

Article

« La gestion, la recherche et la sociologie (table ronde) / Management, Research and Sociology (Round Table) »

Jean Renaud, Benoît Laplante, Jacques Rhéaume, Denis Fortin, Murielle Garon, Yves Lamarche, Louis Maheu, Louise Roy, André Saumier et Louis Toupin

Sociologie et sociétés, vol. 20, n° 1, 1988, p. 125-139.

Pour citer cet article, utiliser l'adresse suivante :

<http://id.erudit.org/iderudit/001626ar>

Note : les règles d'écriture des références bibliographiques peuvent varier selon les différents domaines du savoir.

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter à l'URI <http://www.erudit.org/apropos/utilisation.html>

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche. Érudit offre des services d'édition numérique de documents scientifiques depuis 1998.

Pour communiquer avec les responsables d'Érudit : erudit@umontreal.ca

La gestion, la recherche et la sociologie (table ronde)*



JEAN RENAUD, BENOÎT LAPLANTE ET JACQUES RHÉAUME
avec la participation de Denise Fortin, Murielle Garon, Yves Lamarche, Louis
Maheu, Louise Roy, André Saumier et Louis Toupin

L'objet principal de la table ronde, tel qu'exposé par l'animateur dès l'ouverture, est le rapport entre la connaissance produite en sciences sociales et la pratique décisionnelle dans les organisations. Plus spécialement, on s'intéresse aux interactions concrètes entre les chercheurs hors université et les gestionnaires. Pour examiner ces questions, les organisateurs ont réuni, en nombres égaux, des chercheurs en sciences sociales qui exercent leur profession à l'extérieur de l'université, des personnes qui occupent ou ont occupé des postes de gestion qui amènent à commander ou à utiliser des études en sciences sociales appliquées, ainsi que des universitaires liés, d'une manière ou d'une autre, à la recherche hors université. Pour éviter une polarisation trop marquée, on a choisi d'inviter des gestionnaires dont la formation universitaire comprenait, en tout ou en partie, des études de sociologie. Les gens réunis pour la discussion se distinguent donc plus par leur pratique et leur fonction actuelle que par l'éducation qu'ils ont reçue.

LES PARTICIPANTS

Denise Fortin est conseiller senior chez *Saine Marketing*, une firme spécialisée dans les études de marché; elle explique que ce titre recouvre, en fait, la fonction de directeur de projet. Elle s'est dirigée vers le secteur privé «par hasard» en se joignant à une agence de publicité après ses études en sociologie. Par la suite, elle a complété un MBA et a travaillé pour deux firmes connues pour leurs études sociopolitiques, *Sorécom* et *Multi-Réso*, avant d'occuper son poste actuel. Elle aime travailler dans le secteur privé parce que la plupart des firmes y ont des structures légères qui laissent beaucoup d'autonomie aux chercheurs. L'essentiel de son travail consiste à réaliser les études commandées par les clients de la firme.

Muriel Garon a tout d'abord enseigné et fait de la recherche à l'Université de Montréal, qu'elle a quittée pour se consacrer exclusivement à la recherche. Pendant plusieurs années,

* La table ronde a été organisée par Jean Renaud, responsable du numéro sur la sociologie appliquée, et par Louis Maheu, directeur de la revue. Elle a été animée par Jacques Rhéaume, professeur au Département de communication de l'Université du Québec à Montréal. Elle a eu lieu le lundi 14 mars 1988 dans les locaux du Département de sociologie de l'Université de Montréal. Cet article rend compte de la discussion qui a eu lieu à ce moment mais aussi des contributions écrites préparées par les invités à la demande des organisateurs.

elle a rempli des contrats de recherche de durée variable avant de se joindre, de manière permanente, à la Commission des droits de la personne où elle occupe le poste de coordonnatrice de la recherche. Ce poste lui a permis et lui permet toujours de répondre au besoin de confronter la recherche à la réalité. La Commission lui offre l'occasion de se concentrer sur l'inégalité sociale, un sujet fondamental et intellectuellement stimulant. Sa fonction de coordonnatrice comporte une part de gestion.

Louis Toupin est agent de recherche au service de l'éducation des adultes de la Commission scolaire régionale Blainville-Deux-Montagnes; il achève, en ce moment, une thèse de doctorat en sciences de l'éducation sur les transferts de connaissance. Auparavant, il a travaillé au ministère de l'Éducation du Québec, puis a dirigé une étude sur la formation dans les pénitenciers pour le compte du gouvernement fédéral. En tant qu'agent de recherche, il réalise les études que son employeur lui commande en fonction de ses priorités. Les recherches les plus récentes qu'il a réalisées portent sur les jeunes décrocheurs bénéficiaires de l'aide sociale, le développement professionnel des formateurs et les applications pédagogiques de l'ordinateur à l'éducation des adultes.

