

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire GRESUP**

*organisé grâce au soutien de la:  
Fnège*

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Air Liquide\*  
Andersen Consulting  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
CRG de l'École polytechnique  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Hermès  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
Mercer Management Consulting  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
Thomson CSF  
TotalFina Elf  
Usinor

\*Uniquement pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
(liste au 1<sup>er</sup> décembre 2000)

**LE THÉSARD ET SON "TERRAIN"**

par

**Michel BERRY**  
Directeur de Recherche au CNRS

Séance du 12 octobre 1999  
Compte rendu rédigé par Michel Berry

**Bref aperçu de la réunion**

Pour Michel Berry, une thèse de terrain doit défendre des idées en se nourrissant d'une forte implication dans une ou plusieurs entreprises et produisant 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 de soutenir fermement le thésard face aux périls variés qui le guettent jusqu'à la soutenance finale et même après.

Un vif débat s'engage alors : les thèses à idées sont-elles bien ... académiques ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## EXPOSÉ de Michel BERRY

Raymond-Alain Thiétart a édité récemment un livre sur les méthodes de recherche en management, animé par un esprit d'ouverture : sont abordées aussi bien les approches "quantitatives" que "qualitatives"<sup>1</sup>. Le livre distingue pour la réalisation d'une thèse quatre grandes étapes, dont l'enchaînement paraît guidé par la plus élémentaire des logiques : conception, mise en œuvre, analyse, diffusion des résultats. La première est essentiellement consacrée à la bibliographie et à l'élaboration des hypothèses à tester. 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 que je connais ne se déroulent guère dans cet ordre : les lectures profitables se font rarement au début ; les hypothèses défendues n'émergent que très progressivement et souvent à la fin de la thèse. Le thésard peut ainsi paraître longtemps manquer de sérieux dans ses lectures, et de rigueur dans sa problématique.

La raison 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 a 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.

Le succès d'une thèse de "terrain" n'est alors pas seulement une affaire de cognition, mais aussi une affaire de relations : cela suppose de disposer d'une liberté suffisante par rapport aux canons méthodologiques pour mener une thèse "dans le désordre", tout en bénéficiant d'un encadrement très présent. C'est ce que je me propose de montrer. Je mettrai particulièrement l'accent sur la dimension relationnelle du travail, en précisant d'abord que le thésard est inséré au CRG 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 au moins deux heures tous les quinze jours, et plus souvent dans les phases critiques ;
- le thésard participe à un séminaire de thèse 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, est souvent mis en place un comité de pilotage qui fait le point sur l'avancement du travail.

Je vais examiner 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 des thèses menées au CRG que j'invoquerai, mais elles n'engagent que moi car les conceptions et les pratiques de la direction de thèse peuvent varier.

---

<sup>1</sup> Raymond-Alain Thiétart et collectif, *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 1999.

## **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 curieux. Il pourra alors errer 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.

\* Un thésard 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.

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 nous 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 d'Internet et souhaite nous confier une étude prospective. Nous convenons de commencer par un mémoire de DEA qui s'est prolongé par une thèse.

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. Le thésard étudie alors la littérature sur les paradoxes de l'action intentionnelle. 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 adapté à sa problématique.

Un travail de terrain initié par une demande suppose alors de savoir concilier opportunisme et méthode, voire faire preuve d'un grand sens du "rétablissement" théorique.

\* La thèse sur les cercles de qualité a été formulée 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 sont trouvés face à des acheteurs qui leur tenaient des discours convenus ou annulaient fréquemment les rendez-vous. Ils usèrent même de méthodes de guerre psychologique, 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, par exemple si l'on étudie les processus de licenciement, or l'approche du front n'est guère propice à la méditation théorique. On peut avoir au contraire le sentiment de tomber en plein désert.

\* Pendant plusieurs mois, le thésard sur Internet dans l'assurance n'arrivait pas à capter l'intérêt des membres de l'entreprise : c'était peut-être une menace lointaine, mais sa portée était incertaine et il y avait bien d'autres urgences.

