverte objective d'une réalité qui existerait « en soi »²¹. C'est sans doute pour cela qu'on trouve de plus en plus souvent des références plus ou moins explicites au constructivisme, en arrière plan du « développement de paradigmes alternatifs de recherche » (Arnaud, 1994 ; Jullien, 1993 ; Dauberville *et al.*, 1996). Pour les auteurs qui préconisent une approche constructiviste, « un changement est un processus qui se construit pas à pas, par et dans l'action et accompagne cette construction d'une transformation des agents. Cela signifie que l'action contribue à transformer conjointement l'acteur, ainsi que les modèles d'action produits par cet acteur » (Barbier et Galatanu, 2004).

4 - D'où finalement une interrogation. Notre questionnement n'est-il pas « français et daté » ? Un problème qui n'existerait que du fait de stratégies de distinction, forgées dans une culture de noblesse. Un problème qui a et aura de moins en moins d'intérêt au fur et à mesure que se déploient la mondialisation et la dématérialisation de la production et qui sera d'autant dépassé que le fonctionnariat ne restera pas l'apanage du chercheur de statut... Que pourrait bien être en effet une économie de la connaissance si la production de celle-ci, pour rester noble²², ne peut être que désintéressée ?

²⁰ Enriquez cité par Gilbert (2003).

²¹ « Faire de la science et toujours associé au portage d'un modèle idéal de société », rappelle Minguet (2001).

²² C'est ainsi que le mariage d'un rejeton noble (désargenté) avec un héritier bourgeois est qualifié d'opération consistant à « fabriquer du boudin », dans l'alliance du gras et du sang !

Reprenant la réflexion d'un journaliste britannique²³, qui donc est producteur de savoir ? « Nombreux sont ceux qui se qualifient [comme tels] mais qui ne reconnaissent pas ce statut à leurs confrères. La définition [des uns et des autres] s'apparente un peu à la définition de la haute société : chaque membre potentiel situe la démarcation juste en dessous de lui-même ».

Bibliographie

- Ardoino J, Dubost J., Guattari F., Lapassade G., Lourau R., Mendel G. (1980). *L'intervention institutionnelle*. Paris : Petite bibliothèque Payot.
- Arnaud G. (1994). Le chercheur en gestion immergé en entreprise : prolégomènes constructivistes à toute observation *in situ*. *Revue Le discours et la méthode* (Groupe ESC Toulouse) n°4, p. 41-70.
- Aubret J., Gilbert P. et Pigeyre F. (2002). *Management des compétences. Réalisations, concepts, analyses*. Dunod : Paris.
- Barbier J.M., Bourgeois E, Villiers G. (de) et Kaddouri M. (2006). *Construction identitaire et mobilisation des sujets en formation*. L'Harmattan : Paris.
- Barbier J.M. et Galatanu O. (2004). *Les savoirs d'action : une mise en mot des compétences ?* Paris : L'Harmattan, coll. Action et Savoir.
- Baron X. (1987). L'analyse qualitative et prospective des emplois en entreprise. *Revue française de gestion*, décembre, p. 73-87.
- Baron X. (1988). Du bon usage des consultants en gestion sociale d'entreprise. *L'enjeu humain* (CEPP), p. 366-371.
- Baron X. (1990). Formation et emploi ; chronique d'une rencontre annoncée et toujours différée. *Revue française de gestion*, août, p. 5-11.
- Bellier S. (1998). *Le savoir être dans l'entreprise*. Paris : Vuibert.
- Berry M. (1983). *L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*. Paris : Centre de recherche en gestion, École Polytechnique.
- Berry M. (1991). Comment peut-on être jeune et consultant ? *Gérer et comprendre*, juin, p. 58-64.
- Berry M. (2002a). Commentaire de « Agir dans un monde incertain » de M. Callon et P. Lascoumes. *Annales de l'École de Paris du management*, p. 431
- Berry M. (2002b). Agir sur un monde incertain. *Annales de l'École de Paris du management*, p. 431.

²³ Cité par Villette (2003).

