

# Introduction

## Une préférence pour la recherche de plein air

Pour écrire cet ouvrage, nous nous sommes appuyés sur notre propre pratique de chercheurs qualitatifs<sup>1</sup>, spécialisés en sciences de gestion et du management<sup>2</sup>, c'est-à-dire que nous visons à décrire et à comprendre les pratiques des acteurs au sein des organisations. Plus particulièrement, dans tout l'éventail des techniques de recherche qualitative, nous marquons notre préférence pour la « recherche de plein air », celle qui nécessite d'entrer en contact avec les professionnels de ces organisations (Paillotin *et al.*, 2002). De là est notre prédilection pour le terrain et l'envie du partage d'expérience avec ceux pour lesquels, par choix ou par nécessité, la recherche de terrain est centrale. Certes, les manuels de recherche portant sur les approches qualitatives en management ne manquent pas. Cette catégorie générique regroupe des perspectives diverses en termes de bases théoriques et de choix méthodologiques. Certains manuels reposent sur des constructions conceptuelles exigeantes, d'autres sur des recueils de techniques à mobiliser. D'autres encore, moins nombreux, traduisent une expérience vécue en immersion sur des lieux d'étude, c'est ce qu'on

---

1. Quand nous écrivons « chercheur », « étudiant » ou « auteur », nous entendons aussi « chercheuse », « étudiante » ou « autrice ». Dans la suite de l'ouvrage, nous n'utiliserons donc pas systématiquement l'écriture dite « inclusive ». Toutefois, dans les pages qui portent spécifiquement sur l'implication d'une personne, un sujet humain singulier (notamment dans le chapitre 5, sur la posture), il nous arrivera d'utiliser l'écriture inclusive et de distinguer les genres féminin et masculin.

2. Cette dénomination de la discipline correspond à celle retenue par le Centre national de la recherche scientifique. L'appellation « gestion » met plutôt l'accent sur la dimension technique de la discipline et celle de « management » porte plutôt sur la conduite de l'action. Dans un souci de simplification, nous utiliserons souvent par la suite, indifféremment, les expressions « sciences de gestion » ou encore « sciences du management », et parfois même en simplifiant « gestion » ou « management ».

appelle la recherche de terrain. C'est à suivre cette voie et à explorer les dessous et les coulisses de ce type de recherche que s'attache cet ouvrage.

Sans nous ériger en modèles de vertu, nous aspirons à témoigner de difficultés récurrentes dans la recherche de terrain, ainsi que de la façon dont elles peuvent être surmontées avec succès. Nous empruntons aussi plus largement aux témoignages de chercheurs, en poste ou en devenir, que nous avons accompagnés dans la réalisation d'une thèse ou d'un mémoire de fin d'études. Inspirés par d'illustres prédécesseurs, nous nous efforcerons de parler de la recherche telle que nous la pratiquons, dans la « vraie vie », et de son fonctionnement réel. Nous espérons ainsi intéresser les étudiants en master, les doctorants, les chercheurs, les consultants et les chargés d'étude, et plus largement tous ceux qui veulent entreprendre une recherche au contact direct des organisations et de leurs acteurs. Enseignants-chercheurs, nous puisons naturellement dans les terrains abordés dans la perspective de notre discipline, mais nous pensons que tout lecteur y trouvera son compte, quelle que soit la discipline des sciences sociales à laquelle il se réfère et son ancrage professionnel. Nous leur disons à tous, non pas de se défaire de leur expérience, mais de la rendre constructive par un effort de réflexivité. Le « retour sur soi » préconisé par les démarches réflexives s'applique à nous, à nos propres recherches et à nos écrits. C'est sur cette base que nous avons construit ce livre. C'est en faisant l'effort d'identifier les éléments à partir desquels s'est organisée notre pratique et en tentant de comprendre la manière dont les problèmes se sont posés à nous et les moyens mis en œuvre pour y répondre que s'organise notre propos.

## Enquête de terrain en management

Le terrain est l'appellation par laquelle ceux qui font de la « recherche de plein air » décrivent le lieu où ils conduisent leur recherche. Dans l'enquête de terrain, la collecte de données se fait *in situ*. Elle est réalisée par une immersion sur un lieu défini et suppose la présence du chercheur au sein même du milieu qu'il entend étudier. On ne peut la réduire à une unique méthode, car lorsqu'on parle du terrain, on vise à la fois une posture et un ensemble de méthodes grâce auxquelles, en situation d'enquête, le chercheur établit entre le terrain et lui la relation, scientifiquement et éthiquement, la plus favorable.