Dans cette phase, le thésard doute de lui-même. Les échanges avec le directeur de thèse ont pour but de l'aider à décrypter ce qui lui arrive et de le rassurer dans son identité. Il est difficile de lui faire lire avec profit des textes théoriques car ceux-ci ne répondent pas à la crise qu'il vit. En revanche, il dévore souvent le livre de Jeanne Favret-Saada, *Les mots, la mort, les sorts*, 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 discuter 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 prit un tour nouveau le jour où le PDG décida qu'on présenterait un site web à l'assemblée générale annuelle pour montrer que la mutuelle était moderne. Il n'y avait que deux mois pour réussir et un commando a été mis en place, dont le responsable a été le... thésard. Il est ainsi passé sans transition de la morosité de l'errance au stress de l'urgence.

D'autres fois, il arrive à assumer un rôle 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 une position qui lui permet d'engager une relation maïeutique.

\* 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 un prix élevé pour les pièces neuves contre une modération de l'augmentation des pièces anciennes (incluses dans l'indice des prix) ; avoir au moins deux fournisseurs pour chaque pièce avec des prix différents (ce qui permet d'atteindre de façon précise leur objectif). La recherche a alors porté sur les effets du système de gestion, sur la possibilité de le changer et les inerties que rencontrait 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 à la réflexion comme nous le verrons.

Le directeur a encore du mal à faire explorer au thésard la littérature académique, car elle lui paraît 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 donnant sens aux difficultés qu'il rencontre, ou à des textes rapportant des observations avec lesquelles il voit des rapprochements. Mais cela reste souvent vague dans son esprit : en fait la théorie n'est pas parmi ses urgences.

### **L'arrachement au terrain**

Mais le temps court, et il 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. C'est par exemple lors d'une séance du séminaire thèse à laquelle il arrive fier d'expliquer tout ce qu'il a vu et fait, et où il reçoit un déluge de critiques : « *on n'y comprend rien* » (vu le degré de détails qu'il rapporte), « *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 alors pendant laquelle il est bon que le thésard soit coupé physiquement du terrain. Cette phase peut se traduire par une période de crise et de doute. Sa tentation est, pour se rassurer, d'accumuler des pages consignant des descriptions et des références bibliographiques. Mais cela aboutit le plus souvent à une monographie, alors que j'attends qu'une thèse défende une... thèse, c'est-à-dire qu'elle fasse un apport qui marque. 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 "vérifier" une théorie), 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 l'idée nouvelle à fonder sur son aventure. Il lui faut de plus faire le deuil des idées et des observations qu'il ne retiendra pas, ce 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 de description 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.

Cette phase donne lieu à de nombreux échanges entre le thésard et le directeur de thèse, et c'est souvent celle où la 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. S'il 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. 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 (plus chers à stocker). Ils déploient une énergie considérable pour être rigoureux. Lorsque, après un an de travail, 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 quitte la recherche de 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.

\* 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 a choisi d'étudier cette alternance de mobilisations et d'inerties, ce qui l'a conduit à développer une théorie de la gestion du long terme par la fabrication... d'urgences.

Il arrive que le déclic soit déclenché par une lecture, qui peut se trouver dans un champ exotique par rapport à la gestion. Elle donne sens à une réflexion encore confuse, encourage le thésard à avancer et lui donne des repères pour amorcer sa réflexion.

\* Un 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 "explose", même quand le personnel a 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 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 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.

Dans cette phase, le thésard lit beaucoup, mais de façon souvent un peu désordonnée, voire désespérée, comme vole une mouche pour sortir d'un bocal.

Cette phase pose enfin des problèmes de relation au terrain et à l'environnement intellectuel. La voie choisie peut d'une part paraître étrange, voire grotesque.

\* Plus d'un aurait été surpris dans l'assurance si on avait proclamé que l'étude sur 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. Il y a ceux qui sont opposés au principe même de déboucher sur des idées simples à l'issue d'un travail de terrain. Il y a aussi ceux qui 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 au terrain ni à des chercheurs dans des débats formels (y compris dans le séminaire thèse, dont j'ai indiqué les mérites pour d'autres phases). Il est donc dans une sorte de bulle pendant cette phase critique.

### **La rédaction de la thèse**

Au bout d'un temps plus ou moins long, les choses convergent 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 qui permettent de tester la thèse et de voir quelles objections et approbations elle rencontrera.

