

## Étudier un courant managérial émergent : quelle démarche de recherche?

Patrick Gilbert, Docteur en sciences de gestion, Nathalie Raulet-Croset, Docteure en sciences de gestion and Ann-Charlotte Teglborg, Docteure en sciences de gestion

Volume 37, Number 1, Summer 2018

La recherche qualitative, un univers de nuances

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1049457ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1049457ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Association pour la recherche qualitative (ARQ)

ISSN

1715-8702 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Gilbert, P., Raulet-Croset, N. & Teglborg, A.-C. (2018). Étudier un courant managérial émergent : quelle démarche de recherche? *Recherches qualitatives*, 37(1), 96–116. <https://doi.org/10.7202/1049457ar>

Article abstract

L'étude d'un courant managérial émergent pose un problème ardu au chercheur en sciences de gestion désireux de contribuer au progrès des pratiques professionnelles : quelle posture de recherche adopter? L'article commence par proposer une typologie des relations entre recherche et action, distinguant trois postures : « recherche hors l'action », « recherche dans l'action » et « recherche sur l'action ». Il s'attache ensuite à illustrer, en application de la troisième posture, une démarche qualifiée de « tourbillonnaire » parce qu'elle organise une alternance entre des temps de production de savoir, suivis par une double boucle de réflexivité des chercheurs et des praticiens de la communauté d'intérêt et un mouvement entre deux niveaux d'analyse, celui de l'entreprise et celui du courant managérial pris dans son ensemble. Cette démarche a été conceptualisée à l'occasion d'une recherche sur les entreprises libérées dont les grandes lignes sont exposées, avant de revenir sur la caractérisation de la démarche et d'en souligner les principaux apports.

## **Étudier un courant managérial émergent : quelle démarche de recherche?**

**Patrick Gilbert**, Docteur en sciences de gestion

---

IAE de Paris, Université Panthéon-Sorbonne, France

**Nathalie Raulet-Croset**, Docteure en sciences de gestion

---

IAE de Paris, Université Panthéon-Sorbonne, France

**Ann-Charlotte Teglborg**, Docteure en sciences de gestion

---

ESCP Europe, France

### **Résumé**

L'étude d'un courant managérial émergent pose un problème ardu au chercheur en sciences de gestion désireux de contribuer au progrès des pratiques professionnelles : quelle posture de recherche adopter? L'article commence par proposer une typologie des relations entre recherche et action, distinguant trois postures : « recherche hors l'action », « recherche dans l'action » et « recherche sur l'action ». Il s'attache ensuite à illustrer, en application de la troisième posture, une démarche qualifiée de « tourbillonnaire » parce qu'elle organise une alternance entre des temps de production de savoir, suivis par une double boucle de réflexivité des chercheurs et des praticiens de la communauté d'intérêt et un mouvement entre deux niveaux d'analyse, celui de l'entreprise et celui du courant managérial pris dans son ensemble. Cette démarche a été conceptualisée à l'occasion d'une recherche sur les entreprises libérées dont les grandes lignes sont exposées, avant de revenir sur la caractérisation de la démarche et d'en souligner les principaux apports.

### **Mots clés**

MÉTHODOLOGIE, POSTURES DE RECHERCHE, ETHNOLOGIE ORGANISATIONNELLE, ENTREPRISES LIBÉRÉES

### **Introduction**

La préoccupation des chercheurs en sciences de gestion pour mettre en relation leurs travaux et les politiques et pratiques des entreprises est ancienne. Elle est d'autant plus vive que les disciplines concernées se revendiquent comme sciences de l'action.

RECHERCHES QUALITATIVES – Vol. 37(1), pp. 96-116.  
LA RECHERCHE QUALITATIVE, UN UNIVERS DE NUANCES  
ISSN 1715-8702 - <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/revue/>  
© 2018 Association pour la recherche qualitative

Compte tenu de leur visée praxéologique – toutes, à des degrés divers, se revendiquent d'une recherche pour l'action –, les enjeux des retombées de la recherche sont particulièrement importants. D'autant que le système pratique-recherche y apparaît faiblement couplé.

Cette préoccupation s'exacerbe lorsqu'il s'agit d'étudier un courant managérial émergent. Quelle posture le chercheur peut-il adopter lors de cet exercice? Doit-il se résigner à être le commentateur, critique ou prosélyte, de ce courant, à la façon d'un journaliste d'opinion et s'écarter ainsi de la démarche scientifique? Peut-il se risquer à un essai, en avançant des réflexions personnelles, s'exposant ainsi à singer le philosophe? Sinon, est-il condamné à attendre une confirmation de ce courant pour en conduire l'analyse systématique, au risque d'arriver trop tard? Une autre perspective est-elle envisageable? Ce sont ces questions que l'article entend éclairer, en combinant enquête de terrain et investigation réflexive d'une pratique de recherche.

Fondée sur une pratique de chercheurs soucieux de produire des connaissances utiles, l'article revisite le rapport que la recherche entretient avec l'action et propose une démarche dite « tourbillonnaire », élaborée lors d'une recherche sur un courant émergent en France, celui des entreprises dites « libérées » (Getz & Carney, 2012; Peters, 1992). Il est découpé en trois parties.

La première est conceptuelle et épistémologique. Elle revient sur la question de l'impact de la recherche en sciences de gestion, abordée au travers de la façon dont la recherche est liée à l'action et évoque trois postures idéales-typiques : « hors l'action », « dans l'action » et « sur l'action ».

La deuxième partie expose la troisième posture de recherche « sur l'action » et développe une démarche que nous nommerons tourbillonnaire. Nous l'avons déployée pour répondre aux questions soulevées dans une enquête de terrain portant sur plusieurs entreprises dites « libérées ». Ce terrain nous a conduits à articuler une réflexion portant à la fois sur un niveau micro, celui d'entreprises qui innovent sur le plan managérial et organisationnel, et à un niveau macro, celui du mouvement des entreprises libérées, qui cherche à regrouper ces entreprises entre elles et à faire école.

Dans la troisième partie, nous dressons les principaux constats de notre démarche, et nous nous interrogeons sur l'articulation entre les différents niveaux d'analyse (micro et macro) qu'elle explore, ainsi que sur notre positionnement en tant que chercheurs. Finalement, en conclusion, nous nous efforçons de souligner les apports spécifiques de cette démarche et le type d'objet de recherche pour lequel elle pourrait être particulièrement appropriée.

