

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

<http://www.ecole.org>

**Séminaire  
Vie des Affaires**

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

Accenture  
Air Liquide\*  
Algoé\*\*  
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  
Centre de Recherche en gestion  
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  
IDRH  
IdVectoR  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
Reims Management School  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

\*pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation

\*\*pour le séminaire  
Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> juin 2001)

**LE CHERCHEUR ET SON AGENDA  
Du bon usage des échéances et des rituels**

par

**Michel BERRY**

Ancien directeur du Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique

Séance du 4 mars 1994

**Bref aperçu de la réunion**

Les hommes d'affaires croient les chercheurs sereins. Erreur :  
comme eux ils sont débordés. Cela tient à un décalage entre ce  
qu'ils devraient faire pour répondre aux attentes dont ils sont  
l'objet et ce qu'ils peuvent faire dans le temps dont ils disposent.  
Ils peuvent simplifier leur vie au-delà d'un certain âge en ne  
produisant plus grand chose tout en travaillant beaucoup. Mais il  
existe des stimulants : des échéances et des rituels adaptés comme  
dans ... la vie des affaires.

*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

On parle souvent de "chercheurs en chaise longue". Pourtant ils courent tout le temps et on les entend souvent se lamenter en regardant leur agenda. D'où vient cette pathologie ? comment font-ils face ? quels remèdes proposer ? Claude Riveline avait pris une analogie sportive pour caractériser une carence des recherches en gestion sur les effets de l'urgence : le comportement du joueur de tennis débordé n'intéresse pas les théories, qui traitent plutôt de la manière de bien jouer<sup>1</sup>. Cet exposé est un essai sur le comportement du chercheur débordé.

J'avancerai que cet encombrement du temps provient d'un décalage entre ce que les chercheurs devraient et peuvent faire. Ils doivent donc faire des arbitrages entre des tâches plus ou moins urgentes et plus ou moins faciles à honorer. Ils peuvent même trouver un certain confort dans la vie sous l'empire de l'urgence qui donne des prétextes pour repousser à plus tard les activités les plus difficiles, comme notamment l'élaboration d'idées neuves. Je montrerai alors qu'une voie pour orienter la recherche est de créer des rituels et des échéances appropriées. Cet exposé fait ainsi écho à d'autres séances du séminaire "Vie des affaires" où ont été évoqués les rôles de l'urgence, des échéances et des rites<sup>2</sup>.

## La semaine du chercheur idéal

Pour illustrer ce décalage entre ce qu'un chercheur devrait et peut faire, je vais appliquer un modèle de flux au cas du Centre de Recherche en Gestion que je connais bien pour en avoir été plus de quinze ans directeur. J'estimerai le temps moyen de travail du chercheur en gestion<sup>3</sup> idéal. Ce chercheur idéal n'est pas ici forcément un génie mais l'analogue du bon élève qui a de bonnes notes en toutes matières. Je le suivrai aux différentes étapes de sa carrière et montrerai qu'il aurait besoin de 1,5 à 2,5 fois plus de jours que la semaine n'en contient.

**Le thésard idéal** (7 j / semaine pour le chercheur et 8 pour le chercheur-enseignant.)

Le terrain : 2, 5 j

La démarche du CRG se nourrit de recherches cliniques à partir de demandes exprimées par des organisations<sup>4</sup>. Si la relation à la demande est bien gérée, on peut répondre aux attentes tout en contribuant au progrès des connaissances<sup>5</sup>. On disait à l'origine du CRG que le terrain devait occuper un mi-temps.

Les échanges internes : 1 j.

Le style du CRG implique un niveau élevé d'échanges internes. Les attentes d'échanges formels et informels correspondent à environ une journée par semaine.

La lecture : 2 j.

Le chercheur idéal est bien informé sur ce qui s'écrit. Il peut se tenir à flot dans une discipline en un jour par semaine. Mais ici il est au carrefour de plusieurs disciplines. En considérant qu'il a une discipline majeure et d'autres secondaires il peut s'en sortir avec 2 jours.

---

<sup>1</sup> C. Riveline (1991), "De l'urgence en gestion", *Gérer et Comprendre* n°22, mars 1991.

<sup>2</sup> Notamment séances n° 19 : "Grands projets, organisation et urgence" (Jean-Claude Moisdon) ; n° 28 : "Comment réussir un projet impossible" (Yves Dubreil) ; n° 43 : "Rites, rituels, ritualismes" (Claude Riveline).

<sup>3</sup> Par commodité nous emploierons l'expression de recherche en gestion pour parler de celle du CRG, ce qui ne veut pas dire qu'elle est la seule forme possible de recherche en gestion.

<sup>4</sup> M. Berry, -C. Moisdon et C. Riveline (1978), "Qu'est-ce que la recherche en gestion ?", publication École des mines-École polytechnique.

<sup>5</sup> J. Girin (1990), "Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode", dans *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Paris: Economica.

L'écriture : 1,5 j.

