

Zeitschrift:	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber:	Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band:	61 (2003)
Heft:	2: Le coaching : une démarche ou cœur du changement ; Enseignement et recherche en gestion : le défi de la pertinence
Artikel:	Qu'est-ce que la recherche-intervention?
Autor:	Sardas, Jean-Claude / Guénette, Alain Max
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-141352

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 14.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

QU'EST-CE QUE LA RECHERCHE-INTERVENTION ?

Jean-Claude SARDAS

Centre de Gestion Scientifique (CGS)

Ecole des Mines de Paris, France

sardas@ensmp.fr

Alain Max GUÉNETTE

Haute Ecole de Gestion (HEG) de

Neuchâtel, Suisse

guenette@hegne.ch

1- Introduction

La démarche de recherche intervention est une méthodologie de recherche en accord avec la théorie des processus de transformation organisationnelle exposée dans un autre texte de ce dossier (cf. « Compréhension des dynamiques organisationnelles contemporaines : une expérience et un apport francophoneS »). Le ou les chercheurs y assument une participation au processus de prescription d'une nouvelle organisation, tout en considérant qu'il s'agit d'un processus de conception très spécifique. Par ailleurs, le chercheur mobilise les analyses de jeux d'acteurs et des dynamiques identitaires pour anticiper autant que possible les comportements d'acteurs et aider à piloter le changement.

2- D'une demande d'intervention à un processus de recherche conjointe

Le chercheur intervient à la demande d'une entreprise (ou institution publique). Cette demande a pu s'exprimer de façon spontanée ou être suscitée par une offre du chercheur. Cela revient au même, la recherche intervention doit répondre du point de vue de l'entreprise à un réel problème ou besoin de progrès de l'entreprise ; problème ou besoin pour lequel l'entreprise ne pense pas pouvoir recourir à des solutions déjà éprouvées. L'objet du contrat établi entre l'entreprise et le laboratoire de recherche, consistera à unir les ressources des chercheurs et de leurs interlocuteurs pour élaborer et mettre en œuvre de nouveaux dispositifs organisationnels ou gestionnaires. En cela l'entreprise accepte consciemment de s'engager dans un processus de recherche conjointe avec le chercheur. Pour ce dernier, ces deux conditions - problème réel et absence de solutions éprouvées - garantissent l'intérêt de ce terrain d'intervention comme objet de recherche. La réalité des problèmes posés conduira le chercheur à interagir fortement avec les acteurs concernés en lui permettant

d'étudier de l'intérieur certains phénomènes organisationnels. L'absence de solutions éprouvées garantit qu'il travaille sur des problématiques organisationnelles essentielles pour son époque et qui méritent des efforts de recherche ?

3- La recherche intervention en lien étroit avec une théorie des processus de changement organisationnelle.

Intervenir sur un système organisé veut dire participer à un processus de transformation. Parler de « processus » resitue le changement dans une histoire, une temporalité et laisse entendre qu'il s'agit de l'évolution d'un système complexe socio-technique, évolution que personne ne peut maîtriser, mais qui peut néanmoins être « accompagnée ». Pour nous, l'accompagnement d'un tel processus n'est pas un accompagnement passif, où le chercheur observerait une évolution avec pour seul but de la comprendre et de restituer cette compréhension aux acteurs de terrain. Nous prenons au contraire une part active dans le processus en considérant qu'il s'agit d'un processus de conception. Parler de processus de conception veut dire que l'on peut mobiliser les connaissances existantes (théories des organisations, grille d'analyse sociologique, expériences de certaines formes d'organisation, connaissance de l'activité en cause) pour concevoir des scénarios, envisager des alternatives, les évaluer de façon comparative. Il sera en général nécessaire à ce stade de lancer des investigations complémentaires pour préciser les objectifs, analyser certains traits (positifs ou négatifs) du fonctionnement initial et faire s'exprimer les intéressés sur les scénarios envisagés afin d'anticiper certains comportements.

