



Enquêter sur la transformation organisationnelle : chausse-trappes et contre-mesures

Patrick Gilbert, IAE de Paris, Université Paris 1

Mail : gilbert.iae@univ-paris1.fr

Ann-Charlotte Teglborg, ESCP Europe

Mail : ateglborg@escpeurope.eu

Résumé :

Le parti pris ethnographique de chercheurs lors d'une immersion sur un site engagé dans une transformation organisationnelle ne va pas sans soulever son lot de problèmes. Aux difficultés, connues et documentées, auxquelles se heurte la recherche qualitative s'ajoutent, s'agissant des entreprises qualifiées de « libérées », celles de la prise en compte de leurs spécificités. Cette communication, fondée sur le retour réflexif d'une étude de cas, réalisée dans une usine de Michelin en Chine, a pour objet de mettre en exergue quelques-uns des écueils rencontrés (chausse-trappes) et la manière dont les chercheurs, ont tenté de les surmonter (les contre-mesures). Un rappel des risques de la recherche qualitative est tout d'abord exposé, avant une description du terrain d'enquête. Suit une analyse de quelques-unes des principales difficultés rencontrées. Au-delà de l'entreprise libérée, le texte propose une réflexion sur les défis et enjeux épistémologiques et méthodologiques que soulève la recherche en management sur la transformation organisationnelle.

Mots-clés : entreprises libérées, méthodologie, réflexivité, ethnologie organisationnelle.



Enquêter sur la transformation organisationnelle : chausse-trappes et contre-mesures

INTRODUCTION

Notre communication, issue d'une enquête de terrain dans une usine chinoise de Michelin, rend compte de quelques écueils auxquels nous avons été confrontés et de la façon dont nous nous sommes efforcés d'y remédier. Elle résulte d'un retour réflexif sur notre propre démarche d'enquête. La contribution visée ici ne réside donc pas dans l'exposé et la discussion de résultats d'une recherche exploratoire. Elle documente une posture de recherche et présente les méthodes qui lui ont été associées.

Comme l'exige la recherche qualitative centrée sur l'étude de cas particuliers (Becker, 2016), conscients de l'intérêt de la réflexivité du chercheur, nous nous efforçons de l'appliquer à notre propre travail. Ayant été conduits à analyser les réalisations d'entreprises que l'on qualifie habituellement de « libérées » – qu'elles se réclament ou non de cette appellation –, nous avons fait l'expérience de la réflexivité comme condition de notre recherche. Les chausse-trappes qui jonchent le terrain du chercheur en immersion y sont nombreuses et appellent des contre-mesures que nous allons évoquer.

Dans une première partie, nous justifions l'intérêt d'une démarche de réflexivité eu égard à notre objet de recherche, en rappelant les apports de la littérature sur les risques contre lesquels doit se prémunir la recherche qualitative, ainsi que sur la place de la réflexivité en sciences de gestion.

Nous présentons ensuite, dans une deuxième partie, le contexte (un site manufacturier) et les conditions de réalisation (une préparation de près d'une année, suivie d'une semaine en immersion) de l'enquête de terrain.



Dans une troisième partie, nous exposons les principales chausse-trappes (préconceptions, accès réduit au réel par les seuls entretiens, vérification délicate des descriptions de situation, etc.) et les contre-mesures mises en œuvre pour les éviter.

Nous dégageons en conclusion, quelques enseignements et limites de cet exercice de réflexivité.

1. L'APPROCHE COMPREHENSIVE EN TERRAIN MOUVANT

Lorsqu'on s'intéresse à des phénomènes nouveaux, et par là-même, assez peu documentés, l'approche compréhensive est la voie de recherche habituellement privilégiée. Elle suppose une posture du chercheur qui n'est plus en totale extériorité mais en écho avec la pratique. Pour développer une compréhension fine des pratiques dans leurs contextes d'action les méthodologies qualitatives sont requises. Or la recherche qualitative, si elle est prometteuse, fait aussi courir certains risques sur lesquels nous allons revenir dans cette section. Au-delà des méthodes de recueil, d'analyse et de restitution dont s'équipe le chercheur qualitatif, l'introduction de la réflexivité au sein de la démarche de recherche constitue une protection contre les pièges que comporte cette approche.

1.1. LA RECHERCHE QUALITATIVE A L'EPREUVE

Depuis quelque temps déjà, la recherche qualitative soulève un intérêt qui au fil des ans ne s'est pas démenti. En témoigne, notamment, la diffusion dans le monde anglo-saxon de l'ouvrage de référence de Denzin et Lincoln, édité pour la première fois en 1994 et mis à jour à chaque nouvelle édition (la cinquième édition est parue en 2018). Dans le monde francophone, les bons ouvrages ne manquent pas non plus (par exemple, Paillé et Mucchielli, 2003 ; Giordano, 2003 ; Poupart et al., 1997 ; Dumez, 2013 ; Beaud et Weber, 1997 ; Wacheux, 1996). Beaucoup de publications sont consacrées à la présentation des enjeux épistémologiques et à l'exposé des méthodes. Plus rares sont celles qui entrent dans l'intimité de la pratique de recherche qualitative et sur les difficultés que présentent les conditions effectives de l'enquête. Nous nous arrêterons sur deux d'entre elles.

Dumez (2013) souligne que le choix d'une démarche qualitative expose le chercheur à certains risques. Il en identifie trois, auxquels il associe des répliques utiles à connaître. Bien entendu, ni ces risques, ni les parades imaginées par l'auteur ne sont exhaustifs :



- Le risque des acteurs abstraits correspond à une description en surface, désincarnée, excluant la description et la narration et ne donnant à voir ni les acteurs, ni l'action. Ce risque appelle une richesse de description et de narration, après une claire définition du périmètre d'investigation empirique (l'unité d'analyse).
- Le risque de circularité menace le chercheur qui n'examinerait dans les matériaux que ce qui conforte l'interprétation vers laquelle il penche. Il importe donc que la théorie ne contraigne pas trop l'observation au début d'une recherche, qu'elle oriente le regard, sans structurer trop fortement le recueil de données. Ainsi, cherchera-t-on d'abord les faits surprenants et non ceux qui vont dans le sens de la théorie.
- Le risque de méconnaissance du phénomène d'équifinalité caractérisé par la limitation du matériau au seul cadre explicatif choisi. Pour s'en prémunir, Dumez propose d'explorer plusieurs explications possibles d'un même phénomène.

