

L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations**

1- L'opportunisme et ses raisons

À la racine du mot opportunisme, se trouve le mot *portus*, le port. Ce mot désigne donc une manière d'arriver au port, pas toujours par le chemin que l'on prévoyait de suivre, pas toujours dans le temps prévu, et même, quelquefois, pas dans le port où l'on pensait se rendre. C'est une question de navigation, et le bon marin est opportuniste, tenant compte de ce qui se passe, acceptant de se dérouter, faisant parfois demi-tour, saisissant aussi les occasions d'aller plus vite lorsque le vent et la mer le permettent. Le marin, comme on sait, est aussi scrupuleusement méthodique, ne laissant au hasard que strictement sa part, et contrôlant tout ce qu'il peut contrôler. La navigation, en bref, ne se fie pas purement à l'intuition : c'est une technique perfectionnée, qui met en oeuvre des instruments et des savoirs élaborés.

Dans les sciences de la nature, il existe une tradition de l'opportunisme méthodique. Par exemple, l'astronome opticien est évidemment opportuniste, non seulement parce qu'il ajuste son activité à la météo, mais aussi parce qu'il fait toutes les entorses possibles à un programme d'observation systématique pour peu qu'un événement inattendu - apparition d'une comète, d'une nova, ou d'autres objets dignes d'intérêt - survienne. A la limite, l'intérêt du programme systématique réside justement dans les entorses qu'on lui fait. Dans le domaine de la recherche sur la gestion et les organisations, il est clair que les événements inattendus et dignes d'intérêt sont propres à bouleverser n'importe quel programme, et que la vraie question n'est pas celle du respect du programme, mais celle de la manière de saisir intelligemment les possibilités d'observation qu'offrent les circonstances. Tout cela est évident, et j'imagine que cela n'a pas vraiment à être

* CNRS, Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique.

** Communication à la journée d'étude la recherche-action en action et en question, AFCET, Collège de systémique, École Centrale de Paris, 10 mars 1989

argumenté avec les participants à une journée d'étude sur la "recherche-action". Mais je voudrais seulement rappeler trois raisons spécifiques à notre domaine de recherche, pour lesquelles un degré élevé d'opportunisme s'impose.

D'abord, il faut entrer sur le terrain, et cette entrée se négocie. Cela peut se négocier sur la base d'un projet de recherche élaboré au laboratoire, ou sur la base d'une demande d'intervention de la part d'un partenaire dans l'organisation, ou les deux, mais il y a toujours des compromis à faire. Je crois que d'autres contributions à cette journée vont se focaliser sur ce point.

Ensuite, il faut rester un minimum de temps. Pendant ce temps, il se passe des choses, ce qui est heureux pour notre instruction, mais souvent malheureux pour le programme. Les interlocuteurs changent de place, de fonctions, de préoccupations, posent au chercheur de nouvelles questions, remettent en cause la possibilité de la recherche. Les gens que vous vouliez interroger sont au bord de la grève, le baril de pétrole est en train de chuter (ou de monter - de toutes façons, ça va mal!), il y a une O.P.A. hostile sur la société, etc. Toutes ces bonnes raisons (je n'évoque ici que des exemples réels), et mille autres encore, font que surgit périodiquement la question : "On arrête?" C'est parfois la seule solution, mais si l'on ne songeait qu'à celle-là, on n'arrêterait pas d'arrêter. Alors, on négocie de nouveaux compromis : d'accord, je n'irai pas interroger les ouvriers, pas en ce moment, mais laissez moi au moins aller voir les cadres, quitte à ne pas étudier tout à fait la même chose ; bon, ne faisons pas une grande enquête au moment précis où vos gens sont inquiets de voir fluctuer le baril, mais faisons un peu d'observation ethnographique sur quelques volontaires, dans des secteurs bien délimités de votre siège social ; oui, cette O.P.A. est sûrement très gênante, mais quelle belle occasion de voir comment fonctionne votre communication interne, et de mesurer si les explications de votre Président sont comprises du petit personnel! (malheureusement, dans ce cas précis, ils n'ont pas retenu l'argument...)

Enfin, la matière ne se contente pas de se mouvoir. Contrairement aux étoiles que j'évoquais plus haut, elle pense. C'est très embêtant, et c'est très intéressant.

