

RIUESS

XIVe Rencontres du Réseau interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire
« L'économie sociale et solidaire en coopérations »

**La recherche-intervention : observer, faire
observer et co-construire des gestes dotés de
sens**

Julien HENRIOT, CREM – UMR, Université de Caen, julien.henriot@unicaen.fr

Lille du 21 au 23 mai 2014

<http://riuess2014.sciencesconf.org>

www.riuess.org

Résumé

Cette communication présente une recherche-intervention menée actuellement au sein d'une coopérative d'activités du secteur du bâtiment. Dans une première partie, la recherche-intervention est présentée comme une méthode de recherche et d'action représentative d'un "tournant paradigmatique", c'est-à-dire d'un nouveau contrat social entre science et société dans lequel les pensées et les actions des chercheurs et des praticiens s'inscrivent dans le même mouvement. Dans une seconde partie, la manière de conduire la recherche-intervention est présentée en détails et montre que chercheur et praticiens se focalisent sur les pratiques concrètes observables au sein de cette coopérative pour tenter de leur donner du sens et de les infléchir, en lien avec le projet collectif.

Mots-clés : Recherche-intervention, constructivisme, coopérative d'activités, gestuelle.

INTRODUCTION

Notre communication vise à présenter la recherche que nous menons actuellement dans une coopérative d'activités du secteur du bâtiment qui fédère environ 180 entrepreneurs implantés principalement sur la région Rhône-Alpes. Cette recherche se trouve à la croisée de deux chemins. Elle s'inscrit en premier lieu dans notre itinéraire de recherche au cours duquel nous avons été amené, notamment durant notre recherche doctorale, à étudier et mettre en œuvre une méthode de recherche particulière – la recherche-intervention – qui peut s'envisager comme une manière d'observer et de faire observer l'action collective caractéristique du paradigme constructiviste. Elle s'inscrit ensuite dans notre engagement dans le mouvement de l'Economie Sociale, et plus précisément dans la rencontre que nous avons initiée avec cette organisation de l'Economie Sociale dont le besoin de réflexivité s'est mué en recherche-intervention.

Notre ambition est de bénéficier d'un retour réflexif des participants à cette XIV^e rencontre du RIUESS. Pour ce faire, nous dévoilons dans une première partie les liens que nous avons tissés entre la recherche-intervention, méthode de recherche qui place chercheurs et praticiens dans une dynamique coopérative, et l'Economie Sociale, mouvement social qui articule des pensées et des pratiques qui se nourrissent réciproquement (Draperi, 2005 : 17). Nous présentons ensuite en détails le contenu de ce travail collaboratif avec les membres de cette coopérative d'activités, lequel s'inscrit dans un processus en quatre étapes : réalisation d'un "effet-miroir", organisation de projets, proposition de modes de fonctionnement alternatifs par l'intermédiaire de groupes de projet, observation de la mise en œuvre des propositions validées.

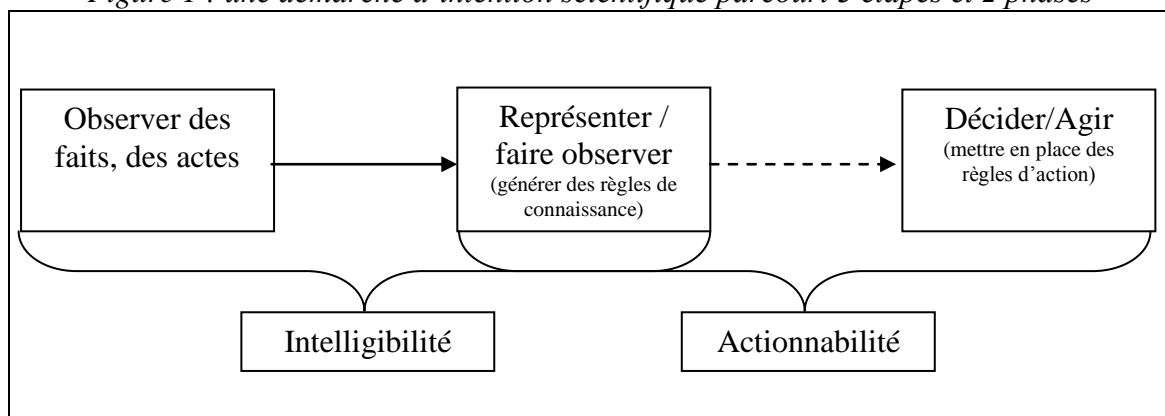
L'hypothèse qui structure cette communication est que la recherche-intervention est une démarche qui permet à ses participants de s'interroger avec méthode sur le sens des gestes qu'ils font, ce que le sociologue Pierre Bourdieu nomme "le sens pratique" (Bourdieu, 1980).

1. RECHERCHES DE PRATIQUES ET PRATIQUES DE RECHERCHE EN GESTION

Engagements du chercheur en gestion dans les pratiques/recherches en gestion

Notre ambition est ici de montrer que les recherches en gestion et les pratiques de gestion s'appuient sur des **dynamiques de représentation de l'action collective** qu'il est possible de mettre en relation. Comme toute démarche d'intention scientifique, la recherche en gestion peut en effet se décomposer en trois étapes et en deux phases (cf. *figure 1*).

Figure 1 : une démarche d'intention scientifique parcourt 3 étapes et 2 phases



Dans une première phase, une démarche scientifique s'inscrit dans une logique d'intelligibilité consistant à tisser un lien entre des observations et une représentation de ces observations selon une intention scientifique. Ce lien s'effectue selon une **méthode** que le chercheur doit maîtriser et expliciter afin de permettre un dialogue avec la communauté scientifique. Ces deux étapes d'observation et de représentation sont liées. Ainsi, lorsque Paul Valéry (1974 : 878) souligne qu'il « fallait être Newton pour apercevoir que la lune tombe, quand tout le monde voit bien qu'elle ne tombe pas », il fait valoir qu'une observation se mue en connaissance scientifique par la capacité du chercheur à faire voir à autrui ce qu'il y a à observer, en sachant que la représentation qu'il offre à voir prend le qualificatif de scientifique à partir du moment où cette représentation a une prétention universaliste.

