

DIRIGER DES THÈSES DE « TERRAIN »

PAR MICHEL BERRY

Directeur de Recherche au CNRS

Une thèse de terrain ne devrait-elle pas défendre des idées, en se nourrissant d'une forte implication dans une ou plusieurs organisations, et produire des résultats nouveaux qui interpellent l'opinion autant qu'ils enrichissent le savoir théorique ? La difficulté est que le terrain ne se laisse pas observer sans imposer de fortes contraintes. Le rôle du directeur de thèse est alors de soutenir fermement le thésard face aux périls variés qui le guettent jusqu'à la soutenance finale et même après. Mais les thèses à idées sont-elles bien... académiques ?

Les thèses de terrain en gestion sont plus en faveur que naguère : des entreprises s'ouvrent à des coopérations avec des chercheurs en sciences sociales ; le ministère de la Recherche a mis en place, depuis plus de quinze ans, des bourses Cifre pour favoriser les thèses menées au plus près du terrain ; dans toutes les disciplines, on découvre les vertus d'une meilleure articulation entre la théorie et la pratique. Les sciences de gestion accompagnent ce mouvement, ce qui se mesure d'ailleurs par le nombre croissant d'articles soumis à *Gérer* et *Comprendre* et fondés sur des observations de longue durée menées sur des terrains divers.

Raymond-Alain Thiétart a ainsi édité récemment un manuel faisant référence, en France, sur les méthodes de recherche en management (1) et animé par un esprit d'ouverture certain (2). Cet ouvrage reconnaît enfin une légitimité aux

recherches de terrain, alors que la pensée dominante les jugeait, il y a quelques années encore, « anecdotiques », « qualitatives », et non « généralisables ».

Mais je voudrais montrer qu'une particularité fondamentale du terrain, qui est de se dérober sans cesse, n'est guère traitée dans les manuels et que cela peut créer des difficultés telles pour les thésards qu'ils risquent de se perdre s'ils ne sont pas dans un environnement approprié.

Le livre de R. A. Thiétart distingue quatre grandes étapes dans une recherche, dont l'enchaînement paraît guidé par la plus élémentaire des logiques : conception, mise en œuvre, analyse, diffusion des résultats. La première est consacrée à la conception de la recherche : positionnement épistémologique, définition de l'objet de recherche et choix des méthodes d'exploration à utiliser. Dans

la seconde, on définit et réalise son plan d'investigation, ce qui implique, selon les cas, la détermination de l'échantillon à étudier et la mise au point des questionnaires à administrer (recherches « quantitatives »), ou les campagnes d'interviews et l'insertion sur des terrains pour des observations de longue durée (recherches « qualitatives »). La troisième étape est consacrée à l'analyse et à la discussion des résultats et la dernière, à la diffusion.

Pourtant les recherches de terrain telles que je les connais ne se déroulent guère dans cet ordre : les lectures vraiment profitables se font rarement au début ; les hypothèses défendues n'émergent que très progressivement et, souvent, à la fin de la thèse. Le livre de R. A. Thiétart dit bien qu'on ne suit pas linéairement les étapes précédentes et qu'il peut y avoir plusieurs retours en arrière, mais il ne laisse pas soupçonner un processus aussi chaotique que celui que nous allons décrire. La raison majeure tient à ce que le terme de « terrain » est trompeur car il évoque un champ d'observation qui se livrerait passivement aux investigations et dont on pourrait faire une description objective. C'est loin d'être le cas en gestion, où le terrain n'est pas inerte : il est difficile d'y être admis ; si on y réussit, les attentes dont on est l'objet se traduisent mal en problématiques scientifiques ; il est difficile de s'en détacher pour défendre une thèse qui ait du relief, car cela peut déranger ceux qui vous ont accueilli. Par ailleurs, les idées les plus fécondes produites par une telle démarche remettent en cause des notions admises dans la littérature académique ou traversent les frontières disciplinaires, ce qui est facilement ressenti comme une transgression incongrue de la part d'un jeune chercheur.

Le succès d'une thèse de « terrain » n'est alors pas seulement une affaire de cognition, mais aussi de relation : cela suppose de disposer d'une liberté suffisante par rapport aux canons méthodologiques pour pouvoir mener une thèse « dans le désordre », tout en bénéficiant d'un encadrement très présent. C'est ce que je me propose de montrer, en mettant particulièrement l'accent sur la dimension relationnelle du travail. Je n'aborderai ici que peu les aspects épistémologiques et méthodologiques les plus connus de ces approches et qui ont déjà donné lieu à nombre d'articles depuis une dizaine d'années (3).

Précisons d'abord que le thésard dont je parlerai ici est inséré au Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique (CRG) (4), dans une vie collective ritualisée :

- la relation la plus importante est celle qu'il noue avec son directeur de thèse ; j'ai pour règle de voir un thésard deux heures tous les quinze jours, et plus souvent dans les phases critiques ;
- le thésard participe à un séminaire mensuel, dans lequel il est appelé, une fois par an, à présenter son travail à l'ensemble du Centre pendant plus de deux heures ; ce dispositif aide le thésard – et son

directeur –, à prendre du recul par rapport aux enjeux du terrain et contribue à l'apprentissage collectif ;

- sur le terrain, un comité de pilotage est souvent mis en place pour faire le point sur l'avancement du travail.

Je découperai le déroulement d'une thèse de terrain en sept étapes : la recherche du terrain, l'atterrissage, la socialisation, l'arrachement, la rédaction de la thèse, la soutenance et l'après-thèse. Ces réflexions tirent parti de thèses menées au CRG, mais elles n'engagent que moi car les conceptions et les pratiques de la direction de thèse peuvent varier (5).