Le thésard entre alors dans la phase de rédaction proprement dite. La quantité de travail qu'il développe alors est parfois 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 auxquelles appartiennent les 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 arrivée à son achèvement, l'idée est clarifiée par le travail d'écriture. Il m'est souvent arrivé pourtant de souhaiter que la thèse soit complètement réécrite pour arriver à une plus grande cohérence encore 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. Il n'est alors pas rare que le directeur de thèse, le responsable du laboratoire et les proches du thésard en viennent à redouter que la thèse 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. 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. 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 amis très chers, ses collègues thésards, des chercheurs et enseignants, c'est-à-dire des relations constitutives de son identité.

De ce fait, la soutenance hante les thésards longtemps à l'avance. Ils s'inquiètent des critiques 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 connaître assez la littérature ; amollir des formulations pour éviter de donner prise à la critique, etc. Mais je leur explique que, dans une soutenance, si le candidat est en représentation, les membres du jury le sont aussi. S'ils se contentent de féliciter le candidat, c'est suspect et il leur faut donc trouver matière à critique. S'il s'agit seulement de signaler des oublis de la littérature, cela ne leur donne pas un aussi beau rôle que de lancer des critiques de fond intéressantes. La meilleure stratégie consiste donc à faciliter la critique en mettant du relief sur les idées, et en se préparant à répondre. Je fais en sorte que le thésard assiste plusieurs fois à de telles soutenances et qu'il voie que cela finit très bien. 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.

## **L'après-thèse**

L'après-thèse peut peser sur le travail. C'est paradoxalement quand il n'ambitionne ni destin académique ni recrutement par le terrain que le thésard est dans les meilleures conditions 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 la transformer en ouvrage ou écrire des articles, et leur nouvel univers professionnel leur crée rarement des enjeux pour le faire. Une motivation peut apparaître si la thèse reçoit par exemple un prix prévoyant l'édition d'un ouvrage chez un éditeur connu, mais cela ne se produit pas fréquemment. Finalement, l'inviter à présenter son travail à l'École de Paris, qui se charge ensuite de rédiger un compte rendu des débats, peut se révéler une manière plus sûre de faire connaître ses découvertes...

## **DÉBAT**

### **Le jugement du terrain**

**Un intervenant** : *J'aime cette notion de mise du thésard dans une bulle pour lui donner le temps de se forger une idée, mais vous n'avez pas parlé du retour vers le terrain. Il faut quand même prendre le risque d'être réfuté par ceux qui ont été l'objet de l'analyse !*

**Michel Berry** : Le retour vers le terrain n'est pas toujours facile avant la soutenance. Une première réaction peut être obtenue en invitant au jury un représentant du terrain.

**Int.** : *Les règles de la bienséance l'empêchent d'exprimer franchement son opinion.*

**M. B.** : Détrompez-vous : plusieurs fois des gens du terrain ont exprimé des désaccords, ce qui a donné lieu à de bons débats. Une restitution plus complète peut avoir lieu ensuite, mais il faut parfois laisser passer du temps pour distiller le message : quand on touche des points sensibles, il faut attendre que le contexte évolue de façon à ce que l'analyse soit reçue.

### **Naïfs et cultivés**

**Jacques Girin** : *Michel Berry a souvent dirigé des polytechniciens qui arrivent en ne sachant rien en gestion. C'est différent avec des thésards venant d'une école de commerce, de l'École normale supérieure de Cachan ou de l'Université. Ils ont une culture en économie et gestion, et lisent mieux. Je pense qu'on doit les pousser à rédiger au plus tôt une problématique, même si elle ne résiste pas longtemps. Je viens d'avoir l'expérience d'une excellente thèse dont la problématique initiale n'a pas été profondément remise en cause.*

**M. B.** : Les X ne savent effectivement rien en sciences de 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. 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 j'aime leur naïveté et leur absence de complexes vis-à-vis du savoir : cela leur donne un tempérament d'explorateurs. Ceux qui ont une bonne culture hésitent souvent plus à sortir des sentiers théoriques battus, comme si l'enseignement qu'ils ont reçu leur avait fait un peu trop intérioriser les catégories de pensée du moment.

Je ne suis pas contre l'idée de faire rédiger des projets de recherche, mais je dis 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 était terminée et son projet validé par son comité de thèse et qu'il cherchait désormais un terrain ; il lui faudra de la chance pour en trouver un adapté.