Pour être jugé par les instances académiques l'égal du bon théoricien, le chercheur en gestion idéal a un volume de publications comparable. Il doit alors écrire environ 80 pages par an si l'on compte les articles, notes, communications, livres. Un ratio souvent cité au CRG est d'une page par jour pour un papier de qualité (qui demande plusieurs versions). Cela conduit donc à environ 1,5 jours par semaine.

L'enseignement (pour les chercheurs-enseignants) : 1 j.

Lorsqu'il enseigne, un thésard n'a pas une charge complète mais il doit y consacrer un jour.

**Le chargé de recherche idéal (Total : 8 j/semaine pour le chercheur et 9,5 pour l'enseignant.)**

Les séminaires et les premières responsabilités : 1 j

Après sa thèse, le chercheur participe à des séminaires et des colloques (0,5 j) pour faire connaître ses travaux et nourrir le débat scientifique. Il a de premières responsabilités administratives et d'animation scientifique (0,5 j). Ces charges s'ajoutent aux précédentes.

L'enseignement : 1,5 j.

S'il est aussi enseignant, cela lui prend maintenant 1,5 j.

**Le directeur de recherche idéal (Total : 11 j/semaine)**

Encadrement des thésards et enseignement doctoral : 1 j

Un directeur de recherche a au moins trois thésards et assure des cours de DEA. Les thésards ayant une forte implication sur le terrain et suivant une démarche inductive<sup>6</sup>, ils ont besoin d'un encadrement proche. Le directeur idéal leur consacre une demi-journée tous les quinze jours, à quoi s'ajoutent l'enseignement en DEA et la participation à des jurys de thèse.

Formations autres que 3<sup>e</sup> cycle : 0,5 j

Il a des enseignements universitaires et de formation continue. Le chercheur idéal limite cependant son activité de formation continue bien qu'elle soit lucrative : il veut produire.

Responsabilités d'animation scientifique : 0,5 j

Il a un rôle moteur dans la diffusion des connaissances : responsabilité de revues, de séminaires, de collections d'ouvrages, etc.

Représentation : 1 j.

Occupant une position clé dans des réseaux il est sollicité dans des missions, conférences, commissions, conseils et pour le lancement de projets. Ces activités s'accompagnent de nombreux échanges par courrier, téléphone, entretiens, réunions.

Le directeur de recherche idéal étant un chargé idéal, ces charges s'ajoutent. Nous ne distinguons cependant plus le chercheur et l'enseignant car tous deux enseignent.

**Le directeur de laboratoire idéal (12,5 j/semaine)**

Le directeur de laboratoire idéal est un directeur de recherche idéal qui a des responsabilités supplémentaires. Dans un centre comme le CRG, où il peut compter sur l'appui de personnes efficaces, il assume bien ces tâches supplémentaires en 1,5 j par semaine.

---

<sup>6</sup> Dans les approches inductives, le système d'interprétation se construit en cours de route. Ces démarches, appropriées aux recherches de terrain, sont plus difficiles à mener et plus risquées que les approches hypothético-déductives où l'on teste un système d'hypothèses préétabli.

## LES IMPASSES DU CHERCHEUR EFFECTIF

Le chercheur idéal étant aussi conjoint(e) et père ou mère idéaux, il assume ces charges en cinq jours : les fins de semaine sont réservées à la famille. Le décalage entre la charge théorique et le temps disponible croît donc avec le temps, passant d'un rapport de 1,5 à 2,5.

Même si le modèle précédent a été utilisé sur le cas des chercheurs du CRG, ceux-ci ne sont évidemment pas les seuls à avoir des problèmes d'agenda : certains ont par exemple plus d'enseignement. On peut même voir avec le modèle précédent que tous les directeurs de recherche ont un agenda qui déborde.

### Les choix du chercheur et son identité

Le chercheur effectif fait donc des impasses dans différentes domaines : le terrain, la lecture, l'écriture, le travail collectif, l'encadrement des jeunes, l'enseignement, l'administration ou la famille. Bien sûr il gagne du temps s'il lit et écrit vite et s'il est agile dans la formulation des problématiques - s'il a une grande vitesse de balle dirait-on au tennis -. S'il écrit trois pages par jour, il gagne un jour à production égale. Mais les interactions avec des personnes (entretiens, réunions) ne peuvent être réduites sans dégradation de la prestation. Même le chercheur rapide doit donc faire des choix, sauf peut-être en tout début de carrière.

Les impasses du chercheur dépendent de son environnement institutionnel et de ses goûts.

Si la pression académique est très forte, les impasses sur l'écriture et la lecture risquent d'être fatales pour sa carrière; il aura alors intérêt à se spécialiser dans un champ étroit, à ne pas faire de terrain et être individualiste; c'est à cela que pousse le système américain<sup>7</sup>. S'il est confronté à une forte pression économique, il fera trop de terrain pour produire les textes suffisants en quantité et en qualité pour avoir une bonne image académique. Si la charge d'enseignement est très prenante, il lui sera difficile d'aller beaucoup sur le terrain.