De façon convergente, dans un registre s'éloignant du formalisme académique des manuels, un sociologue et une anthropologue, Beaud et Weber (1997), tous deux promoteurs d'une ethnographie réflexive, alertent sur les difficultés de l'enquête de terrain. Ce qui les conduit à prodiguer des recommandations bien utiles au chercheur en management – même si elles ne lui étaient pas initialement destinées –, telles que « se réserver le droit de douter *a priori* des explications toutes faites de l'ordre social » (p. 10), « avoir envie de se coller avec les faits, de discuter avec les enquêtés (...) » (p. 16) ou encore (p. 17) de la nécessité de « connaître les gens de l'intérieur (...) » de « restituer des points de vue différents ». Ces préconisations conduisent à questionner le lien entre les données collectées et la réalité sociale étudiée, comme nous y invitent Alvesson. et Karreman (2000).

Les risques s'exacerbent lorsqu'il s'agit d'étudier une transformation organisationnelle de grande ampleur, inspirée par un nouveau modèle de management, comme celui des « entreprises libérées ». En effet, quand un sujet nouveau apparaît plane un certain mystère sur lequel il est naturel de projeter ses certitudes. Lorsque le changement induit est potentiellement crédité d'effets notables, ce que la littérature managériale qualifie aujourd'hui de « la transformation », il est facile de se laisser aller à la description naïve, prosélyte ou critique, d'une réalité à peu près méconnue. Cela suffit peut être à éveiller l'intérêt de quelques-uns ; mais il est douteux que l'on produise ainsi un réel apport de connaissance. On



peut aussi attendre qu'un savoir soit préalablement constitué avant de s'immerger dans une réalité, afin d'avancer plus en sécurité sur un terrain de recherche. Hélas, le plaisir de la découverte, ressource dans la quête de connaissance, s'en trouve *de facto* réduit.

Notre première incursion dans une entreprise libérée date de 2012. Il n'existait à l'époque sur le sujet qu'une littérature managériale réduite (Peters, 1992 ; Carney et Getz, 2009). Une revue systématique de littérature aujourd'hui productive (cf. Mattelin-Pierrard *et al.*, 2020), n'était guère fructueuse alors. Par ailleurs, la recherche empirique était encore très limitée. L'image du « terrain mouvant » n'est donc pas exagérée.

1.2. LA REFLEXIVITE

1.2.1. De quoi parlons-nous ?

Dans les sciences sociales, « la réflexivité est le mécanisme par lequel le sujet se prend pour objet d'analyse et de connaissance. » (Rui, 2010). En soi, il s'agit d'un mécanisme très ordinaire.

Ainsi, selon Giddens (1987), elle est, avec le pouvoir, une caractéristique fondamentale de l'acteur qui en fait un usage systématique. Les modalités peuvent en être diverses. L'auteur de la théorie de la structuration distingue ainsi deux types de réflexivité. Le premier type s'inscrit dans la « *conscience pratique* » (Giddens, 1987, p. 92) et correspond au contrôle réflexif que l'individu est capable d'effectuer dans l'ensemble de sa vie quotidienne sur ses conduites. Le second type, s'exerce à un niveau supérieur et renvoie à la « *conscience discursive* » (*ibid.*, p. 93) par laquelle l'individu est capable d'explicitier les raisons qui commandent son action.

Cependant, si la réflexivité peut être considérée comme une capacité dont est dotée chaque individu, force est de constater avec Schön (1983) qu'elle est loin de s'exercer de façon optimale pour ce qui est de la production de connaissances sur notre action. Ainsi souligne cet auteur, en tant que praticiens, nous sommes le plus souvent incapables d'expliquer ce que nous connaissons, car notre savoir est implicite. Le chercheur qualitatif – dont nous sommes – n'est pas exempt de certaines critiques au vu des exigences de cette posture. Être un chercheur réflexif ne va pas de soi.

1.2.2. Être ou ne pas être un chercheur réflexif ?



Si l'opposition entre chercheur et praticien est classique, est-elle bien fondée ? Le chercheur n'est-il pas un praticien de la recherche ? Dans une enquête de terrain, il est confronté à des aléas (accès contraint aux données, comportements imprévisibles, réticence des interlocuteurs, etc.) et doit faire face à des situations pratiques qui ne sont pas facilement maîtrisables. Pour les surmonter, il lui faut devenir un professionnel réflexif, c'est-à-dire être apte à rendre compte de sa pratique et à l'explicitier afin de prendre, dans le cours de l'action et à l'avenir, des décisions adaptées aux situations rencontrées.

La posture réflexive est, en effet, consubstantielle de la recherche qualitative. Dans la recherche qualitative, le chercheur est le facteur déterminant de l'analyse, de là une nécessaire réflexivité. C'est à partir de l'ancrage dans les données empiriques, de l'expérience directe, forcément limitée que s'organise la connaissance produite. Les chercheurs en management peuvent néanmoins éprouver quelques réticences à adopter cette posture et à épouser la distanciation critique qu'elle suppose.

Selon Alvesson et Sköldbberg (2009), être un chercheur réflexif signifie oser se lancer dans l'interprétation de ses propres interprétations, c'est-à-dire prendre conscience de la perspective depuis laquelle on parle, avec quelles prises de positions *a priori* (cadres conceptuels, postulats, hypothèses), suivant quelles valeurs implicites, selon quels présupposés. Il s'agit d'interroger ces présupposés afin d'en prendre conscience. Ces deux chercheurs ont présenté en détail leur conception de la recherche réflexive en quatre éléments (*ibid.*, p. 7 à 9). Premièrement, entretenir une proximité forte avec le matériau empirique, dont l'analyse suppose des procédures de recherche logiques et rigoureuses. Deuxièmement, assumer le caractère central de l'interprétation, car il s'agit de découvrir ce qui se cache derrière les phénomènes sociaux tels qu'ils se livrent à l'état brut au chercheur et qui ne sont pas directement accessibles. Troisièmement, prendre en compte le caractère politico-idéologique de la recherche, de façon à stimuler l'autonomie des acteurs. Et, enfin, quatrièmement, s'affronter aux problèmes de représentation suscités par le langage, forcément ambivalent, empreint de contradictions, et ne pouvant être tenu comme un simple reflet de la réalité.

Les quatre éléments évoqués ont été confrontés avec la situation du cas étudié dans notre recherche. L'enquête a montré l'intérêt des éléments susmentionnés. Ils ont contribué à mettre



en évidence les aspects spécifiques des résultats de l'étude et les circonstances particulières liées à un contexte industriel original.