### **Des thèses avec ou sans thèses ?**

**J. G. :** *Les thésards ont des projets variés. Plusieurs de ceux que j'ai dirigés sont devenus enseignants, et visaient donc une reconnaissance académique. Je ne suis pas sûr qu'il soit bon pour eux d'avoir une thèse forte et facile à résumer. Les thésards de Michel Berry ont eu le plus souvent un destin en dehors de la recherche et je comprends qu'ils aient eu envie d'écrire une thèse qui marque : peu d'ingénieurs peuvent mettre en évidence dans leur bibliothèque une œuvre dont on parle. Mais récemment une de nos thèses a eu le prix du journal Le Monde, et a été publiée chez Grasset. Cela n'a pas ouvert les portes du CNRS ou de l'université, plusieurs jeunes pensent même que cela les a fermées. Pourquoi ne pas plutôt pousser les thésards à rédiger une thèse bien bordée sur le plan académique, en se disant qu'ils pourront en extraire plus tard des idées fortes ?*

**M. B. :** Mais le feront-ils ? 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. L'échec que tu viens d'évoquer fait peur aux jeunes mais ils ont tort. D'une part, il n'est pas irrémédiable, d'autre part, 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 forte ne ressort.

### **Qu'est-ce qu'une bonne thèse ?**

**Int. :** *Quels sont selon vous les critères d'une bonne thèse ?*

**M. B. :** 1) Elle traite d'un sujet qui correspond à un véritable enjeu social. 2) Elle apporte des faits nouveaux : il est bon de rapporter 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.

**Int. :** *L'important pour le thésard est son apprentissage plus que sa contribution à la discipline. Les "pépites" sont plus pour lui que pour la communauté scientifique.*

**M. B. :** C'est dommage ! Il est vrai qu'un thésard est parfois métamorphosé. Mais je pense qu'une bonne thèse laisse une empreinte visible dans le champ de la connaissance.

### **Épistémologie et légitimité**

**Int. :** *On parle beaucoup d'épistémologie et de méthodologie en gestion alors qu'en histoire ou en anthropologie, l'élégance consiste à effacer les questions de méthode. N'est-ce pas un symptôme de manque de légitimité ? Ne risque-t-on pas de stériliser les thésards en les*

*jugeant sur la façon dont ils produisent leurs connaissances plus que par les résultats auxquels ils arrivent ?*

**M. B. :** L'épistémologie répond en effet à des enjeux de légitimation. J'ai voulu alerter aujourd'hui sur des points ignorés par les traités de méthode que je connais. J'espère expliquer ainsi pourquoi une thèse de terrain peut, selon d'autres traditions, apparaître mal conduite, ce qui nuit encore aux thésards qui font du terrain. Par ailleurs, je vois souvent des thésards à la dérive parce qu'ils cherchent désespérément un terrain, ou parce qu'ils en ont trouvé un mais sont sans repères ni guide, et j'ai voulu donner des éléments pour qu'on s'occupe mieux d'eux.

### **L'industrie et l'artisanat de la thèse**

**Int. :** *Nous sommes dans deux mondes différents : j'appellerais le mien celui de l'industrie de la thèse et le vôtre celui de l'artisanat. Je me sens prêt à adhérer à votre schéma, mais c'est un idéal difficile à atteindre : il vous faut un thésard riche, qui a 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 ?*

**M. B. :** 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. Il est aussi vrai que j'ai souvent des thésards un peu atypiques. Il y a les jeunes X dont la motivation initiale est de se libérer du remboursement de leurs frais d'études (trois cent mille francs) en passant une thèse ; cette motivation est merveilleuse car elle laisse une totale liberté intellectuelle. Il y a aussi quelquefois le praticien pas tout à fait ordinaire qui veut faire une thèse pour réfléchir à sa pratique (d'ailleurs il ne suit pas exactement les mêmes étapes que celles qui sont évoquées ici).

Mais il y a aussi ceux au profil plus classique qui sont attirés par la recherche de terrain et savent que, si ce n'est pas la facilité, des voies sont ouvertes. 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, la thèse. Il faut que l'œuvre soit belle, qu'ils en soient fiers et qu'elle soit reconnue 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.

Présentation de l'orateur :

Michel Berry : ingénieur général des Mines, directeur de recherche au CNRS ; il a été directeur du Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique de 1974 à 1991. Il est responsable de la série *Gérer et Comprendre des Annales des Mines* et responsable de l'École de Paris du management dont il est le fondateur.

Diffusion mars 2000