A l'intérieur de ces contraintes, il privilégiera ses goûts. Si lire et écrire lui sont les activités essentielles, il limitera le temps passé sur le terrain en évitant les sujets sur lesquels la demande est trop pressante. S'il aime les aventures sur le terrain, il aura du mal à écrire les articles qu'on attend de lui. A moins que son activité soit moins guidée par ses goûts que par les commodités de la gestion de son agenda.

### L'urgent et l'important

L'analyse précédente ne caractérise en effet les activités que par une durée. Mais celles qui sont urgentes et faciles à réaliser passent souvent avant celles qui sont peu pressées et difficiles. Étudions donc la logique des arbitrages quotidiens. Jean-Luc Delpeuch et Anne Lauvergeon distinguent trois sources d'occupation des dirigeants<sup>8</sup> :

- *la sphère du statutaire*, qui correspond aux obligations formelles;
- *la sphère des remontées*, qui regroupe les sollicitations dont le dirigeant est l'objet;
- *la sphère de la créativité*, qui comprend les activités auxquelles le dirigeant apporte sa marque personnelle; elles sont censées trouver place dans les trous de l'agenda, ce qui les rend vulnérables aux débordements des deux autres sphères.

Nous allons appliquer ce modèle au cas du chercheur en employant des termes plus appropriés à son cas : les obligations, les sollicitations et la créativité.

---

<sup>7</sup> M. Berry, (1992), "Que faire de l'Amérique ?", *Gérer et Comprendre* n° 27, juin 92.

<sup>8</sup> J.-L. Delpeuch & A. Lauvergeon, (1986), "Sur les traces des dirigeants", *Gérer et comprendre* n° 2, mars 1986.

### *Les obligations*

La sphère des obligations regroupe les activités comme :

- assurer ses cours aux heures prévues au programme;
- assister à des réunions d'attribution de moyens (le directeur);
- participer aux sessions de la commission du CNRS (les membres);
- prendre part à la réunion du lundi matin au CRG (voir plus loin) ;

Certaines obligations sont statutaires (les cours) ; d'autres ont un coût de défaillance élevé (les réunions d'attribution de moyens); d'autres correspondent à des obligations locales (la réunion du lundi matin) et ne sont honorées que si elles relèvent d'un rituel vivace. Les obligations s'accumulent au fur et à mesure qu'on progresse dans la carrière.

### *Les sollicitations*

La sphère des sollicitations regroupe des demandes comme :

- solliciter des rendez-vous sur le terrain ou répondre à des sollicitations de sa part;
- instruire des propositions : "*J'aimerais vous proposer un sujet, pouvons-nous convenir d'un déjeuner ?*";
- répondre à des invitations : "*J'aimerais vous inviter à prononcer une conférence. Quels seraient vos honoraires ?*";
- répondre à des demandes internes : "*J'ai déjà écrit 90 pages mais je ne sais pas ce que cela vaut, peux-tu les lire vite ?*";
- ou à des demandes externes : "*J'aimerais que vous fassiez partie du jury de thèse de ...*" ;
- solliciter des appuis : "*J'aimerais vous parler de l'Ecole de Paris du management*".

Certaines sollicitations sont faciles à honorer, voire même agréables, d'autres difficiles à refuser, comme faire partie d'un jury de thèse quand on doit en composer souvent soi-même. Plus on progresse dans la carrière, plus elles ont tendance à envahir l'agenda.

### *La créativité*

La sphère de créativité comprend des activités comme :

- la participation à des séminaires ou colloques : "*Je vais à «Vie des affaires»*" ;
- la discussion : "*Ton idée est intéressante mais je vois autrement; voici pourquoi...*"
- l'écriture de papiers de recherche : "*Cette fois, je travaille!*" .

Le hurlement qui accompagne parfois cette dernière expression témoigne de la difficulté à trouver le calme espéré. "*Au point où nous en sommes, les choses urgentes passent avant les choses importantes*" me disait un dirigeant. Le même mal menace les chercheurs : les sphères des obligations et des sollicitations enflent tellement avec le grade que la sphère de créativité deviendrait nulle si des forces ne faisaient contrepoids. Ces forces tiennent à la vertu du chercheur mais aussi à des échéances et des rituels qui font entrer la créativité dans l'agenda.

## **DES ÉCHÉANCES ET DES RITUELS QUI FONT PRODUIRE**

C'est un fait d'observation courante que les échéances conditionnent l'activité intellectuelle :

- les réunions pour discuter de papiers de recherche amènent les participants à lire des textes qui seraient souvent restés dans la pile "à lire";
- une invitation à donner une conférence fait rédiger un texte qui serait resté à l'état projet;
- souvent, les thèses ne se bouclent que lorsque la date de soutenance est fixée et c'est un savoir faire important du directeur de thèse que d'organiser une échéance au bon moment;
- un éditeur expliquait : "*Écrire un livre est une épreuve dans laquelle beaucoup abandonnent et il faut arriver à enfermer les auteurs dans un contrat et des échéances : il n'y a pas de production intellectuelle sans échéance*".