2. PRESENTATION DU TERRAIN D'ENQUETE

Notre recherche de terrain a pris la forme d'une enquête exploratoire de type ethnographique. Elle relève d'un courant qu'on désigne habituellement par « ethnographie des organisations » (Riveline, 1983) et dont les pionniers en France ont été le Centre de Recherche en Gestion de l'École Polytechnique et le Centre de Gestion Scientifique de l'École des Mines de Paris. La référence à l'ethnographie dans le monde industriel peut surprendre. Traditionnellement, l'entreprise moderne apparaît comme hors-sujet pour cette démarche. Comme le relèvent Flamant et Jedi-Ballin (2002, p. 3) : « *l'aspect traditionnellement dévolu à la recherche ethnologique résiderait dans ce qui échappe à la rationalisation croissante du travail* ». Comme d'autres avant nous, nous nous élevons contre cet *a priori*. L'étude ethnographique de nouvelles formes d'organisations qui remettent en cause les hiérarchies traditionnelles est d'ailleurs depuis peu explicitement soutenue par certains auteurs (*e.g.* Gilbert *et al.*, 2018 ; Battistelli, 2019 ; Duan,).

Le caractère exploratoire de notre recherche signifie qu'elle n'était pas suscitée par une hypothèse précise, mais par la préoccupation de découvrir comment une grande entreprise manufacturière s'y prenait pour combiner responsabilisation des opérateurs et rationalisation de son fonctionnement – notamment par l'appel aux technologies numériques

Notre enquête s'est déroulée en deux temps. Un premier temps de préparation permettant la constitution d'un premier volet d'intercompréhension à faveur de lectures, de rencontres, d'observations, et discussions en usine, puis d'un second volet, plus ancré, dans l'usine de Shenyang, en Chine.

2.1. MICHELIN : LE CHOIX D'UNE GRANDE ENTREPRISE « SUR LE CHEMIN DE LA LIBERATION »

Les entreprises libérées sont pour la plupart des organisations de taille moyenne. Leurs expériences ont suscité l'intérêt des groupes industriels en quête de nouveaux modèles de performance. Dès lors la question est soulevée de l'application de ce modèle à l'échelle de grandes organisations.



Nous nous sommes tournés vers Michelin en raison de sa réputation dans le domaine de la responsabilisation des employés, incarnée par son système de gestion autonome de la performance et du progrès (connu sous l'acronyme MAPP). Bien que Michelin ne se réclame pas explicitement du mouvement des entreprises libérées, la manufacture a pris part au débat sur la transférabilité de ces pratiques aux grands groupes (Ballarin, 2018). En interrogeant les pratiques de Michelin à l'aune de celles de l'entreprise libérée, son ancien Directeur des relations sociales et de la responsabilisation, Bertrand Ballarin préfère parler de « nouveaux degrés de liberté » (*ibid.*, p 37) qu'il inscrit dans la longue histoire de la responsabilisation de Michelin. Isaac Getz, promoteur français de l'entreprise libérée, associe Michelin au mouvement des entreprises libérées sur le site Internet dédié aux organisations libérées (organisationsliberees.fr). N'avance-t-il pas : « *Aucune des libérations que compte ce mouvement n'est plus emblématique que celle du groupe Michelin* » (Getz, 2020, p. 361). Une étude de Léonard et Karsenty (2019) sur la responsabilisation des équipes informatiques témoigne, elle-aussi, de l'influence de ce mouvement sur le management de cette entreprise.

Nous avons choisi de mener notre recherche sur le terrain d'une usine considérée par Michelin comme l'une des plus avant-gardistes et constituant un exemple emblématique des dernières avancées en matière de responsabilisation.

2.2. L'USINE DE SHENYANG 2 : UNE AMBITION PORTEE PAR TROIS PILIERS

Située dans la capitale de la province de Liaoning, dans le nord-est de la Chine, l'usine de Shenyang 2 (SY2) a été construite pour remplacer, dans la même ville, une usine vétuste (SY1). C'est l'une des usines les plus grandes et les plus modernes du groupe Michelin, dotée des dernières technologies de production. En octobre 2019, SY2 comptait 3000 employés, dont 3 français expatriés seulement. 90% des employés travaillaient dans trois unités de production assurant une production continue 7/7 : le B2C produit des pneus pour voitures particulières (10 millions de pneus/an, soit 30 000 pneus/jour, etc.), le B2B produit des pneus pour camions, autobus et autocars (1,2 million de pneus/an, soit 3000 pneus/jour) et l'activité semi-finie. La raison d'être de SY2, quasi exclusivement orientée vers le marché domestique, est d'être le premier choix pour les clients, les employés et le groupe Michelin.

Pour concrétiser cette ambition, SY2 s'appuie sur trois piliers : le Michelin Manufacturing Way (MMW), une approche développée par le groupe Michelin, que le SY2 a enrichie avec



l'analyse des flux développée par le Lean ; l'approche de la responsabilisation des équipes et de la transformation numérique. Le directeur général du site explique : *« en réunissant ces trois éléments, nous avons déjà fait quelques percées en termes de performance et nous continuons à déployer ces trois leviers pour préparer l'usine du futur »*.

2.2.1. Premier pilier : le MMW

Le MMW vise à respecter les engagements des entreprises en termes de qualité, de délais et de coûts et à responsabiliser les équipes pour l'amélioration continue des performances SMQDC (*Safety, Maintenance, Quality, Deadline, Cost*) et à s'engager envers les Hommes, en assurant leur sécurité et en maintenant leurs compétences. Les activités quotidiennes des équipes de la Business Unit (BU) sont régies par une méthode de gestion appelée Management Daily Performance (MDP). Le premier objectif est de s'assurer que les opérations effectuées à chaque poste de travail sont « sous contrôle » et conformes aux normes du SMQDC. À chaque poste de travail, un tableau est rempli heure par heure par l'opérateur et tous ces tableaux sont examinés au cours de la visite de l'atelier effectuée par le chef de la BU pour s'assurer que les normes du SMQDC sont respectées et identifier les problèmes potentiels qui sont ensuite discutés au cours d'une réunion de 5 minutes. L'équipe examine tous les indicateurs sur un nichoir, avec six panneaux représentant chacun un des indicateurs du SMQDC et identifie les problèmes afin de les éradiquer en trouvant des solutions durables.