C'est très embêtant, parce que la matière pense notamment à nous. Elle nous attribue des intentions qui, peut-être, ne sont pas les nôtres, mais qui vont conditionner la manière dont elle va nous parler, ce qu'elle va choisir de nous montrer ou de nous cacher. Elle suppose en quoi ce que nous faisons peut lui être utile, ou nuisible, ou plus ou moins utile ou nuisible suivant les orientations qu'elle parviendra à nous faire prendre. Bref, la matière nous manipule, et risque de nous rouler dans la farine. Elle nous

embobinera d'ailleurs d'autant mieux que nous serons persuadés de pouvoir tenir un plan fixé à l'avance.

Mais c'est très intéressant, que la matière pense. D'abord, parce qu'elle pense pour nous, je veux dire à notre profit. On peut (on doit) être plus rigoureux, plus exigeant sur la forme et sur la cohérence de ce que l'on avance, que ne le sont les gens du terrain, mais on invente rarement un principe d'explication, une interprétation de leur situation et de leurs comportements, qui ne leur serait absolument pas venu à l'esprit. Bien au contraire - c'est un sentiment que j'ai souvent éprouvé - les gens du terrain sont des producteurs de théorie, des "savants ordinaires", auxquels il serait tout aussi stupide de ne pas prêter l'oreille, qu'il serait imprudent de prendre leurs raisonnements pour argent comptant. Ensuite, le fait que la matière pense est évidemment à mettre en rapport avec la question de savoir comment elle se comporte, comment elle agit. Il ne s'agit pas, ici, de choisir entre une doctrine selon laquelle les actes se déduiraient des représentations, et une autre, qui ne verrait dans les comptes rendus, les "accounts", au sens de Garfinkel, que la trace d'une rationalisation a posteriori, comme dans les expériences psychosociologiques sur la "dissonance cognitive". Il s'agit seulement de supposer un lien entre les représentations et les actes : c'est une hypothèse moins forte, mais c'est une hypothèse, je le concède.

2- Méthodologie de l'opportunisme : le dispositif de recherche

Je reprends ici les grands traits d'une description que j'ai donnée ailleurs¹ de ce que peut être un dispositif de recherche, qui constitue l'épine dorsale du versant méthodique de l'opportunisme. Celui-ci comprend deux instances, l'instance de gestion et l'instance de contrôle, et comporte encore une mémoire.

2.1 L'instance de gestion

La première tâche à laquelle il est souhaitable de se consacrer après la négociation initiale de l'entrée sur le terrain est de constituer un "groupe de suivi", "comité de recherche", "comité d'accompagnement", peu importe la dénomination, qui va constituer l'instance de gestion de l'investigation. Il faut obtenir de l'interlocuteur initial - et c'est souvent un test

¹ "L'objectivation des données subjectives : Éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive", dans *Qualité des informations scientifiques en gestion*, Méthodologies fondamentales en gestion, FNEGE-ISEOR, 1987 (Actes du colloque "Qualité et fiabilité des informations à usage scientifique en gestion", I.S.M.E.A., Paris, 18-19 novembre 1986).

intéressant de sa légitimité dans l'entreprise, et de la légitimité du sujet qu'il propose - qu'il réunisse autour des chercheurs une dizaine de personnes appartenant à divers secteurs de l'organisation étudiée, qui consacreront une durée de l'ordre d'une demi-journée par mois à réfléchir à l'avancement de l'investigation.

La composition de cette instance est capitale, et les chercheurs, lorsqu'ils prennent contact avec une organisation nouvelle, disposent malheureusement de peu de moyens pour la contrôler. Idéalement, on devrait y trouver des personnes représentatives de toutes les collectivités, les groupes, les fonctions, etc., susceptibles d'être concernées par le déroulement de la recherche ou par ses résultats. Dans les entreprises où la présence syndicale est importante, et suivant le sujet, il peut être intéressant que l'instance de gestion soit paritaire.

La règle du jeu que l'on doit adopter est que toutes les décisions concernant les opérations de recherche sur le terrain, le choix des méthodes, les dates, les cibles visées, etc., sont prises par l'instance de gestion. Autrement dit, les chercheurs et le demandeur initial doivent accepter une certaine perte de liberté, se plier à la nécessité d'argumenter et de négocier dans l'instance de gestion les orientations qu'ils jugent utiles de prendre, y compris les orientations initiales.

A ce prix, on bénéficie de plusieurs avantages :

- l'instance de gestion est un lieu très important de visibilisation des enjeux que comporte la recherche pour les différents groupes qui y sont représentés. Les débats qui s'y déroulent sont une source d'information considérable pour la compréhension de l'arrière-plan des prises de position et des exigences des différents partenaires de la recherche, et constituent en eux-mêmes un précieux matériau d'observation.