## Pourquoi les échéances font produire

Pour ceux qui sont en permanence débordés, les échéances créent des urgences sur des choses importantes. Ils modifient alors leur agenda :

- en dégageant des plages : "*Là, là et là. Et même là : je n'irai pas à la réunion*";
- en refusant des sollicitations : "*Je ne peux pas parler de votre projet avant deux mois*";
- en sollicitant des proches une indulgence supplémentaire : "*Sortez sans moi : si je ne suis pas prêt demain, c'est la catastrophe!*".

Les échéances concentrent l'esprit : on a en tête ce qu'on doit terminer à temps. On peut ainsi travailler avec une continuité de pensée malgré les interruptions dans le travail.

Enfin "faire charrette", comme disent les architectes, aide les auteurs torturés à trancher dans leurs idées. C'est cela qui aide le thésard. Mais il peut aussi invoquer l'urgence pour se libérer d'exigences de son directeur de thèse : "*Ce n'est pas possible dans le temps qui me reste*". L'urgence peut devenir comme une drogue car elle fournit une excuse perpétuelle. A moins que l'on soit confronté à des échéances telles que le sacrifice sur la qualité soit trop coûteux.

## Bonnes et mauvaises échéances

Le terme français d'échéance ne véhicule pas le sens fort du terme américain "deadline". Les Français sont en effet plutôt portés à s'arranger avec une échéance difficile à honorer en dépassant la date ou en relâchant la qualité. La force d'une échéance dépend alors du coût d'une dérive sur le délai et la qualité. Examinons sous cet angle différents types d'échéances.

### *Des échéances aux effets incertains*

Un chercheur obtient un financement public qui prévoit la remise d'un rapport 18 mois après la notification. Il ne note pas cette date lointaine et peu pertinente pour son travail. Il découvre plus tard qu'il avait oublié l'échéance alors qu'il a bien d'autres choses à faire. Mais il peut obtenir un an de grâce et la sanction, le remboursement, est trop lourde pour être appliquée en dehors de cas graves. De plus le rapport n'est tiré qu'en quelques exemplaires car le commanditaire ne le diffuse pas. Il est évalué par un expert mais, comme celui-ci est débordé, il validera le rapport sauf grave malfaçon : un refus demande une argumentation précise, donc un travail important. Nombre de rapports arrivent alors avec un an de retard et sont écrits dans la hâte. Les échéances administratives ainsi conçues ne sont pas de bonnes échéances.

Les échéances auto-fabriquées<sup>9</sup> demandent une bonne organisation personnelle pour être honorées : elles sont souvent ce que l'expression populaire appelle des serments d'ivrogne. Les échéances peuvent aussi être des promesses faites à des tiers, comme :

- *Pouvez-vous rédiger un article pour Gérer et Comprendre ?*
- *Pas tout de suite, mais dans trois mois, cela ne doit pas poser problème!*

Elles sont plus pressantes que celles qu'on se donne à soi seul mais il faut souvent beaucoup d'énergie au tiers pour les faire honorer. Il n'est même pas sûr qu'il réussisse. Paradoxalement, les promesses faites à un proche sont moins souvent tenues que celles faites à des personnes éloignées : il est plus facile de plaider l'indulgence d'un ami.

### *Les bonnes échéances comme constructions sociales complexes.*

Une bonne échéance est finalement une construction sociale complexe augmentant le coût d'une dérive sur le délai et la qualité. Voici quelques exemples.

---

<sup>9</sup> D. Fixari et F. Pallez dans "Comment 'traiter' l'urgence ?", *Gérer et Comprendre* n° 27, juin 1992.

- *"Pouvez-vous rédiger un article pour le numéro spécial de décembre ?"*. L'interlocuteur comprend que, s'il n'est pas prêt à temps, un numéro de référence pourra se faire sans lui. Il sera néanmoins à l'affût des dérapages du planning.

- *"Pouvez-vous faire un exposé à "Vie des affaires" en mai prochain ?"*. Une fois l'accord reçu, l'organisateur diffuse le nom de l'intervenant pour diminuer les risques de renoncement.

L'organisation de présentations publiques crée des échéances à date imposée. La qualité de la présentation et le sérieux de la préparation dépendent toutefois de l'importance du public pour l'orateur. Si un grand artiste est invité à une fête de patronage, il ne se prépare guère. Si en revanche il se produit dans une salle prestigieuse et que sa prestation est attendue par des critiques à la dent dure, il va répéter avec soin ses moindres effets. De même, la façon dont le public engage l'ego de l'orateur joue sur la préparation. Il arrive qu'un séminaire dont les séances sont en général de qualité donne lieu à des prestations décevantes de la part d'une vedette : le public n'engageait pas assez son ego.

### **Échéances et rituels**

Créer de bonnes échéances implique donc d'accorder les enjeux de l'événement à la stature de l'intervenant. Mais comment réunir un public assez exigeant et gratifiant ? Sauf pour des vedettes le public ne se déplace pas au seul vu d'un titre d'exposé et d'un nom d'orateur. Des rituels appropriés peuvent créer le contexte recherché. En voici quelques exemples.