LA RECHERCHE DU TERRAIN

Pour entrer sur un terrain, il est plus facile d'être demandé que demandeur. Le thésard demandeur est celui qui a élaboré une problématique précise et veut la nourrir par une observation approfondie. Il découvre vite que les gens, dans les organisations, sont allergiques aux observateurs, surtout s'ils sont curieux. Il pourra alors errer



Le thésard découvre vite que les gens, dans les organisations, sont allergiques aux observateurs, surtout s'ils sont curieux. Il pourra alors errer longtemps à la recherche d'un terrain.

(1) Raymond-Alain Thiétart et collectif, *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 1999.

(2) salué dans *Gérer et Comprendre* n 58, décembre 1999, voir l'article de Benoît Journé dans « Mosaiques », p 54-57

(3) On pourra en trouver une intéressante synthèse dans « Quelle stratégie d'observation pour le chercheur de terrain ? prolégomènes à toute recherche *in situ* », Gilles Arnaud, *Économies et Société, Sciences de gestion*, n°22, 1996, p. 235-264.

(4) Le CRG a été créé par l'École polytechnique en 1972. Sa démarche a été fondée sur la réalisation d'études cliniques, dans lesquelles les chercheurs nouent des relations de longue durée (plusieurs années) à partir de problèmes posés par les organisations. Comprenant aujourd'hui une trentaine de personnes, il anime un programme doctoral dans lequel les thésards doivent réaliser leur thèse à partir d'un travail de terrain.

(5) Cet article tire aussi parti d'un débat de l'École de Paris du management : « Le chercheur et son " terrain " », *Les Annales de l'École de Paris*, octobre 2000, p 385-392.

longtemps à la recherche d'un terrain. S'il est admis quelque part, il lui sera ensuite difficile de poser des questions délicates à ses hôtes, questions qui permettraient pourtant de comprendre l'essence des phénomènes en jeu. (NB : les exemples seront indiqués en italique comme dans les alinéas ci-après).

- *Un thésard du CRG veut étudier l'impact des cercles de qualité, alors fort à la mode. Il demande à des entreprises pionnières s'il peut mener chez elles une analyse de ces nouveaux dispositifs. Aucune n'accepte, même celles qui ont déjà mené des recherches avec le CRG. Il était bien venu de parler des mérites des cercles de qualité, pas de vérifier si ces éloges étaient fondés.*

- *Des thésards extérieurs au CRG me demandent périodiquement de l'aide pour trouver un terrain pour instruire une problématique fixée à l'avance ; quand le projet me paraît bien formé, j'essaie de les aider, mais avec de maigres résultats malgré le réseau de relations qu'on me prête.*

Lorsqu'on arrive sur un terrain, c'est comme en parachute quand on a peu d'expérience : on contrôle mal l'endroit où l'on atterrit. (Francisco Goya, Les proverbes, Manera de volar ?, planche n° 13)



Musée Goya, Castres

C'est pourquoi, l'habitude a été prise au CRG de commencer une thèse par une demande émanant d'un terrain.

- *Le responsable de la réforme des méthodes de gestion de Renault propose de réaliser une étude de l'organisation des achats. Il est convenu de mettre deux thésards sur ce (gigantesque) chantier.*

- *Un dirigeant d'une mutuelle d'assurances s'interroge sur les effets à venir de l'Internet et souhaite nous confier une étude prospective. Nous convenons de commencer par un mémoire de DEA, qui s'est ensuite prolongé par une thèse.*

- *Une entreprise connue pour sa vocation sociale*

(6) Philippe Chevalier, Daniel Dure, « Pourquoi licencie-t-on ? », *Gérer et Comprendre* n° 36, septembre 1994, p4-14

est engagée depuis plusieurs années dans des restructurations et la direction générale éprouve le besoin de faire le point sur la façon dont sont menés les plans sociaux, et dont cette politique est perçue en interne. Vivement interpellé par un mémoire d'ingénieurs-élèves des Mines sur les licenciements (6), le DRH me propose de mener une investigation « autour de ces idées, mais avec plus de mesure » (sic). Un terrain s'ouvrait pour une thésarde qui s'interrogeait sur la mise en œuvre des plans sociaux.

L'existence d'une demande permet d'entrer sur un terrain, mais on ne sait généralement pas quelle problématique scientifique la relation ainsi nouée va pouvoir nourrir. Fixer de manière précise une problématique de départ peut en effet conduire à bien des déboires.

- *Le livre de Thiétart en montre un exemple, à propos d'une thèse sur l'identité organisationnelle (p. 158-159). Après examen de la littérature et élaboration d'un cadre d'analyse, un thésard réussit à mener une enquête de longue durée sur un terrain. Mais les observations mettent en évidence des paradoxes que la théorie n'explique pas. Il étudie alors la littérature sur les paradoxes de l'action intentionnelle. Mais quand il revient sur le terrain, les personnes-clés qu'il avait interrogées sont parties et l'organisation s'est transformée. Il doit alors prendre une décision douloureuse : abandonner le terrain et en chercher un autre, mieux adapté à sa problématique.*

Un travail de terrain initié par une demande suppose donc de concilier opportunisme et méthode (7) voire de faire preuve d'un grand sens du « rétablissement » théorique.

- *L'objectif de la thèse sur les cercles de qualité mentionnée ci-avant a été formulé sous un autre angle : analyser les effets des modes en gestion. Le thésard avait, en effet, accumulé de nombreuses observations sur ce qui inhibe le développement d'une pensée différente de ce que véhicule une mode à sa naissance.*

L'ATTERRISSAGE

Lorsqu'on arrive sur un terrain, c'est comme en parachute quand on a peu d'expérience : on contrôle mal l'endroit où l'on atterrit.