Yves Lamarche est chef du service des relations avec la clientèle d'Hydro-Québec. Avant de travailler à Hydro-Québec, il a fait partie du bureau de recherche de la Faculté de l'éducation permanente de l'Université de Montréal. Au milieu des années soixante-dix, à l'époque où les entreprises ouvraient de nouveaux postes, il s'est joint à l'unité d'Hydro-Québec responsable de la recherche sur les impacts sociaux des plans d'équipement. Ce «challenge» l'a attiré parce qu'il lui permettait d'intervenir et d'appliquer rapidement des résultats de recherche tout en demeurant près de la sociologie. Il est gestionnaire depuis trois ans et, à la demande du Département de sociologie de l'Université de Montréal, il y donne le cours d'analyse clinique et d'intervention depuis quelques années.

André Saumier est aujourd'hui associé et président du conseil de *Saumier Morrisson et Davidson*, une firme de courtiers en valeurs mobilières. Il a complété une maîtrise en sociologie ainsi que les examens de doctorat à l'Université de Chicago dans les années cinquante, puis a enseigné pendant deux ans. Par la suite, il a obtenu un MBA de l'Université Harvard et a occupé plusieurs postes — au Conseil de la recherche urbaine et régionale ainsi que dans plusieurs ministères québécois et fédéraux — qui l'ont amené, au cours des années, à distribuer de très gros montants sous forme de subventions à la recherche en sciences sociales à travers tout le Canada. Plus récemment, il a été président de la Bourse de Montréal. Selon ses propres mots, il était arrivé à la sociologie «par hasard» et il en est sorti «également par hasard».

Louise Roy est présidente-directrice générale de la Société de transport de la communauté urbaine de Montréal (STCUM). Elle détient un baccalauréat en sociologie de l'Université de Montréal et a complété une maîtrise et des études de doctorat à l'Université du Wisconsin et à l'Université de Chicago. Elle a commencé sa carrière à l'Office de planification et de développement du Québec (OPDQ) où elle a travaillé au schéma d'aménagement régional de Montréal. Elle s'est ensuite principalement consacrée à l'étude de différents problèmes de transport en particulier au COTREM (Conseil du transport régional de Montréal), puis comme conseiller technique du ministre des Transports du Québec et finalement comme directeur des études et de la planification du MTQ.

Louis Maheu est professeur au Département de sociologie de l'Université de Montréal. Il s'intéresse aux mouvements sociaux et au développement de la communauté scientifique québécoise. En plus de ses activités proprement universitaires, il tient à s'impliquer, en tant que chercheur, à l'extérieur de l'université. Il achève, en ce moment, l'évaluation de tous les départements de sciences sociales des universités québécoises dans le cadre d'une étude du Conseil des universités; de plus, il est président du conseil d'administration de l'Institut de recherche appliquée sur le travail.

Jean Renaud est, lui aussi, professeur au Département de sociologie de l'Université de Montréal. Sa formation première est en sciences politiques et il est arrivé au Département de sociologie «par accident». Il a deux «obsessions»: les inégalités et les problèmes sociaux, et la méthodologie quantitative. Cet intérêt l'amène à avoir des contacts fréquents, comme expert-conseil, avec des chercheurs hors université œuvrant dans des domaines divers. Son séminaire

de méthodologie, dont la clientèle est majoritairement formée de personnes provenant de l'extérieur du département ou de l'université, est une autre occasion importante de contacts avec des milieux variés.

Benoît Laplante est étudiant au doctorat en sociologie à l'Université de Montréal. Parallèlement à ses études, il a travaillé comme agent de recherche et, plus récemment, comme consultant pour le compte de divers organismes dont le Centre de services sociaux du Montréal métropolitain, le CSS de Québec et le ministère de la Santé et des services sociaux du Québec.

Au «clan» des universitaires, il convient d'ajouter l'animateur de la table ronde. Jacques Rhéaume est professeur au Département de communication de l'Université du Québec à Montréal. Il a une double formation en psychologie et en sociologie. Parallèlement à ses activités strictement universitaires, il agit comme intervenant dans les milieux de l'éducation ainsi que dans le monde syndical.

LA DÉFINITION DES QUESTIONS DE RECHERCHE

L'animateur propose d'engager la discussion en abordant la question de la définition des projets de recherche. Hors de l'université, les chercheurs sont, en général, tenus de répondre aux besoins des organisations qui les emploient. Comment, dans les faits, y décide-t-on d'entreprendre une recherche plutôt qu'une autre? Comment une question est-elle définie puis reconnue comme pertinente? Quelles sont la part des gestionnaires et celle des chercheurs dans la définition des projets de recherche? Comment les deux groupes s'influencent-ils?

Les gestionnaires sont les premiers à proposer leurs réponses à ces questions.

Pour André Saumier, le problème de la définition des questions de recherche se pose de manière complètement différente selon que l'organisation possède ou non une direction ou un service de la recherche.