Dans une seconde phase, une démarche d'intention scientifique s'inscrit dans une logique d'actionnabilité. Ceci signifie que les connaissances d'intention scientifique produites pendant la première phase peuvent être saisies et actionnées à des fins parfois diverses. Ainsi, les lois newtoniennes de la gravitation universelle peuvent tout autant concourir à envoyer des spatonautes dans l'espace que de permettre de prévoir les marées. Cependant, cette seconde phase n'entre généralement pas dans les attributs du chercheur et il n'est pas rare de constater des cas de figure où des chercheurs se retrouvent dans une position inconfortable, en lien avec cette perspective d'actionnabilité. On peut ainsi penser au cas où les connaissances produites peuvent être

utilisées par autrui à des fins malveillantes, celui où un chercheur espère en vain que les connaissances qu'il a produites vont être saisies par la sphère sociale ou politique, ou encore celui – sans doute le plus fréquent – où les connaissances que le chercheur produit sont interrogées, notamment dans sa sphère privée, quant à leur utilité.

Les chercheurs en gestion, qui s'inscrivent dans une discipline académiquement récente et morcelée – le terme communément utilisé est celui de “sciences de gestion” –, sont particulièrement concernés par cette interrogation quant à leur positionnement sur les deux phases et les trois étapes décrites précédemment. Ainsi Albert David qui, partant notamment du constat que la discipline gestion se construit sur **l'ambiguïté** des liens qui l'unissent aux pratiques de gestion – ambiguïté renforcée par le terme “gestionnaire” qui désigne à la fois le chercheur et le praticien – s'interrogeait-il en 2004 de la manière suivante : « Les connaissances en sciences de gestion : devons-nous choisir entre scientificité et actionnabilité ? » La réponse à ce questionnement est importante, car elle exprime la manière dont le chercheur entend se positionner quant à la nature et la valeur des connaissances qu'il produit et, par là, le paradigme dans lequel il cherche à inscrire ses recherches.

La notion de paradigme est une notion complexe et fluctuante, qui renvoie à la fois à la manière dont on rend compte des observations faites et des conditions sous lesquelles ces observations peuvent être qualifiées de valides (Girin, 1981). Nous pensons, à la suite de Le Moigne (1999 :7), qu'il est utile de l'envisager comme un « contrat social de la science et de la société ». Ce “contrat social” peut prendre plusieurs formes, mais il est possible pour la recherche en gestion de le caractériser selon deux dimensions :

- **L'engagement** du chercheur **pour** l'action, c'est-à-dire la manière dont il inscrit ses recherches sur les deux phases présentées précédemment.
- **L'engagement** du chercheur **dans** l'action, c'est-à-dire la manière dont il conduit ses observations sur l'action collective, un objet d'étude qui est aussi « un objet qui parle », pour reprendre la célèbre formule de Pierre Bourdieu (Bourdieu et al., 1968 : 56).

En nous appuyant sur la schématisation des démarches de recherche en gestion proposée par David (2000a ; 2000b), nous pouvons ainsi lier ces méthodes aux deux dimensions de l'engagement du chercheur pour/dans l'action collective (*cf. tableau 1*). Ce tableau fait ainsi apparaître quatre méthodes de recherche idéales-typiques :

- **L'observation, participante ou non**, où le chercheur s'inscrit avant tout dans un projet d'intelligibilité et où les personnes qu'il observe n'ont pas vocation à intervenir dans ce processus d'intelligibilité. L'administration de questionnaires est une des formes que peut prendre cette méthode de recherche.
- **La recherche-action** est un terme qui mélange aujourd'hui de nombreuses acceptions (Reason & Bradbury, 2001 : xxiv). Il est cependant possible, dans la lignée de celui qui l'a initiée, Kurt Lewin (Liu, 1997), de la définir comme la volonté de comprendre une organisation en essayant de la transformer, c'est-à-dire en impliquant les sujets observés dans le processus de recherche (Schein, 2001), parfois à leur insu.
- **La conception “en chambre” de modèles de gestion**, qui consiste à formaliser assez précisément un outil ou un modèle pour répondre à des problématiques identifiées dans la société. La question de l'actionnabilité est donc envisagée par

le chercheur mais la mise en œuvre concrète n'est pas considérée comme un élément du processus de recherche. Les recherches initiées par Frederick Winslow Taylor constituent l'exemple le plus marquant de cette méthode de recherche.

- **La recherche-intervention** où, contrairement à la précédente méthode, la mise en œuvre concrète c'est-à-dire l'observation des gestes concrètement réalisés, constitue un élément du processus d'intelligibilité. En s'impliquant auprès des praticiens, le chercheur entend ainsi produire des connaissances à la fois scientifiques et utiles à l'action.

Tableau 1 : caractéristiques de l'engagement du chercheur au regard de sa méthode de recherche