L'équipe de direction de SY2 a décidé d'enrichir le système de production de MMW en y ajoutant des éléments *Lean*, et en particulier le délai d'exécution de chaque processus, ce qui est un bon moyen d'améliorer les performances.

2.2.2. Deuxième pilier : la responsabilisation des équipes

Comme dans toutes les usines Michelin, l'organisation du travail du SY2 est basée sur des équipes autonomes, appelées BU, responsables d'une partie du flux de production et composées d'une équipe avec un chef de BU et 30 opérateurs, dont certains sont des porte-parole en matière de Sécurité (S), de Qualité (Q) et de Délai (D). Les porte-parole Sécurité, Qualité ou Délai effectuent des tâches de coordination à valeur ajoutée au sein de l'équipe et ils dirigent les aspects SQD (Sécurité, Qualité, Délai) lors de la réunion d'équipe. Le niveau de responsabilité des équipes varie de OR1 à OR2. Le plus haut niveau est appelé MAPP et



repose sur quatre principes fondateurs : 1/ Les objectifs sont décidés collectivement avec ceux qui devront les atteindre, et contribuer aux ambitions du site, l'équipe formalisera donc des « objectifs partagés ». 2/ En fixant ses objectifs, l'équipe doit logiquement être en mesure de prendre les décisions qui lui permettront de les atteindre. La prise de décision en équipe est donc le deuxième fondement du MAPP. 3/ Le troisième fondement met l'accent sur la résolution des problèmes, car les problèmes doivent être résolus autant que possible là où ils apparaissent. 4/ Le quatrième fondement est de servir l'équipe. Les chefs de BU doivent pouvoir consacrer du temps à la création d'un environnement responsabilisant, inspirant et aidant les membres de l'équipe à progresser, tandis que les techniciens de soutien doivent encadrer les membres de l'équipe.

2.2.3. Troisième pilier : la transformation numérique

Dans le domaine de la transformation numérique, SY2 est reconnue par Michelin comme un pionnier. Contrairement aux autres usines du groupe Michelin où l'approche de l'autonomisation a précédé la numérisation, les deux approches étaient concomitantes. Comme nous a expliqué le directeur de l'usine : *« Lorsque nous avons commencé à développer la responsabilisation, nous avons commencé à peu près au même moment à déployer la numérisation. Si nous encourageons l'autonomisation sur le lieu de travail, si nous donnons aux gens les moyens de mieux faire leur travail avec la technologie numérique, ce sera une grande révolution, nous pouvons vraiment faire des percées en termes de performance et aussi pour le bien-être des gens ».*

2.3. UNE IMMERSION PROGRESSIVE

2.3.1. Une longue préparation

Notre intention de départ (courant 2018) était de nous lancer sur le terrain, mais nous ignorions encore quel serait le site le plus à même de nous instruire sur la réalité de la responsabilisation et selon quel échelonnement conduire notre projet de recherche. Le choix du lieu et de la temporalité d'investigation étaient donc critiques.

La découverte d'un nouvel univers professionnel réclame du temps et nous avons été avertis par nos interlocuteurs de Michelin que les sites les plus exemplaires en matière de responsabilisation étaient situés hors de France. En conséquence, nous savions que la période



d'immersion sur site serait réduite. Il nous fallait donc nous organiser pour tirer le meilleur profit de nos observations en usine. Aussi avons-nous mis près d'un an avant de nous introduire sur un terrain adéquat. Ce temps a été consacré à nous documenter par divers types de lecture et de présentations (conférences, salons) portant sur l'entreprise, son système de production et ses réalisations en matière de responsabilisation. Nous avons déjà acquis par des travaux antérieurs une connaissance, théorique et empirique, de pratiques d'entreprises libérées.

Nous sommes aussi allés en usine, en France, au contact des équipes de production, en novembre 2018, à Cholet, où nous avons conduit quelques entretiens préliminaires. Puis, en mai-juin 2019, au Siège du Groupe et au sein d'une des usines située à Clermont où nous avons passé deux journées, avec pour objectifs de comprendre la stratégie de digitalisation et la démarche de responsabilisation (MAPP), mais également d'identifier une usine où nous pourrions mener une enquête sur les interactions entre digitalisation et responsabilisation.

2.3.2. Une plongée dans le mystère de la responsabilisation

L'étude a été finalement réalisée en immersion totale dans l'installation de Shenyang, sur une durée de 5 jours, du 7 au 11 octobre 2019. L'inconvénient évident de la brièveté de l'immersion a été en partie compensé par la préparation évoquée et par les contacts à distance avec l'équipe de direction du site et la fourniture d'une abondante documentation. Le tableau 1, mentionne les types de recueil des données effectuées. Son ordonnance, ne rend que faiblement compte de la manière dont nous avons opéré et de la façon dont les types de données ont été recueillies. Elle appelle donc quelques commentaires.

Nous partions chaque matin de très bonne heure de notre hôtel pour rejoindre le site. La journée était jalonnée d'observations, de prises de notes, d'entretiens dûment enregistrés et de photos. La pause de midi était consacrée à un déjeuner rapide à la cantine de l'usine en compagnie de membres de l'équipe de direction de l'usine ou d'autres interlocuteurs que nous avons rencontrés à la faveur de nos observations. Nous rejoignons l'hôtel le soir après avoir débattu entre nous des principaux enseignements de la journée, certains jours après un *debriefing* avec l'équipe de direction. L'observation participante a représenté l'axe principal de notre prise d'informations. Elle combinait des observations, des rencontres, des entretiens



et la participation à certaines activités, comme les réunions d'équipes. Dans nos observations, nous avançons à découvert, ayant libre accès aux situations observables.

Notre échantillonnage s'est voulu rigoureux, privilégiant la diversité des statuts, des rôles et des situations, plutôt que la représentativité, afin de ne pas occulter les situations les plus rares – par exemple, nous nous sommes intéressés à une équipe de production fonctionnant sans manager depuis plusieurs semaines. Les entretiens individuels étaient diversifiés : cadres, membres de l'équipe de direction de l'usine, techniciens de fonctions de supports et opérateurs. Les documents ont été glanés tout au long de ces journées ou, à notre demande, immédiatement après notre venue sur le site.