Si l'organisation possède une direction ou un service de la recherche, c'est lui qui propose ses projets aux instances supérieures qui les acceptent ou les refusent. Si l'organisation ne possède pas une structure de ce genre, elle ne fait pas vraiment de recherche. Lorsqu'un besoin urgent se fait sentir — perte de part du marché, problèmes de relations de travail ou de relations entre les employés, opposition de groupes de pression extérieurs — le patron confie son problème à une firme spécialisée en études de marché ou en consultation organisationnelle et il attend qu'on lui explique ce qui lui arrive et qu'on lui dise quoi faire...

Yves Lamarche répond à la question en expliquant quelle est la place de la recherche sociale à Hydro-Québec et en retraçant l'évolution que cette recherche y a connue au cours des deux dernières décennies.

Hydro-Québec est une entreprise de production et de distribution d'électricité. On y fait surtout de la recherche technique liée à la production ou à la distribution de l'électricité. La recherche sociale n'y occupe pas et n'y a jamais occupé une place importante. À l'heure actuelle, il n'existe pas de direction de la recherche sociale à Hydro-Québec et il ne s'y fait pas de recherche sociale à proprement parler. On voit cependant plusieurs services faire ou commander des études sur des sujets précis.

À Hydro-Québec, les premières recherches sociales ont été faites au sein de la Direction des ressources humaines: il s'agissait d'études de sociologie de l'organisation et de sociologie du travail. Par la suite, l'entreprise a développé une expertise en sociologie des problèmes environnementaux: pour planifier le développement des grands équipements (centrales et lignes de transport), il fallait connaître les milieux humains et sociaux concernés, définir les modalités de consultation de la population, évaluer les impacts sociaux...

Parallèlement, le développement de la Baie James et la convention signée par les autochtones et le gouvernement, de même que la Loi sur les artefacts, qui relève du ministère des Affaires culturelles, ont forcé Hydro-Québec à développer un important corpus de connaissances sur les populations autochtones et le milieu nordique. C'est pour cette raison qu'Hydro-Québec emploie des anthropologues et des archéologues.

Depuis une quinzaine d'années, Hydro-Québec s'est mise à s'intéresser à une série de

questions nouvelles. On s'y est intéressé aux analyses de contexte (évolution de la législation, analyses des informations véhiculées par les médias, etc.) à des fins de planification générale. On a aussi tenté d'intégrer des facteurs sociaux dans les modèles de prévision de la demande d'électricité. Ce genre de tentative a été abandonné parce que peu concluant. Les déterminants «lourds» de la demande sont vraiment économiques: prix de l'énergie, taux d'inflation, taux d'intérêt, concurrence, développement technologique, etc. On a commencé à se préoccuper de la mise en marché et de l'opinion publique. On utilise des études sur l'opinion publique (perception de l'image de l'entreprise, satisfaction de la clientèle, opinions sur les hausses de tarif et sur le rôle de l'entreprise, etc.), on réalise des études de marketing avant de concevoir de nouveaux programmes, on évalue l'impact des campagnes publicitaires et on s'intéresse aux courants socio-culturels de la population. On réalise des études similaires auprès des employés, auxquelles s'ajoutent des études sur des questions internes comme les programmes d'égalité des chances par exemple.

Finalelement depuis trois ou quatre ans, on développe une expertise sur les attentes et les besoins de certaines clientèles particulières: les groupes ethniques, les personnes âgées, les mauvais payeurs...

En bref, il se fait beaucoup d'études à caractère social à Hydro-Québec mais on ne peut pas dire, à proprement parler, qu'il s'y fait de la recherche sociale. La plupart des études ne sont d'ailleurs pas publiées: on ne rend public, en fait, que ce qui doit l'être en vertu d'une obligation légale ou conventuelle.

Louise Roy poursuit dans la même veine en proposant une réponse en deux parties: l'évolution générale de la recherche sociale appliquée au Québec depuis quinze ou vingt ans, et les pratiques — ou l'absence de pratique — de la STCUM.

Depuis le début des années soixante-dix, le mode de définition des projets de recherche en sciences sociales appliquées a connu au moins trois formes différentes.

Au début des années soixante-dix, il existait des organismes gouvernementaux, comme l'OPDQ, qui avaient le mandat de produire des connaissances nouvelles. À l'intérieur des mandats, donnés par le pouvoir politique, les projets eux-mêmes étaient définis par les chercheurs. C'est en vertu de son mandat que l'OPDQ a réalisé des études sur l'évolution démographique des régions, sur les structures de leurs économies ou sur l'évolution de l'emploi. À cette époque, la recherche appliquée ressemblait plus à la recherche fondamentale qu'à l'étude appliquée.

Par la suite, le pouvoir de définition des projets a échappé aux chercheurs et a été exercé directement par les autorités politiques. Les mandats ont été remis en question et l'existence même d'organismes comme l'OPDQ a été menacée. On a cessé de faire de la recherche pour améliorer les connaissances et on s'est mis à produire des études pour alimenter l'orientation et la décision politiques.