On peut tomber sur des cactus :

- *Les deux thésards sur la gestion des achats se trouvent face à des acheteurs étonnés de voir deux*

(7) Jacques Girin, « Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », in *Épistémologies et sciences de gestion*, sous la direction d'A.-C. Martinet, Paris, Economica, 1990, p 141-182

personnes aussi jeunes traiter un tel sujet et s'interrogeant sur l'arrière-pensée du directeur de la réforme des méthodes de gestion. Les acheteurs s'en tiennent à des discours convenus ou annulent fréquemment les rendez-vous. Ils usent même de méthodes d'intimidation, comme celui qui dit à l'un des thésards : « Je connais bien ton papa, tu sais : la dernière fois que je t'ai vu, tu étais tout nu sur un coussin rose, un bébé adorable ! ».

On peut tomber en pleine bataille :

- *La thésarde menant une thèse sur les processus de licenciement, est en permanence conduite à s'approcher d'un front de bataille, où chaque information donnée par une personne peut se retourner contre elle. Il faut donc mettre les personnes en confiance pour qu'elles parlent, mais celles-ci lui disent fréquemment : « Je vous dis cela pour votre thèse, mais surtout n'utilisez pas cette information vis-à-vis de mon entreprise ! ».*

On peut avoir au contraire le sentiment de tomber en plein désert :

- *Pendant plusieurs mois, le thésard sur l'Internet dans l'assurance n'arrive pas à capter l'intérêt dans l'entreprise : l'Internet est peut-être une menace, mais si lointaine et si incertaine, alors qu'il y a bien d'autres urgences...*

- *Un thésard menant une thèse sur la gestion des laboratoires et qui a accès à un laboratoire de l'École des mines, veut aussi étudier des laboratoires du CNRS. Bien que disposant de bonnes introductions, il ne réussit pas à en trouver un seul qui s'ouvre à lui : « Gestion, gestion, que voulez-vous dire par là ? étudier nos comptes ? pas seulement ? mais quoi donc, et pour quoi faire ? ».*

Ou encore on s'enlise dans une sorte de marécage : les gens du terrain sont très bavards, mais ne s'expriment qu'en « langue de bois ».

- *Un thésard chargé d'étudier les effets des privatisations du contrôle aérien dans différents pays, est irrité d'avoir un mal considérable à dépasser le stade des discours convenus sur ce sujet très sensible. Pour sa première rencontre avec les Espagnols, il arrive en avance dans la salle de réunion et a la curiosité de regarder dans l'ordinateur les transparents qu'on lui a préparés. Il fait alors une petite modification qui va créer un événement fort imprévu... Après quelques transparents s'affiche : « Je connais bien l'exposé que vous m'avez préparé, mais si nous parlions franchement ? ».* Les hauts responsables, passé un temps de la surprise, se départent un peu de la langue de bois.

Dans cette phase, le thésard doute souvent de lui-même. Les échanges avec le directeur de thèse ont pour but de l'aider à décrypter ce qui lui arrive et de l'assurer dans son identité. Il est difficile de lui faire lire avec profit des textes théoriques car ceux-ci ne répondent pas à la crise d'identité qu'il vit.

En revanche, il dévore des livres comme celui de Jeanne Favret-Saada (8), où elle explique

comment, après être restée longtemps sans rien apprendre sur son sujet, la sorcellerie dans le bocage normand, tout a changé le jour où on la prit par erreur pour une désensorceleuse : elle avait trouvé une place telle qu'on se mettait à lui parler. Le directeur de thèse peut ainsi faire sentir au thésard que ce qu'il vit n'est pas nouveau, et discute avec lui de la nécessité de trouver une place et de la façon d'y arriver.

LA SOCIALISATION

Un jour vient cependant où le thésard trouve une place. Parfois c'est une sorte de hasard qui fait bien les choses (comme pour Jeanne Favret-Saada) :

- *La thèse sur le multimédia prend un tour nouveau le jour où le PDG décide qu'on présentera un site Web à l'assemblée générale annuelle pour montrer que la mutuelle est moderne. Il n'y a que deux mois pour réussir et un commando est mis en place, dont le responsable est le... thésard. Il passe ainsi, sans transition, de la morosité de l'errance au stress de l'urgence.*

D'autres fois, il arrive à assumer un rôle d'interface prévu dans l'organisation, ce qui lui permet d'accumuler de façon légitime des observations utiles à sa thèse.

- *Ingénieur qualité, risk-manager, facilitateur de la communication entre partenaires d'une joint-venture, ont été des places occupées avec profit par des thésards du CRG.*

Il peut aussi construire sa position :

- *Les thésards sur les achats, voyant qu'ils n'apprendraient rien sur des sujets sensibles, s'intéressent aux vis et boulons. C'est un domaine complexe (dix mille références) et peu stratégique, dont le responsable n'est pas sur la défensive. Pendant six mois, ils explorent ce maquis et mettent au jour une énigme : des pièces semblables sont achetées à des prix allant du simple au double, et des pièces identiques à deux fournisseurs avec des écarts de 30 %. Ils étudient deux autres familles et découvrent des écarts de prix du même ordre. Ils expliquent ce phénomène par le fait que les acheteurs sont jugés sur l'indice des prix de leurs familles de pièces. Ils ont deux stratégies pour optimiser les jugements dont ils sont l'objet : consentir aux fournisseurs un prix élevé pour les pièces neuves contre une modération de l'augmentation des pièces anciennes (incluses dans l'indice), ce qui permet de contenir l'indice officiel des prix ; avoir au moins deux fournisseurs pour*

(8) Jeanne Favret-Saada, *Les mots, la mort, les sorts*, Gallimard 1977.

chaque pièce avec des prix différents (ce qui permet d'atteindre de façon précise leur objectif). Après un moment de stupéfaction créée dans l'entreprise par cette révélation, la recherche porte sur les effets du système de gestion, sur la possibilité de le changer et les inerties que rencontre cette transformation.