Une soutenance de thèse a beaucoup d'importance dans la vie d'un chercheur. Pourtant chacun sait que le candidat aura sa thèse et probablement la mention la meilleure. Mais il joue son image, celle de son directeur de thèse et de son équipe, auprès des membres du jury, de chercheurs confirmés, d'autres thésards et de ses parents et amis. Le rite de la soutenance conditionne même fortement l'écriture de la thèse pour éviter les critiques dévastatrices et susciter les admirations bienvenues.

"Vie des affaires" est un rituel réunissant tous les mois un public restreint d'habitues et faisant lire des comptes rendus (dont la couleur est désormais rituelle) à quelques centaines de destinataires. Les réunions en petit cercle facilitent la discussion mais ne créent pas forcément un auditoire assez gratifiant (ou menaçant). C'est la diffusion du compte rendu qui crée la pression : s'il contient des idées banales, des lecteurs dont le jugement importe à l'orateur seront déçus. Il se prépare donc et les animateurs sont attentifs au choix des intervenants et à leur préparation. Le compte rendu est un élément clé du rituel.

Une revue est un rituel réunissant régulièrement un comité de rédaction qui débat des articles soumis. Ces réunions créent des échéances pour les membres du comité qui doivent remettre un avis écrit avant la réunion (il arrive souvent la veille par fax...). Des lecteurs prennent l'habitude, rituelle, de lire la revue, ce qui leur fait découvrir des auteurs et des idées auxquels ils n'auraient peut-être pas pensé. Pour chaque parution il faut composer un sommaire équilibré et le comité peut avoir à se mobiliser s'il manque d'articles. Mais une revue crée difficilement de bonnes échéances pour les auteurs : l'obtention d'articles sur commande est problématique, d'autant qu'il est délicat de commander un article puis de le refuser, ce qui arrive souvent avec un comité de lecture exigeant. En revanche, le fait de pouvoir tirer parti d'un séminaire comme "Vie des affaires" limite les risques de ruptures d'approvisionnement.

## **ORIENTER LA RECHERCHE PAR LES RITUELS ET LES ÉCHÉANCES**

*"Lui [Steve Jobs] et beaucoup d'autres cadres d'Apple ne ressemblaient pas à des directeurs : ils étaient des imprésarios.(...) L'imprésario doit alternativement se montrer admiratif et exigeant envers ses troupes. Sur le plan artistique, il fait en sorte que l'organisation et la mise en scène permettent la production d'un chef d'œuvre. (...) Chez Apple, nous offrons un cadre à une compagnie d'artistes : nous fournissons l'infrastructure, les décors et l'équipe de soutien ;*

enfin, nous applaudissons les représentations des membres de la troupe, qui émergent souvent comme des vedettes à part entière<sup>10</sup>”.

De même, le plus efficace pour stimuler la recherche est souvent de se faire impresario en organisant des événements poussant les chercheurs à se dépasser. C'est cependant plus qu'un impresario classique s'il veut orienter les pratiques : il doit créer des rituels et organiser des échéances favorisant les évolutions souhaitées. Cela rejoint la thèse de C. Riveline, selon laquelle c'est par les rites qu'on peut le mieux agir sur la marche des affaires<sup>11</sup>. Je vais l'illustrer par quelques expériences auxquelles j'ai été associé.

Pour stimuler le travail collectif au CRG, un rituel a été mis en place<sup>12</sup> : chaque lundi matin se tient une réunion consacrée à l'exposé d'un travail de terrain, la discussion d'idées en gestation, etc. Une fois par mois se tient dans ce cadre le *séminaire thèse*, dans lequel un thésard expose l'avancement de son travail, un papier de dix pages devant être envoyé à l'avance. C'est une bonne échéance car le thésard joue son image dans le centre : le papier est prêt, le débat est riche et utile pour le thésard et son directeur de thèse. Les réunions du lundi sont des échéances moins pressantes pour les anciens : leurs enjeux sont moindres. Pour que le rituel reste vivace, il faut trouver des modalités, par exemple débattre de projets d'articles : on rend service à l'auteur en critiquant son texte et la critique donne du piment aux échanges.

Après une période de tension interne, l'idée est venue qu'il serait bon de s'écrire pour aborder des sujets conflictuels : l'écrit permet une expression plus précise et sereine de la pensée. Une revue interne, *La Gazette*, a ainsi été créée. Diffusée au CRG et à une liste restreinte de destinataires extérieurs, elle débat de façon libre des problématiques et des pratiques en cours. Sa rédactrice en chef, Elisabeth Szuyska, à l'affût d'idées pour relancer les débats, montre comment l'humour et l'élégance de la langue (dont on peut avoir une idée en lisant sa contribution à la Lettre de l'École de Paris) permettent de traiter les sujets délicats sans excessive concession. Après plus de dix ans d'existence et près de 50 numéros, chaque parution de *La Gazette* reste un événement attendu.