À l'heure actuelle, les objets d'étude ne sont plus choisis en fonction de la logique de la recherche ou de la planification ni en fonction de la logique politique mais bien en fonction de celle de l'entreprise privée. C'est ce qui se passe, par exemple, au ministère des Transports du Québec, qui possède une direction de la recherche qui fait tout ce qu'elle peut pour ancrer son activité aux intérêts de l'entreprise privée.

La STCUM, de son côté, est strictement une entreprise d'opération. Sur le territoire de la Communauté urbaine de Montréal, la planification du transport en commun et la réalisation des équipements importants (*i.e.* le métro) sont confiées au Bureau du transport métropolitain qui, pour des raisons politiques, relève directement du Comité exécutif de la CUM. Tout le domaine de la planification et du développement lui échappant, la STCUM a pris l'habitude de ne voir les choses qu'à court terme. Cela signifie, en particulier, qu'elle n'a développé d'expertise ni en recherche industrielle ni en recherche sociale. Autrement dit, il ne se fait pas de recherche à la STCUM. De ce point de vue, la STCUM est différente d'Hydro-Québec qui maîtrise sa planification en plus de la conduite de ses opérations de production.

À l'heure actuelle, la STCUM est en réorganisation. Elle a désormais une direction du marketing qui s'intéresse aux caractéristiques des personnes qui utilisent le transport en commun. La plus grosse recherche menée par la STCUM est l'enquête *Origine-destination* qui est refaite à tous les quatre ou cinq ans auprès d'un échantillon de soixante à soixante-

dix mille personnes à chaque fois. Cette enquête est un exemple du genre de recherche qui peut se faire à la STCUM: une recherche dont les résultats peuvent se traduire presque immédiatement en opérations.

Depuis quelques temps, l'entreprise est confrontée à de nouveaux problèmes face auxquels elle dispose de peu de moyens d'intervention: l'hétérogénéité croissante de la population, la délinquance dans le métro, les tensions raciales... Historiquement la STCUM s'est toujours concentrée sur ses problèmes internes et, confinée qu'elle était dans l'administration des opérations de routine, elle se limitait à la gestion des crises. Elle ne dispose pas aujourd'hui des moyens nécessaires pour faire face aux réalités nouvelles parce qu'elle ne s'est jamais préoccupée de voir venir. Sous ce rapport, elle est très différente de la RATP¹, par exemple, qui dispose de directions entières de gens qui réfléchissent sur l'intégration de leur entreprise au milieu urbain, sur l'évolution vers l'an 2000, etc. Dans cette organisation, les intellectuels ont une place et une légitimité qu'ils n'ont pas à la STCUM qui consacre peu d'efforts ou de ressources budgétaires à ce genre de préoccupation. Toutefois, cette situation est probablement appelée à changer parce que la société devient de plus en plus diverse, fragmentée et complexe, et que le contexte sociopolitique devient de plus en plus présent dans les opérations courantes. La STCUM s'est tout récemment donné les moyens de réagir aux pressions extérieures en créant une division des relations avec la clientèle un peu comme Hydro-Québec l'a fait en produisant des études d'impact en réponse aux pressions des groupes écologistes.

Pour répondre à la question sur la définition des projets de recherche, Muriel Garon prend le problème en amont du moment de la décision et examine plus généralement l'insertion des chercheurs en sciences sociales dans les organisations où ils travaillent.

Mon expérience de l'élaboration de questions de recherche au sein d'un organisme public m'a amenée au constat suivant: les gestionnaires qui n'ont pas de formation en sciences sociales et les professionnels d'autres disciplines (je travaille avec des juristes) ne connaissent ni les méthodes de recherche des sciences sociales ni le cadre général à partir duquel elles questionnent le réel. À la limite, on peut dire qu'ils ne savent pas quoi demander à la recherche sociale... à part des sondages. Ceci est vrai, bien entendu, là où il n'y a pas de direction de la recherche mais aussi dans les organisations où il y en a une. Dans ces endroits, on va rarement demander aux chercheurs de poser les questions fondamentales au fonctionnement de l'organisme.

Je travaille dans un organisme où j'ai un statut — ambigu — de cadre. Celui-ci me permet de relever les problèmes au passage et de faire des propositions de recherche. Parfois aussi, on nous demande s'il nous est possible de «faire quelque chose» avec un problème. Le plus frustrant, cependant, c'est qu'il arrive encore souvent qu'on ne nous pose même pas cette question lorsque se présentent des problématiques à contenu éminemment social.

Ceci dit, pour que les chercheurs puissent vraiment contribuer à poser les «bonnes» questions sur l'insertion dans la société de l'organisation qui les emploie, il faut qu'eux-mêmes et leur production atteignent et conservent une certaine «masse critique» à l'intérieur de cette organisation. S'ils sont isolés, les chercheurs, un à un, ne peuvent produire que de petits morceaux. Lorsqu'ils sont peu nombreux, ils disposent de peu de moyens et le reste de l'organisation ne leur fait pas confiance. À cause de cela, atteindre la «masse critique» est difficile. Tant que la «masse critique» n'est pas atteinte, les chercheurs ont l'impression d'être des passagers clandestins.