Dans cette phase, le thésard devient quelqu'un : on lui parle, on l'invite dans des réunions importantes, il est investi de responsabilités. Il prendrait volontiers son autonomie vis-à-vis de son directeur de thèse, mais je garde le rythme de mes rencontres avec lui, car il risque de perdre sa distance. Je le questionne : « *Pourquoi vous a-t-on dit cela ? Comment en êtes-vous venu à ces conclusions ? Avez-vous confronté ce point de vue avec celui des autres parties ?* ». Je veille à ce que des hypothèses éclairantes ne soient pas écartées sous prétexte qu'elles dérangent. Je lui conseille de tenir son journal de bord et d'y consigner jusqu'à ses colères et enthousiasmes, qui pourront servir de guide dans l'élaboration de la thèse, comme nous le verrons.

Le directeur de thèse a encore du mal à faire explorer au thésard la littérature académique, car elle paraît à ce dernier fade par rapport aux aventures qu'il vit.

(Francisco Goya, Le Nain « El Primo »)



Musée Goya, Castres

Le directeur de thèse a encore du mal à faire explorer au thésard la littérature académique, car elle paraît à ce dernier fade par rapport aux aventures qu'il vit. Il lit bien sûr les textes directement utiles : s'il est impliqué dans une gestion de projet par exemple, il lit ce qui fait autorité sur le sujet. Il arrive à prendre intérêt à des ouvrages qui proposent des grilles de lecture générales donnant sens aux péripéties qu'il vit, ou à des textes rapportant des observations avec lesquelles il voit des rapprochements. Mais cela reste souvent vague

dans son esprit : la théorie ne fait pas encore partie de ses urgences.

L'ARRACHEMENT AU TERRAIN

Mais le temps court et le thésard réalise, un jour, qu'une bonne thèse n'est pas dans une continuité tranquille avec le travail de terrain. Un événement lui en fait parfois brutalement prendre conscience, par exemple, lors d'une séance du séminaire thèse du CRG, où il reçoit un déluge de critiques, alors qu'il était fier d'expliquer tout ce qu'il avait vu et fait depuis un an : « *On s'y perd* » (vu le degré de détails rapportés), « *Tu ne proposes que des hypothèses ad hoc* », « *À quelle littérature vas-tu te raccorder ?* », etc. Le directeur de thèse compatit, bien sûr, mais il n'est pas forcément mécontent : la séance va l'aider à arracher le thésard à son terrain.

Une nouvelle phase s'engage, qui peut se traduire par une période, assez longue parfois, de crise et de doute. Il est alors bon que le thésard soit coupé physiquement du terrain pour lui éviter de dissoudre ses angoisses dans l'hyperactivité en répondant aux sollicitations de toutes sortes dont il est désormais l'objet ; il convient aussi qu'il prenne du recul, comme nous allons le voir, par rapport aux catégories de pensée de ses interlocuteurs du terrain. Je pose ainsi comme règle pour les bourses Cifre que le thésard n'aura pas de bureau dans l'entreprise la dernière année et qu'il n'y paraîtra que très rarement. Une autre tentation du thésard, pour se rassurer, est de commencer à écrire sa thèse en accumulant des descriptions et en multipliant les références bibliographiques. Mais cela aboutit le plus souvent à une monographie, alors que j'attends qu'une thèse défende une... thèse.

La justification d'une recherche sur un terrain unique n'est en effet pas de valider des concepts déjà connus (un cas de plus n'est pas probant pour les « vérifier »), mais d'en proposer de nouveaux. C'est à la fois difficile et douloureux pour le thésard. Il lui est, bien sûr, difficile de trouver quelle(s) idée(s) nouvelle(s) il peut fonder sur son aventure. Il lui faut, de plus, faire le deuil des idées et des observations qu'il ne retiendra pas, deuil qui est encore plus douloureux s'il a déjà écrit deux cents ou trois cents pages : comment se résigner à mettre à la corbeille (de l'ordinateur) des dizaines de pages d'observations qui l'ont passionné et écarter des références à des textes qui auraient été lus en vain ? C'est pourquoi, je lui demande de commencer par travailler un texte d'une vingtaine de pages au maximum, sorte de synopsis présentant la thèse qu'il va défendre et expliquant comment il va s'y prendre.



Musée Goya, Castres

Cette phase donne lieu à de nombreux échanges entre le thésard et le directeur de thèse, et c'est souvent celle où leur relation est la plus critique. Le directeur doit, en effet, empêcher le thésard de fuir vers les idées faciles, les concepts à la mode, sans le décourager pour autant. Il doit reconnaître l'émergence d'une idée féconde, souvent exprimée de manière confuse, et encourager le thésard à l'approfondir. Si le thésard ne trouve pas de fil, je lui suggère de prendre ses colères et ses enthousiasmes comme repères. D'une part, sublimer une colère ou faire partager un émerveillement sont deux puissantes sources de motivation, et l'on fait rarement une œuvre forte sans passion. D'autre part, les faits qui choquent ou étonnent sont ceux auxquels ni l'air du temps ni les lectures n'avaient préparé ; ils peuvent donc être des pistes d'idées nouvelles.