Tableau 1. Détail des données collectées sur le site de Shenyang

OBSERVATIONS	ENTRETIENS	DOCUMENTATION
Immersion dans 3 workshops Présence à 7 réunions d'équipes : - 2 équipes de support - 5 équipes de production (sécurité et gestion des flux, qualité)	18 entretiens individuels : - 1 directeur d'usine - 1 « digital manufacturing manager » - 2 « digital project managers » - 1 responsable RH - 1 membre de l'équipe RH - 1 expert MAPP - 3 membres de l'équipe de direction de l'usine - 2 managers (« BU leaders ») - 2 techniciens de maintenance - 2 « spokes » (porte-paroles des opérateurs ayant un rôle transversal) - 2 opérateurs Feedbacks avec l'équipe de direction	12 documents internes : - Diapositives spécifiques au site - Diapositives sur le système MAPP - Diapositives sur la feuille de route du système de production - 40 photos sur site - etc.

3. UN PARCOURS DE RECHERCHE SEME D'ÉPREUVES

Beaud et Weber (2017) parlent d'une nécessaire envie d'« en découdre ». Filant la métaphore de la lutte, inspirée par cette expression, nous nous sommes attachés à identifier des « chausse-trappes » et à mettre au point des « contre-mesures ».



Dans une approche compréhensive du processus de libération, le chercheur est intégré dans la vie organisationnelle qu'il étudie et ne peut se prévaloir d'une position « au-dessus de la mêlée ». Il est fortement impliqué dans son enquête de terrain qui revêt un caractère ethnographique. C'est une opportunité. Mais si l'on admet que cette approche l'influence tout autant qu'autrui et son contexte d'intervention, il doit nécessairement être attentif aux chausse-trappes qui le guette. Notre ambition n'est pas d'en livrer un inventaire exhaustif, mais d'exposer quelques-unes, parmi celles qui nous ont particulièrement marqués. Pour ordonner cette présentation nous les regrouperons en trois catégories, correspondant aux activités centrales de l'enquête ethnographique (observer, analyser et restituer). Cette succession ne doit cependant pas conclure à une séparation complète de ces activités. Elle doit plutôt être vue comme un « cycle de réflexion » (Dewey, 2004) : l'observation nourrit l'analyse qui fait l'objet d'une restitution, mobilisant à nouveau l'observation par les réactions qu'elle suscite. L'exigence de réflexivité marque l'ensemble de ce parcours à différents stades, dans le cours d'action et après coup, pour participer à une intelligibilité de la pratique.

3.1. OBSERVER

3.1.1. Promouvoir l'évidence empirique contre les préconceptions

La démarche ethnographique, demande comme le souligne Chanlat (2005), une réflexivité constante tant par rapport au terrain que par rapport aux personnes observées. Il s'agit d'être proche des personnes observées, sans trop s'identifier à elles. De façon convergente Matheu (1983) parle de « familiarité distante ». Cette formule, d'apparence paradoxale, désigne l'effort pour s'émanciper des trompeuses apparences et du manque de recul, car, relève Matheu (*ibid.*, p. 84) : « *La première chose qu'on voit d'une organisation à laquelle on n'appartient pas, c'est une vitrine aménagée par des décorateurs souvent professionnels.* »

Or il est bien difficile de rester neutre par rapport à un chantier de transformation de grande ampleur. Surtout quand celui-ci est fortement médiatisé. Les entreprises libérées ont fait couler beaucoup d'encre, suscité de nombreuses conférences et il est facile de céder aux emportements de l'émotion. Pour notre part, disons-le franchement, l'expérience du Groupe Michelin nous inspirait une certaine sympathie.

Lors de notre enquête au Siège du Groupe Michelin en mai-juin 2019, nous cherchions à identifier une usine où sein de laquelle les interactions entre la responsabilisation des équipes



et la digitalisation étaient observables. Cinq de nos interviewés ont mentionné l'usine de Shenyang comme une des deux usines les plus avancées sur cette question. De ce fait, notre préconception était marquée par ces retours d'observation positifs de nos interviewés et nous nous attendions à observer des pratiques décrites comme exceptionnelles. Pendant l'enquête, nous avons recherché ce qui nous surprenait, en veillant à identifier ce qui pouvait confirmer cette image idéalisée tout comme ce qui était plus dissonant. Les surprises étaient ailleurs que là où on les attendait.

Une des pratiques les plus étonnantes qui nous a été donnée à voir est la lecture collective d'ouvrages de management inspirants, pour l'essentiel d'auteurs nord-américains. Initiée par le responsable du personnel de l'usine – chez Michelin l'appellation « Ressources Humaines » est bannie –, une lecture réflexive de ces ouvrages est devenue une pratique régulière invitant chacun à s'interroger sur ses pratiques à l'aune des enseignements de différents ouvrages invitant à davantage de responsabilisation et de liberté. Quand nous avons appris que cette pratique était suscitée par un membre du Parti communiste chinois, on comprendra que nos stéréotypes s'en sont trouvé bousculés.

Nous avons également organisé la confrontation des points de vue, notamment lors de retours d'expérience entre le responsable de la démarche MAPP et celui de la digitalisation. A notre grande surprise, le responsable de la digitalisation percevait de nombreuses synergies entre les deux démarches, alors que le responsable de la démarche MAPP n'avait pas jusqu'à notre enquête pensé aux interactions entre les deux démarches. Cette synergie entre digitalisation et responsabilisation était jusque-là restée un impensé chez nos interlocuteurs du site.

3.1.2. Multiplier les portes d'accès au réel

L'arrivée dans les ateliers avait été préparée par des entretiens avec l'équipe de direction, la lecture de documents présentant l'usine et ses initiatives dans la mise en œuvre du MAPP. Reste que l'observation, directe et indirecte, était le vecteur principal d'information. L'observation directe, par laquelle le chercheur procède lui-même au recueil d'informations, est contraignante et il y a nécessité de se prémunir contre l'empirisme naïf. C'est une pratique réflexive, préalable à une mise en ordre analytique (Arborio et al., 2008). A côté de l'observation directe participante, nous avons fait appel au *shadowing* (Czarniawska, 2007), suivant au plus près un technicien ou un encadrant de Michelin dans sa tournée en atelier. Les



chercheurs étant introduits à chaque fois par leur interlocuteur de l'usine expliquant brièvement aux opérateurs qu'ils venaient étudier la responsabilisation dans l'usine.

Malgré l'instauration d'un climat de confiance, nous avons constaté que le terrain ne se livrait pas facilement aux chercheurs, à peu près ignorants du processus de production de pneumatiques et du travail qui en permet l'obtention. D'où l'intérêt de l'observation indirecte, s'accompagnant de ce que les ergonomes nomment la « verbalisation incitative ». Cette technique repose sur le principe que la majeure partie de l'activité mentale étant inobservable, l'observateur doit provoquer une verbalisation de la part des sujets observés (Hoc, 1984).