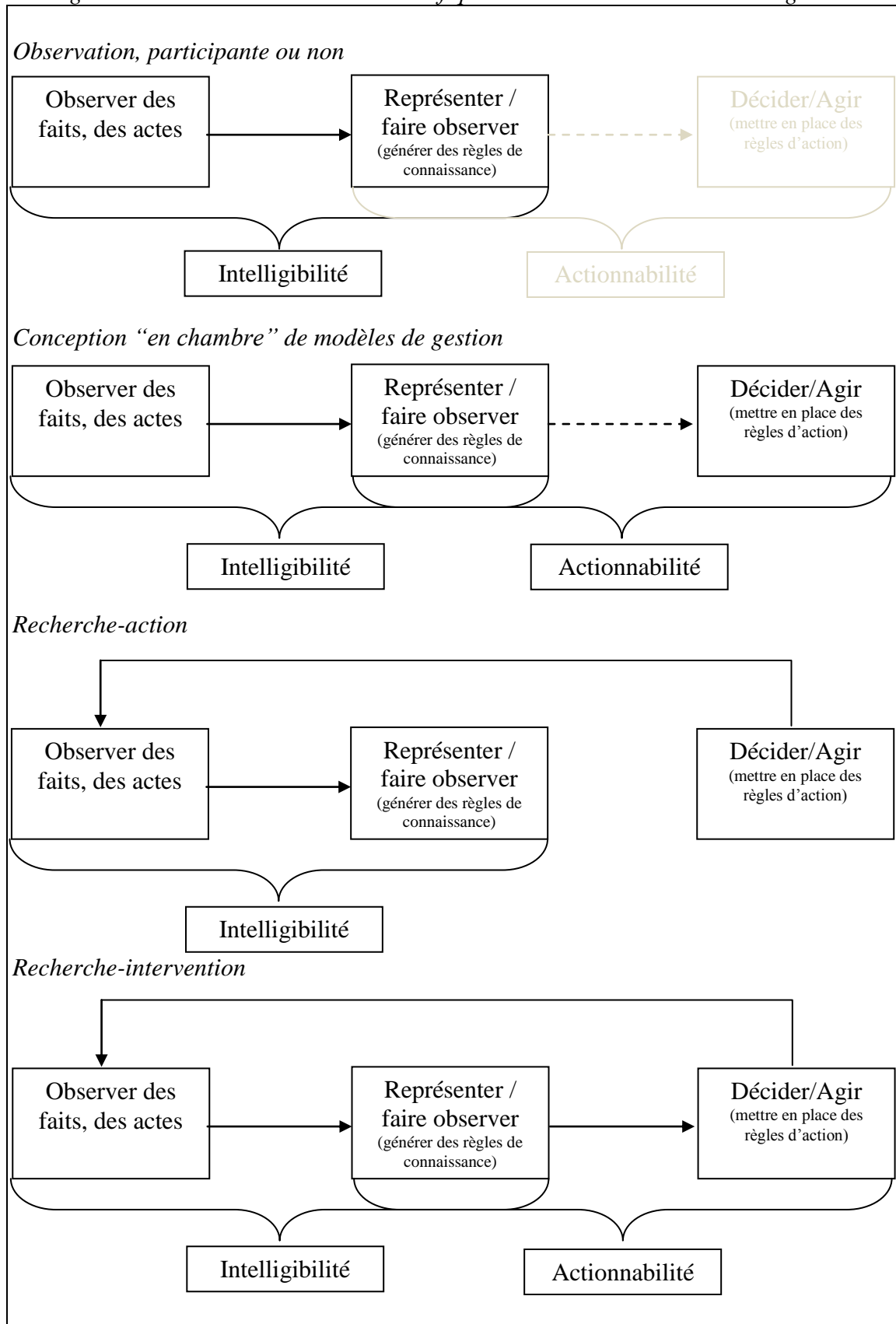
		Liens générés par le chercheur avec les participants à l'action collective observée	
		Les individus observés <u>ne</u> participent <u>pas</u> à la démarche d'intelligibilité / actionnabilité	Les individus observés participent à la démarche d'intelligibilité / actionnabilité
Positionnement du chercheur sur les deux phases de la démarche d'intention scientifique	Le chercheur porte <u>avant tout</u> un projet d'intelligibilité	Observation, participante ou non Le chercheur est pour l'action collective un tiers-exclu ou un tiers-absent	Recherche-action Le chercheur est pour l'action collective un tiers-savant
	Le chercheur porte <u>avant tout</u> un projet d'actionnabilité	Conception "en chambre" de modèles de gestion Le chercheur est pour l'action collective un tiers-expert	Recherche-intervention Le chercheur est pour l'action collective un tiers-aidant

Ces questions méthodologiques et épistémologiques sont très présentes à l'heure actuelle dans une discipline académique que son objet de recherche ne suffit pas à caractériser. Ainsi, sur ce chemin de la connaissance et de l'action sur l'action collective figurent d'autres acteurs qui sont parfois davantage légitimés que les chercheurs en gestion, comme par exemple des chercheurs d'autres disciplines scientifiques – sociologues, psychologues, économistes... – qui s'intéressent au même objet de recherche mais avec leur propre regard, ou encore des consultants qui ne revendiquent pas nécessairement une démarche scientifique mais élaborent et diffusent des concepts qui ont vocation à être utilisés dans l'action collective. Aussi Albert David (2004) construit-il une double réponse à la question de la particularité du travail du chercheur en gestion. Une réponse **méthodologique** d'abord : le chercheur revendique l'intention scientifique de la représentation effectuée et explicite cette revendication – au contraire des théoriciens consultants qui parlent d'action collective. Une réponse **éthique** ensuite : le chercheur revendique une contribution à l'action collective, au contraire de la majorité des autres chercheurs – sociologues, psychologues, économistes... – qui

étudient le même objet de recherche. Cela situe la recherche en gestion de manière un peu à part dans le champ des sciences humaines et sociales, les chercheurs en sciences sociales « n'ayant jamais réellement et volontairement assumés un rôle social identifié, dédié à l'amélioration des sociétés. » (Wacheux, 1996 : 36).

Si, en lien avec la double réponse précédente, on reprend ces quatre méthodes de recherche idéale-typiques et qu'on cherche à les caractériser selon l'engagement du chercheur pour l'action (*cf. figure 2*), nous obtenons deux méthodes idéales-typiques en gestion : la conception "en chambre" de modèles de gestion et la recherche-intervention. Arrêtons-nous sur ces deux méthodes.

Figure 2 : démarche d'intention scientifique et méthodes de recherche en gestion



Deux méthodes de recherche idéales-typiques pour deux conceptions de l'action collective

Recherches et pratiques en gestion ont été dominées depuis le début du XX^e siècle jusqu'à nos jours par deux figures qui s'inscrivent dans un même paradigme, c'est-à-dire qui se retrouvent autour d'un même "contrat social" entre la science et la société. D'un côté la figure du chercheur en gestion qui, répondant à la demande sociale dominante, s'attache à affirmer ce qui est vrai. De l'autre, celle du dirigeant de la grande entreprise industrielle qui, dans le mouvement de la Révolution industrielle, cherche à s'affirmer vis-à-vis du propriétaire et des subordonnés, et s'empare d'un discours de vérité autour de cette question de l'action collective, répondant au passage aux exigences des théories économiques néo-classiques (Lorino, 1989). Ce paradigme, qu'on peut qualifier de "positiviste", s'inspire explicitement du *Discours de la méthode* de René Descartes (1637), lequel entend mettre à jour une réalité immuable pour « nous rendre comme maîtres et possesseur de la nature ». Dans le cadre de la gestion, ce paradigme dessine l'action collective sous les traits d'un objet distant et stable, d'**une problématique qu'il s'agirait de résoudre** (Godelier, 2004). En lien avec ce dessein, les doctrines de gestion vont constituer le point de convergence de tous les regards : elles vont révéler l'avantage de présenter des connaissances selon les canons académiques en vigueur, mais également de donner l'impression de pouvoir s'enseigner et s'appliquer de manière décontextualisée (Godelier, 2004). A l'instar de Taylor, souvent présenté comme le père fondateur de la recherche en gestion, les chercheurs en gestion vont donc majoritairement œuvrer à l'affirmation de solutions techniques au problème de l'action collective selon une approche relativement normative consistant à « construire des théories "en chambre" pour les proposer ensuite à des praticiens sous forme de modèles opérationnels et universels, mais dans l'ensemble construits en dehors d'eux. » (Godelier, 2004) Dans ce paradigme positiviste, la conception "en chambre" de modèles de gestion constitue ainsi la méthode de recherche idéale-typique qui peut représenter l'histoire dominante des recherches en gestion et des pratiques de gestion.