Le terrain est un élément essentiel de l'identité du CRG mais il entre en concurrence d'autres activités. Ce travail est soutenu par des rituels, il faut bien le dire, financiers. Les études de terrain donnent lieu à des contrats qui contribuent au fonctionnement du centre. Les comptes sont examinés périodiquement en réunion, la contribution de chacun étant explicitée. Le système ne fonctionne pas de façon aussi mécanique que les centres de profit dans les entreprises mais chacun est soucieux de ne pas être durablement défaillant. Les nécessités économiques sont de bons stimulants du travail de terrain à condition de rester raisonnables.

L'opportunité s'est présentée de créer en 1985 *Gérer et Comprendre*, revue ambitionnant d'être reconnue sur le plan académique et lue par les praticiens, en accord avec le double ancrage du CRG dans le monde de la théorie et celui de la pratique. Les chercheurs du CRG se sont beaucoup investis pour son démarrage en préparant des articles : le lancement de la revue allait faire reconnaître leur style de recherche. Puis le flux d'articles venant des chercheurs du CRG est allé en diminuant, surtout chez les anciens : leurs agendas sont de plus en plus chargés, la revue peut se défendre sans eux, il y a des demandes pour d'autres revues ou des ouvrages collectifs et je leur suis peut-être trop proche pour que les promesses de "super article pour bientôt" soient très fiables.

On a vu que le séminaire "Vie des affaires" offrait des modalités pour créer des échéances plus pressantes qu'une revue. Mais on peut faire plus en s'ouvrant à l'international. L'École de Paris du Management (créée à l'initiative de Jean-Marc Oury, Raymond Alain Thiétart, Jean-Claude

---

<sup>10</sup> J. Sculley (1988), *De Pepsi à Apple*, Grasset, (p. 167).

<sup>11</sup> C. Riveline (1993) : "Rites, rituels, ritualismes", séminaire "Vie des affaires" séance n° 43, mars 1993. Voir aussi "La gestion et les rites", *Gérer et Comprendre* n° 33, décembre 1993.

<sup>12</sup> La création de rituels ne sera pas abordée ici. Indiquons simplement que la création de ce séminaire a demandé une forte implication de ma part et son maintien demande la vigilance de mon successeur, Jacques Girin : bien que tous l'estiment, chaque annulation d'une séance est une aubaine quand on est en retard dans son planning ...

Thoenig et de moi-même) est une école internationale sans murs qui se définit par ses rituels. Des réunions se tiennent selon différentes formules, du petit-déjeuner en cercle restreint à la conférence. Des chercheurs et des praticiens participent à ces activités : c'est un lieu de rencontre entre théorie et pratique. Chaque événement donne lieu à un compte rendu diffusé en France et à l'étranger, certains comptes rendus étant traduits en anglais. Une lettre bilingue trimestrielle est éditée pour élargir le cercle des personnes associées à ces travaux. Des destinataires de différents pays prennent ainsi l'habitude de s'informer de ces travaux. On peut alors espérer que ces rituels créeront une audience de plus en plus large et, donc, des échéances toujours plus stimulantes pour pousser à produire des auteurs toujours plus sollicités.

## DÉBAT

### Un modèle sur le gril

**Un intervenant :** *Vous oubliez dans votre modèle le temps que les chercheurs mettent à soigner leur carrière : certains passent des mois à préparer une candidature de directeur de recherche.*

**Michel Berry :** C'est une échéance : ils doivent remettre au CNRS avant une date précise un texte, "Titres et travaux", mettant leurs travaux en perspective. Il sera lu par un rapporteur qui décidera de soutenir ou non la candidature. C'est même une bonne échéance : les textes sont remis à temps et ils sont souvent très intéressants.

**Un ancien physicien :** *Vos chiffres sont faux pour la physique. Certes, les expérimentations créent des échéances : on réserve les grands appareils longtemps à l'avance et il faut que tout soit prêt. Mais la lecture se fait par bribes : on lit des résumés, de courtes notes. Pour écrire, on s'isole deux ou trois fois dans l'année. Les échanges internes sont très faibles dans les laboratoires que je connais, à part le séminaire hebdomadaire obligatoire. Enfin un directeur de laboratoire n'a en principe plus de tâches de chercheur et il peut jouer correctement son rôle en cinq jours.*

**M. B. :** J'ai parlé de recherche idéale : un directeur idéal fait de la recherche. En sciences sociales la lecture est plus prenante et l'écriture plus difficile qu'en physique. Surtout la maîtrise vient progressivement et c'est quand on est le mieux armé pour produire qu'on est pris par des tâches d'animation. La gestion des agendas est donc cruciale pour les sciences sociales.

Je sais que le travail collectif est rare mais c'est une force du CRG et je me suis attaché à le maintenir. Je me suis ainsi rendu compte que cela demandait beaucoup d'invention en terme de rituels.

**Int. :** *Ce modèle fait perdre de vue la spécificité du chercheur : on croirait un homme d'affaires ! Et le rythme hebdomadaire n'est pas le bon : un chercheur gère son temps sur plusieurs mois.*

**M. B. :** C'est un modèle de flux et la référence à la semaine n'a pas d'importance. Le chercheur ressemble-t-il à un homme d'affaires ? Oui : son rythme de travail est haché. La principale différence est qu'il a des échéances demandant une longue préparation personnelle.