Là encore, nous avons rencontré un obstacle : bien que l'entreprise encourage vivement l'acquisition de la langue anglaise, la majorité des opérateurs ne parlaient évidemment que le mandarin. Les chercheurs n'ayant aucune connaissance de cette langue ont dû compter sur les entretiens en anglais, retraduits par un membre de l'encadrement ou un technicien parlant mandarin et anglais. La combinaison de plusieurs méthodes de collecte répond au principe de la triangulation permettant d'augmenter la validité de construit (Jick, 1979). De fait, la nécessité de combiner les méthodes (triangulation des sources) est apparue comme particulièrement nécessaire tout au long de cette enquête et, comme nous le verrons a donné à la restitution un tour particulier.

Nous avons donné une place centrale à l'observation accompagnée des entretiens et de l'analyse de documents (tableau 2).

Tableau 2. Modalités d'observation

	TYPE D'ACCES	MEMORISATION	SITUATION
Observation directe participante	Accès à la variété des situations observables	Prise de notes Photographies après accord	Participation à des réunions d'équipe, des événements collectifs
Observation directe non participante (<i>shadowing</i>)	Suivi « à la trace » d'un membre de l'encadrement.	Prise de note	Tournée d'atelier
Observation indirecte	Accès à des informations par questions	Prise de notes Enregistrement audio après accord	Visualisation de supports vidéo ou logiciels

Comme le mentionne le tableau 2, l'observation a été accompagnée de prises de photographies. Nous livrons ici deux exemples emblématiques qui ont permis de capter des évidences empiriques.



Photo 1



Photo 2

Ces photos représentent la réunion journalière des équipes de production. S'il est facile d'identifier le *team leader* de l'équipe avec sa chemise blanche et les opérateurs en tenue bleue et jaune, la photo 1 témoigne du rôle actif des opérateurs lors de l'analyse d'un dysfonctionnement et la présence discrète du *team leader*, alors que la photo 2 montre une des



réunions de production quotidienne où des opérateurs, correspondants Qualité Sécurité Délai, animent la réunion. Ces deux photos contribuent à illustrer la responsabilisation des équipes de production, *le team leader* étant placé dans un rôle de facilitateur, voire d'éducateur.

3.2. ANALYSER

3.2.1. Ne pas négliger la profondeur historique du phénomène étudié

Quand un nouveau mouvement managérial se développe, il est fréquent de voir dans ce qui émerge un phénomène totalement inédit, faisant sienne la fameuse formule « C'est nouveau, ça vient de sortir ». A l'inverse, la tentation existe chez certains de considérer face au même phénomène qu'il n'y a rien de nouveau sous le soleil. Dans le premier cas, les entreprises libérées représenteraient une véritable innovation de rupture. Dans le second cas, elles ne seraient que de vieilles lunes conceptuelles auxquelles succomberaient les victimes de la mode managériale. Pourtant, entre innovation pure et *revamping* de vieilles idées, il y a place pour l'analyse. Nous avons donc décidé de reconstituer la généalogie de la responsabilisation chez Michelin en interrogeant les acteurs et en consultant les sources documentaires disponibles internes et externes – certaines d'entre elles sont accessibles sur Gallica, la bibliothèque numérique de la Bibliothèque Nationale de France. Ce faisant nous avons été confrontés, comme il est habituel, à l'histoire officielle, entre discours de légitimation et rationalisation *ex post*. Il reste sur ce volet un conséquent travail à réaliser.

C'est à l'œuvre de Foucault (1971) que fait évidemment référence ce terme de généalogie, lui-même inspiré par Nietzsche. Mais plus qu'au terme, nous nous référons à la démarche qu'exprime le philosophe : partant d'un problème dans les termes où il se pose dans son actualité, en menant une forme d'enquête. Cette approche se réfère aux développements successifs de la responsabilisation en la replaçant dans les débats dans lesquels elle a été conçue et mise en œuvre.

S'agissant de Michelin, on aime dans cette entreprise, à rapporter les propos tenus par Édouard Michelin, en 1928 : « *Un de nos principes est de donner la responsabilité à celui qui accomplit la tâche car il sait beaucoup de choses sur la question et cela lui révèle souvent des capacités dont il ne se doutait pas et qui le font avancer* ». Sans pouvoir certifier ces propos, force est de constater que l'entreprise a depuis longtemps à cœur de conserver un espace à l'inventivité ouvrière, habituellement ignorée par la division verticale du travail. Elle a mis en



place pour cela un système de suggestions dont l'objectif est d'amener le personnel « à collaborer à la recherche des progrès et des économies » (Michelin, 1932).

Sans qu'il s'agisse d'un travail d'historien, nous avons pu établir une généalogie de la responsabilisation dans l'entreprise, fruit d'une longue gestation, enracinée dans une culture mariant rationalisation du travail et développement de l'autonomie des salariés. Il n'est pas anodin, par exemple, que l'« ingénieur suggestion », spécialiste de la question a été choisi après avoir fait ses preuves dans le chronométrage (*ibid.*, p. 3). Le journal interne vantant le système de suggestions, *Prospérité*, dans lequel nous avons puisé la citation d'Édouard Michelin, était aussi sous-titré « Revue trimestrielle d'organisation scientifique et d'études économiques ». On se souviendra d'ailleurs que Michelin a été un adepte convaincu des principes d'organisation rationnelle du travail de F. W. Taylor (Tesi, 2008). Il serait tentant de voir là une forme de contradiction mais, ainsi que le relèvent Weil et Dubey (2020, p. 25), l'organisation scientifique représentait, à l'époque de son introduction, une forme de libération par rapport « *par rapport au sort misérable des prolétaires du début de la révolution industrielle.* »

La standardisation des activités productives et la responsabilisation des ouvriers sont par conséquent conçus comme deux principes fondateurs de la Manufacture et non comme des exigences contradictoires.

3.2.2. Se défier de la passion du parcellaire

On pourrait être incité à étendre à l'ensemble d'une organisation des observations réalisées sur un périmètre délimité. Or, Michelin est une marque, un groupe industriel mais, au-delà de son implantation dans la capitale auvergnate, le groupe occupe une grande diversité de lieux : 70 sites de production sur 18 pays. On ne saurait les amalgamer. Si ce que nous avons vu à Shenyang est tributaire d'orientations politiques définies au niveau du siège, gardons-nous de trop généraliser. Comme l'écrit Becker (2002, p. 31) : « *Tout se produit nécessairement en un lieu donné* ». ce lieu devait donc être caractérisé par rapport au groupe Michelin et à ses autres entités.