En guise de réponse à la question de l'animateur, Louis Toupin offre une contribution théorique. Celle-ci comprend deux parties: une typologie des modes de définition des questions de recherche et la définition d'un critère de la dynamique de la définition de ces questions.

D'après mon expérience et celle des gens que j'ai vu travailler, il existe au moins trois modèles de définition des questions de recherche. Le premier de ces modèles pourrait être nommé *modèle de recherche et de développement*. Il s'applique, entre autres, lorsqu'on veut adapter un produit à un environnement. Par exemple, lorsque le ministère de l'Éducation a décidé d'installer des micro-ordinateurs dans les écoles, j'ai eu à faire

1. Régie autonome des transports parisiens. Société publique responsable des transports en commun (autobus, métro, réseau express régional) de la région de Paris.

une étude sur les impacts de cette installation et sur les interactions possibles entre les usagers et ces appareils.

Le deuxième modèle est celui de la *résolution de problème*. Dans ce modèle, le chercheur écoute les praticiens et essaie de traduire ce que ceux-ci disent d'un problème — comment ils le vivent, quelles sont leurs attentes — en devis de recherche formel.

Le troisième modèle prend plus de temps à installer: on pourrait le nommer *modèle d'interaction continue*. Ce mode de fonctionnement n'est possible que lorsque des rapports suivis se sont établis entre les praticiens et les chercheurs et qu'on a franchi le «mur des sondages»... Lorsque ce type de rapport existe entre praticiens et chercheurs, ceux-ci peuvent alors proposer eux-mêmes des questions de recherche aux praticiens à partir de la connaissance qu'ils ont de leur travail et des problèmes auxquels ils sont confrontés.

Parallèlement au mode d'interaction entre le chercheur et son milieu de travail, il existe un principe qui guide la définition des questions de recherche: on pourrait le nommer *critère de pertinence*. Ce critère existe sous deux formes: la *pertinence stratégique* et la *pertinence rationnelle*.

Le cas type de la question de recherche définie en fonction de la pertinence stratégique est celui où l'organisation demande à ses chercheurs de lui fournir les arguments ou les informations qui lui permettront de se défendre contre un environnement hostile qui veut la «mettre au pas» ou réduire son autonomie.

Le cas type de la pertinence rationnelle est celui où l'organisation demande aux chercheurs de définir un problème ou de définir des possibles dans un univers de contraintes ou encore, sur un plan plus pratique, d'améliorer une intervention ou de cerner les impacts d'une action.

Bien entendu, il arrive fréquemment que les deux types de pertinence se retrouvent dans le processus de définition d'une seule question de recherche.

Denise Fortin est la seule, parmi les chercheurs, à exercer dans le secteur privé. Sa réponse à la question diffère de celles de ses deux collègues qui travaillent dans des organismes parapublics et reflète la différence des deux situations.

Mon expérience de travail dans le secteur privé m'amène à être tout à fait d'accord avec la manière dont André Saumier a répondu à la question. Du point de vue d'une firme, la différence essentielle se situe entre les organisations ou les entreprises qui ont un service de la recherche et celles qui n'en ont pas. Si notre client a son propre service de la recherche, nous recevons un projet entièrement défini et nous nous trouvons littéralement réduits au rôle d'exécutant. Si notre client n'a pas de service de la recherche, il nous appelle lorsqu'il fait face à un «incendie»; dans ce cas-là, notre intervention est plus complète et, à mon avis, plus intelligente.

Ceci dit, j'aimerais préciser que notre firme n'est pas une «boîte de sondages». Nous ne prétendons pas faire de la recherche mais bien des études et pas seulement des sondages. De plus, s'il est vrai que les firmes comme la nôtre font, à l'heure actuelle, à peu près uniquement des études et des sondages, c'est parce que maintenant, il n'y a plus d'argent pour faire autre chose. Autrefois cet argent existait et il se faisait de la recherche même dans les firmes privées.

L'UTILITÉ DE LA RECHERCHE SOCIALE

Tous les chercheurs et les gestionnaires ont donné leur réponse à la question sur la définition des projets de recherche. Le «tour de table» étant terminé, la discussion proprement dite peut commencer. Elle se centre rapidement sur l'usage de la recherche sociale appliquée.

En réaction à ce qui s'est dit, Jean Renaud fait remarquer que les obligations politiques semblent jouer un rôle beaucoup plus important que les pressions de marché dans l'orientation des recherches sociales appliquées. Hydro-Québec est obligée de faire certaines études par la Convention de la Baie James et la Loi sur la qualité de l'environnement, la Commission des droits de la personne est tenue d'étudier certains problèmes, les commissions scolaires — tout au moins à l'éducation des adultes — ont des besoins de recherche qui sont déterminés

par des décisions politiques (programme d'amélioration de l'employabilité, installation de micro-ordinateurs) qui n'ont rien à voir avec la question de la concurrence.