Mais depuis plusieurs décennies la recherche en gestion fait l'objet d'une critique de ce paradigme dominant. L'essentiel de cette critique part du constat d'une insuffisante **contextualisation** des doctrines mises en valeur à travers cette démarche idéale-typique dominante, ce que résume sans détour Jacques Girin (1995) : « l'histoire des approches scientifiques de la gestion est surtout celle de la démonstration du caractère contingent et situé de l'action, dans laquelle les principes, les lois, les théorèmes, les modèles, et la plupart des tentatives de constructions scientifiquement fondées, s'avèrent être d'une utilité assez modeste. L'exposé des raisons, de mieux en mieux connues et analysées, de la modestie des applications pratiques de l'approche scientifique de la gestion, pourrait bien être, en fait, le résultat le plus solidement établi de cet immense effort de connaissance. » Autrement dit, comme le laisse supposer le schéma qui symbolise la conception "en chambre" de modèles de gestion, il règne au sein du paradigme positiviste en gestion à la fois une séparation entre les activités du chercheur et du praticien et en même temps une confusion entre les règles de connaissance que porte le premier et les règles d'action que porte le second. C'est ce que dénonce notamment Armand Hatchuel (2000 : 23) lorsque, dans le livre bien-nommé *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, il explique qu'on « ne peut pas confondre ni séparer

les doctrines de gestion et l'action collective dans laquelle ces doctrines sont intégrées. »

La recherche en gestion apparaît donc à un « tournant paradigmatique » (Lorino, 2007) qualifié de “constructiviste”. Ce nouveau “contrat social” vise à rapprocher des chercheurs et des praticiens qui ambitionnent de maîtriser une nature construite. L'objectif porté par le chercheur n'est plus de constituer des connaissances objectives pouvant *in abstracto* être saisies par les praticiens en charge de régler des problématiques de l'action collective. Plus prudemment (Villette, 1996) ou plus modestement (Lorino, 2007), il s'agit d'inscrire sa démarche d'intelligibilité dans un contexte d'action complexe et dynamique, autrement dit d'envisager l'action collective comme **un projet collectif en construction**. Dans ce cadre, la recherche en gestion dessine une nouvelle forme de démarche idéale-typique : la recherche-intervention (David, 2000b). Comme le laissent apparaître les précédents schémas, la recherche-intervention constitue une boucle récursive qui lie dans un mouvement circulaire démarche d'intelligibilité et démarche d'actionnabilité ; autrement dit, elle dessine une continuité entre des pratiques de recherche et des recherches de pratique. De ce fait, elle change profondément la nature des connaissances produites, les doctrines de gestion ne constituant plus l'objet de toutes les attentions, mais un point d'étape dans une démarche sans fin de connaissance et d'action.

Or, à ce jour, si les chercheurs en gestion se réclament de plus en plus d'une démarche constructiviste – au point, selon David, que plus personne ne se revendiquerait d'une démarche positiviste en gestion –, il reste assez difficile de trouver des écrits présentant comment se traduit dans un contexte précis cette double démarche d'intelligibilité et d'action. Il nous semble que deux catégories de facteurs peuvent venir expliquer cet état de fait. Les premiers sont à trouver du côté des chercheurs pour lesquels s'engager dans une telle démarche est à la fois coûteux – en temps notamment – et difficile puisqu'il requiert la maîtrise d'une méthode légitimant l'intervention dans une organisation. Les seconds sont à trouver du côté des organisations, et singulièrement de leur dirigeant, qui pour beaucoup peinent à sortir des discours « incantatoires » (Martinet, 1990) autour des doctrines pour observer un “concret complexe” que ces doctrines masquent mal.

Nous nous sommes engagés dans le mouvement de l'Economie Sociale pour pouvoir rencontrer plus facilement ce type d'organisations, considérant dans la lignée de Draperi (2011 : 3) que l'Economie Sociale peut se définir comme **une démarche**, au double sens de ce terme : c'est à la fois une gestuelle – un engagement physique dans un projet collectif – et une manière de conduire un raisonnement – un engagement intellectuel dans/pour ce projet collectif. Nous souhaitons dévoiler la manière dont nous conduisons notre recherche-intervention, et notamment la façon dont nous amenons progressivement les membres de la coopérative d'activités dans laquelle nous intervenons à s'intéresser à ce que l'on peut nommer à la suite de Pierre Bourdieu le “sens pratique”, c'est-à-dire concomitamment les gestes qu'ils réalisent concrètement et le sens qu'ils peuvent leur donner dans la complexité du projet collectif.

2. UNE RECHERCHE-INTERVENTION “SOCIO-ECONOMIQUE” DANS UNE ENTREPRISE DE L’ECONOMIE SOCIALE

L’entreprise dans laquelle nous conduisons notre recherche-intervention est une coopérative d’activités du secteur du bâtiment qui fédère à l’heure actuelle environ 180 entrepreneurs. Créée en 2003, c’est aujourd’hui une Société Anonyme de forme coopérative (SCOP) dont le projet est double : accueillir et accompagner des porteurs de projets du secteur du bâtiment afin qu’ils testent leur projet ; intégrer ces porteurs de projet au sein d’une structure coopérative qui leur garantit un cadre juridique, organisationnel, économique et social épanouissant.

On retrouve au sein de cette organisation trois grandes catégories de personnel :

- Des entrepreneurs dans le secteur du bâtiment qui sont pour moitié des entrepreneurs en contrat CAPE (Contrat d’Appui au Projet d’Entreprise), c’est-à-dire dans une période de test de leur activité, et pour moitié des entrepreneurs en CDI (Contrat à Durée Indéterminée), salariés au sein de la Coopérative, dont une quarantaine sont également associés de la SCOP.
- Une équipe administrative dont le rôle est de traiter les aspects administratifs de l’activité des entrepreneurs (traitement des achats et des frais, préparation des paies, réponse aux appels d’offre...) ainsi que l’activité administrative de la SCOP.
- Des délégués territoriaux dont le rôle est d’accompagner, sur un territoire donné, l’activité des entrepreneurs, et qui jouent un rôle de médiation entre la structure et les entrepreneurs en proposant des espaces de dialogues – entre eux-mêmes et les entrepreneurs, entre l’équipe administrative et les entrepreneurs, mais également entre les entrepreneurs, voire entre les entrepreneurs d’un même métier – pour aider ces derniers à prendre en main leur activité.