- Bottin C. (1991). *Diagnostic et changement : l'intervention des consultants dans les organisations*. Paris : Les Éditions d'organisation.
- Bouchez J.P. Simonet J., Gilbert P., Pelade J. (2003). *Le conseil, le livre du consultant et du client*. Paris : Les Éditions d'organisation.
- Bounfour A. (1989). Vers l'industrialisation du conseil. *Revue française de gestion*, n° 76, nov. déc., p. 23-32.
- Brument JM, Maire F. (1988). *Conduite de projet industriel : pour une coopération ingénierie-exploitation*. Paris : Les Éditions d'Organisation, Management 2000, ANACT.
- Camusso D. (1996). *Développement cognitif et entreprise : application des théories de Reuven Feuerstein à la GRH*. Paris : L'Harmattan.
- Camusso D. (2007). *Les plans de la formation*. Paris : L'Harmattan..
- Carré P. (1992). *L'autoformation dans la formation professionnelle*. Paris : La documentation française.
- Carré P. (2006). *L'apprenance : vers un nouveau rapport au savoir*. Paris : Dunod.
- Carré P. et Charbonnier O. (dir.) (2003). *Les apprentissages professionnels informels*. Paris : L'Harmattan.
- Carré P. et Vidal F. (1989). *Le co-investissement formation*. Paris : Interface, Délégation à la formation professionnelle.
- Caspar P. (dir.) (1988). L'investissement formation. *Éducation permanente*, n° 95, décembre.
- Cousin O. (2006). *Les arrangements des cadres*. Habilitation à diriger des recherches, Université Victor Segalen, Bordeaux 2.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Seuil.
- Crozier M. (2005). À quoi servent les intellectuels ? *Annales de l'École de Paris du management*.
- Dauberville B., Gilbert P., Pigeyre F (1996). *Les sciences humaines dans l'entreprise*. Paris : Economica, coll. Poche.
- David A. et Hatchuel A. (2007). From actionable knowledge to universal theory in management research. Chapter 7. In A. Rami Shani et al. (dir.). *Handbook of Collaborative Management Research*. Thousand Oaks (California) : Sage Publications, p. 33-48.
- Decoster F. (1989). *Vers une démarche sociotechnique en productique*. Paris : Éditions de l'ANACT, Coll. Outils et méthodes.
- Delors J. (1978). Préface. In O. Ortsman. *Changer le travail ; les expériences, les méthodes, les conditions de l'expérimentation sociale*. Paris : Dunod/Entreprise.
- Dubar C. (2000). *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*. Paris : Armand Colin.
- Dubar C. (2001). *La crise des identités*. Paris : PUF.

- Dubet F. (2001). Plaidoyer pour l'intervention sociologique. In D. Vrancken et O. Kutu (dir.). *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*. Bruxelles : Éditions De Boeck Université, p. 89-110.
- Dubost J. (1972). Introduction à la méthode socioanalytique d'Elliott Jaques. In E. Jaques. *Intervention et changement dans l'entreprise*. Paris : Dunod, p. 9-41.
- Dubost J. et Levy A. (1980). L'analyse sociale. In Ardoino J., Dubost J., Levy A., Guattari F., Lapassade G., Lourau R. et Mendel G. *L'intervention Institutionnelle*. Paris : Petite Bibliothèque Payot, p. 49-105.
- Duchesne Y. (1997). Le conseil en stratégie, marchand de rêves raisonnables. *Annales de l'École de Paris du management*, n° 4, p. 399.
- Duclos L. (1994). Un point de vue sur Cargèse. *La lettre de l'ANVIE*, n° 8, janv., p. 8.
- Dujarier M.A. (2002). L'action des consultants dans le rachat d'une grande entreprise européenne. *Revue Sociologie Pratiques*, n°6, p. 1-10.
- Dupuy F. (1995). Des sociologues consultants à l'écoute d'Air-France », *Annales de l'École de Paris de management*, n° 1.
- Dupuy F. (1998). *Le client et le bureaucrate*. Paris : Dunod.
- Dupuy F. (2001). *L'alchimie du changement, problématique, étapes, stratégies*. Paris : Dunod.
- Durand T. (2006). L'alchimie de la compétence. *Revue française de gestion*, vol. 32, n° 160, Janv., p. 261-292.
- Durkheim E. (1967). *Les règles de la méthode sociologique*. Paris : PUF.
- Du Roy O., Hunault J.C. et Tubiana J. (1985). *Réussir l'investissement productif*. Paris : Les Éditions d'organisation, coll. Management 2000.
- Ehrenberg A. (1998). *La fatigue d'être soi – dépression et société*. Paris : Odile Jacob.
- Enlart S. (2007). *Concevoir des dispositifs de formation d'adultes : du sacre au simulacre du changement*. Paris : Les éditions Démos.
- Enriquez E. (1972). L'intervention pour imaginer autrement. *Éducation Permanente* « L'intervention du sociologue dans l'entreprise », n° 113, déc., p. 25-51.
- Enriquez E. (1983). *De la borde à l'Etat*. Paris : Gallimard.
- Enriquez E. (1992). L'intervention pour imaginer autrement. *Revue Éducation permanente*, n° 113, p. 25-39.
- Friedberg E. (2001). Faire son métier de sociologue, surtout dans l'intervention. In D. Vrancken et O. Kutu (dir.). *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*. Bruxelles : Éditions De Boeck Université, p. 111-130.
- Gadrey J. (1989). Nouvelles stratégies de l'offre de conseil aux entreprises. *Revue française de gestion*, n° 76, nov. déc., p. 15-22.
- Galambaud B. (1983). *Des hommes à gérer*. Paris : Les éditions ESF.