- Par rapport à ces mêmes enjeux, l'instance de gestion présente l'avantage d'être un lieu de négociation beaucoup plus ouvert que le face à face demandeur-chercheurs. Sur chaque point un peu problématique concernant l'avancement de l'investigation, les chercheurs sont pratiquement assurés de trouver des soutiens, d'un côté ou d'un autre, suivant les problèmes, et d'être ainsi en bien meilleure position pour défendre leur point de vue, lorsqu'il est défendable. Il n'est pas exceptionnel que des gens fortement opposés au départ à l'idée même de la recherche, que l'on a eu l'intelligence de faire siéger dans le comité pour qu'ils puissent faire valoir leurs raisons, deviennent, en cours de route, de fervents supporters.

- Dans certains cas, l'instance de gestion peut constituer un élément décisif dans la construction de l'interaction et de définition de l'identité des

chercheurs par rapport aux autres interlocuteurs du terrain. Par exemple, dans une recherche sur le droit d'expression des salariés dans un centre de distribution E.D.F., nous avons pu nous réclamer d'une instance de gestion paritaire, qui nous donnait auprès des personnes interrogées un statut précis et clair, très différent de celui que nous aurions eu si nous nous étions simplement présentés comme chercheurs du C.N.R.S., ou comme envoyés par la direction du Centre.

- L'instance de gestion constitue une garantie de permanence, face à la mobilité générale des personnes dans l'entreprise, et en particulier face à la mobilité des demandeurs de la recherche. Selon mon expérience, il est en effet presque exceptionnel que la personne avec qui on a commencé à négocier les modalités d'une recherche de terrain demeure en place pendant toute la durée de l'investigation. Dans une recherche sur les "facteurs humains" de la sécurité des installations nucléaires, nous avons vu ainsi un demandeur initial devenir inspecteur de sûreté, ce qui lui enlevait toute légitimité pour piloter une recherche sur ce sujet : nous avons alors été très gênés de nous retrouver dans une situation où les seules garanties disponibles étaient celles inscrites dans le contrat initial, et où aucun interlocuteur ne reprenait véritablement à son compte la demande initiale. En revanche, dans une recherche récente sur la communication dans une tour de bureaux, le départ du demandeur initial qui a quitté l'entreprise en cours de route et le changement de fonctions d'un autre des initiateurs du projet ont été des péripéties qui ont pu être surmontées assez facilement en trouvant dans le "comité d'accompagnement" des personnes capables de prendre la suite.

- Les personnes membres de l'instance de gestion vont servir de relais vis-à-vis de l'organisation dans son ensemble, d'abord, dans la phase d'observation proprement dite, lorsqu'il s'agit d'obtenir des entrées, des autorisations, etc., ensuite, et cela est capital, après la remise des conclusions, dont on aura également avantage à négocier le contenu avec le groupe.

- Enfin, et pour conclure provisoirement sur ce point, le "comité de suivi" est un lieu protégé, où l'on peut tester à la fois la pertinence et l'acceptabilité des diagnostics que l'on porte, et mettre au point un langage adéquat pour rendre audible ce que l'on a à dire. Dans une entreprise pétrolière, j'avais ainsi repris, lors d'un exposé intermédiaire, une métaphore employée par certains pour caractériser les rapports entre deux branches du groupe : "les riches et les pauvres". Ces simples mots ont instantanément provoqué un débat extrêmement vif, à l'intérieur même du comité, qui m'en a plus appris, en une heure, sur les rapports effectifs entre ces deux branches, que les dizaines d'entretiens que j'avais faits auparavant. Heureusement contenu dans les limites du comité, ce débat m'a également inspiré une sage prudence relativement aux mots que je devrais employer

pour restituer publiquement mes analyses, du moins si je désirais être entendu.

2.2 L'instance de contrôle

L'instance de contrôle doit émaner des institutions de la recherche, et notamment des laboratoires de rattachement des chercheurs. Ce peut être, par exemple, comme cela s'est pratiqué naguère au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique, un "groupe d'échange" réunissant autour des chercheurs travaillant sur un terrain d'autres chercheurs qui n'y travaillent pas. Cette solution, trop compliquée à mettre en oeuvre et trop coûteuse en temps, a dû être abandonnée, et remplacée par des exposés en réunion générale. Ce peut être encore un "comité de sages", composé par exemple de personnalités scientifiques à qui est confiée la mission de faire un audit périodique des travaux. C'est la solution que nous avons adoptée dans un programme de recherche mené en collaboration - et en "cogestion" - avec la Confédération Française Démocratique du Travail. Ce peuvent être enfin, au minimum, les institutions normales de la recherche, telles que l'obligation de rendre périodiquement des comptes à des commissions, de rédiger des rapports d'activité, de publier, etc.