Lorsque, fin 2012, nous sollicitons cette entreprise, elle se trouve à un moment de son développement – environ 140 entrepreneurs répartis en majorité sur les 8 départements que compte la région Rhône-Alpes – où un point d’étape sur son mode de fonctionnement se fait ressentir. Nous signons en mai 2013 une convention de recherche-intervention. Cette recherche-intervention est une adaptation de la recherche-intervention de type socio-économique développée par Henri Savall et son équipe du centre de recherche ISEOR (Université Jean Moulin – Lyon 3). Elle comporte quatre étapes complémentaires :

- La réalisation d’un “effet-miroir”, document qui confronte les points de vue des membres de la SCOP sur ses raisons d’être, ses objectifs et son fonctionnement effectif.
- L’organisation de projets, qui s’envisage comme l’identification de thématiques sur lesquelles la coopérative d’activités souhaite approfondir les investigations puis le calcul de coûts-performances cachés liés aux thématiques identifiées.
- La mise en place de groupes de projet pour envisager, sur les thématiques identifiées, des modes de fonctionnement alternatifs au fonctionnement actuel.
- L’observation de la mise en œuvre des propositions validées par le collectif.

Nous allons dans le cadre de cette communication nous intéresser plus particulièrement à la problématique de l'administration de l'activité des entrepreneurs, qui constitue le point central de la démarche actuellement en cours. L'augmentation régulière du nombre d'entrepreneurs au sein de la coopérative nécessite en effet de concevoir des modes de fonctionnement qui puissent s'adapter à une activité administrative grandissante. Nous ne présentons ici que les deux premières étapes de la recherche-intervention.

L'effet-miroir : présenter la complexité du projet collectif et les prescriptions réciproques

Durant de l'été 2013, 50 personnes ont été interviewées au cours de 21 entretiens semi-directifs réalisés à partir d'un même guide d'entretien : 39 entrepreneurs représentatifs de la diversité des activités et des territoires, 6 membres de l'équipe administrative et 5 délégués territoriaux. Les discours tenus lors des entretiens ont été retranscrits dans un document d'une centaine de pages appelé "effet-miroir". Ce document, présenté pour la première fois en octobre 2013, poursuit trois objectifs.

Le premier objectif est de présenter et de faire admettre que le projet collectif de cette coopérative d'activités est un projet singulier, complexe et en mouvement. Ainsi, dans une première partie, nous avons retranscrit la diversité des raisons pour lesquelles ces entrepreneurs étaient entrés dans cette coopérative d'activités et les différents buts qu'ils poursuivaient. Cette partie fait apparaître à la fois une diversité de points de vue et trois grands thèmes fédérateurs : « sécuriser la gestion de son activité », « construire son autonomie » et « tisser des liens entre entrepreneurs ». Ces trois thèmes sont consolidés par un quatrième, qui est plutôt sous-jacent aux précédents : « la confiance comme socle ». De même, dans une troisième partie, nous présentons les voies de développement possible de la SCOP, autour de trois thèmes qui peuvent s'envisager comme des perspectives stratégiques – « se développer territorialement », « renforcer les liens avec certaines parties prenantes » et « repenser le gouvernement de l'entreprise » – lesquels montrent la dynamique dans laquelle s'inscrit le projet collectif. Suite aux présentations de ce document, il est possible de conclure que ce premier objectif est atteint.

Le deuxième objectif de cet "effet-miroir" est de rendre compte de la diversité des pratiques sur les trois grandes activités de la SCOP : l'administration de l'activité des entrepreneurs, la mise en sécurité des chantiers et l'accompagnement de l'activité des entrepreneurs. L'idée est ici de croiser les regards, de confronter des points de vue légitimes des trois catégories de personnel sur ces thèmes pour faire apparaître des "prescriptions réciproques". Ainsi, par exemple, sur l'activité administrative, si l'équipe administrative relève un manque de méthode de la part de certains entrepreneurs pour leur transmettre des informations (frais, devis, factures...), les entrepreneurs regrettent de leur côté la longueur des délais de traitements des informations transmises ou l'absence de hiérarchisation du personnel administratif de l'urgence des traitements qu'ils effectuent. Autrement dit, l'objectif poursuivi par cet "effet-miroir" est d'**interroger la gestuelle** de chacun sur des activités transversales qui nécessitent la coopération de tous. Nous pouvons là encore penser que ce deuxième objectif est atteint. Les discussions lors des différentes présentations de l'effet-miroir ont

notamment montré que les artisans se montrent très sensibles à ce discours sur la gestuelle et font le rapprochement avec leur activité de chantier, lorsqu'il faut par exemple, pour réaliser un ouvrage, ajuster ses pratiques avec différents corps de métier.

Le troisième objectif de cet "effet-miroir" est d'offrir aux membres de cette coopérative d'activités de la transparence sur la démarche en cours. Cet objectif est notamment réalisé à travers une longue introduction (*cf. figure 3*), qui vise à permettre un dialogue sur la méthode employée, ses tenants et ses aboutissants.

Figure 3 : extraits de l'introduction de l'effet miroir

« J'ai réalisé mes entretiens à partir d'un guide d'entretien en 6 thèmes : les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication, la coordination et la concertation, la gestion du temps, la formation intégrée, la mise en œuvre stratégique. Autour de ces thèmes, je vous ai interrogés sur les "dysfonctionnements" que vous perceviez dans le fonctionnement de XXXXXXXX. Ce terme de "dysfonctionnement" mérite d'être explicité : il s'agit en fait de faire apparaître les différences de point de vue sur certaines pratiques et, dans la mesure du possible, de révéler les raisons (les justifications) de ces divergences. [...] Prenons un exemple, dans le cadre de cette démarche : « Une note de frais sur deux est à revoir ou à refaire, et on y passe un temps fou. [...] Parfois j'ai l'impression que ce n'est pas de la mauvaise volonté, mais qu'ils font ça à l'arrache, parce que ça les embête tellement ; certains sont rentrés dans la coopérative pour se libérer de la comptabilité et constatent qu'on leur en demande encore et donc se disent qu'ils n'ont pas envie de se concentrer là-dessus. » (*Délégué Territorial*)

On peut voir ici qu'il y a un fonctionnement attendu qui n'est pas le fonctionnement constaté. Ce discours est **légitime**, car la personne qui le défend pense que son point de vue est juste c'est-à-dire qu'une meilleure remontée d'information de la part des entrepreneurs (les gestes des entrepreneurs) permettrait de gagner du temps. Pour autant, ce discours n'est pas forcément **légitimé**, car il est contredit par l'idée que les entrepreneurs sont aussi dans XXXXXXXX pour se libérer des charges administratives. [...]