### **Revisiter le rapport de la recherche à l'action**

Les standards de la recherche tendent à mettre à distance les chercheurs en sciences de gestion de leur objet d'étude, la conduite de l'action organisée, et à interpeller leur

statut de sciences de l'action. Dès lors, la « valeur ajoutée » de la recherche dans cette discipline se pose de façon aiguë et soulève quantité de questions qui ne sont pas uniquement théoriques. Elles ne peuvent non plus simplement être rapportées à la demande des dirigeants d'entreprise qui parfois doutent des apports des sciences sociales. Elles nous interpellent sur la manière dont nous concevons notre rapport aux entreprises et de manière plus large à la société. Elles nous conduisent à penser notre avantage compétitif par rapport à des disciplines frontières qui peuvent apparaître plus imaginatives. Elles amènent aussi à considérer le contenu et la forme de nos enseignements.

Pour avancer dans la réflexion, nous commencerons par revisiter le rapport que la recherche en sciences de gestion entretient avec l'action managériale en distinguant différentes postures de recherche.

### ***Trois postures idéales-typiques***

En première approche, de façon schématique, le rapport que la recherche entretient avec l'action nous semble relever de trois grandes postures. La première, la plus classique, repose sur le principe de clôture entre savoir et action et une division stricte du travail entre chercheur et praticien. Nous la qualifions de « recherche hors l'action ». La seconde entend poursuivre à la fois l'étude et la transformation des pratiques des entreprises. Elle recouvre les différentes variantes de la recherche-action. Nous l'appelons « recherche dans l'action ». La troisième, moins documentée en sciences de gestion, que nous désignons « recherche sur l'action », s'apparente à la précédente<sup>1</sup>, mais ne suppose pas d'implication des chercheurs dans l'action.

#### *La recherche hors l'action*

Cette première posture est dans la filiation de l'idéal rationaliste de René Descartes et de ses incarnations modernes, par exemple Auguste Comte et Karl Popper. Le chercheur en sciences de gestion s'inscrivant dans cette perspective est inspiré par les sciences de la nature et l'image de la connaissance comme copie d'une réalité indépendante. Il rend compte de phénomènes organisationnels très divers en tentant de les unifier, pour dégager des régularités empiriques que la théorie pourra alors expliquer et prédire (Hempel, 1966).

Il s'efforce de tenir à distance à la fois son objet d'étude et le praticien. En adoptant une posture qu'il veut objective, le chercheur prétend à ne pas interférer sur son objet d'étude. La fréquentation trop directe du praticien – considéré essentiellement comme source d'informations – pouvant apparaître comme une forme de collusion, le chercheur procède en deux temps bien distincts : a) la production de connaissances; b) leur valorisation.

Le savoir, dont la finalité est essentiellement théorique, peut être produit en dehors du terrain et de ses contingences. Il prime, au moins chronologiquement, sur

l'action. La question de recherche, construite sur la base d'un décalage constaté dans la littérature, est formulée au regard des attentes du monde académique, des tendances et courants qui parcourent la discipline. Elle n'est pas d'abord destinée à répondre à une demande de l'environnement socio-économique et la connaissance produite a une vocation généraliste.

Le chercheur s'adresse d'abord à ses pairs, aux autres chercheurs. Il peut bien sûr diffuser des contenus issus de ses travaux, éventuellement en les vulgarisant pour favoriser leur appropriation, les rendre utilisables dans sa communication avec le public ou dans ses enseignements. Mais les différents publics ayant des attentes différentes, cet effort ne va pas de soi. Par ailleurs, c'est la principale critique faite aux tenants de cette posture, le savoir produit est rarement actionnable, c'est-à-dire qu'il ne peut être « mis en action » dans la vie quotidienne des organisations (Argyris, 1995, p. 257).

#### *La recherche dans l'action*

Ici, l'objectif est de rapprocher la recherche du terrain, dans le temps et dans l'espace. Il y a dualité, mais l'articulation construite de la recherche et de l'intervention vise la transformation du terrain. Le point de départ de l'intervention est habituellement la demande d'un dirigeant confronté à un problème dont il pense que la recherche lui apportera des éléments de solution ou encore en référence à un besoin identifié de changement. La rencontre entre chercheur et praticien se fait en amont, à l'initiative de l'un ou de l'autre, soit de façon fortuite, soit parce que l'un des deux pense que la rencontre peut être profitable (notoriété du chercheur dans le domaine qui mobilise le dirigeant, intérêt du chercheur pour l'entreprise).

La recherche-action, modèle emblématique de cette posture, a été acclimatée depuis quelque temps déjà par les sciences de gestion, soit en filiation directe du courant *Action research*, développé par la psychosociologie lewinienne, notamment par la psychosociologie d'orientation clinique (Dubost, 1987), soit sous des formes que l'on a voulues adaptées au management : recherche ingénierique (Chanal, Lesca, & Martinet, 1997), recherche-intervention (David, 2000; Plane, 2000).

Dans cette perspective, la finalité de l'intervention du chercheur est à la fois théorique et pratique. Savoir et action interagissent : praticien et chercheur sont engagés dans un rapport de collaboration. Plusieurs ordres de savoir sont produits : le savoir pratique pour le terrain et le savoir utile au progrès de la connaissance d'ensemble sur le sujet étudié.

Le chercheur dépasse la posture diffusionniste pour se préoccuper d'écoute, d'appropriation et d'influence réciproque entre savoir et action. Il partage une unité de temps et de lieu avec les acteurs de terrain. Chercheur et praticien sont engagés dans des interactions où le praticien est demandeur d'une compréhension d'ensemble du

phénomène étudié – une théorie? – et le chercheur est lui-même une sorte de praticien de la recherche qui se débat dans des rapports sociaux.

Ce type de recherche se prête plus facilement à un partage avec les praticiens, dans la mesure où ses résultats s'inscrivent plus facilement dans une narration. En revanche, le savoir produit dans une « recherche de plein air » (au sens de Berry, Callon, Lascoumes, & Paillotin, 2003) ne s'exporte pas facilement hors du terrain d'étude, en raison de son caractère situé. La limite à la généralisation est, avec le risque de manque de recul, la principale critique adressée à la recherche dans l'action.

#### *La recherche sur l'action*

Les deux précédentes postures ont été abondamment documentées par la littérature. Bien qu'elles soient partiellement compatibles et qu'on puisse envisager de les combiner à différents stades d'une recherche, elles s'opposent sur plusieurs points.

D'un côté, la posture « hors l'action » garantit une autonomie relative du chercheur par rapport à son terrain d'étude et aux jeux d'acteurs qui s'y déploient. Elle se prête bien à la recherche explicative sur des problèmes clairement identifiés. Mais l'appropriation des résultats par les praticiens est difficile. D'un autre côté, la création d'une relation directe entre chercheur et praticien et une fine compréhension des pratiques sont des atouts non négligeables de la recherche dans l'action. Cependant, son apport à la connaissance est étroitement lié à la situation et difficilement transférable. Développer l'apport à la connaissance dans cette posture suppose souvent un positionnement dans un programme de recherche plus vaste, dont la recherche située (dépendante de terrains, donc ne prétendant ni à l'exhaustivité, ni à la représentativité, et encore moins à l'absolu) est alors une des briques.