En mai-juin 2019, les auteurs ont mené une enquête exploratoire au Siège de Michelin à Clermont-Ferrand afin de développer une compréhension fine de la stratégie de digitalisation de l'entreprise et de la démarche de responsabilisation. Dotés de la connaissance de cette



theory-in-practice, nous avons au cours de l'enquête à Shenyang cherché à en qualifier l'appropriation. Que retrouvait-on à l'identique ? Autrement dit, qu'est ce qui avait voyagé ? En quoi l'appropriation était-elle spécifique ? Que découvrait-on à Shenyang que nous n'avions pas observé à Clermont-Ferrand ? Quels facteurs contextuels pouvaient éclairer cette appropriation particulière ? Guidés par ces questions, les acteurs de terrain nous ont livré leurs perceptions sur le rôle joué par la culture chinoise, la liberté d'expérimentation forte de l'usine laissée par l'éloignement géographique du centre de décision, la résilience des ouvriers ayant encore en mémoire la désindustrialisation de la province de Liaoning avant sa renaissance avec l'implantation de nouvelles industries. Autant de facteurs spécifiques permettant de comprendre le caractère original de l'expérience de SY2.

3.3. RESTITUER

3.3.1. Considérer la restitution comme une situation d'enquête

Nous avons abordé la restitution comme un processus continu, consistant non à refermer la porte de l'enquête, mais à la prolonger en suscitant la production de nouveaux matériaux selon la méthode de l'enquête feed-back (Lescarbeau, 2017). Cette méthode consiste à retourner les observations dans le milieu où elles ont été réalisées de façon à ce qu'elles soient discutées et complétées et qu'elles aident les interlocuteurs à approfondir et prolonger leur propre démarche de responsabilisation ; ce qui était conforme à la demande de l'équipe de direction de SY2 telle que formulée à notre arrivée sur le site.

Ainsi que le souligne Flamant (2005, p. 137-138), la restitution est un point central dans la réalisation d'une enquête ethnologique en entreprise : « *Dans ce type d'investigation prolongée dans différents espaces de travail et hors travail, la restitution est attendue par divers interlocuteurs, acteurs observés et autorités internes de l'entreprise. La restitution intervient donc en amont dans les conditions de réalisation de l'enquête comme l'une de ses dimensions à part entière.* »


Tableau 3. Une restitution continue

MOMENT	FORME	CONTENU	DESTINATAIRE	FONCTION
En cours d'enquête	Oral : Debriefing oral de la journée	Déroulement de la journée Points d'étonnement	Équipe de direction de SY2	Bilan provisoire permettant d'envisager les étapes suivantes Approfondissement de l'analyse
			Les chercheurs eux-mêmes	Confrontation des points de vue Capitalisation partielle
En cours d'enquête	Oral : Dialogique et informel	Points d'observation	Membres des équipes de production	Renforcement du rapport de confiance
A la fin de l'enquête	Textuel	Compte rendu d'enquête	Équipe de direction de SY2	Vérification de l'exactitude des faits établis
A la fin de l'enquête	Textuel	Rapport sur l'évolution du système de production Michelin	Direction du manufacturing	Vérification de l'exactitude des faits établis

3.3.2. Ne pas se perdre dans les critères de validité des données recueillies

La restitution pose un double problème de validité, « scientifique » et « sociale », qui doit être traité globalement.

La question de la « validité scientifique » dont sont, par principe, porteurs les chercheurs n'appelle pas un long développement ici. La plupart des manuels destinés aux apprentis chercheurs en traitent. Mais quid de la « validité sociale » ? Ce concept introduit en psychologie sociale par Wolf (1978), porte à l'origine sur la validité sociale d'une intervention psychologique, mais son intérêt n'est pas moindre dans le domaine du management.

En première approche, la validité sociale est confirmée par l'étendue du consensus que remporte la représentation des phénomènes étudiés que donne à voir les chercheurs. Ce consensus est lui-même conditionné par l'utilité jugée par les publics auxquels s'adresse la restitution. Dans les organisations, il faut aussi compter avec la pertinence politique du propos tenus par les chercheurs telle que la perçoivent les dirigeants auquel les résultats sont présentés. Les chercheurs étaient, certes, libres de leur propos, mais pas à n'importe quel prix.



Validité scientifique et validité sociale peuvent entrer en opposition, par exemple, comme nous l'avons constaté, lorsque la reconstitution généalogique se heurte au discours officiel. Elle introduit une mise en perspective qui parfois dérange un *storytelling* bien rôdé.

La chausse-trappe consiste ici pour les chercheurs soit à s'arroger le droit de dire de quoi est fait le réel contre la candeur, la mauvaise foi ou l'aveuglement supposés des acteurs locaux. On s'en remettrait alors exclusivement aux grand auteurs pour interpréter seuls les données dans une logique de dévoilement, à l'abri des contingences du terrain. Soit, à l'inverse, on se livrerait totalement à la direction de l'organisation, considérée comme juge suprême, habilitée à dire « le vrai », porteur du seul régime de vérité légitime, en lui demandant de « valider » l'analyse.

Pour échapper à cette chausse-trappe, nous avons choisi de prendre la question de la validation sociale de la façon suivante. Nous avons procédé à deux restitutions. La première à la direction industrielle de Michelin, par un rapport commenté d'une quarantaine de pages en français reconstituant notre compréhension de la trajectoire du système de production et du développement de la responsabilisation. La deuxième à la direction de l'usine de Shenyang, par un document d'une vingtaine de pages en anglais destiné à être commenté sur le site. Il s'agissait dans le second cas de vérifier si les descriptions fournies par les chercheurs correspondaient bien à la réalité de leur contexte et de leur action. Nous n'avons demandé ni aux uns, ni aux autres, de « valider » les interprétations portées sur les situations observées.

CONCLUSION

Notre communication s'est éloignée du formalisme impersonnel de la production de données. Nous avons bien conscience de nous être livrés ainsi à un exercice délicat et peu répandu dans les sciences de gestion. En outre, chacun des éléments évoqués ci-dessus mériterait un plus grand développement au cours d'immersions plus longues. Il y aurait certainement besoin d'étendre et d'approfondir le produit de notre réflexion.

