

**Une école française de l'intervention**  
**Commentaire de l'ouvrage Du mode d'existence des outils de gestion, sous la direction de J.C.**  
**MOISDON, Paris: Seli Arslan, 1997**  
Philippe BAUMARD, Revue Française de Gestion No 114

---

"Une raison pour laquelle les croyances des théoriciens de l'organisation comprennent de larges erreurs, est qu'elles émergent d'analyses post-dictives à propos de phénomènes spontanés". La domination du post-dictif dans les sciences de gestion a créé des théories qui (a) font le portrait d'organisations simples et statiques, (b) donnent trop d'emphase aux structures au détriment de l'interaction et du spontané, et (c) se focalisent sur les caractéristiques les plus largement partagées entre les organisations, au détriment du souci du détail pour les singularités. L'hégémonie post-dictive, de surcroît, avalise une attitude des chercheurs qui consiste (a) à accorder peu de validité à l'expérimentation et (b) à se protéger derrière les remparts des théories installées au détriment d'un questionnement empirique enraciné dans l'observation de — ou la participation à — la *réalité* des phénomènes discutés.

D'un autre côté, la participation dans l'implantation des nouvelles idées les rend plus acceptables. Si de surcroît, le renforcement empirique — par l'intervention — est immédiat, alors plus fort sera son impact et son acceptation. Les chercheurs de "l'école" de l'intervention savent bien cet écueil et s'en défendent. S'il est vrai que la recherche-action risque d'en dire plus à propos du chercheur qu'à propos de la réalité observée, il est également vrai qu'elle permet d'accroître la fécondité de l'expérimentation de cette réalité en enrichissant les représentations de l'action retenues par les acteurs. Ainsi, l'intervention se veut humble selon le "principe d'inachèvement" des savoirs explorés et défend une démarche de connaissance "qui vise à reconstituer les processus en cours du point de vue de chaque acteur".

L'ouvrage dirigé par Jean-Claude Moisdon embrasse le paradoxe sans détour, avec une double préoccupation : — clarifier les fondements et le langage de l'intervention ; — en délimiter les champs et les apports. Dans une première partie dédiée au passage de la conformation à l'investigation des fonctionnements organisationnels, les chercheurs interrogent ce que l'outil dicte à l'organisation, et ce que l'organisation enseigne à l'outil. Ne tombant pas dans le piège d'une dialectique trop évidente, cette première interrogation met bien en lumière les dynamiques autonomes qui touchent à la fois l'organisation et l'instrument ("À quoi rêvent les logiciels ?). La seconde partie de l'ouvrage est consacré à "l'accompagnement" du changement, illustré par des terrains traditionnels du CGS (la gestion des coûts hospitaliers pp. 111-133 ; le passage à une production juste-à-temps pp. 132-161 ; et la coordination interne "client-fournisseur" chez Renault, pp. 162-189). La démarche de l'intervention permet ici d'approcher *du point de vue des acteurs* la complexité des processus collatéraux, concourants et transversaux. Elle met à jour des phénomènes, comme "l'adhocratie des techniciens de base", qui démontre bien l'intérêt de la recherche-intervention. On y saisit bien la dévalorisation des savoirs des interstices et des interfaces, au moment où l'organisation en concurrence sur les plateaux devient tout à la fois un enjeu de compétitivité et un enjeu social pour les constructeurs. La troisième partie de l'ouvrage délimite, quant à elle, un troisième terrain de la recherche-intervention : celui de l'exploration du nouveau (p. 191-281). Un autre terrain traditionnel du CGS, la RATP, sert d'illustration. La mise en place d'un dispositif de localisation et de visualisation des bus (par balises pour Alexis, par satellite pour Altair) permet d'interroger la stratégie d'optimisation des opérations. L'urgence de la régulation et la flexibilité requise pour faire face à un environnement noyé dans une "pléthore d'informations" entraîne paradoxalement une perplexité accrue chez le régulateur doté de ce nouveau système d'information géographique ; bouleverse les compétences ; et en réduisant les "zones d'incertitude" (ou en les déplaçant) met à jour les disparités des agencements organisationnels (pp. 192-215).

L'"école" française de l'intervention, dont le CGS et le CRG sont les figures de proue concourantes, a suffisamment de sagesse pour ne pas réclamer justement le statut d'école, et suffisamment d'expérience pour comprendre l'intérêt que l'on peut trouver dans l'inachèvement des énoncés. Elle a su quitter les rivages de la recherche opérationnelle, et transmettre à d'autres terrains que celui de la mine — "un terrain d'une fécondité inouïe parce que la mine, c'est un monde industriel où il se passe tout et où tout change tous les jours" — son enthousiasme pour l'exploration et le renouvellement des cadres théoriques. Des questions restent cependant en suspens. L'étroitesse de "l'imbrication entre les chercheurs CGS intervenants et les secteurs des entreprises où ils interviennent" pourrait suggérer, chez le lecteur non averti, un effet de longitudinalité dans la coproduction d'un savoir de l'intervention qui nous parle beaucoup de la grande entreprise publique. D'autre part, l'instrument de gestion — sans vouloir ici rameuter des vieux débats Foucaaldiens sur l'instrumentalisation — ne fait pas qu'expliquer ou accompagner la réalité organisationnelle. Il implique des positions, des valeurs, dont une lecture dialectique entre des terrains exemplaires et locaux, et une théorie parfois trop "industrielle", peut faire croire qu'elles sont éludées. La substitution d'emplois d'encadrement intermédiaire par des instruments de coordination informatiques qui touchent actuellement l'ensemble des grands groupes européens, et qui touchera sans doute les entreprises publiques françaises

après l'été 1998, réclame peut-être un élargissement à la fois de l'unité d'analyse (en incluant peut-être l'impact sociétal), et des finalités de l'instrument pris dans sa définition la plus large (outil et représentation).

L'ouvrage dirigé par Jean-Claude Moisdon constituera sans nul doute un point de référence, et pour de nombreux lecteurs une occasion de réflexion, sur le mode d'existence des instruments de gestion et les apports de l'intervention. Il nous montre qu'on peut apprendre en prescrivant, et nous invite, avec le souci du détail de la recherche-action, à cultiver une valeur parfois oubliée de la recherche : la créativité.

*Philippe Baumard*

---