L'analyse proposée ici nourrit les arguments d'un autre rapport des chercheurs avec l'action, soit la « recherche sur l'action », qui s'efforce de dépasser les écueils des deux précédentes postures en ne visant directement ni une explication ni une application, mais plutôt une compréhension qui ne préjuge en rien de l'utilisation des connaissances produites. Cette posture, que nous détaillerons dans la troisième partie de cet article, s'inscrit dans le courant de pensée de la recherche qualitative décrite par Dumez (2013b). Cet auteur souligne, dans la filiation de la sociologie compréhensive de Max Weber, le caractère central de la description, l'intérêt des études de cas et, plus encore, d'un travail systématique de comparaison entre cas, avec une montée en abstraction progressive.

#### *Des postures différentes, mais non exclusives*

Nous présentons comparativement et synthétiquement les trois postures (voir Tableau 1). Cette typologie s'articule principalement autour des finalités de la recherche et de l'implication des chercheurs. Dans le dessein de classer les trois

Tableau 1

*Trois façons de relier recherche et action*

	<b>Recherche hors l'action</b>	<b>Recherche dans l'action</b>	<b>Recherche sur l'action</b>
Rapport de la recherche à l'action	Position en amont de la recherche par rapport à l'action.	L'action comme moteur ou déclencheur de la recherche (recherche-action, recherche ingénierique, recherche-intervention).	L'action comme objet d'analyse, sans préjuger des conséquences de la recherche sur l'action (démarche compréhensive)
Visée de la recherche	Visée théorique, à dominante explicative, pouvant être destinée à retourner à la pratique pour l'éclairer.	Implication à l'échelle micro d'une organisation ou de l'une de ses entités. Intention d'application pratique et de transformation organisationnelle.	Visée exploratoire, descriptive et compréhensive.
Rapport du chercheur au praticien	Distance : Dichotomie entre ceux qui cherchent et les praticiens qui sont pourvoyeurs d'information.	Collaboration : les bénéficiaires sont supposés mieux placés que quiconque pour identifier leurs besoins dans leurs domaines respectifs et contribuent à construire la recherche.	Proximité : recherche au contact des acteurs, en partant de ce que les acteurs disent et font.
Bénéficiaires directs de la recherche	Communauté des chercheurs du domaine.	Membres de l'organisation dans laquelle les chercheurs interviennent.	La communauté d'intérêt, c'est-à-dire les personnes et les groupes intéressés par le phénomène étudié (comme acteurs ou observateurs).

postures en exprimant le plus clairement possible leurs spécificités, nous avons retenu quatre critères :

- Le rapport de la recherche à l'action : La recherche en sciences de gestion ne saurait ignorer l'action, mais cela ne signifie pas un rapport unique entre les deux sphères.
- La visée de la recherche : Ce point découle du précédent. Il est attendu, en sciences de gestion, qu'une recherche n'ait pas qu'une visée d'accroissement des connaissances, mais qu'elle réalise aussi des apports managériaux. La façon d'y parvenir et l'intensité de cette préoccupation dépendent de la posture retenue.
- Le rapport du chercheur au praticien : Ce critère porte sur la distance, plus ou moins grande, entre chercheur et praticien et sur la coopération, plus ou moins forte, entre ces deux acteurs.
- Les principaux bénéficiaires de la recherche : Bien que tout chercheur œuvre pour assurer sa notoriété, celle-ci ne peut s'édifier sans qu'il existe une utilité sociale des résultats produits. Cette utilité peut être envisagée en référence à différents groupes, sans exclusivité.

Les types que nous opposons ne sont évidemment pas totalement imperméables. L'alternance entre l'immersion dans l'entreprise et la distanciation est pratiquée par la « recherche dans l'action » (posture 2), alors que la distance est plus grande dans la « recherche sur l'action » (posture 3). Par ailleurs, tout chercheur engagé durablement dans la recherche-action s'efforce de dépasser les cas singuliers auxquels il a été confronté pour tendre à une forme de généralisation. D'un autre côté, la « recherche sur l'action », à l'instar de la « recherche hors l'action » (posture 1), ne part pas d'une demande d'un terrain local et vise d'emblée à produire des connaissances de portée générale. Elle se distingue aussi de la « recherche dans l'action » (posture 2) par l'unité d'analyse qui déborde le cadre d'une organisation spécifique.

### ***En quête d'une démarche adaptée à l'étude d'un courant managérial émergent***

L'étude d'un courant managérial émergent nous a conduits assez naturellement à épouser la troisième posture. Une recherche hors l'action ne nous paraissait guère pertinente s'agissant d'explorer de nouvelles pratiques sur lesquelles, en dehors d'écrits essentiellement prosélytes, existait peu de littérature. D'un autre côté, nous n'avons pas souhaité nous engager *a priori* aux côtés des dirigeants et consultants, promoteurs du mouvement des entreprises libérées. Ce choix, compte tenu de la forte charge idéologique qui accompagne ce mouvement – tant chez ses admirateurs que chez ses détracteurs –, nous eut placés dans un statut de porte-parole ou, pire, de faire-valoir académiques.

Désireux d'accéder à une compréhension d'ensemble de phénomènes émergents en combinant immersion sur le terrain et observation à une échelle globale, nous avons



donc été conduits à explorer une démarche que nous qualifions de « tourbillonnaire » dans une perspective interactionnelle, inspirée par la sociologie de l'innovation (Akrich, Callon, & Latour, 1988).

*Vers une démarche « tourbillonnaire » de recherche sur l'action*

La démarche tourbillonnaire (voir Figure 1) est caractérisée par une double boucle de réflexivité impliquant chercheurs et praticiens. Elle peut être représentée comme un processus renouvelé en trois temps : celui de la production de savoir (1) suivi par une double boucle de réflexivité des chercheurs (2) et des praticiens de la communauté d'intérêt (3).

Dans la recherche qualitative en gestion, la réflexivité est souvent entendue comme bénéfique pour les praticiens afin de mettre à jour, selon la formule titre de l'ouvrage de Schön (1994), « le savoir caché dans l'agir professionnel ». Nous voudrions contribuer à illustrer par ce texte l'intérêt du « chercheur réflexif » (Alvesson & Sköldborg, 2000) capable d'examiner ses propres perspectives à l'aune d'autres perspectives.

Sur le plan micro, la posture retenue ne peut être qualifiée de recherche dans l'action, puisqu'il n'existe pas de demande précise des entreprises identifiées. Toutefois, il s'agit d'une recherche sur l'action qui mobilise les acteurs et leur réflexivité, et qui participe à une demande collective émergente de réflexion sur une innovation managériale. Cette demande, non formalisée contractuellement, est celle d'un ensemble d'entreprises qui rencontrent une même problématique et forment une communauté d'intérêt. Le souci du chercheur n'est pas uniquement la production de savoirs académiques, mais celui d'un savoir situé, qui puisse être utile à un ensemble d'organisations. Le chercheur encourage la réflexivité des acteurs, les fait réagir aux productions intermédiaires. La communauté d'intérêt peut dès lors s'engager dans un processus de coconstruction de savoir.