- Garel G. (2003). *Le management de projet*. Paris : Éditions la Découverte, coll. Repères.
- De Gaulejac V. (1992). Recherche et intervention, complémentarité et contradictions. *Éducation permanente*, n° 113, p. 179-185.
- Gilbert P. (2003). Quand les sciences humaines rencontrent l'entreprise. *L'Expansion Management Review*, n°110, sept., p. 1-9.
- Gilbert P. (2006). *La gestion prévisionnelle des ressources humaines*. Paris : Éditions la Découverte, coll. Repères.
- Girin J. (1992). Rapport sur la communication de C. Morel. *Actes du séminaire Condor, Contradiction et dynamique des organisations*. 1991-1992, ECSP et CRG Polytechnique, p. 101-106.
- Goyette G., Lessard-Hébert M. (1987). *La recherche-action : ses fonctions, ses fondements et son instrumentation*. Québec : Presses Universitaires du Québec.
- Hatchuel A. (1990). Production de connaissances et processus politiques dans la vie des entreprises : vers une théorie intégrée. *Communication au Congrès mondial de sociologie*, (Madrid, juill.).
- Hatchuel A. (1992). L'intervention de chercheurs en entreprise, éléments pour une approche contemporaine. *Éducation permanente*, n° 113, p. 73-88.
- Hatchuel A. (2004). Histoire des révolutions de la gestion des entreprises. *Problèmes économiques*, n° 2852, mai, p. 43-48.
- Hatchuel A. et David A. (2007). From action research to Intervention Research in Management. Chapter 2. In A. Rami Shani et al. (dir.). *Handbook of Collaborative Management Research*. Thousand Oaks (California) : Sage Publications, p. 143-162.
- Hauser G., Maître F., Masingue B. et Vidal F. (1986). *L'investissement formation*. Paris : Les Éditions d'organisation.
- Henry O. (1993). *Un savoir en pratique : les professionnels de l'expertise et du conseil*. Thèse de doctorat en sociologie, École des hautes études en sciences sociales.
- Henry O. (1995). Qu'est ce qui fait courir les consultants ? *Annales École de Paris de management*, n° 1, vol. 1, p. 31-41.
- Henry O. (1997) La construction d'un monde à part. Processus de socialisation dans les grands cabinets de conseil. *Politix*, n° 39, p. 155-177.
- Henry O. (2000), Henry le Chatelier et le taylorisme, *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 133, juin, p. 79-88.
- Henry O. (2006). L'impossible professionnalisation du métier d'ingénieur conseil. 1880-1954. *Le Mouvement social*, n° 214, janv.- mars, p. 37-54.
- Osty F. (2001). Sociologie de l'entreprise et pratiques d'intervention. In D. Vrancken et O. Kutty (dir.). *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*. Bruxelles : Éditions De Boeck Université, p. 167-190.