● Deux jeunes polytechniciens mènent une étude dans une PME dynamique pour savoir s'il faut produire des automates polyvalents (plus chers à fabriquer) ou spécialisés (ce qui coûte plus cher en stocks). Ils déploient une énergie considérable pour être rigoureux. Lorsque, après un an de calculs, ils remettent leurs résultats, on leur répond que la décision a déjà été prise, qu'elle est contraire à leurs conclusions, mais que cela n'a pas d'importance : ce qui compte c'est de décider vite. Ils ont un tel choc qu'ils se lancent dans une croisade pour montrer combien nombre de pratiques de l'entreprise sont irrationnelles. Mais ils ne rencontrent que dénégations et rejets et l'un des deux abandonne sa thèse, sous l'effet de la colère. L'autre en reste abattu et je le prends en thèse pour l'aider. Il m'écrit un jour une dizaine de pages relatant un épisode de sa « croisade ». Les faits sont tellement étonnants et le propos si bien tourné que je lui suggère de continuer en décrivant

les réactions de ses interlocuteurs et en cherchant à comprendre pourquoi ils ont réagi ainsi. En suivant ce fil, il a écrit une thèse, souvent citée, sur la place de la rationalité dans les univers turbulents.

● La thésarde sur les processus de licenciement s'était intéressée à ce sujet car elle avait été outrée, lors de stages en GRH dans des entreprises de voir l'ampleur du décalage entre les discours sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et les pratiques, et aussi par le fait que tout ce qu'on lui avait enseigné en GRH passait sous silence ce qu'elle voyait sur le terrain. Sa thèse consiste alors en une sublimation progressive de cette colère pour comprendre ce qui pousse les acteurs à agir de la sorte.

● Faire une thèse sur l'impact des multimédias dans les assurances n'offrait pas de perspectives originales pour le thésard dont nous avons parlé : il y avait peu de réalisations convaincantes sur lesquelles s'appuyer. En revanche, quelque chose était intrigant : le thésard avait oscillé entre des phases de morosité où rien n'avancait, et des phases d'excitation où il arrivait à mobiliser les autres acteurs dans la préparation d'événements importants. Il choisit alors d'étudier cette alternance de mobilisations et d'inerties, ce qui le conduit à développer une théorie de la gestion du long terme par la fabrication... d'urgences.

● Une thésarde menait sa recherche sur la « gestion de l'information », thème alors fort à la mode. Elle avait accumulé des informations sur des terrains variés et une colère était montée progressivement en elle : tous les patrons étaient très diserts sur l'information, les banques de données, etc., mais ne s'y intéressaient guère dans les faits ; les secrétaires, les documentalistes, toutes les personnes en charge de nourrir les systèmes d'information s'en étaient plaint amèrement auprès de la thésarde. C'est alors qu'elle construit sa thèse autour d'une sorte de lutte des classes entre les « stratèges » et les « manutentionnaires de l'information ».

Il arrive que le déclic soit déclenché par une lecture qui donne sens à une réflexion encore confuse, et donne des repères au thésard pour avancer. Elle peut se trouver dans un champ exotique par rapport à la gestion et le détour peut parfois sembler surprenant :

● Le thésard travaillant sur la gestion de la recherche était intrigué par le rôle des directeurs de laboratoires : ils n'ont guère de pouvoir formel ni de gratifications matérielles ; ils vivent, de plus, dans la peur que leur laboratoire n'« explose », même là où tous ont la sécurité de l'emploi. Pourtant, la nomination d'un directeur est un événement important et l'on trouve de nombreux candidats. Il a, un jour, un déclic en lisant dans *La société contre l'État* la façon dont Pierre Clastres analyse le rôle du chef chez les indiens Guyaki. L'analogie lui paraît saisissante sur la légitimité du chef et la façon dont il exerce son influence. La

Une nouvelle phase s'engage, qui peut se traduire par une période, assez longue parfois, de crise et de doute.

(Francisco Goya, *Les caprices, El sue'ro de la Razon produce monstruos*, planche n° 43)

rétribution du chef indien – le droit de posséder les femmes de la tribu – n'est certes pas proposée au directeur, mais le thésard trouve une transposition de ce privilège : le directeur est comme l'actionnaire principal à qui l'on fait crédit de ce qui se fait de bien dans son laboratoire, ce qui est source de gratifications symboliques importantes. Si une crise survient, il est en revanche en première ligne et risque de devenir un bouc émissaire, d'où sa crainte permanente d'une « explosion » de son laboratoire. Le thésard avait trouvé un fil pour sa thèse.

Le thésard entre alors dans la phase de rédaction proprement dite. La quantité de travail qu'il développe alors est souvent impressionnante.

Dans cette période, le thésard lit beaucoup, mais de façon souvent désordonnée, voire désespérée, comme vole une mouche pour sortir d'un bocal. Cette phase pose aussi des problèmes de relation au terrain, ainsi qu'à l'environnement intellectuel et institutionnel.

D'une part, la voie choisie peut paraître étrange aux yeux des gens du terrain.

- Plus d'un aurait été surpris, dans la société d'assurances, si on avait proclamé que l'étude sur l'Internet allait donner lieu à une thèse sur la gestion par l'urgence. On aurait fait scandale, dans la PME, si on avait annoncé qu'une thèse allait être menée sur les raisons pour lesquelles les décisions y étaient aussi peu « rationnelles ». Les laboratoires étudiés auraient cru avoir affaire à un hurluberlu s'ils avaient su que le thésard prenait leur directeur pour un chef indien.