Au niveau plus macro, le positionnement des chercheurs change toutefois, puisqu'ils sont amenés à intervenir, à débattre dans le mouvement des idées autour de cette forme de management (à l'instar d'autres observateurs engagés dans ce champ d'études émergent).

La démarche tourbillonnaire s'inscrit dans un projet de production de connaissance qui peut constituer le support d'une appropriation possible par des praticiens faisant partie de la même communauté d'intérêt. Elle se caractérise par plusieurs éléments. La distance entre terrain et recherche est maintenue (chacune faisant l'objet d'instances *ad hoc*). Il s'agit donc bien de recherche sur l'action et non de « recherche dans l'action ». Ce qui la caractérise aussi c'est la taille de l'unité d'analyse.

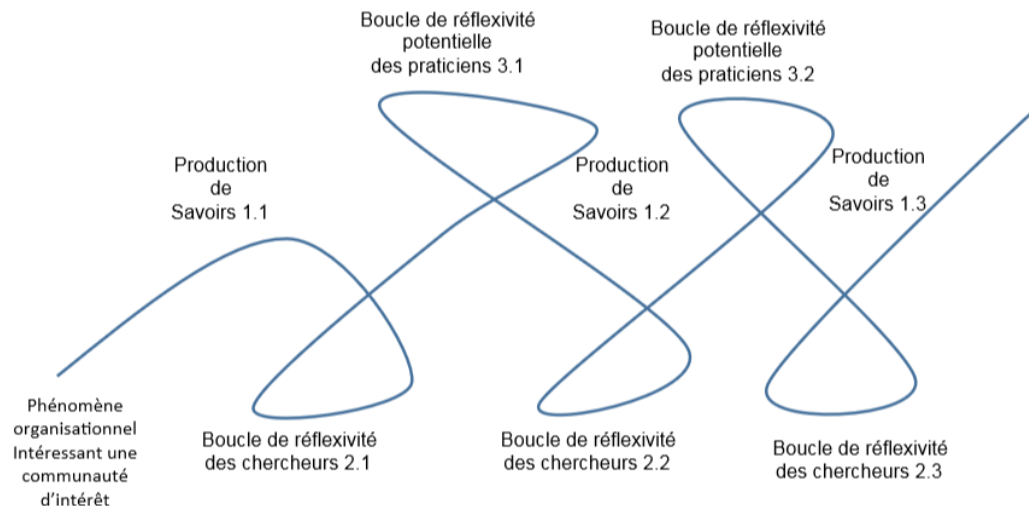


Figure 1. La dynamique des tourbillons « savoir-action ».

Dans la recherche-action, la recherche porte sur une unité assez restreinte, où les différentes parties prenantes peuvent être identifiées assez facilement. Dans la démarche tourbillonnaire, l'identification des terrains de recherche est progressive. La recherche prend place dans une temporalité longue, avec des incursions sur des terrains successifs, afin de construire une compréhension d'ensemble. La difficulté est alors plus grande pour cerner le phénomène et identifier les acteurs concernés, car il s'agit d'un phénomène organisationnel en émergence.

Afin d'incarner la démarche tourbillonnaire, nous témoignerons de notre pratique d'enseignants-chercheurs au regard d'une recherche spécifique, celle menée sur les entreprises dites « libérées ». L'objectif n'est pas d'ériger notre pratique de recherche en modèle, mais d'illustrer une démarche, construite *ad hoc* pour cette recherche. Pour ce faire, nous nous livrerons à l'exercice de réflexivité qu'impose notre projet.

### **Application à l'étude des « entreprises libérées »**

Au travers de l'étude de l'émergence d'un nouveau modèle managérial, nous nous interrogerons sur notre positionnement de chercheurs, tout à la fois situé du côté des entreprises, mais également placés dans des lieux où il est possible d'observer la construction du mouvement d'ensemble portant sur ce modèle. Nous nous efforcerons d'illustrer notre propos sans entrer dans le détail des études empiriques relatives par ailleurs<sup>2</sup>. Et nous présenterons l'articulation des méthodes que nous avons utilisées (ethnographie et méthode des cas) dans le cadre de notre recherche sur l'action.

***Les « entreprises libérées » : un courant émergent, une compréhension à partager***

Beaucoup de critiques convergent aujourd'hui dans la remise en cause des modes de fonctionnement traditionnels des entreprises. Le tout hiérarchique ne fait plus recette, la rationalisation des fonctionnements (standards, normes, processus...) trouve, elle aussi, ses limites. Cette situation problématique appelle les entreprises au renouvellement des pratiques managériales.

Depuis quelques années, un mouvement émerge en faveur d'entreprises qualifiées de « libérées » (structure aplatie, effacement des marques d'autorité, responsabilisation des équipes d'opérateurs, réduction de la technostructure...), dont les principes ont été identifiés et popularisés en France par l'ouvrage de Getz et Carney (2012), ces entreprises faisant l'objet d'une médiatisation croissante (ouvrages prosélytes, articles de presse, conférences, émissions de télévision, offre de conseil). Au fur et à mesure du développement du mouvement, les formes prises par les entreprises libérées se diversifient et les chercheurs sont de plus en plus nombreux à s'y intéresser. L'organisation de colloques en témoigne, ainsi que des tribunes et des prises de position souvent critiques, comme celle du sociologue Friedberg (2015).

Comment définir un modèle de management de l'« entreprise libérée »? Lorsque le contrôle hiérarchique (la supervision directe) et le contrôle bureaucratique (la standardisation des procédés) s'effacent, quelles sont les formes de contrôle qui s'affirment? Quels enseignements peut-on tirer de ces réalisations a) pour les entreprises engagées dans cette aventure; b) pour les autres entreprises qui s'interrogent sur les voies et moyens de faire converger performance économique et performance sociale; c) pour l'enseignement du management. Ces différentes questions, traitées à l'échelle micro de quelques entreprises adoptant ce type de management, a aussi un écho à l'échelle plus large d'un ensemble d'entreprises qui réfléchissent à l'évolution des modes de coordination du travail. Nous avons entamé un programme de recherche sur cette thématique, qui nous a conduits à adopter une démarche méthodologique que nous cherchons ici à caractériser.

***Méthodologie : une analyse ethnographique à deux niveaux***

Nous sommes guidés par l'approche ethnographique des organisations tel qu'elle a émergé en France au début des années 1980 et tel qu'elle s'est développée ensuite pour emprunter des formes diverses (Rouleau, 2013), notamment en marketing, dans l'étude du comportement du consommateur (ethnomarketing), et en gestion des ressources humaines (Raulet-Croset, 2003).