- D'Iribarne P. (1989). *La logique de l'honneur*. Paris : Seuil.
- D'Iribarne P. (2006). *L'étrangeté française*. Paris : Seuil.
- Jaques E. (1972). *Intervention et changement dans l'entreprise*. Paris : Dunod
- Jobert G. (1992). Position sociale et travail du consultant. *Éducation permanente*, n° 113, p. 157-179.
- Jullien B. (1993). Sciences de gestion et recherche en entreprise. *Les cahiers de la recherche Groupe Essca*, n° 1, p. 9-32.
- Kaddouri M. (1996). Place du projet dans les dynamiques identitaires. *Éducation permanente*, n° 128, p. 135-150.
- Kubr M. (dir.) (1998). *Le conseil en management. Guide pour la profession*. Genève : BIT (3^e édition).
- Lajoinie G. (1992). L'intervention : du pédagogique et du politique. *Éducation permanente*, n° 113, p. 97-107.
- Lambrichs L. (2006). *L'invention sociale, à l'écoute de Bertrand Schwartz*. Paris : Éditions Philippe Rey.
- Lapassade G. (1967). *Groupes, organisation et institutions*. Paris : Gauthiers Villars.
- Lapassade G. (1994). Court traité de microsociologie. *Pratiques de formation*, n° 28, p. 27-60.
- Le Boterf G. (1974). *Formation et autogestion*. Paris : Éditions ESF-EME.
- Le Boterf G. (1981). *L'enquête participation en question*. Paris : Edilig, coll. Théories et pratiques de l'éducation permanente.
- Le Boterf G. (1985). Le savoir crée par les praticiens : l'expérience de Quaternaire Éducation. *Éducation permanente*, n° 80, p. 77-82.
- Le Boterf G. (1987). La formation action en entreprise. *Éducation permanente*, n° 87, p. 95-107.
- Le Boterf G. (1988). *Le schéma directeur des emplois et des ressources humaines*. Paris : Management 2000, les Éditions d'organisation.
- Le Boterf G. (1989). *Comment investir en formation ?* Paris : Les Éditions d'organisation.
- Le Boterf G. (1994). *De la compétence ; essai sur un attracteur étrange*. Paris : Les Éditions d'organisation.
- Le Boterf G. (2005). *Ingénierie et évaluation des compétences*. Paris : Les Éditions d'organisation (4^e édit.).
- Legrand M. (2001). Essor de l'intervention en sociologie. In D. Vrancken et O. Kutty (dir.). *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*. Bruxelles : Éditions De Boeck Université, p. 69-87.
- Le Masson P., Weil B. et Hatchuel A. (2006). *Les processus d'innovation ; conception innovante et croissance des entreprises*. Paris : Éditions Hermes Lavoisier

- Levy A. (2001). Le changement social et l'intervention dans la perspective de la psychosociologie. In D. Vrancken et O. Kutty (dir.). *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*. Bruxelles : Éditions De Boeck Université, p. 191-209.
- Liétard B. (2007). La formation peut-elle être objet de sciences ? *Savoirs*, n° 13, p. 11-32.
- Linhart R. (1978). *L'établi*. Paris : Éditions de Minuit.
- Linhart D. (1991). *Le torticolis de l'autruche ; l'éternelle modernisation des entreprises françaises*. Paris : Seuil.
- Lourau R. (1980). Bilan de l'intervention socioanalytique. In Ardoino J., Dubost J., Levy A., Guattari F., Lapassade G., Lourau R. et Mendel G. *L'intervention Institutionnelle*. Paris : Petite Bibliothèque Payot, p. 199-233.
- Malgaive G. (1981). *Politique et pédagogie en formation d'adultes*. Paris : Edilig, coll. Théories et pratiques de l'éducation permanente.
- Matheu M. (1986). La familiarité distante, quel regard poser sur la gestion dans notre société ? » *Les Annales des Mines* « Gérer et Comprendre », mars, p. 81-94.
- Meignant A. (1972). *L'intervention sociopédagogique dans les organisations industrielles. Contribution à la recherche et à l'action dans le domaine de l'éducation des adultes*. Paris : Mouton.
- Meignant A. (2001). *Manager la formation*. Paris : Éditions Liaisons.
- Mendel G. (1980). La sociopsychanalyse institutionnelle. In Ardoino J., Dubost J., Levy A., Guattari F., Lapassade G., Lourau R. et Mendel G. *L'intervention Institutionnelle*. Paris : Petite Bibliothèque Payot, p. 235-302.
- Meynaud H-Y. (dir.) (1996). *Les sciences sociales et l'entreprise : cinquante ans de recherche à EDF*. Paris : Éditions la Découverte.
- Midler C. (1993). *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*. Paris : Interédition.
- Minguet G. (1992). De la socialisation professionnelle et organisationnelle des « Socrates en culottes courtes ». *Éducation permanente*, n° 113, p. 193-206.
- Minguet G. (2001). Taxinomie de modèles sociologiques d'intervention. In D.Vrancken et O. Kutty (dir.). *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*. Bruxelles : Éditions De Boeck Université, p. 19-67.
- Moison J.C., Weil B. (1992). L'invention d'une voiture : un exercice de relations sociales. *Les Annales des Mines* « Gérer et Comprendre », sept-décembre, p. 30-58.
- Morel C. (1992). Le mal Chronique de la connaissance ordinaire sur l'entreprise. *Actes du séminaire Condor, Contradiction et dynamique des organisations*. 1991-1992, ECSP et CRG Polytechnique, p. 85-98.