Yves Lamarche croit que l'idée d'opposer les pressions politiques aux pressions du marché n'est pas la bonne manière de poser le problème.

Si on veut comprendre l'évolution de la place de la recherche sociale dans les entreprises publiques, il vaut mieux envisager la question autrement. Les entreprises publiques comme la STCUM et Hydro-Québec jouissent toujours, aujourd'hui, de leur monopole économique mais elles ne disposent plus du *monopole de la légitimité*. Que ce soit parce que le marché ne leur soit plus acquis à cause de sa complexité accrue ou à cause d'une véritable concurrence, ou bien parce que des pressions politiques se traduisent en obligations légales ou administratives est secondaire. Le vrai changement est que les entreprises publiques ont perdu ce *monopole de la légitimité*.

Louise Roy est d'accord avec l'intervention d'Yves Lamarche et croit même qu'on peut pousser cette idée plus loin.

Hydro-Québec et la STCUM sont des entreprises techniques qui fonctionnent avec une logique technique et dans lesquelles les ingénieurs occupent une place prépondérante. Ceci s'explique. Depuis au moins vingt ans, le principal défi de ces entreprises a été de nature technique : maîtriser la production et la distribution de l'électricité à partir du grand nord ou construire le métro. Aujourd'hui ces défis ont été relevés. Les nouveaux défis sont d'un ordre différent : ils touchent à la gestion des ressources humaines, à l'ajustement à l'environnement extérieur et ils sont dus à l'omniprésence du sociopolitique à l'intérieur comme à l'extérieur des entreprises. Ces nouveaux défis sont d'une nature complètement différente de celle des anciens. Ils ne peuvent pas être abordés avec une logique technique et c'est leur émergence qui va changer la place des économistes, des sociologues et de tous ceux qui ne proviennent pas des « sciences dures » à l'intérieur de ces entreprises. La violence dans le métro est un problème complexe qui ne peut pas être résolu avec la logique des ingénieurs.

Les interventions d'Yves Lamarche et de Louise Roy traitent de l'évolution de la place de la recherche sociale appliquée dans les entreprises publiques. On en retire l'impression que ces entreprises perçoivent l'inscription, de plus en plus prononcée, de leurs activités dans une logique de rapports sociaux entre mouvements, groupes et forces sociales. André Saumier fournit, en contrepoint, une analyse de l'évolution de cette place dans les entreprises privées. Il propose en fait d'analyser le comportement de ces entreprises à partir de leur logique propre, celle du profit.

L'entreprise privée étant un acteur économique motivé par le profit, la sociologie appliquée est, pour elle, soit un bien que l'on vend soit un bien que l'on achète. Le cas de la recherche sociale comme bien vendu est relativement simple : son utilité économique se démontre par l'existence d'acheteurs prêts à payer un prix suffisant pour qu'il soit rentable de la produire.

Le cas de la recherche sociale comme bien acheté est un peu plus compliqué mais plus instructif. Du point de vue de l'entreprise qui l'achète, il existe deux sortes de recherche sociale : celle qui est nécessaire et celle qui est utile. Dans une entreprise privée, deux critères permettent de distinguer le nécessaire du simplement utile. D'un côté, règle générale, est jugé nécessaire ce qui est pertinent à la prise de décision et aux opérations (aux fonctions *line*) et utile ce qui est pertinent à l'encadrement (aux fonctions *staff*). D'un autre côté, une récession, et les contraintes budgétaires qu'elle impose, permet de distinguer nettement, au moins *a posteriori*, l'utile et le nécessaire : le premier a été balancé alors que le second a été conservé.

Dans l'ensemble, la sociologie appliquée est plus pertinente aux besoins *staff* qu'aux besoins *line*. Elle permet en effet, *grosso modo*, de mieux comprendre l'environnement interne et l'environnement externe de l'entreprise. Comme ces environnements évoluent normalement à un rythme plutôt lent, la faiblesse de leur juste appréciation ne risque guère d'avoir des conséquences néfastes, à court terme, pour l'entreprise.

On peut donc conclure de tout ceci que, dans le secteur privé, la sociologie appliquée aura tendance à s'épanouir dans les périodes de prospérité économique et à s'étioiler durant les récessions et durant les périodes où la rentabilité à court terme est particulièrement privilégiée.

Louise Roy ajoute que, en la modifiant, une partie de cette analyse peut être appliquée au secteur public.

L'évolution de la recherche sociale appliquée dans le secteur public a été, elle aussi, liée au passage d'une ère de prospérité économique à une période de restriction. Pendant les années soixante, qui étaient des années de prospérité, on a pu faire, en dehors des universités, des recherches qui se justifiaient d'abord par leur valeur intellectuelle. Aujourd'hui, il n'y a plus d'argent pour cela. Par contre, la fin de la prospérité a contribué à créer de nouvelles tensions sociales, de nouveaux problèmes sociaux qui exigent, pour qu'on puisse leur faire face, une nouvelle forme de recherche sociale appliquée. Mais voilà, la fin de la prospérité, qui a créé ces nouveaux problèmes, a aussi fait disparaître les budgets de la recherche sociale. Au moment où une forme de recherche sociale appliquée devient urgente, les moyens de la faire disparaissent.