D'autre part, tirer une idée simple d'un travail de terrain ne va pas sans problème vis-à-vis des autres chercheurs. Certains sont opposés à ce principe même : « *La vérité ne s'enferme pas dans quelques formules simples* », disent-ils. D'autres ne sont pas convaincus par l'optique envisagée et en proposent une autre. C'est pourquoi je fais maintenant en sorte que, tant qu'il ne s'est pas approprié une idée, le thésard n'ait pas à la soumettre ni au terrain ni à des chercheurs, en tout cas dans des débats formels, même dans le séminaire thèse du CRG : en réunion, les chercheurs sont plus prompts à mettre l'accent sur les faiblesses du raisonnement et à suggérer d'autres pistes qu'à aider le thésard à clarifier son idée. Le thésard est donc maintenu dans une sorte de bulle pendant cette phase critique, avec le directeur de thèse comme interlocuteur quasi-unique en ce qui concerne sa thèse.

LA RÉDACTION DE LA THÈSE

Au bout d'un temps plus ou moins long, les choses convergent cependant et le texte de vingt pages emporte l'adhésion du directeur de thèse. Il est alors diffusé à des destinataires choisis pour recueillir des réactions permettant de tester la thèse défendue.



C'est en général à ce moment qu'est organisée une pré-soutenance avec un sous-ensemble du jury de thèse final. Le document de pré-soutenance comprend idéalement la note de vingt pages et quelques « échantillons » de la thèse (un ou deux chapitres). Il s'agit de faire en sorte que le jury soit à même de voir quel genre de thèse veut défendre le candidat et de quelle façon il va mener son propos. Cette épreuve permet de tester la façon dont l'idée est reçue, de préciser la manière dont il convient de l'étayer et de repérer quelles lacunes il doit combler dans ses références à la littérature, pour que le jury s'estime satisfait du positionnement académique.

Le thésard entre alors dans la phase de rédaction proprement dite. La quantité de travail qu'il développe alors est souvent impressionnante. Maintenant, il lit beaucoup et avec efficacité car il sait pourquoi il choisit une lecture et ce qu'il veut en tirer : montrer en quoi il se démarque de telle approche, en quoi il rejoint telle autre ; examiner à la lumière de ses concepts d'autres observations rapportées dans la littérature ; régler ses rapports avec les disciplines, et notamment celles des membres du jury.

Le directeur de thèse est plus à distance, et le thésard a besoin d'indépendance pour écrire son œuvre. Toutefois, je relis et je pousse à épurer le propos. Une fois la thèse achevée, l'idée est clarifiée par le travail d'écriture. Il m'est toutefois souvent arrivé de souhaiter que la thèse soit complètement réécrite pour arriver à une grande cohérence entre idée, contenu et forme, mais le temps manque.

LA SOUTENANCE

La rédaction se caractérise, en effet, par une course contre le temps. D'une part, on demande maintenant de faire en sorte que les thèses ne durent pas plus de trois ans, ce qui est très court pour parcourir l'itinéraire évoqué ici. D'autre part, le thésard a souvent envie de faire mieux, de lire plus : c'est son chef-d'œuvre et il veut qu'il soit beau et admiré, au point qu'il n'est pas rare que le directeur de thèse, le responsable du laboratoire et les... proches du thésard en viennent à redouter que la thèse ne devienne interminable. La manière de contenir ce processus est de fixer la date de soutenance.

De ce fait, les thèses se terminent souvent dans la panique. Il y a donc toujours quelque chose à leur reprocher : elles n'ont pas tout exploité, pas tout dit, il manque des références, elles auraient pu être encore plus claires. C'est à la soutenance que va se juger jusqu'à quel point ces défauts sont excusables.

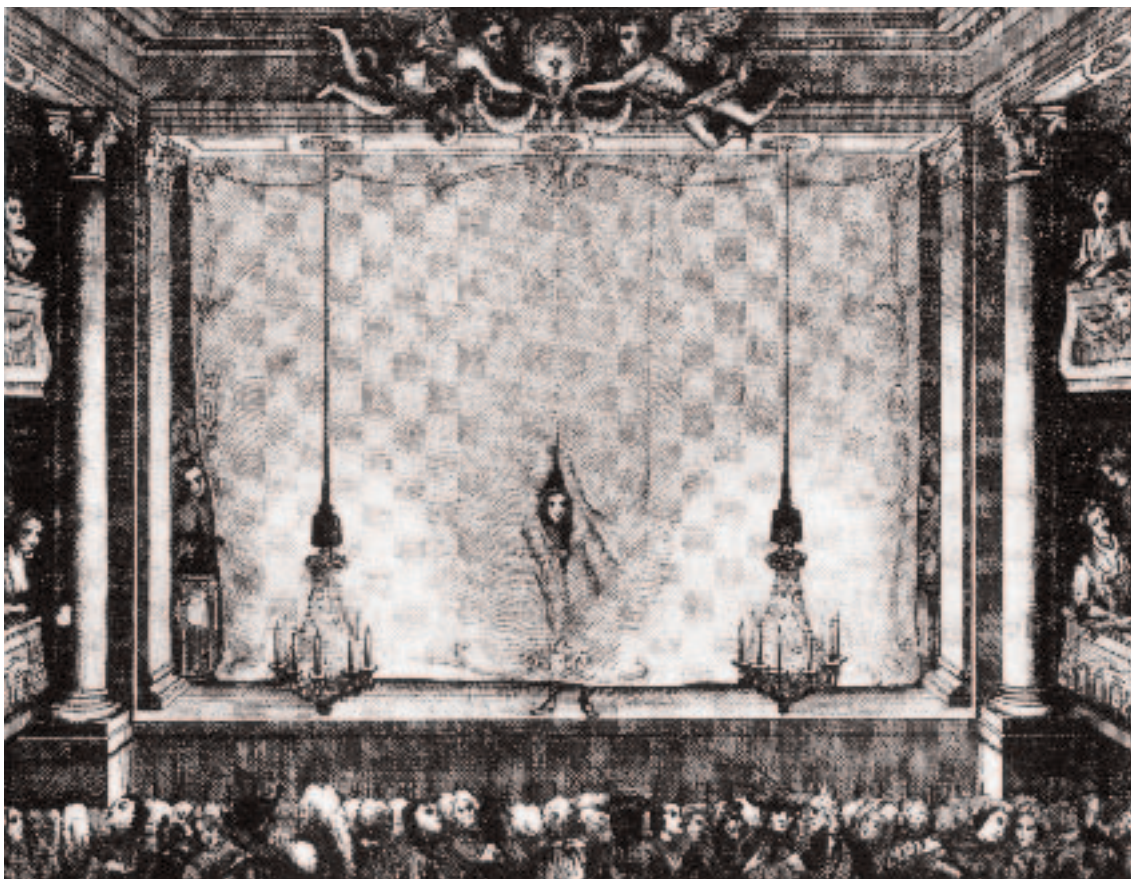
La soutenance est un bel événement et un bon rite. Tout n'est pas joué à l'avance. Il existe une incertitude sur la mention attribuée, ce qui peut ouvrir ou non les portes de l'Université.