Dans le cadre d'une analyse de gestion, c'est-à-dire portant sur la problématique de la coopération, on peut entendre ces discours comme des prescriptions (Hatchuel¹, 1996) plus ou moins explicites envers autrui, sachant que les prescripteurs ne partagent pas les mêmes situations de travail. Nous le verrons à travers ce document. Les entrepreneurs salariés sont prescripteurs de gestes envers les délégués territoriaux ou l'équipe administrative ; les délégués territoriaux envers les entrepreneurs salariés et l'équipe administrative ; l'équipe administrative envers les délégués territoriaux et les entrepreneurs salariés. Mais nous verrons également que certains délégués territoriaux sont prescripteurs envers d'autres délégués territoriaux, des entrepreneurs salariés envers d'autres entrepreneurs salariés, des membres de l'équipe administrative envers d'autres membres de l'équipe administrative. Il sera également possible d'observer des prescriptions envers soi-même ("je devrais faire ça comme ça..."). Ce qu'il faut garder en tête, c'est que ces discours sont légitimes, c'est-à-dire qu'ils peuvent être justifiés au

¹ Armand Hatchuel (1996), « Coopération et conception collective. Variété et crises des rapports de prescription », *in* G. De Terssac & E. Friedberg (Dir.), *Coopération et Conception*, Editions Octares, p.101-121.

regard notamment des projets de chacun et des situations de travail de chacun. Une question à se poser pourra néanmoins être de savoir si les pratiques divergentes doivent toutes être légitimées, ou s'il y a des pratiques préférables. Dans ce cas, on s'interrogera dans un second temps sur la manière de les faire advenir.

Le terme "dysfonctionnement" n'est donc pas, contrairement à ce qu'il peut laisser penser, une remise en cause du travail d'autrui. Il s'agit davantage d'un questionnement sur la manière de le faire, traduisant la possibilité d'une alternative préférable ("si on me faisait remonter les informations correctement..."). Il doit être compris comme un moyen de faire émerger des points de vue critiques sur l'organisation, pas comme un écart avec une norme de fonctionnement vers laquelle il faudrait tendre. Autrement dit, il a s'agit de recueillir puis de synthétiser des discours légitimes, c'est-à-dire qui ont du sens pour ceux qui les ont exprimés. C'est cette synthèse qui vous est proposée à travers ce document. Elle s'appelle "effet-miroir", car c'est une étape de la recherche-intervention qui a pour objectif de vous faire réagir à l'image que je vous renvoie et que j'ai construite à partir des entretiens que j'ai réalisés. Comme le disait Jean Cocteau : « Les miroirs feraient bien de réfléchir un peu avant de renvoyer les images ». C'est un peu ce qui est proposé ici. Comme vous le constaterez, l'image que je vous renvoie est composée de ce que vous avez exprimé lors des entretiens. Mais c'est moi qui est recomposé cette image, en réalisant un important travail d'induction : j'ai repris mes notes, réécouté les entretiens, et j'ai réalisé une synthèse en trois parties de ce qui m'a été dit. La première partie reflète le projet collectif autour des raisons et des buts qui motivent les entrepreneurs salariés à y participer. La deuxième partie est centrée sur trois catégories de gestes :

- Ceux qui ont trait à l'administration de l'activité des entrepreneurs (Thème 1. Administrer l'activité des entrepreneurs)
- Ceux qui ont trait à la mise en sécurité des chantiers (Thème 2. Travailler en sécurité)
- Ceux qui ont trait à l'accompagnement des entrepreneurs (Thème 3. Accompagner l'activité des entrepreneurs)

La troisième partie réfléchit les voies de développement possibles de XXXXXXXX, autour de trois thèmes : se développer territorialement ; renforcer les liens avec certaines parties prenantes ; repenser le gouvernement de XXXXXXXX.

Cet "effet-miroir" est construit comme un document dont vous pouvez vous servir ; c'est en quelque sorte un outil de gestion. Je l'ai construit pour qu'il respecte au mieux les discours qui ont été tenus, pour qu'il soit représentatif de ce qui a été dit lors des entretiens. Il n'est cependant pas une synthèse neutre, puisque :

- C'est moi qui ai construit les thèmes, les sous-thèmes et les idées-clés qui vous sont proposés ;
- C'est moi qui ai sélectionné les phrases-témoins qui apparaissent dans le document ; j'ai ainsi par exemple librement décidé de ne pas reproduire intégralement des propos que j'ai jugés parfois très redondants de la part d'une même personne ;
- J'ai rectifié certaines phrases, soit pour conserver du mieux possible l'anonymat des personnes vues en entretiens, soit pour rendre le document plus lisible qu'une simple retranscription mot à mot.
- J'ai fait le choix, en concertation avec la direction de la SCOP, de faire apparaître après chaque phrase-témoin la fonction la personne qui s'exprime (Délégué Territorial,

Equipe administrative, Entrepreneur Associé, Entrepreneur en CDI, Entrepreneur en CAPE), afin de situer les propos. »

La mise en place de modes de fonctionnement alternatifs : l'exemple du projet administratif

Autour de la question administrative, l'«effet-miroir» a donc mis en évidence deux points importants : 1/ le fait que la question administrative était une question transversale qui concernait tous les acteurs du projet collectif ; 2/ que derrière cette question apparaissent les gestes que chacun effectuent plus ou moins bien, mais que ces pratiques divergentes peuvent être justifiées.

La mise en place d'un groupe de projet administratif a vocation à approfondir ces deux points, en mettant autour de la table 6 personnes représentant chaque catégorie de personnel : entrepreneurs, membres de l'équipe administrative et délégués territoriaux. Ce groupe de projet, durant 4 séances, proposera des modes de fonctionnement alternatifs qui seront discutés lors de réunions collectives, notamment les réunions du Conseil d'Administration. Concrètement, il s'agira à la fois de faire émerger de nouvelles pratiques et de valoriser des pratiques actuelles qui ne sont pas partagées.

Pour alimenter ce groupe de projet et notamment permettre à ses membres d'appuyer leurs réflexions sur des justifications économiques et sociales, la mise en place du groupe de projet est précédée de la réalisation de fiches de coûts-performances cachés. Développée par Henri Savall (1975), la méthode des coûts-performances cachés est une technique de contrôle de gestion extracomptable visant à réhabiliter le rapport subjectif que les individus ont avec leur activité, en leur permettant de discuter des deux notions subjectives que sont les coûts et les performances.