Le rôle de l'instance - ou des instances - de contrôle est en tout cas de rappeler les schémas conceptuels généraux, d'aider à l'analyse de l'identité des chercheurs sur le terrain, d'ouvrir des pistes de recherche, de produire des comparaisons avec d'autres situations. L'instance de contrôle inscrit le travail en cours dans une autre temporalité et dans un autre dialogue que ceux qui dominent l'instance de gestion. C'est à elle que revient la fonction de renforcement de la logique de production de connaissance.

L'instance de contrôle fournit un début de validation scientifique à ce qui est fait par les chercheurs sur leur terrain. Bien qu'il ne repose pas sur la mise en oeuvre de critères formels, ce mode de validation est absolument classique, puisqu'il revient à s'en remettre à des représentants de la "communauté scientifique" pour formuler des jugements sur la qualité du travail accompli.

2.3 La mémoire

Aucun dispositif ne peut être complet sans une mémoire garantissant que l'on pourra toujours revenir sur l'histoire de l'interaction, reconsidérer les analyses que l'on a faites à chaud, entrer dans un degré de détail qui n'était pas possible en "temps réel".

Dans certaines recherches, nous faisons un usage systématique de l'enregistrement magnétique (notamment l'enregistrement des “comités de recherche”, c'est-à-dire des réunions de l'instance de gestion), suivi d'une transcription. Ce procédé est le plus fidèle, mais il est extraordinairement lourd, coûteux, et n'est jamais exploité à fond.

La pratique du compte-rendu systématique, réalisé de préférence par les chercheurs, est une autre forme de mémoire, plus discutable sur le plan de la fidélité et de la possibilité de revenir sur des interprétations faites sur le vif, mais d'exploitation plus facile.

3- L'adéquation de la méthode à l'objet : le fait de gestion

Je voudrais tenter, pour conclure, de mettre en rapport la question de la méthode avec celle de l'objet. Plus précisément, je voudrais défendre l'idée que l'opportunisme méthodique est particulièrement adapté à la recherche sur les fait de gestion.

Étudier un fait de gestion, de mon point de vue, c'est se demander comment les gens se débrouillent pour se sortir à leur avantage, ou sans trop d'inconvénients pour eux, de situations problématiques, hétérogènes, incohérentes, que l'on peut appeler situations de gestion²

Plus précisément, je considère qu'une situation est définie par trois données : des participants, une extension spatiale (le lieu ou les lieux où elle se déroule, les objets physiques qui s'y trouvent et que, éventuellement, on manipule), une extension temporelle (un début, une fin, un déroulement, éventuellement une périodicité). Le prototype de la situation, ce sont des gens rassemblés quelque part pour une durée déterminée, mais ils peuvent être rassemblés autrement que dans un lieu commun, pourvu qu'ils aient la possibilité d'interagir, et, plutôt que d'une durée déterminée, il peut s'agir d'une périodicité.

Je dois signaler, mais n'ai pas le temps de développer ce point ici, que l'utilité de définir une notion de situation a été ressentie dans plusieurs domaines des sciences sociales et humaines, notamment en linguistique, pour rendre compte d'une série de propriétés particulières de la langue, et dans la sociologie des interactions, par exemple chez GOFFMAN³ “Je définirai une situation sociale comme un environnement fait de possibilités mutuelles de contrôle, au sein duquel un individu se trouvera partout ac-

² Voir “Les situations de gestion”, dans *Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes*, sous la direction de M. BERRY, C.R.G., 1983, rapport pour le Ministère de la recherche et de la technologie

³ “La situation négligée”, dans Yves WINKIN : *Les moments et leurs hommes*, Seuil/Minuit, Paris, 1988, pp. 143-149) (5) “L'ordre de l'interaction”, *ibid.*, page 191)

cessible aux perceptions directes de tous ceux qui sont «présents» et qui lui sont similairement accessibles”⁴. GOFFMAN écrit encore : “L’interaction sociale peut être définie, de façon étroite, comme ce qui apparaît uniquement dans des situations sociales, c’est-à-dire des environnements dans lesquels deux individus, ou plus, sont physiquement en présence de la réponse de l’un et de l’autre. (On peut noter que le téléphone et le courrier offrent une version réduite de la chose réelle primordiale.)”.