Cette façon de faire de la recherche en management, héritée de l'ethnologie, présente des particularités techniques, mais également morales. Entre la bonne conscience du scientifique et la mauvaise conscience du « témoin indiscret », le chercheur de terrain est dans une position d'équilibre précaire (Lenclud, 1991). Précisons, s'il en est besoin, qu'il n'existe pas de démarches toutes faites, dont on pourrait disposer « clés en mains ». Chaque question, chaque terrain, appelle des constructions *ad hoc* pour lesquelles certains principes, les « ficelles du métier » (Becker, 2002), peuvent rendre plus sûre la conduite d'une recherche. Ces constructions mises en

pratique dans le champ de l'étude des organisations et de leur gestion constituent l'expérience réflexive que nous souhaitons partager.

## Quand l'expérience réflexive guide la recherche et son enseignement

Contrairement à une représentation commune, la recherche ne doit pas uniquement à la théorie : elle est une activité pratique. Dans une recherche de terrain, c'est à partir de l'ancrage dans les données fournies par l'expérience directe que s'organise la production de connaissance. Ce type de recherche n'est pas coupé des organisations qu'il étudie. Par définition, le chercheur ne travaille pas « hors sol ». Il existe une interaction entre théorie et pratique, pour autant que le chercheur sacrifie à l'exigence de réflexivité et accepte la prise de risque que cela comporte.

L'opposition entre recherche et pratique est classique. Mais est-elle bien fondée ? Le chercheur n'est-il pas un praticien de la recherche ? Dans une enquête de terrain, il est confronté aux exigences de la pratique et à l'inattendu (comportements imprévisibles d'interlocuteurs, blocages dans l'accès aux données, événements fortuits). Il doit lui aussi faire face à des situations concrètes pour lesquelles il n'existe pas de réponses évidentes. Pour les surmonter, il lui faut devenir un professionnel réflexif<sup>3</sup>, c'est-à-dire être apte à rendre compte de sa pratique et à l'explicitier afin de prendre, dans le cours de l'action dans laquelle il est engagé et à l'avenir, des décisions adaptées aux situations rencontrées. La posture réflexive est, en effet, consubstantielle du type de recherche dont nous allons traiter. Le chercheur est le facteur déterminant de l'analyse, de là une nécessaire réflexivité. C'est à partir de l'ancrage dans les données empiriques, de son expérience directe et de la réflexion qu'il en tire que s'organise l'essentiel de la connaissance produite.

Mats Alvesson et Kaj Sköldbberg (2017), deux autorités en la matière, définissent le chercheur réflexif comme celui qui ose se lancer dans l'interprétation de ses propres interprétations, c'est-à-dire prendre conscience de la perspective depuis laquelle il parle, avec quelles prises de positions *a priori* (cadres conceptuels, postulats, hypothèses), suivant quelles valeurs implicites et selon quels présupposés.

Cette discipline, nous nous efforçons de nous l'appliquer, mais aussi de l'inspirer chez autrui. Sans prendre entièrement à notre compte le corpus des *critical management studies* qui oriente le travail d'Alvesson et Sköldbberg, nous retenons leur détermination à questionner les logiques managériales. On verra donc ce livre comme une forme de compagnonnage par laquelle deux chercheurs, endossant le rôle d'auteurs, se livrent à un exercice de réflexivité, faisant retour, après coup, sur leur expérience pour tenter d'en saisir la part reproductible pour eux-mêmes et pour autrui.

3. Ces idées sur la recherche réflexive s'appuient notamment sur les travaux conduits par les auteurs avec Ann-Charlotte Teglberg, professeure associée à l'ESCP Europe.

## Une perspective sociotechnique en management

La recherche de terrain en sciences de gestion et du management peut être abordée selon différentes démarches intellectuelles. Dans tous les cas, elle ne peut faire l'économie d'une pensée sur ce qu'est le management. Pour notre part, sans nous enfermer dans un moule, nous privilégions une conception renouvelée du management, que nous désignons comme une nouvelle sociotechnique – par différence avec la première sociotechnique née dans le monde industriel (Emery & Trist, 1960 ; Emery & Thorsrud, 1969). Cette nouvelle sociotechnique correspond à la mise en œuvre située de dispositifs de gestion – une notion sur laquelle nous reviendrons longuement dans le deuxième chapitre et que nous avons précédemment définie –, inspirés par le philosophe Michel Foucault, comme « un arrangement, provisoire et évolutif entre des éléments matériels et idéels, organisés en vue de réguler les activités collectives et contribuer, par hypothèse, à une performance » (Gilbert & Raulet-Croset, 2021, p. 92).