**Int. :** *J'ai fait de la recherche dans un grand institut allemand. Notre rythme était moins heurté. On nous apportait chaque jour les revues à lire, ce qui prenait plusieurs heures, puis nous écrivions. Tous quittaient à cinq heures. Peut-être n'avions nous pas les mêmes problèmes de légitimité qu'un laboratoire du CNRS qui doit beaucoup s'agiter pour être reconnu.*

**Int. :** *En partie. Mais c'est aussi parce que nous sommes à l'interface de mondes aux logiques éloignées : le monde académique mesure la production par les publications et ne tient guère compte du temps qu'il faut consacrer au terrain. Le monde de la pratique aimerait que les*

*chercheurs lui consacrent plus de temps. On retrouve ce genre de problème ailleurs : ceux qui sont aux interfaces ont en général des agendas compliqués à gérer.*

**Int. :** *Ce modèle néglige l'apprentissage : avec l'expérience nous gagnons du temps, ce qui permet de faire du terrain en allant plus vite.*

**Int. :** *Allez-vous autant que nous dans les détails ?*

**Int. :** *On sait aller plus vite à l'essentiel. Et les jeunes doivent se socialiser et donc se justifier plus. Les personnes établies gagnent ainsi beaucoup de temps.*

**M. B. :** Les apprentissages ont leurs limites. On peut formuler plus vite une analyse mais on peut passer à côté de facteurs qui ne se révèlent qu'en observant de près un changement effectif. Or cela prend du temps car il faut revenir souvent sur le terrain pendant longtemps. De même il conviendrait parfois de remonter dans l'histoire, donc de se plonger dans les archives. On regrette souvent la domination des analyses statiques par rapport aux analyses dynamiques. Mais les secondes entrent mal dans les agendas et c'est une des raisons de la prééminence de la statique.

### **Choisir ses négligences**

**Int. :** *Cet exposé me fait penser à un travail de Veblen, pour qui se déclarer débordé est le fait des classes sociales élevées alors que les agendas des ouvriers sont tout aussi chargés<sup>13</sup>. Mais vous oubliez quelque chose d'important : l'acquisition d'un statut élevé permet de choisir ses négligences. Je peux maintenant ignorer un nombre croissant de demandes. Plus encore : le fait de ne pas honorer des sollicitations renforce mon statut. Mes degrés de liberté s'accroissent donc.*

**Int. :** *Un grand directeur français de laboratoire m'a conseillé, quand je me préparais à travailler à la CEE de Bruxelles : "Si vous recevez des invitations pour trois réunions en même temps, acceptez les toutes". On appelle cela le don d'ubiquité. Il est d'ailleurs fréquent que deux réunions soient annulées.*

**Int. :** *Je suis stupéfait : en 51 ans de carrière je n'ai pas manqué une réunion ni un rendez-vous !*

**Int. :** *Ces réunions procèdent d'un mélange des genres : on invite certains pour les valoriser, d'autres parce qu'ils sont utiles au travail. Quand vous avez un fort statut on vous invite pour vous honorer et, si vous ne venez pas, c'est comme si vous étiez là.*

**M. B. :** Selon une boutade de Thierry Gaudin, dans certains lieux on ne mesure pas l'importance des gens à ce qu'ils font mais à ce qu'ils n'ont pas le temps de faire. Corollaire : quand les gens importants sont nombreux, beaucoup de choses ne se font pas. On peut bien sûr ignorer de plus en plus d'attentes mais est-ce bénéfique autour de vous ?

Si les chercheurs se disent débordés est-ce un discours de classe ? J'ai voulu montrer qu'il y a plus : ils doivent renoncer à des choses qui leur tiennent à cœur.

### **Préserver l'essentiel**

**Int. :** *En appliquant ce modèle, je me suis dit que mon agenda idéal dépassait de loin mon agenda effectif. Je me suis alors demandé comment je gérais mon temps. Ce n'est pas le choix des négligences qui me paraît éclairant mais la préservation de l'essentiel. On peut ainsi distinguer trois sortes de patrons :*

*- ceux pour qui l'essentiel est la gestion de leur image; ils passent beaucoup de temps avec les médias;*

*- ceux qui s'attachent à la production; ce sont des dévoreurs de chiffres : ils suivent eux-mêmes les commandes, la production ou la trésorerie;*

---

<sup>13</sup> "Théorie de la classe des loisirs", Gallimard (1970) collection Tel.

- ceux qui jugent incompressible le temps passé avec leurs collaborateurs; c'est mon cas.