Nous mobilisons cette approche à deux niveaux : le niveau micro des entreprises, considérées dans leur singularité et le niveau macro, celui du mouvement des entreprises libérées, vu dans son ensemble et considéré dans sa dynamique d'évolution. Cette distinction micro et macro n'est d'ailleurs qu'une commodité d'exposition. Dans les deux cas, on vise l'immersion de longue durée dans un système

social afin d'en avoir une compréhension fine. L'intrication des niveaux macro et micro-social, nous invite au dépassement de leur opposition radicale. À cet effet, Latour (2006) propose d'aplatir autant que possible l'espace social afin de sortir des oscillations entre niveaux d'analyse.

Notre approche impose ainsi de suivre les acteurs dans leurs contextes d'interaction et de communication, qu'ils soient dans leur entreprise ou dans des cercles divers où ils témoignent de leurs pratiques. Elle peut s'apparenter à l'ethnographie multi-sites (Marcus, 1995), comme elle a notamment été développée en marketing. Dans cette perspective, l'ethnographie a pour objectif, « à travers l'étude de multiples sites locaux, d'étendre la portée de l'ethnographie en incluant non seulement la vie des individus, mais aussi les associations et les connexions entre les sites qui composent le système » (Kjelgaard, Faurholt Csaba, & Ger, 2006, p. 525 cité dans Cléret, 2013, p. 55), afin d'aboutir à une forme d'ethnographie de ce courant managérial.

L'ethnographie vise à construire un matériau empirique, à partir d'études de cas, offrant des possibilités de généralisation fondée (Buscatto, 2012).

*Au niveau micro : des études de cas*

Nous nous sommes engagés dans une série d'études de cas, repérées en raison de la place faite à ces entreprises dans la presse et plus largement dans les médias. Trois ont été produites. Multiplier ainsi les études de cas a pour objectif de répondre au principe de réplification analytique mis en avant par Yin (2003) et de tenter de parvenir à une certaine généralisation sur la caractérisation du mouvement.

Le premier cas, Favi (430 salariés) est celui d'une entreprise française de moulage sous pression spécialisée dans les alliages de cuivre et leader européen de la fourchette de boîte de vitesse. Favi a développé et progressivement outillé et « matérialisé » un modèle innovant de management, dit « libéré ». Son système de travail, développé depuis 1987, est basé sur une série de mini-usines totalement dédiées à des clients spécifiques. Chaque mini-usine comprend un commercial attaché à un client spécifique, une trentaine d'opérateurs et des experts (maintenance, qualité), et elle est animée par un leader, un ancien opérateur coopté par ses pairs. Cette organisation du travail a été progressivement déployée sur une période de vingt-cinq ans et a été enrichie par de nombreuses innovations, concernant notamment la conception et la mise en marché de nouveaux produits. Dans ces innovations, les équipes réunissant R&D, commerciaux, experts et opérateurs jouent un rôle-clé.

Le deuxième cas porte sur l'usine de Poult (300 salariés), qui s'est inspiré de Favi, et a cherché à mettre en place le même type de management. Poult, dont les résultats opérationnels sont alors négatifs, entame en 2006 un projet porteur d'un idéal fort, selon la formulation de son président : « Construire ensemble une entreprise citoyenne, où la liberté et la confiance en ses hommes assurent performance et

pérennité ». Les salariés sont invités à innover et l'attitude intrapreneuriale est encouragée. Le biscuitier Poul, présent dans de nombreux pays en Europe et en Afrique, est aujourd'hui leader des marques propres de biscuits pour les grands et moyens supermarchés, hypermarchés et hard-discounts (maxidiscomptes). La firme de biscuits est reconnue comme l'une des entreprises françaises les plus innovantes en matière de management, une sorte de laboratoire de la société hypermoderne.

Le troisième est une PME de 250 personnes, CHRONO Flex, qui propose un service de maintenance 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 à toute société utilisant des flexibles hydrauliques. Après une croissance remarquable, l'entreprise s'est trouvée en récession avec une chute de plus de 30 % du chiffre d'affaires et un déficit important. En 2010, lui aussi inspiré par Favi, son président décide de tenter l'aventure des « entreprises libérées ». Depuis, les ventes sont reparties à la hausse alors que le marché reste difficile.

*Au niveau macro : l'analyse de l'émergence du mouvement*

Les entreprises que nous avons étudiées s'inscrivent dans un mouvement qui prend une progressive ampleur. La réflexion menée sur le mouvement d'ensemble des entreprises libérées repose sur d'autres éléments méthodologiques :

- Les chercheurs de l'équipe participent à différents clubs de réflexion sur les innovations managériales (Innov-acteurs, Entreprise & Personnel) où celles-ci sont discutées.
- Ils assistent à des présentations faites par des entreprises « libérées » dans différents cercles (Institut de l'Entreprise, école de Paris, etc.) et contribuent aux débats suscités par ces présentations.
- Enfin, ils ont constitué également une base documentaire dans le but d'analyser l'évolution du mouvement (articles de la presse académique et professionnelle, blogues, vidéos, etc.).

Cette immersion nous a incités à revenir à la source du mouvement en tentant, conformément à la démarche compréhensive, de prendre en compte son historicité, les filiations idéologiques dans lesquelles s'inscrit le mouvement des entreprises libérées.

Nous avons ainsi adopté un positionnement diachronique et cherché à resituer l'émergence de ce modèle au regard d'autres modèles managériaux qui ont pu le précéder. Nous rejoignons ainsi un conseil donné par Dumez (1988) sur une des modalités de prise de distance par rapport à son objet, qui est la mise en perspective historique. Nous avons ainsi retenu un modèle qui était à l'honneur chez les dirigeants d'entreprise, dans le courant des années 1980, le modèle participatif, qui s'est maintenu au fil du temps malgré l'imprécision du concept de participation (Borzeix & Linhart, 1988) et l'essoufflement des politiques patronales d'intégration participative constaté, en France, dès la fin des années 1980 (Bouffartigue, 1990). Par ailleurs, le vocable

*participation* s'est propagé dans de nombreux domaines du monde du travail, suscitant le développement de pratiques protéiformes (Rojot, 1992). Nous pensons que la participation au travail telle qu'elle peut être observée aujourd'hui dans certaines entreprises est à la fois dans la continuité des pratiques antérieures et en rupture avec celles-ci, entre permanence et renouvellement (Gilbert, Teglberg, & Raulet-Croset, 2017), et nous avons mis cette analyse en débat dans des groupes de praticiens et de chercheurs. La mise en perspective du mouvement des entreprises libérées au regard de celui du management participatif des années 1980 participe dans notre travail à l'identification d'un modèle spécifique de management.