Nous nous trouvons donc dans un cercle vicieux. La recherche sociale est un luxe qu'on se paie lorsque tout va bien et, qu'au fond, on peut s'en passer, mais elle ne se fait pas quand les choses vont mal, c'est-à-dire précisément lorsqu'elle devient nécessaire.

L'AVENIR DE LA RECHERCHE SOCIALE APPLIQUÉE

À ce stade de la discussion, l'animateur fait remarquer que, depuis le début, la plupart des interventions ont traité du contexte sociopolitique de la recherche. Il suggère aux participants de formuler maintenant ce que, d'après eux, devrait être la recherche sociale appliquée.

Louise Roy est la première à répondre à l'invitation.

Aussi bien à l'université que hors de l'université, nous vivons tous à l'intérieur d'organisations, qu'il s'agisse d'un réseau, comme celui des affaires sociales ou celui de la santé, ou d'une entreprise comme Hydro-Québec ou la STCUM. Chacune de ces organisations vit des problèmes d'organisation, ce qui veut dire qu'elle a une dynamique du pouvoir interne, qu'elle doit gérer ses problèmes de ressources humaines et ses rapports avec l'environnement extérieur ainsi qu'avec les milieux économiques et politiques.

Lorsque j'ai reçu ma formation en sociologie, les sujets qui se voyaient accorder le plus d'importance relevaient de l'épistémologie comme, par exemple, la question de la définition de l'objet. Les questions propres à la sociologie des organisations n'occupaient pas une place importante dans l'enseignement. Il n'existait pas non plus de contact entre le Département de sociologie et l'École des Hautes études commerciales. En fait, les professeurs autant que les étudiants se méfiaient des gens d'administration et ne voulaient pas avoir de contact avec eux. J'ai l'impression que rien de tout cela n'a changé.

Aujourd'hui on voudrait que les départements de sociologie ne fassent pas que former de futurs professeurs de sociologie; on souhaite au contraire que les gens qui reçoivent une formation en sociologie travaillent à l'extérieur de l'université et que la recherche sociale serve à la prise de décision et à ceux que les impératifs de la gestion privent du temps de réfléchir. Cela ne sera possible que si les départements de sociologie font une place importante à l'étude des organisations dans leur enseignement et même font de la recherche sur les organisations.

Denise Fortin partage le point de vue de Louise Roy. Pour elle, il ne fait pas de doute que la pratique de la recherche sociale appliquée demande des connaissances sur les organisations.

Tout ce que je connais des questions d'organisation et de la vie d'une entreprise, je l'ai appris en faisant mon MBA. Je n'ai rien appris de tout cela au Département de sociologie. Et pourtant, les gens d'administration partent de connaissances issues des sciences humaines et sociales pour se poser des questions sur les organisations. Ils utilisent au besoin ce qui leur faut dans les connaissances produites en sociologie, en psychologie, en économie... Tout le *marketing*, par exemple, n'est qu'une application de connaissances tirées des sciences humaines et sociales. Tout ce qu'on enseigne dans les écoles d'administration provient des sciences sociales.

Yves Lamarche aborde le problème sous un angle différent. Pour lui, la contribution de la sociologie appliquée à la vie de l'entreprise ne doit pas nécessairement prendre la forme de la recherche et ne doit surtout pas se limiter à la recherche.

Dans les entreprises, on ne peut pas se contenter d'étudier les problèmes: il faut agir pour les régler. Bien souvent, l'application des sciences sociales la plus utile à une entreprise n'est pas la recherche mais l'intervention. C'est ce qui se passe pour le problème du recouvrement tel qu'il se présente à Hydro-Québec.

Certains clients ne paient pas leur compte d'électricité. Le service qui s'occupe du recouvrement est formé de gens qui y travaillent depuis dix ou quinze ans mais qui n'ont jamais vraiment été formés à ce travail. Plusieurs d'entre eux ont une vision stéréotypée de la clientèle: «On sait bien, ils sont sur le b.s. et ils passent l'hiver en Floride...», etc. Dans un contexte comme celui-là, régler le problème du recouvrement passe par une intervention auprès des employés. Pour y arriver, j'ai eu recours aux services d'une firme externe qui emploie non des sociologues — la plupart d'entre eux semblent ne faire que des sondages — mais des anthropologues, qui ont offert ce qu'ils ont appelé des sessions de sensibilisation à la différence. Ils ont expliqué aux gens du recouvrement ce que voulait dire ne pas avoir d'argent dans une ville comme Montréal, ce que voulait dire être noir ou être Haïtien et comment le fait d'appartenir à un groupe ethnique minoritaire pouvait amener à avoir de la difficulté à payer sa facture d'électricité... et ça a marché.