On peut considérer ce concept comme un contre-pied aux méthodes de contrôle de gestion conventionnelles qui proposent majoritairement un regard techniciste sur l'action collective – c'est-à-dire éloigné des pratiques concrètes, des gestes observables et du sens qu'on leur donne – selon une idée préétablie de ce qu'il y a à observer. Ici, au contraire, l'idée des fiches de coûts-performances cachés est de faire apparaître des informations économiques et sociales pour qu'elles puissent être saisies par le groupe de projet qui, en lien avec le projet collectif, décidera ce qu'il convient d'en faire. Chaque fiche se présente comme suit (*cf. figure 4*) :

- Un questionnement légitime autour d'une pratique : ici le partage d'une même boîte mail par l'ensemble du personnel administratif ;
- La conséquence observable de cette pratique ainsi que sa fréquence ;
- Les conséquences économiques et sociales observées ;
- Le détail des conséquences économiques (ou coûts-performances cachés) ;
- Les raisons évoquées des pratiques actuelles.

Dans l'exemple présenté, on voit clairement apparaître que l'utilisation d'une seule boîte mail est justifiée par la volonté de partager les informations. Mais cette raison d'être est légitimement questionnée par des conséquences observables jugées

négativement : le temps supplémentaire (surtemps) passé à consulter ses mails ; le stress associé à cette activité sans grande valeur ajoutée.

Figure 4 : un exemple de fiche de coûts-performances cachés

Questionnement légitime autour d'une pratique	Gestuelle des membres de XXXXXXXX observée	Conséquences économiques et sociales	Détail des coûts-performances cachés	Raisons évoquées du fonctionnement actuel
L'utilisation d'une boîte mail partagée (contact@xxxx.fr) nécessite que chacun retrouve les mails qui le concernent	Les membres de l'équipe administrative (7 personnes) et les DT (5 personnes) passent en moyenne 15 minutes par jour à lire des mails qui ne les concernent pas et/ou à les rediriger	Stress Surtemps évalué à 24 000€	220 jours x 12 personnes x (15/60)h = 660 heures 660 x 36,5€ (CHMCV) = 24 000€	- L'utilisation d'une boîte mail partagée permet à chacun de s'informer

Après avoir cherché à objectiver les conséquences économiques et sociales des pratiques actuelles autour de la question administrative par l'intermédiaire des fiches de coûts-performances cachés, ces fiches seront remises aux membres du groupe de projet afin de leur permettre, en lien avec la stratégie collective, de composer des thèmes de travail sur lesquels ils proposeront de valoriser de nouvelles pratiques ou de partager des pratiques actuelles. Ils s'appuieront pour cela sur un outil : la balance socio-économique (cf. figure 5). Cet outil sert à comparer les coûts engagés par une solution avec les gains qu'elle procure. Une solution sera pertinente socio-économiquement si les coûts qu'elle engage (coûts de fonctionnement + coûts d'investissement) sont inférieurs aux gains qu'elle est susceptible de procurer (augmentation des produits + réduction des charges).

Figure 5 : un exemple de balance socio-économique sur la création de nouvelles boîtes mail

Coûts nouveaux engagés	Performances attendues
Coûts économiques	Gains économiques
Coût de l'investissement : - Coût d'un éventuel nouveau logiciel - Temps passé en formation pour l'ensemble du personnel - Temps passé à informer nos interlocuteurs - Temps passé à se concerter autour des messages reçus	Réduction des surtemps de traitement des mails : Surtemps calculé x pourcentage de réduction attendu = 24 000€ x 50% = 12 000€
Coûts sociaux et environnementaux	Gains sociaux et environnementaux
Une période pendant laquelle un certain flottement sera observable	Moins de stress

A travers cette démarche, nous voyons ainsi apparaître le principe d'action qui guide la recherche-intervention, en phase avec le paradigme constructiviste : le chercheur ne dit pas ce qu'il y a à voir ou à résoudre et donc implicitement ou explicitement ce qu'il y a à faire. Il contribue plus modestement à fournir des représentations de l'action collective que les praticiens peuvent manipuler, pour contribuer à l'évolution de leur projet collectif. Les coûts-performances cachés sont un concept qui sied parfaitement à cette démarche, car ils sont majoritairement des coûts d'opportunité. Autrement dit, ils sont en grande partie la traduction économique de l'opportunité d'une alternative préférable. Ils permettent d'envisager les notions de coûts et de performances en continuité l'une de l'autre, et de les rapporter à "concret complexe". Ils aident par exemple les praticiens à ne plus simplement dire : « la mise en place de nouvelles boîtes mail coûtent tant », mais « la mise en place de nouvelles boîtes mail a un impact attendu sur le projet collectif qui est celui-ci. »

Ici, le temps passé à consulter ses mails ou l'achat d'un nouveau logiciel ne sont plus considérés en eux-mêmes – perspective positiviste – mais en situation – perspective constructiviste. La performance n'est pas une performance absolue mais relative, une finalité intermédiaire qui permet d'induire d'autres finalités. Les coûts-performances cachés offrent en quelque sorte un changement de perspective, en faisant apparaître des situations de travail, dans lesquelles un choix qui peut être considéré de l'extérieur comme un choix « coûteux » – ici la mise en place de plusieurs boîtes mail – peut se transformer en un rapport coûts/performances judicieux.

Nous n'irons pas plus loin dans cette présentation, la mise en œuvre effective du groupe de projet administratif devant s'effectuer dans les prochaines semaines.

CONCLUSION – OBSERVER, FAIRE OBSERVER ET CO-CONCEVOIR DES GESTES DOTÉS DE SENS

« *La Science n'est que des actes. Il n'y a de science que des actes. Tout le reste est Littérature.* (1926) »

Paul Valéry, *Cahiers*, Vol. II, La Pléiade, Editions Gallimard, 1974, p.859.

A la suite de Gomez (1996 :9), il est possible de distinguer trois niveaux d'observation en sciences humaines et sociales : celui des pratiques, celui des doctrines qui tracent les contours d'une justice des pratiques, et celui des axiomes qui assurent les bases de la justesse des doctrines. Comme nous l'avons vu, le "gestionnaire" – le praticien et le chercheur – a majoritairement privilégié le niveau d'observation des doctrines, envisageant l'action collective selon l'axiomatique d'une problématique à résoudre et laissant la considération des pratiques concrètes :

- à d'autres observateurs – notamment aux psychologues et aux sociologues – pour le chercheur ;
- à ceux qui exécutent pour le manager.