L'articulation entre ces éléments a constitué un cadre méthodologique pour cette recherche sur l'action. Nous avons souhaité la restituer pour poursuivre notre réflexion sur les atouts et difficultés de la posture adoptée. Il ne s'agit bien sûr pas d'en faire un principe normatif, car chaque recherche sur l'action, selon son objet, son contexte, est amenée à s'appuyer sur un cadre méthodologique spécifique. Néanmoins, réfléchir à la façon dont nous avons procédé dans la démarche tourbillonnaire peut nous permettre d'identifier quelques ingrédients pour un mode d'emploi, comme nous le développons ci-après.

### **La démarche tourbillonnaire : éléments pour un mode d'emploi**

À partir de cette expérience, nous proposons d'engager une réflexion sur la zone de pertinence de la démarche tourbillonnaire et les précautions utiles dans sa mise en œuvre.

#### ***Le champ d'application de la démarche tourbillonnaire***

Selon notre expérience, la démarche tourbillonnaire s'applique bien à un phénomène organisationnel en émergence, partagé par plusieurs acteurs, à l'instar du mouvement des entreprises libérées que nous avons étudié. Ces entreprises forment une communauté d'intérêt. Certaines sont engagées dans des expérimentations plus ou moins avancées. D'autres s'interrogent sur l'opportunité de s'y aventurer. Le phénomène observé peut être accompagné d'un débat vif entre praticiens relayé par des articles de presse, des blogues, des séminaires. Les pratiques étant émergentes, le champ de recherche est peu mature. Dans l'histoire de la théorie des organisations, d'autres mouvements comme ceux qui se sont développés autour des entreprises d'excellence, ou encore de la responsabilité sociale des entreprises, ont pu, ou pourraient, être approchés selon cette posture.

#### ***L'accès au terrain et le recueil des données***

L'accès au terrain passe nécessairement par un questionnement sur les attentes du dirigeant vis-à-vis des chercheurs qu'il accueille.

Libérée ou non, l'entreprise se présente souvent sous son plus bel aspect, dans « ses habits du dimanche », et il est important pour les chercheurs de ne pas se laisser

embarquer dans un jeu de séduction. Dans le cas des dirigeants des entreprises libérées, il existe chez leurs dirigeants un sentiment légitime de fierté qui doit être respecté, mais auquel l'enquête doit éviter de se rallier, au risque de se transformer en une opération de communication. De leur côté, les acteurs de ces entreprises, s'ils se laissent approcher et interviewer, ont acquis eux aussi un savoir-faire de communicant. Pour collecter les confidences, pour que les interlocuteurs s'expriment sans trop de retenue, il est nécessaire de parvenir à créer un climat de confiance; ce qui n'est pas possible pour chacun.

Il est essentiel en particulier de ne pas prendre les discours de direction comme un simple reflet des pratiques des entreprises. Comme l'écrit Villette (2014), « les actes ne peuvent se comprendre sans une connaissance des intentions, et les intentions sont souvent cachées aux non-initiés. Pour un chercheur, accéder au terrain signifie donc connaître et comprendre aussi les aspects ésotériques du travail de direction » (p. 4).

Il faut donc malgré tout s'efforcer de multiplier les points de vue et d'avoir accès aux pratiques par l'observation et le croisement des sources pour aller au-delà des discours.

Pour chaque étude de cas, l'accès au terrain a fait l'objet d'un accord explicite du dirigeant et des personnes rencontrées dans chacune des entreprises observées. La description des situations (faits, événements, dates, etc.) a été validée formellement par les dirigeants qui ont pu procéder, en accord avec les chercheurs, à des rectifications, notamment pour garantir la confidentialité de certaines données.

### ***L'analyse des matériaux recueillis***

Comme nous l'avons dit, l'analyse porte à la fois sur des entreprises considérées dans leur singularité et sur un mouvement d'ensemble. C'est un des points qui justifient le qualificatif de tourbillonnaire. Toujours crucial dans la recherche qualitative (Dumez, 2013a), le choix de l'unité d'analyse est ici particulièrement important. On a une focale qui évolue en allant de l'observation dans une entreprise, sur un territoire et dans une séquence temporelle bien déterminée à l'analyse processuelle d'un mouvement, à la recherche de ses origines, de ses différents avatars, des ingrédients qui l'ont façonnée. Les boucles réflexives d'analyse qui articulent ces deux niveaux permettent l'analyse du phénomène d'ensemble.

Chemin faisant, au fil des rencontres, les chercheurs sont en mesure d'élaborer des hypothèses dont ils testent l'acceptabilité sociale et l'utilité économique auprès des dirigeants.

L'équipe de chercheurs a commencé par l'étude d'une entreprise (Favi) jouissant du statut de précurseur et constituant l'idéal de l'entreprise libérée au sein de la communauté d'intérêt. À la suite de cette première production de savoirs, les chercheurs s'engagent dans une première boucle de réflexivité. Forts des

apprentissages réalisés à cette occasion, ils abordent un second terrain de recherche en veillant à choisir une entreprise engagée dans le phénomène depuis quelques années (Poult) afin de pouvoir comprendre les questionnements auxquels elle est alors confrontée, puis complètent le processus par un troisième terrain d'une entreprise nouvellement engagée (CHRONO Flex).

Nous identifions trois écueils dans l'analyse des matériaux.

- *Le premier porte sur le statut donné à la théorisation.* La particularité de ce terrain est que les acteurs du mouvement théorisent eux aussi, dans le sens où ils interprètent des données particulières à leur action de façon à les intégrer dans une doctrine et élaborent des préceptes de portée générale, dans un objectif de diffusion d'une pensée managériale qui conforte leur propre point de vue. Comment les chercheurs peuvent-ils prendre en compte cette théorisation sans la discréditer *a priori*, mais sans en être les porteurs?
- *Le deuxième écueil concerne la pluralité des points de vue.* La multiplication des points de vue des acteurs de terrain invite à se demander comment les conserver dans l'analyse. On s'inspire pour cela des réflexions sur la polyphonie dans l'analyse des organisations (Czarniawska, 2005). Czarniawska reconnaît le caractère inhérent à la recherche de la traduction faite par le chercheur des discours des acteurs de terrain. Mais elle met en garde contre la traduction unique que ferait un chercheur ethnographe des voix multiples qui existent sur son terrain. Comment garder la multiplicité des voix et ne pas retraduire en un discours unifié et homogène, transformé par le chercheur au regard de la thématique qui l'intéresse et donc perdre la richesse des voix de terrain? L'enjeu est de trouver un équilibre entre la traduction par les chercheurs des éléments de terrain dans leur langage et la restitution des différentes voix du terrain. Inspirée des réflexions sur la traduction (Akrich et al., 1988), cette approche est intéressante pour notre réflexion sur la démarche tourbillonnaire. De quelle manière conserver la polyphonie, dans la connaissance produite, tout en faisant ressortir des éléments communs permettant de caractériser le mouvement étudié?
- *Le troisième se rapporte au risque de circularité entre les cas.* Le risque de circularité est identifié comme un écueil fort pour les recherches qualitatives (Dumez, 2013a). Il se définit comme le fait de retrouver dans un terrain les intuitions préalables du chercheur ou des hypothèses qu'il a construites à partir d'une revue de littérature. Dans le cas de la démarche tourbillonnaire, qui agrège progressivement matériaux et analyses de terrain, ce type de risque est bien présent. En effet, la multiplicité des niveaux d'entrée et la collecte progressive des données sur le sujet, qui se fait en parallèle de l'analyse, peuvent le créer. Ne va-t-elle en effet pas conforter le chercheur à progressivement recueillir les