Nous ne saurions soutenir que les difficultés rencontrées sont des spécificités d'enquêtes sur les entreprises libérées. La plupart sont présentes, à des degrés divers, lorsqu'il s'agit d'étudier une transformation organisationnelle, notamment quand elle est induite par un mouvement managérial émergent (*cf.* Gilbert, Raulet-Croset et Teglborg, 2018). Mais notre expérience de la recherche qualitative nous incline à penser que notre objet de recherche les



intensifie, d'où la nécessité d'un retour sur cette expérience. Sans prétendre délivrer des « ficelles », nous espérons ainsi contribuer à alerter les nouveaux entrants sur ce type d'enquête et à mieux nous armer nous-mêmes pour des terrains futurs.

REFERENCES

- Alvesson M. et Kärreman D. (2000), Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human relations*, vol. 53, n°9, p. 1125-1149.
- Alvesson, M., & Skoldberg, K. (2000). *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research*. Thousand Oaks, CA. Sage.
- Arborio, A.M., Cohen, Y., Fournier, P., Hatzfeld, N., Lomba, C., Muller, S. (2008). *Observer le travail*. Paris, La Découverte,.
- Ballarin, B. (2018). Comment créer de nouveaux degrés de liberté dans les grandes entreprises ?, *Le journal de l'école de Paris du management*, 2 (130), 37-44.
- Battistelli, M. (2019), Les apports contrastés de l'holocratie à la démocratie délibérative en entreprise. Une étude ethnographique dans une PME de l'Yonne. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, :2, 3-23.
- Beaud, S., & Weber, F. (1997). *Guide de l'enquête de terrain. Produire et analyser des données ethnographiques*, Paris, La découverte.
- Becker, H. (2016). *La Bonne focale. De l'utilité des cas particuliers en sciences sociales*, Paris, La Découverte, coll. Grands Repères.
- Becker, H. S. (2002). *Les ficelles du métier: comment conduire sa recherche en sciences sociales*. Paris, La découverte.
- Carney, B. M. & Getz, I. (2009). *Freedom Inc.: free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits, and growth* (1st ed.), New York, Crown Business. Adaptation française : Getz, I. & Carney, B. M. (2012). *Liberté et Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Paris, Fayard.
- Chanlat, JF. (2005). La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques, In P. Roussel et F. Wacheux (Eds.), *Management des ressources humaines*, De Boeck Supérieur, 159-175.
- Czarniawska, B. (2007). *Shadowing and Other Techniques for Doing Fieldwork in Modern Societies*, Malmo, Liber.



- Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. (eds.). (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Dewey, J. (1933/2004). *Comment nous pensons*. Paris, Le Seuil.
- Duan, Y. (2019). « Doing research on doing management control » dans une entreprise qui se libère. Une auto-ethnographie. *La revue des sciences de gestion*, 3 (297-298), 55-65.
- Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert.
- Flamant N. (2005). Observer, analyser, restituer. Conditions et contradictions de l'enquête ethnologique en entreprise, *Terrain*, 44, 137-152.
- Flamant N., Jeudy-Ballini M. (2002). Le charme discret des entreprises. L'ethnologie en milieu industriel, *Terrain*, n° 39, 5-16.
- Getz, I. (2020). *La liberté, ça marche!: l'entreprise libérée: les textes qui l'ont inspirée, les pionniers qui l'ont bâtie*. Paris, Flammarion.
- Giddens, A. (2012). *La constitution de la société: éléments de la théorie de la structuration*. Paris, PUF, collection « Quadrige ».
- Gilbert, P., Raulet-Croset, N., & Teglborg, A. C. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif?. *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, 127 (1), 38-49.
- Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative*. Colombelles, Ems.
- Hoc, J.-M. (1984). La verbalisation provoquée pour l'étude du fonctionnement cognitif. *Psychologie Française*, 29(3/4), 231-234.
- Jasor, M. (2018). Interview de Jean-Dominique Senard : Le sens et le pourquoi nourrissent la motivation, *Les Echos*, 8 juin.
- Jick, TD (1979) [Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action](#), *Administrative science quarterly*
- Léonard, D. & Karsenty, L. (2019). Michelin : l'entreprise qui voulait responsabiliser ses équipes informatiques, In L. Karsenty, (ed), *L'entreprise libérée, ça marche ?*. Paris, Octarès, 23-63.
- Lescarbeau, R. (1994). *L'enquête feed-back*. Presses de l'Université de Montréal.
- Matheu, M. (1986). La familiarité distante. *Gérer et Comprendre*, 3, 81-94.



- Mattelin-Pierrard, C., Bocquet, R. et Dubouloz, S. (2020). L'entreprise libérée, un vrai concept ou une simple étiquette ? Une revue systématique de la littérature, *Revue Française de Gestion*, 6 (291), 23-51.
- Michelin (1932). Suggestions : Comment nous avons amené notre personnel à collaborer avec nous à la recherche des progrès et des économies. *Prospérité*, 6^e année, n°15 (Archives Michelin).
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.
- Peters, T. (1992). *Liberation management: Necessary disorganization for the nanosecond nineties*, New York, Alfred A. Knopf (trad. française, *L'Entreprise libérée*. Paris, Dunod., 1993)
- Poupart, J., Deslauriers, J.-P., Groulx, L.-H., Laperrière, A., Mayer, R., & Pires, A. P. (Eds.). (1997). *La recherche qualitative: Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Boucherville : G. Morin.
- Riveline, C. (1983). Pour une ethnographie des organisations, *Enseignement et gestion*, n° de printemps, 39-43
- Rui, S. (2010). Réflexivité. In Paugam, S. *Les 100 mots de la sociologie*, Paris, PUF.
- Schön, D. (1983) *The Reflective Practitioner*, New York, Basic Books (trad. française : *Le praticien réflexif. À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, Montréal, Les Éditions Logiques, 1994).
- Tesi, F. (2008). Michelin et le taylorisme. *Histoire, économie société*, 27(3), 111-126.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris, Economica
- Weil, T., & Dubey, A. S. (2020). *Au-delà de l'entreprise libérée. Enquête sur l'autonomie et ses contraintes*. Paris, Presses des Mines.
- Wolf, M. M. (1978). Social validity : The case for subjective measurement or how applied behavior analysis is finding its heart, *Journal of Applied Behavior Analysis* 11(2), 203-214.