Qui peut intervenir? Où sommes nous? Quand est-ce que ça se passe? Voilà pour la situation. Si, en plus, on doit aboutir à un résultat, la plupart du temps, parce que quelqu’un, de l’extérieur, l’exige, on a affaire à une situation de gestion.

Dans la confusion de la situation, les participants ont un besoin d’analyse, en particulier pour comprendre ce qui se passe et ce qui se dit, et savoir ce qu’ils vont, eux-mêmes, dire et faire. Ils utilisent pour cela ce que Goffman, à la suite de Bateson, appelle des “cadres” (“frames”), et que je préfère, pour ma part, appeler des “contextes”. Les contextes sont des modes de lecture de la situation. Ce sont des structures d’interprétation, des schémas cognitifs, qui servent à donner un sens aux événements qui s’y produisent. Ce sont principalement des données sociaux ou des constructions sociales, partiellement globaux (intériorisés du fait de l’éducation et de la vie sociale en général), partiellement locaux (constructions émergentes dans une interaction de longue durée, transmis aux nouveaux entrants à travers un processus de socialisation). Ce sont aussi des instruments de pensée plus spécifiques à l’univers organisationnel, tels que les instruments de gestion, et les diverses techniques utilisées pour aboutir à ce que Claude Riveline appelle des “résumés du vrai” et des “résumés du bon”.

En gros, on peut faire l’hypothèse que les participants à une situation de gestion disposent à peu près de la même gamme de contextes pour donner sens à ce qui se passe. Ils ont donc la possibilité de chercher ensemble quel est le “bon” contexte pour interpréter les événements et décider ce qu’il convient de faire : quand je dis “chercher ensemble”, il faut comprendre que, bien souvent, certains vont chercher à imposer aux autres le choix du contexte adéquat. D’une situation à l’autre, ils vont sans doute aussi affiner progressivement ces schémas cognitifs, notamment pour tout ce qui concerne leur domaine d’activité spécifique.

Je me risquerai à dire que ce que l’on peut appeler un “fait de gestion”, ou un “phénomène de gestion”, c’est centralement cela : une situation, des événements, et un jeu des participants avec et sur les contextes,

⁴ op. cité, p. 146

pour donner sens à ce qui survient, et décider de ce qu'il convient de faire en vue d'atteindre les résultats qu'on attend d'eux. Alors, dans la multitude de situations de gestion qui se présentent, soit dans la vie des organisations, soit ailleurs, il y en a une qui est tout à fait intéressante à considérer. C'est celle qui se noue à partir du moment où quelqu'un dit : "nous allons effectuer une recherche avec telles et telles personnes, à tel endroit, pendant telle durée, et nous devons aboutir à tels types de résultats". Si l'on prétend négocier tout cela au préalable, dans le bureau du demandeur initial (ou dans le bureau de celui qui a le budget), non seulement on se met soi-même dans une situation de gestion très difficile, mais on perd une belle occasion d'observer sur le vif comment les gens font pour s'en tirer eux-mêmes. Si, au contraire, on associe quelques acteurs à l'affaire, que l'on choisit de pratiquer avec eux un opportunisme méthodique, par exemple suivant les modalités que je viens d'indiquer, c'est la recherche elle-même qui devient un révélateur des modes de gestion propres à l'univers que l'on étudie. Autour de questions aussi bêtes que "Est-ce qu'on fait une enquête ou de l'observation directe?", "À quel secteur est-ce qu'on va s'intéresser?", "Est-ce qu'on va pouvoir mettre cela dans le rapport?", "Avons-nous rempli notre contrat?", "Faut-il continuer?", etc., on voit quels contextes - au sens où viens définir ce mot - les participants mettent en oeuvre, comment ils argumentent, quels systèmes de jugement ils mobilisent, etc. On le voit d'autant mieux que, à l'intérieur d'un "comité de pilotage de la recherche", pour peu que la question que l'on discute soit un peu brûlante (et il y a presque toujours des questions de ce genre qui se posent à un moment ou à un autre), il arrive assez souvent que les participants oublient la présence des chercheurs.

Je dirai donc que la méthode est elle-même productrice de matériaux utiles à l'étude de l'objet. C'est en ce sens que l'opportunisme méthodique est particulièrement adapté à la recherche sur les faits de gestion. Concluant par ce point - sur lequel je voulais insister un peu - je n'aborderai pas dans cet exposé une série d'autres questions, parmi lesquelles celle de savoir comment des orientations ou des intérêts de recherche stables, plus spécifiques que le simple intérêt pour les situations de gestion peuvent être tenues, ou se transformer, dans une telle démarche. Ce sera, éventuellement, pour le débat.