données qui vont confirmer ses premières intuitions initiales? La structure temporelle de la recherche, beaucoup plus étalée, et avec des étapes intermédiaires, peut accroître ce risque, inhérent à la recherche qualitative, et prend ici une ampleur liée au fait que les cas sont analysés de manière successive.

### ***La restitution des données d'enquête***

La restitution est toujours une opération délicate en raison même de son implication dans des logiques du pouvoir (Flamant, 2005). Apparemment, dans notre recherche, le chercheur conserve aux yeux de ses interlocuteurs un statut d'observateur extérieur. Mais il lui arrive d'être pris à témoin par telle ou telle des personnes rencontrées. C'est alors au chercheur de s'efforcer, au travers des prises de parole qu'il relève, de comprendre les logiques qui régissent les relations entre acteurs et l'univers symbolique dans lequel ces relations s'agencent.

Attendue à des degrés divers par les acteurs internes de l'entreprise, la restitution ne leur est pas seulement destinée. L'apport le plus conséquent n'est pas forcément pour les entreprises dans lesquelles l'information est collectée, mais pour celles qui s'interrogent sur le mouvement des entreprises libérées et qui voudraient nourrir leur réflexion sur la transformation de leur modèle managérial.

S'agissant des dirigeants des entreprises étudiées, compte tenu des malentendus toujours possibles, nous avons fait le choix de leur restituer une description de cas développée, la plus factuelle possible. Outre la vérification de l'exactitude des faits relatés, cette restitution a eu une fonction d'explicitation, permettant un réexamen de leur propre pratique de dirigeants et un approfondissement de leur réflexion.

Par contre, la restitution sur le mouvement d'ensemble est plus compliquée. Elle se fait au travers de présentations lors de séminaires, dans des lieux de réflexion sur le sujet. Les savoirs produits par les chercheurs peuvent ou non alimenter une approche réflexive et un apprentissage au sein de la communauté d'intérêt.

### **Conclusion**

La pratique d'enseignants-chercheurs dont nous témoignons est illustrative d'une façon de construire l'impact d'une recherche en sciences de gestion que nous avons qualifiée de « tourbillonnaire » et dont nous avons argumenté et illustré le rapport spécifique que le savoir y entretient avec l'action.

### ***Qu'avons-nous appris?***

Il n'est pas attendu de reprendre dans un article d'orientation méthodologique les résultats des études empiriques publiées par ailleurs. Toutefois, nous pouvons résumer l'essentiel de leurs apports :

- une description fine des réalisations d'entreprises;

- une comparaison systématique des observations dans les trois entreprises;
- la caractérisation du courant managérial des « entreprises libérées », de ses similitudes et de ses différences par rapport à d'autres courants, notamment celui du management participatif;
- la connaissance de la façon dont le courant managérial s'est construit, chez Favi, puis s'est diffusé ensuite chez Poult, puis chez CHRONO Flex;
- la compréhension du lien entre « libération » et exercice renouvelé du contrôle;
- un partage de sens avec les acteurs rencontrés.

Au-delà de ces apports « sur l'action » des organisations étudiées, nous avons aussi pu mettre à l'épreuve une nouvelle pratique aboutissant à une construction originale des impacts d'une recherche sur trois plans : la valorisation, l'association des dirigeants et l'enseignement.

- *Valorisation.* La démarche tourbillonnaire conduit à une organisation temporelle radicalement différente de la posture « hors l'action ». Ici, la valorisation de la recherche ne constitue pas le moment qui suit la production de la recherche, mais devient une dimension du processus de recherche et s'effectue à différents stades et pour différents publics : valorisation académique et auprès d'acteurs professionnels, valorisation au travers d'études de cas pédagogiques et, enfin, valorisation dans des instances associant chercheurs et praticiens.
- *Association des dirigeants.* Elle est assurée à deux niveaux. Au niveau micro, les contacts sont établis avec les dirigeants des entreprises étudiées auxquels la démarche des chercheurs est proposée. Ils reçoivent une description du cas et sont invités à y réagir sur les aspects factuels (chronologie des événements, conformité des éléments observés, etc.). Au niveau macro, des dirigeants d'entreprises diverses sont associés à l'occasion des présentations réalisées par les chercheurs. Chacun confronte les récits d'expérience à sa propre pratique, à ses problèmes et à ses envies. Les réactions, qu'elles soient favorables (attraits, engouements, motifs d'inspiration) ou critiques (rejets, doutes, objections...), peuvent enrichir la problématique de recherche dans une nouvelle phase.
- *Impact sur l'enseignement.* Les résultats nourrissent l'enseignement des masters professionnels dans lesquels sont impliqués les chercheurs de l'équipe. Trois études de cas pédagogiques ont été déposées dans des centres de cas, après que chacune eut été testée auprès d'étudiants en deuxième cycle et de participants à des MBA, dans le cadre de cours en comportement organisationnel. En retour, les réactions de ces publics ont contribué à enrichir notre réflexion et nous ont encouragés à engager de nouvelles investigations sur le modèle de management des entreprises libérées.

Pour terminer, nous voudrions aborder la question de l'intérêt de la démarche tourbillonnaire, sans prétendre en faire une panacée. Quand de nouvelles pratiques managériales émergent, le chercheur court deux risques symétriques. Le premier est de s'en détourner bien vite, arguant du phénomène de mode qu'il serait peu sérieux d'étudier. Le second est de se précipiter, porté par la vague d'enthousiasme et, ce faisant, de renoncer à l'analyse distanciée. L'approche que nous avons expérimentée, ni critique ni prosélyte, nous semble avoir permis de contourner ces écueils. Par ailleurs, l'articulation entre le niveau micro d'analyse des cas et le niveau plus macro d'étude de la dynamique du mouvement nous paraît appropriée pour caractériser un phénomène d'ensemble comme un nouveau courant managérial. En ce sens, cette approche nous semble donc bien adaptée à la compréhension du management contemporain, à la recherche de nouveaux idéaux et fondements.