**Int. :** *L'emploi du temps dépend aussi des marchés que le chercheur privilégie. Le marché médiatique s'est développé, avec l'intérêt pris par les entreprises pour les sciences sociales. Cela se traduit par des demandes d'interviews ou de conférences sur des sujets plus larges que leur domaine de recherche. Ce jeu stérilise : on fonctionne dans la reproduction de discours séducteurs plutôt que dans la production d'idées. Ceux qui se restreignent sont les plus productifs et accordent le plus d'attention à leurs collaborateurs.*

**M. B. :** Je privilégie le temps consacré aux personnes avec lesquelles je travaille. Je ritualise même certaines de mes relations. Ainsi, quand j'ai fini une réunion avec un de mes thésards, je fixe toujours la réunion suivante, une dizaine de jours plus tard. De même, comme responsable du doctorat au CRG, je rencontre les autres thésards toutes les six semaines. Si jamais j'oublie de fixer la date du rendez-vous suivant, cela peut entraîner un espacement de la relation : on ne se méfie jamais assez des agendas.

Pour ma production personnelle, je me cherche de bonnes échéances. Ainsi ai-je saisi une opportunité pour cet exposé : un orateur a fait faux bond et je me suis programmé à sa place pour exploiter une idée que j'avais en tête depuis deux ans<sup>14</sup>.

**Int. :** *Dans mon entreprise il y a aussi un fort écart entre le souhaitable et le possible. Dans la bousculade, on a tendance à privilégier l'immédiat. C'est pourquoi j'essaie de fabriquer des échéances pour éviter que le long terme soit ignoré et les décisions difficiles repoussées à plus tard. Mais les Français ne se sentent pas très tenus par une échéance : étant dans un groupe américain, je vois les contrastes avec les Américains.*

*Je raisonne alors comme l'a expliqué M. Berry : je fais respecter les échéances en augmentant le coût de leur non respect. Je connais trois méthodes : l'implication de l'ego des personnes, la peur ou le recours à des consultants payés très cher, ce qui dramatise l'échéance.*

### **Faut-il diriger la recherche ?**

**Int. :** *J'ai une conception différente de la direction d'un laboratoire : je cherche à ne pas créer de rituels et à réduire au minimum toute activité collective. Beaucoup d'équipes se sont sclérosées dans les sciences sociales car le rituel et le collectif ont entraîné la dépendance envers le directeur. Il devenait alors un créateur d'église, donc un facteur d'enfermement. J'ai voulu rompre avec ce genre de système. Mon métier de directeur de laboratoire est de permettre aux autres d'être autonomes et non de se conformer à la ligne du directeur.*

**M. B. :** Les rituels ne sont pas enfermants si on y encourage la critique. Au CRG, les controverses ont été parfois vives sur la pertinence de nos concepts ou le choix de nos méthodes.

**Jacques Girin** (directeur du CRG) : *Il faut aussi tenir compte de deux éléments. D'une part les fondateurs du CRG avaient des âges très proches; ce n'était donc pas un labo constitué d'un maître et ses disciples. D'autre part le CRG était un peu une bande d'amateurs. Une bande qui avait choisi de se poser contre les courants établis. Des amateurs en un double sens : ils n'avaient pas une formation préalable en sciences sociales et ils travaillaient dans un champ, la gestion, qui n'existait pas sur le plan académique. Ils n'avaient donc pas les repères de disciplines comme la sociologie ou l'économie. Des chercheurs isolés auraient pu s'égarer et le travail collectif était un moyen de contrôle essentiel.*

**Int. :** *Le modèle explique que le chercheur doit faire des arbitrages. C'est un peu comme le contrôle aérien : il faut gérer des files d'attentes et donner priorité aux avions à court de carburant ou à ceux qui transportent des VIP. Mais il manque un critère de choix dans cette analyse : le plaisir.*

---

<sup>14</sup> Le lecteur a pu cependant remarquer qu'il s'est passé un long délai entre l'exposé et la diffusion du compte rendu que j'avais proposé de rédiger : j'avais sous-estimé l'inflation des sphères des sollicitations et de la créativité qu'allait provoquer la création de l'École de Paris. Pour une fois la recette n'a pas très bien marché.

*Quand je suis entré dans la recherche, je pensais échanger du temps contre de l'argent : je gagnerais moins mais je travaillerais moins. Je me suis trompé : je travaille beaucoup. Mais j'ai du temps de qualité : un bon séminaire, une lecture passionnante, la mise au point d'un bon papier. Autant que possible j'essaie de privilégier le plaisir : on n'est d'ailleurs jamais meilleur que lorsqu'on prend du plaisir à ce qu'on fait. Je ne vois pas cette dimension dans l'analyse.*

**M. B. :** En filant la métaphore du contrôle aérien, il y a parfois tellement d'embouteillage à l'atterrissage que certains avions ne décollent plus. Or les vols annulés sont souvent ceux qui pourraient apporter les plus belles choses.

Le plaisir n'est pas l'apanage des chercheurs : d'autres trouvent de fortes gratifications à réussir une négociation, construire un pont ou gagner un marché. Enfin les sources de plaisir peuvent évoluer dans le temps car elles sont liées aux modes de gratifications dont on est l'objet. Je vois ainsi souvent des chercheurs dont le talent se gâche par des succès faciles. C'est comme en sport : l'absence de compétitions de haut niveau fait régresser. C'est pourquoi je pense qu'il faut mettre au point des dispositifs qui créent des gratifications et des exigences favorisant la production de connaissances nouvelles.