Le travail d'intention scientifique de Frederick W. Taylor est tout à fait représentatif de ce paradigme positiviste. Sa solution à la problématique de l'action collective est une

doctrine qui se décline en principes – i.e. la recherche d’une prospérité maximale par les ouvriers –, méthodes – i.e. la sélection des ouvriers – et outils de gestion – i.e. le chronomètre – dont se sont saisis bon nombre de dirigeants, mais qui occulte totalement les pratiques concrètes observables. C’est à travers les travaux de sociologues² notamment que l’on peut mesurer les écarts entre ce que disent, souvent de manière “incantatoire” (Martinet, 1990), ceux qui cherchent à mettre en place la doctrine, et les pratiques concrètes, traduites en gestes.

Aujourd’hui, nombre de chercheurs revendiquent un changement de paradigme qui permettrait, pour le chercheur comme pour le praticien, d’envisager la gestion comme une discipline d’observation et d’habilitation de gestes dotés de sens, et dont la recherche-intervention serait la démarche d’intelligibilité et d’actionnabilité idéale-typique. C’est dans cette perspective que nous inscrivons notre parcours de recherche et que nous revendiquons un engagement dans le mouvement de l’Economie Sociale qui, par ailleurs, semble lui-même dans une quête d’identité que le paradigme constructiviste pourrait constituer (Draperi, 2011).

Avec la recherche-intervention comme méthode de recherche auprès d’organisations s’inscrivant dans le mouvement de l’Economie Sociale, nous cherchons à faire apparaître des observations peu communes dans la recherche en gestion : l’observation, dans une double perspective de connaissance et d’action, de gestes qui « n’expriment rien mais font sens » (Bourdieu, 1980 : 62).

Dans la recherche-intervention que nous menons actuellement, nous constatons que les discours que nous tenons autour de la gestuelle reçoivent un écho favorable, notamment de la part des artisans. De même, les références que nous faisons à la notion d’outil semblent jugées pertinentes : l’outil est un support utile à l’action, dont on se saisit dans une situation donnée ; il traduit l’aboutissement d’une réflexion. Il se distingue en ce sens de l’“appareil” qui, comme le note Matthew Crawford (2010 : 80), a une fonction déterminée par une personne extérieure à celui qui l’utilise. La recherche-intervention que nous menons consacre cette réflexion ; elle se distingue en ce sens totalement de la conception “en chambre” de modèles de gestion qui s’apparente à la conception d’appareils.

Nous nous servons donc beaucoup de l’analogie à l’artisanat pour montrer que pratiquer la gestion, comme pratiquer l’artisanat, ce n’est pas simplement appliquer un savoir. Conscients que l’action collective qu’ils cherchent à maîtriser est davantage un projet en construction qu’un problème à résoudre, chercheurs et praticiens acceptent que les représentations qu’ils construisent puissent être remises en cause par la démarche, le mouvement dans lequel ils sont inscrits et qu’ils cherchent concomitamment à analyser, à décrypter.

² On peut penser par exemple au remarquable travail de Robert Linhart.

BIBLIOGRAPHIE

Bourdieu Pierre, Chamboredon Jean-Claude & Passeron Jean-Claude., *Le métier de sociologue*, Editions de l'EHESS, 1^e édition 1968, 4^e édition 1983, 357 pages.

Bourdieu Pierre (1980), *Le sens pratique*, Les éditions de Minuit, 475 pages.

Crawford Matthew B. (2010), *Eloge du carburateur. Essai sur le sens et la valeur du travail*, Editions la Découverte, Paris, 249 pages.

David Albert, Hatchuel Armand & Laufer Romain (dir.) (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert, coll. FNEGE, 216 pages.

David Albert (2000a), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées », in David Albert, Hatchuel Armand & Laufer Romain (dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert, coll. FNEGE, p.83-109.

David Albert (2000b), « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », in David Albert, Hatchuel Armand & Laufer Romain (dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert, coll. FNEGE, p.193-213.

David Albert (2004), « Les connaissances en sciences de gestion : devons-nous choisir entre scientificité et actionnabilité ? », in Savall & al. (édité par), *Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives*, Actes de la Research Methods Division, Academy of Management (USA), Lyon, mars 2004.

Draperi Jean-François (2005), *L'économie sociale. Utopies, Pratiques, Principes*, 4^{ème} édition, Presses de l'économie sociale, 125 pages, p.17.

Girin Jacques (1981), « Quel paradigme pour la recherche en gestion ? », *Economies et sociétés, Cahiers de l'ISMEA*, série « Sciences de gestion », tome XV, n°10-11-12, p.1871-1889.

Girin Jacques (1995), « Avant propos », in Charue-Duboc (Dir.), *Des savoirs en Action : Contributions de la recherche en gestion*, Paris : L'Harmattan, p.5-9.

Godelier Eric (2004), « Le changement de l'entreprise vu par les sciences de gestion ou l'introuvable conciliation de la science et de la pratique », *Entreprises et histoire*, n°1, vol.35, p.31-44.

Gomez Pierre-Yves (1996), *Le gouvernement de l'entreprise. Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*, Interéditions, 271 pages.

Henriot Julien (2005), *Génération et gestion d'une dynamique coopérative entre intervenants-chercheurs et acteurs praticiens – Cas d'expérimentation en Sciences de Gestion*, Doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 354 pages.

Le Moigne Jean-Louis (1999), *Les épistémologies constructivistes*, Presses Universitaires de France, Collection Que sais-je ?, 2^{ème} édition, 129 pages.

Liu Michel (1997), *Fondements et pratiques de la recherche-action*, L'Harmattan, Collection Logiques Sociales, 350 pages.

Martinet Alain-Charles (1990), « Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion », in Martinet Alain-Charles (coord.), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Economica, p.9-29.

Reason P. & Bradbury H. (edited by), *Handbook of Action Research – Participative Inquiry & Practice*, SAGE Publications, 2001, 468 pages

Savall Henri & Zardet Véronique (1987), *Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés*, 3^{ème} édition (1995), Economica, 405 pages.

Schein Edgar, « Clinical Inquiry/Research », in Reason P. & Bradbury H. (edited by), *Handbook of Action Research – Participative Inquiry & Practice*, SAGE Publications, 2001, 468 pages.

Valéry Paul, *Cahiers*, Vol. II, La Pléiade, Editions Gallimard, 1974, p.878.

Villette Michel (1996), « Phronésis. Une alternative à la gestion comme science, et aux affaires comme pur opportunisme », *Gérer et Comprendre*, n°43, p.85-98.

Wacheux Frédéric (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica, 290 pages.