## Notes

<sup>1</sup> Goyette et Lessard-Hébert (1987) reprennent la catégorisation du sociologue Henri Desroche qui assimile la troisième posture décrite dans cet article à la recherche-action; ce qui nous paraît exagéré.

<sup>2</sup> Voir notamment Gilbert, Raulet-Croset et Teglborg (2015a, 2015b) et Gilbert, Teglborg et Raulet-Croset (2017).

## Références

- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (1988). À quoi tient le succès des innovations? 1 : L'art de l'intéressement; 2 : Le choix des porte-parole. *Gérer et comprendre. Annales des mines*, 11, 4-17, 12, 14-29. Repéré à <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00081741/document>
- Alvesson, M., & Sköldborg, K. (2000). *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Argyris, C. (1995). *Savoir pour agir*. Paris : InterEditions.
- Berry, M., Callon, M., Lascoumes, P., & Paillotin, G. (2003). Recherche confinée et recherche de plein air. *Les Annales de l'École de Paris*, IX, 431-440.
- Borzeix, A., & Linhart, D. (1988). La participation : Un clair-obscur. *Sociologie du travail*, 88(1), 37-54.
- Bouffartigue, P. (1990). Essoufflement du management participatif? *Société française*, 37, 15-18.

- Buscatto, M. (2012). Des « études de cas » aux généralisations fondées. *SociologieS*. Repéré à <http://journals.openedition.org/sociologies/3939>
- Chanal, V., Lesca, H., & Martinet, A. C. (1997). Recherche ingénierique et connaissances procédurales en sciences de gestion : Réflexions épistémologiques et méthodologiques. *Revue française de gestion*, 116, 41-51.
- Cléret, B. (2013). L'ethnographie comme démarche compréhensive : Immersion dans les dynamiques consommatoires du rap en France. *Recherches qualitatives*, 32(2), 50-77.
- Czarniawska, B. (2005). De la polyphonie dans l'analyse des organisations. *Revue française de gestion*, 31(159), 359-371.
- David, A. (2000, Mai). *La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion*. Communication présentée à la IX<sup>e</sup> conférence internationale de Management Stratégique (AIMS), Montpellier, France.
- Dubost, J. (1987). *L'intervention psychosociologique*. Paris : Presses universitaires de France.
- Dumez, H. (1988). Petit organon à l'usage des sociologues, historiens et autres théoriciens des pratiques de gestion. *Économie et sociétés*, 8, 173-186.
- Dumez, H. (2013a). *Méthodologie de la recherche qualitative*. Paris : Vuibert.
- Dumez, H. (2013b). Qu'est-ce que la recherche qualitative? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, 112(2), 29.
- Flamant, N. (2005). Observer, analyser, restituer. Conditions et contradictions de l'enquête ethnologique en entreprise. *Terrain*, 44, 137-152.
- Friedberg, E. (2015, 27 octobre). Supprimer la hiérarchie, c'est la solution de facilité. *Le Monde*, p. 8.
- Getz, I., & Carney, B. (2012). *Liberté et Cie : Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Paris : Fayard.
- Gilbert, P., Raulet-Croset, N., & Teglberg, A. C. (2015a). Figures du client et management : Un processus de structuration sous contrôle(s). *Annales des Mines. Gérer et comprendre*, 118(4), 67-77.
- Gilbert, P., Raulet-Croset, N., & Teglberg, A. C. (2015b). *L'innovation managériale par et pour le client. Cas pédagogique*. Paris : CCMP.
- Gilbert, P., Teglberg, A. C., & Raulet-Croset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif? *Annales des Mines. Gérer et comprendre*, 127(1), 38-49.

- Goyette, G., & Lessard-Hébert, M. (1987). *La recherche-action : ses fonctions, ses fondements et son instrumentation*. Sillery : Presses de l'Université du Québec.
- Hempel, C. (1966). *Philosophy of natural science*. Prentice Hall, NJ: Englewood Cliffs.
- Kjeldgaard, D., Faurholt Csaba, F., & Ger, G. (2006). Grasping the global: Multi-sited ethnographic market studies. Dans R. K. Belk (Éd.), *Handbook of qualitative research methods in marketing* (pp. 521-553). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Latour, B. (2006). *Petites leçons de sociologie des sciences*. Paris : La Découverte.
- Marcus, G. E. (1995). Ethnography in/of the world system: The emergence of multi-sited ethnography. *Annual Review of Anthropology*, 24, 95-117.
- Peters, T. (1992). *Liberation management: Necessary disorganization for the nanosecond nineties*. New York, NY: Alfred A. Knopf.
- Plane, J. M. (2000). *Méthodes de recherche-intervention en management*. Paris : L'Harmattan.
- Raulet-Croset, N. (2003). La méthode ethnographique en ressources humaines. Dans J. Allouche (Éd.), *Encyclopédie des ressources humaines* (pp. 878-887). Paris : Vuibert.
- Rojot, J. (1992). Ce que participation veut dire. *Revue française de gestion*, 88, 83-94.
- Rouleau, L. (2013). L'ethnographie organisationnelle d'hier à demain. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 48, 27-43.
- Schön, D. A. (1994). *Le praticien réflexif. À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel* (Trad. J. Heynemand & D. Gagnon). Montréal : Éditions Logiques.
- Villette, M. (2014). L'ethnographie dans l'entreprise. *Annales des Mines. Gérer et comprendre*, 117(3), 4-9.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Londres: Sage.

**Patrick Gilbert** est professeur des universités à l'Institut d'administration des entreprises (IAE) à Paris I Panthéon-Sorbonne (Sorbonne Business School). Il est membre des bureaux de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH) et de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française (AIPTLF). Ses recherches actuelles portent sur les transformations du travail ainsi que sur l'approche sociale de l'instrumentation de gestion.

***Nathalie Raulet-Croset** est professeure des universités à l'Institut d'administration des entreprises (IAE) Paris1 Panthéon-Sorbonne (Sorbonne Business School). Ses recherches portent sur le management des coopérations territorialisées multi-acteurs et multi-institutions, les dynamiques de changement organisationnel et les pratiques de management situé.*

***Ann-Charlotte Teglborg** est enseignante-chercheure à l'ESCP Europe (École supérieure de commerce, campus de Paris). Ses travaux de recherche portent sur les mutations du travail au service de la capacité d'innovation des entreprises.*

Pour joindre les auteurs : [gilbert.iae@univ-paris1.fr](mailto:gilbert.iae@univ-paris1.fr); [nathalie.raulet-croset@univ-paris1.fr](mailto:nathalie.raulet-croset@univ-paris1.fr); [ateglborg@escpeurope.eu](mailto:ateglborg@escpeurope.eu)