De plus, la manière dont la thèse est commentée par le jury et dont le candidat répond est importante. Une soutenance est en effet un moment théâtral dans lequel le thésard est au centre et il importe que tout se passe bien devant des spectateurs qui comptent beaucoup pour lui : ses parents, des proches, ses collègues thésards, des chercheurs et enseignants, c'est-à-dire les relations constitutives de son identité sociale et professionnelle.

De ce fait, la soutenance hante les thésards longtemps à l'avance. Ils s'inquiètent des critiques que leur fera le jury et sont tentés par diverses parades qui nuisent à la pureté du propos : multiplier les citations pour éviter qu'on leur reproche de ne pas assez connaître la littérature ; amollir des formulations pour éviter de donner prise à la critique, etc. Mais je leur explique que si, dans une soutenance, le candidat est en représentation, les membres du jury le sont aussi.

Si ces derniers se contentent de féliciter le candidat, c'est suspect et ils se valoriseront en exprimant des critiques. S'il s'agit seulement de reprocher des oublis de la littérature, cela ne leur donne pas un aussi beau rôle que de développer des critiques de fond qui lancent un beau débat scientifique. La meilleure stratégie consiste alors à faciliter la critique, en mettant du relief sur les idées, et en se préparant à répondre. Je fais en

Une soutenance est en effet un moment théâtral dans lequel le thésard est au centre et il importe que tout se passe bien devant des spectateurs qui comptent beaucoup pour lui : ses parents, des proches, ses collègues thésards, des chercheurs et enseignants, c'est-à-dire les relations constitutives de son identité sociale et professionnelle.



D.R.

sorte que le thésard assiste plusieurs fois à de telles soutenances et qu'il voie que cela finit très bien quand le candidat porte vraiment sa thèse. Je discute avec lui des objections qu'on pourra lui faire et des réponses qu'il pourra apporter, et cela l'aide à se préparer à un événement marquant de sa vie.

La composition du jury, proposée par le directeur de thèse, tient compte de plusieurs facteurs. Il faut tout d'abord respecter des règles institutionnelles : proportion de professeurs, rapporteurs extérieurs à l'institution, etc. Quand le thésard veut faire candidature à un poste universitaire, il est attaché à avoir dans son jury des professeurs influents de la discipline qu'il vise. J'attache pour ma part une grande importance à la qualité du débat de soutenance, et pour cela à la présence dans le jury de personnalités d'écoles de pensée différentes de la nôtre et capables de faire des commentaires sans complaisance ni fermeture d'esprit. Un représentant du terrain est souvent nommé membre du jury, ce qui permet un premier retour du terrain quand le galop final de l'écriture de la thèse n'en a pas laissé le temps avant la soutenance.

thèse que le thésard est dans les meilleures dispositions d'esprit pour mettre de l'ambition dans ses idées. S'il veut faire candidature à une position académique, il pourra en effet avoir peur de transgresser les frontières disciplinaires ou de paraître présomptueux. S'il veut être recruté par son terrain, il peut avoir peur d'indisposer par l'interprétation qu'il livrera de ce qu'il a observé et expérimenté. Désamorcer ces craintes demande parfois beaucoup de persuasion de la part du directeur de thèse. En revanche, l'exploitation de la thèse de ceux qui quittent la recherche est un problème : après la soutenance, ils n'ont plus guère de temps pour transformer la thèse en ouvrage ou écrire des articles, et leur nouvel univers professionnel leur crée rarement des enjeux pour le faire.

Une motivation peut apparaître quand la thèse reçoit par exemple un prix prestigieux et prévoyant l'édition d'un ouvrage chez un éditeur connu, mais cela ne se produit pas fréquemment.

La manière la plus sûre de faire connaître ses découvertes est finalement que l'article ou l'ouvrage valorisant la thèse soient écrits par d'autres, comme cela se produit par exemple si le thésard présente son travail à l'École de Paris, qui se charge ensuite de rédiger un compte rendu...

L'APRÈS-THÈSE

L'après-thèse pèse sur le travail. C'est paradoxalement quand il n'ambitionne ni destin académique ni recrutement par le terrain de sa

EST-CE BIEN ACADÉMIQUE ?

Ces conceptions ne font toutefois pas l'unanimité, car les visions de ce qu'est une bonne

C'est paradoxalement quand il n'ambitionne ni destin académique, ni recrutement par le terrain de sa thèse que le thésard est dans les meilleures dispositions d'esprit pour mettre de l'ambition dans ses idées.

(Francisco Goya, Hannibal vainqueur découvrant pour la première fois l'Italie depuis les Alpes, 1771)



Cudillero Fundación Selgas-Fagalde

thèse différent. Je résume ici les commentaires faits à l'École de Paris du management lors de l'exposé d'une première version de cette réflexion (9).