Dans la conduite des organisations, l'usage de distinguer la gestion du management s'est répandu en France. Même si nous en comprenons les attendus, nous ne souscrivons pas totalement à cette séparation entre les aspects techniques (la gestion) et les aspects humains d'animation et de coordination de l'action organisée (le management). Cela pourrait tendre, dans une tentative d'exhaussement de la discipline, à ravalier la technique à un rang subalterne : le management ne risque-t-il pas d'apparaître aux yeux des profanes comme plus noble que la gestion ? Loin d'être clarificatrice, cette dichotomie empêche de voir que, d'une part, toute technique renvoie aux humains qui ont la charge de la mettre en œuvre et que, d'autre part, le management ne devient effectif qu'en mobilisant des techniques. Pour nous, le management se définit à la fois comme un ensemble de pratiques sociales et de techniques. Cette perspective sociotechnique appelle des éclaircissements qui seront donnés dans la première partie du volume. Notons alors que, en cohérence avec cette approche, nous ne marquerons pas de différence dans la suite de l'ouvrage entre gestion et management, et parlerons indifféremment de sciences de gestion, sciences du management, ou encore sciences de gestion et du management.

## Cheminer dans l'ouvrage

Voici quelques points de repère pour progresser dans la lecture de ce volume. La première partie donne les principes généraux qui ont inspiré le livre. Nous commençons par exposer les caractéristiques générales de la recherche de terrain en management, dans sa diversité et son unité (chapitre 1). Nous développons ensuite la perspective selon laquelle un terrain peut être abordé et celle que nous privilégions : l'approche sociotechnique des dispositifs de gestion (chapitre 2). La deuxième partie vise à familiariser le lecteur avec cette approche. Pour ordonner notre présentation, nous la découperons en quatre activités : préparer l'enquête (chapitre 3), la conduire en construisant une posture (chapitre 4) et en s'appuyant sur des techniques (chapitre 5), pour analyser (chapitre 6) et restituer (chapitre 7). De cette succession on ne

doit cependant pas conclure à une séparation complète de ces activités ni à un ordonnancement. Elle doit plutôt être vue comme cyclique : la préparation introduit à la conduite de l'enquête et nourrit l'analyse qui fait l'objet d'une restitution, mobilisant à nouveau l'enquête par les réactions qu'elle suscite. L'exigence de réflexivité marque l'ensemble de ce parcours à différents stades, dans le cours d'action et après coup pour participer à une intelligibilité de la pratique. En annexe de l'ouvrage, nous proposons, inspirés par le savoureux *Dictionnaire des idées reçues* de Gustave Flaubert, un « Abécédaire des idées reçues sur la recherche de terrain ». Les entrées, tirées de propos entendus et souvent très répandus, peuvent être vues comme autant de pièges dont nous espérons être parvenus à libérer le lecteur. La figure 1 donne une représentation synoptique de la structure et du contenu de l'ouvrage.

Avant de conclure cette introduction, la question se pose de savoir comment lire l'ouvrage. Il n'y a pas de réponse unique. Tout dépend de l'expérience de la recherche et du projet poursuivi. Nous recommandons à tous la lecture de la première partie qui donne l'esprit du livre et éclaire la suite. Pour la seconde partie, qui est plus de l'ordre de la méthode, tout dépend de l'expérience que l'on a déjà de la recherche, du projet poursuivi et du niveau d'avancement dans la réalisation de ce projet. Les chapitres 3, 4 et 5 nous semblent destinés à tout apprenti chercheur, engagé dans la réalisation d'un mémoire ou d'une thèse. Les chapitres 6 et 7 ont été rédigés en pensant plus particulièrement aux doctorants pour lesquels le niveau d'exigence est plus élevé. Mais un étudiant réalisant un mémoire de recherche en master 1 ou en master 2 peut certainement y puiser des éléments utiles à son travail. Quant à l'abécédaire, ses modes d'emploi sont multiples. On peut le voir comme une collection d'idées à discuter aussi bien que comme un *vade-mecum* dont les renvois aux chapitres constituent des voies d'approfondissement de la réflexion.

Figure 1 : Plan de l'ouvrage