- Morin P. (1977). *Le développement des organisations et la gestion des ressources humaines*. Paris : Dunod/Entreprise.
- Morin P. (1997), L'intervention dans l'entreprise et le développement des organisations. In C. Lévy-Leboyer et J.C. Sperandio (dir.) *Traité de psychologie du travail*. Paris : PUF.
- Morin P., Pavé F. et Colasse B. (1995). Pierre Morin, découvreur du développement des organisations. *Gérer et comprendre*, n° 39, juin, p. 14-26.
- Ortsman O. (1978). *Changer le travail ; les expériences, les méthodes, les conditions de l'expérimentation sociale*. Paris : Dunod/Entreprise
- Pelletier J. (2007). Changer le travail : avec quelles pratiques d'intervention ? In J. Pelletier (dir.). *Intervenir en entreprise : Pratiques actuelles*. Lyon : Éditions ANACT.
- Pelletier J. (dir.) (2007). *Intervenir en entreprise : pratiques actuelles*. Lyon : Éditions ANACT
- Piotet F. (1992). Du bon usage de la sociologie comme science de l'action. *Éducation permanente*, n° 113, p. 89-96.
- Ramanantsoa B. (1994). Une année sabbatique ? chez McKinsey. *Annales des Mines « Gérer et comprendre »*, déc., n° 37, p. 21-30.
- Sainsaulieu R. (1977). *L'identité au travail*. Paris : Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- Sainsaulieu R. (1988). *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris : Presses de la Fondation nationale des sciences politiques/Dalloz.
- Sainsaulieu R. (1992). La conduite sociologique du changement piloté en entreprise. *Éducation permanente « L'intervention du sociologue dans l'entreprise »*, n° 113, déc., p. 53-64.
- Sainsaulieu R., Piotet F. (1994). *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*. Paris : Presses de la Fondation nationale des sciences politiques/ANACT.
- Sarazin G. et Schwartz B. (dir.) (2006). Construire une pensée collective pour l'action. *Revue Pour*, n° 189.
- Sardas J.C. et Amar Touati N. (2006). La rationalisation simultanée de l'action et des apprentissages. *Revue française de gestion*, n° 165, juin-juillet, p. 71-86.
- Saussois J.M. (1992) Petite histoire des pratiques d'intervention. *Éducation permanente*, n° 113, p. 19-23.
- Schwartz B. (1994). *Moderniser sans exclure*. Paris: Éditions la Découverte, coll. Essais.
- Segrestin B. (2003). *La gestion des partenariats d'exploration. Spécificité, crises et formes de rationalisation*. Thèse en sciences de gestion de l'École des Mines de Paris.
- Simonet J., Bouchez J.P., Pelade J., Gilbert P. (2003). *Le conseil. Le livre du consultant et du client*. Paris : Les Editions d'Organisation.

- Thierry D. (1990). *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*. Paris : L'Harmattan.
- Tixier P.E. et Maccoby M. (2007). Les problèmes de l'intervention interactive : la recherche de nouvelles règles du jeu. In Pelletier J. (dir.) *Intervenir en entreprise : pratiques actuelles*. Lyon : Éditions ANACT.
- Touraine A. (1978). *La voix et le regard*. Paris : Seuil.
- Venard F. (1995). Le quotidien du consultant dans une multinationale de conseil. *Annales des Mines* « Gérer et comprendre », n° 40, sept., p. 363.
- Vermeulen F. (1997). Chercheurs consultants, le dialogue impossible. *Les Annales des Mines*. « Gérer et comprendre », vol. 4. Voir aussi (en ligne) : <http://ecole.org/seminaires/FS7/CF_32/CF180397.pdf/view>
- Villette M. (1988). *L'homme qui croyait au management*. Paris : Seuil.
- Villette M. (1992). Discussion sur la communication de C. Morel. *Actes du séminaire Condor, Contradiction et dynamique des organisations*. 1991-1992, ECSP et CRG Polytechnique, p. 106.
- Villette M. (2003). *Sociologie du conseil en management*. Paris : Éditions La Découverte ; coll. Repères.
- Vrancken D. et Kutty O. (dir.) (2001). *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*. Bruxelles : Éditions de Boeck Université.
- Wievorka M. (1992). L'intervention sociologique et l'entreprise. *Éducation permanente*, n° 113, p. 65-73.