Question *Vous avez souvent dirigé des polytechniciens qui arrivent en ne sachant rien en gestion. C'est différent avec des thésards venant d'une école de commerce ou de l'Université. Ils ont une culture en économie et gestion et ont appris à lire. Ne doit-on pas les pousser à rédiger au plus tôt une problématique, même si elle ne résiste pas longtemps ?*

Réponse Les X ne savent effectivement rien en gestion et presque rien en sciences humaines ; ils n'ont, en outre, guère appris à lire, ni à écrire dans des matières « molles », ni à parler d'un sujet compliqué à ceux qui en savent moins qu'eux. De plus, ils n'ont pas l'habitude de gérer des relations professionnelles dans un contexte hostile, mais il en est de même des autres. Ils ont donc beaucoup à apprendre, mais leur naïveté et leur absence de complexes vis-à-vis du savoir leur donne un tempérament d'explorateurs. Ceux qui ont une culture hésitent souvent plus à sortir des sentiers théoriques battus, comme s'ils avaient un peu trop intériorisé les catégories de pensée du moment.

J'ai aussi l'occasion de diriger des thèses de personnes insérées dans la vie professionnelle. Les étapes qu'ils suivent ne sont pas tout à fait les mêmes : ce ne sont pas les phases d'approche du terrain, ni de socialisation qui font problème, mais ils ont plus de difficultés pour s'arracher au terrain et pour énoncer une thèse forte car celle-ci peut indisposer dans leur organisation. La phase d'écriture leur demande de l'héroïsme quand ils continuent à exercer leur travail. C'est pourquoi il est rare de trouver des personnes capables d'aller jusqu'au bout.

Je ne suis pas contre l'idée de faire rédiger des projets de recherche, je dis seulement que c'est très difficile. Il faut surtout éviter de les fétichiser. Un étudiant venu d'Amérique du Nord m'a dit récemment que sa bibliographie étant terminée et son projet validé par son comité de thèse, il cherchait désormais un terrain. Il lui faudra de la chance pour en trouver un qui lui soit adapté.

Q *Qu'est-ce qu'une bonne thèse pour vous ?*

R 1) Elle traite d'un sujet qui correspond à un véritable enjeu social.

2) Elle apporte des faits nouveaux : il est bon de ramener des « pépites » du terrain.

3) Elle apporte une contribution marquante.

4) La thèse défendue est étayée sur des faits rapportés avec précision : le thésard doit expliquer comment il a recueilli ses données et ce qui l'a amené à se forger sa thèse. Il doit donc faciliter la critique de son travail.

5) Elle montre en quoi les idées avancées

s'opposent ou se rapprochent des connaissances établies.

Q *Je ne suis pas sûr qu'il soit bon pour un thésard qui vise une carrière académique d'avoir une thèse forte et facile à résumer. Pourquoi ne pas le pousser plutôt à rédiger une thèse bien bordée sur le plan académique, en se disant qu'il pourra en extraire plus tard des idées fortes ?*

R Mais le fera-t-il ? Il n'existe pas dans l'univers français de stimulant du travail théorique aussi fort que la thèse. Comme j'y consacre du temps, je n'ai pas envie de perdre cette occasion de voir naître une œuvre qui laisse une trace. De plus, je ne crois pas qu'il y ait un marché pour les monographies en gestion : même si une thèse plaît par la finesse de son analyse monographique lors de la soutenance, on l'oublie vite si aucune idée ne ressort.

Q *Nous sommes dans deux mondes différents : j'appellerais le mien celui de l'industrie de la thèse et le vôtre celui de l'artisanat. Votre schéma est un idéal difficile à atteindre : il vous faut un thésard riche, qui dispose de son temps et qui est libre. Par ailleurs, nos thésards ont en général comme projet d'entrer à l'Université. Ils veulent donc être reconnus par la communauté des sciences de gestion, avec les contraintes que cela impose. Comment mesurez-vous les risques que vous faites prendre aux vôtres par rapport au système académique ?*

R Nos thésards ont une bourse et les thèses donnent généralement lieu à des contrats avec le terrain, puisqu'il y a une demande. L'argent n'est donc pas leur principal problème, si toutefois leur thèse ne se prolonge pas trop. En revanche, le temps manque tragiquement et certains finissent leur thèse après la fin de leur bourse ; les uns préfèrent rester sans ressources pendant un temps, les autres finissent leur thèse comme salariés d'une entreprise, ce qui les conduit à une gestion acrobatique de leur temps.

Si quelqu'un a un projet de thèse académique très bordé, il est peu probable qu'il s'adresse à moi et que d'ailleurs je l'accepte. Mes conceptions font-elles courir de gros risques à ceux qui veulent entrer dans la recherche ou l'enseignement ? Il me semble au contraire que, lorsqu'on prend une voie en marge, on gagne à attirer l'attention plutôt qu'à faire des compromis mous.

Enfin, j'ai effectivement une conception artisanale, en ce sens que le maître et l'apprenti sont engagés dans une relation où le premier ne se contente pas d'imposer ses vues au second : il l'aide à réaliser une œuvre, sa thèse. Il faut que l'œuvre soit belle, qu'ils en soient fiers, et qu'elle soit appréciée par ceux qui auront à la juger. Au cours de ce travail, le maître en vient à admirer ce que fait son disciple, ce qui pousse en retour celui-ci à se dépasser. C'est ce qui donne l'énergie qu'il faut pour surmonter les obstacles évoqués ici. ●

(9) Pour plus de détails, voir « Le chercheur et son "terrain" », *op. cit.*