Ce processus se poursuit par le choix et la mise en œuvre d'un scénario organisationnel. Il ne s'achève bien sûr pas là, car de nombreuses incertitudes demeurent sur la façon dont les acteurs impliqués voudront et pourront faire évoluer le fonctionnement réel. La phase de mise en œuvre d'une nouvelle organisation doit donc être considérée comme une expérimentation, même si les conditions n'en sont pas contrôlées. De plus bien souvent, le scénario mis en œuvre est volontairement inachevé, tant parce qu'il est difficile pour les organisateurs d'aller plus loin, que pour laisser des marges de manœuvre aux acteurs concernés, qui auront pour mission de compléter et donner vie à de nouveaux principes d'organisation.

Cela nécessite un dispositif et des ressources spécifiques de suivi et d'analyse de l'évolution réelle du fonctionnement du système en cause. Il faudra à ce stade interpréter les difficultés rencontrées, mais aussi les raisons des fonctionnements satisfaisants et performants pour en tirer des enseignements pertinents. Un tel suivi permettra donc de confirmer ou d'infirmer certaines hypothèses et analyses ayant présidé au choix du scénario, qui pourra ainsi être plus ou moins remis en cause, et également de générer de nouvelles connaissances tant pour les managers que pour les chercheurs. C'est donc aussi un processus d'apprentissage conjoint par les managers et les chercheurs sur le type de solution organisationnelle adapté à un objectif de progrès donné, dans un contexte donné (histoire, environnement, identités d'acteurs, ...).

Au total, le processus de changement est donc analysé comme un processus de conception reposant fortement sur l'intelligence du contexte et des phénomènes organisationnels qui permet d'élaborer des scénarios pertinents, mais également sur l'expérimentation et l'apprentissage dans la mesure où le changement reste une évolution que personne ne peut entièrement maîtriser.

Avec cette vision théorique du changement, le chercheur fait partie du modèle. Il est un des acteurs du

processus collectif de conception de la nouvelle organisation. Il apporte une expertise liée à sa connaissance de la littérature et d'autres cas empiriques, et une capacité d'investigation, en profitant de son statut neutre par rapport aux différents acteurs impliqués. Le fait que les acteurs managers et « opérateurs » demandent et acceptent d'intégrer un chercheur à ce processus signifie qu'ils considèrent qu'il est nécessaire de générer beaucoup de connaissances pour orienter au mieux l'évolution. Mais pour autant, la présence du chercheur ne modifie pas la nature du processus, tout en générant des données empiriques d'une grande valeur pour la réflexion théorique. Contrairement à d'autres chercheurs qui s'efforcent d'observer et d'analyser le fonctionnement d'un système sans le perturber, nous assumons et revendiquons l'intérêt de participer à la transformation du système en pensant que c'est la voie royale pour étudier tant les équilibres que les modes d'évolution des organisations.

Ceci dit, un tel modèle du changement et de la recherche intervention, n'est pas universel. Il concerne essentiellement les mutations complexes pour lesquelles il est possible de faire participer les acteurs concernés. Ce qui exclut donc certaines phases stratégiques comme la préparation de décision de fusion acquisition, la préparation de réduction d'effectif ou encore des phases de conflits sociaux.

Bibliographie

- David, Albert, 2000, « La boîte à outils du chercheur-intervenant », dans *Sait-on piloter le changement ?*, Bulletin des HEC, n° 60, avril.
- David, Albert, Hatchuel, Armand, Laufer, Romain (Dir.), 2001, *Les nouvelles fondations de sciences de gestion. Éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Éditions Vuibert, collection «FNEGE».
- Hatchuel, Armand, 1990, « Production de connaissances et processus «politiques» dans la vie des entreprises - vers une théorie intégrée », dans *Actes du Congrès Mondial de Sociologie* Madrid.
- Lefevre, Philippe, Sardas, Jean-Claude, 2000, « Théories des organisations et interventions dans les processus de changement », Colloque international L-P-M : « Conception et Dynamique des Organisations : Sait-on piloter le changement ? », Lausanne, mars 2000.
- Midler, Christophe, 1993. « L'auto qui n'existe pas : Management par projet et transformation de l'entreprise », *InterEditions*, Paris