Ce genre d'intervention donne des résultats mais ce n'est pas essentiellement de la recherche. Malheureusement, il est très difficile de faire comprendre à des sociologues — ou à des étudiants en sociologie — que faire de la sociologie, ce n'est pas nécessairement faire de la recherche et que l'intervention, c'est aussi une forme de sociologie.

Les dernières interventions décrivent ce que pourrait être le contenu de la sociologie appliquée: études, consultation et intervention répondant aux besoins de la gestion. André Saumier expose clairement ce que ce genre de pratique implique pour les chercheurs qui veulent en faire une carrière.

Si les gens des sciences sociales veulent devenir pertinents aux yeux du monde des affaires, ils vont devoir se plier aux règles de celui-ci. La première de ces règles est qu'il faut aller au devant des clients, être prêt et capable de répondre à leurs besoins et savoir les en persuader. C'est très exigeant. Pour un sociologue, ça veut dire accepter d'être dans la situation d'un mécanicien à qui on demande non pas d'expliquer pourquoi une voiture ne roule pas mais simplement de la remettre en état de marche.

Il existe un marché pour ce genre de compétence. Ceux qui s'y attaquent vraiment et font le saut réussissent; ils réussissent même financièrement. Il est clair qu'en faisant cela, cependant, ils se coupent du milieu universitaire et de leurs collègues qui considèrent alors qu'ils ne font plus de la vraie recherche.

Cette manière d'envisager la pratique de la sociologie est relativement nouvelle, du moins au Québec. Une intervention d'Yves Lamarche résume, à partir d'un exemple précis, tout ce qui s'est dit sur l'évolution de la recherche appliquée au Québec depuis le début de la discussion, comme pour montrer que les transformations de l'environnement sociopolitique ont créé à la fois de nouveaux besoins de recherche et de nouvelles conditions de production de cette recherche.

Les conditions de production de la recherche ont beaucoup évolué. Il y a dix ou quinze ans, les entreprises embauchaient encore. Aujourd'hui, dans une entreprise de 18 000 employés comme Hydro-Québec, il n'y a que cinq ou six sociologues dont deux, à peine, font de la recherche. L'essentiel de la recherche sociale utile à Hydro-Québec est confié à des firmes externes.

Cette manière de faire est conforme à la politique de l'entreprise qui est de favoriser le développement de l'expertise externe. Elle a procédé de cette façon avec l'expertise en génie, elle le fait aussi pour l'expertise en sciences de l'environnement de même que pour l'expertise en recherche sociale.

L'ennui c'est qu'il est difficile de trouver des sociologues en dehors des firmes de sondage et des études de consultants en organisation. Il existe pourtant plusieurs champs d'expertise qui ne demandent qu'à être développés et qui pourraient l'être par des sociologues. Par exemple, il n'existe aucune firme de consultants vraiment spécialisée en service à la clientèle au Québec. Il en existe en Ontario et aux États-Unis mais pas ici et pourtant, il y a une demande pour ce genre d'expertise.

Parallèlement à la discussion sur l'orientation de la sociologie appliquée vers le support à la prise de décision et à la gestion au sens strict, les participants évoquent l'intérêt nouveau des entreprises et de la recherche organisationnelle elle-même pour les questions touchant aux valeurs et à la culture. Yves Lamarche est le premier à aborder ce thème.

Les défis de tous les jours d'une entreprise ne demandent pas la production d'une grande quantité de connaissances mais ils exigent la compréhension des rapports sociaux et la capacité d'intervenir pour les gérer. Quelles sont les stratégies de changement possibles à l'intérieur d'une entreprise? Comment y change-t-on les attitudes? Comment «composer-t-on» avec la culture organisationnelle, avec les syndicats, avec les contraintes des règles d'ancienneté? Comment fait-on de la formation? Comment opère-t-on les liens entre une entreprise et ses clients?

Les sociologues se sont exclus eux-mêmes de ces questions. Lorsque j'ai fait mes études de sociologie, il n'y avait qu'un seul cours sur l'entreprise et on n'y parlait ni de «culture d'entreprise» ni des «valeurs dans l'entreprise»... et si on en avait parlé, on aurait dit qu'il s'agissait de concepts contradictoires et vides de sens! En fait, l'entreprise elle-même n'était pas un objet d'étude légitime.

Louise Roy poursuit dans la même veine:

À l'heure actuelle, il se fait des choses sur la culture organisationnelle des entreprises, sur les nouvelles valeurs, sur le changement et cela, ici même, au Québec. Toutefois ce travail est fait par des gens de gestion même s'il consiste à traiter de questions comme l'importance des valeurs et les rapports entre la culture et la structure d'une organisation, qui font appel à des notions éminemment sociologiques.

À la STCUM, une partie de mon travail consiste à faire changer la culture de l'entreprise, les attitudes des gens et la structure elle-même. Mais je fais ce travail entourée d'ingénieurs, et il n'y a pas non plus beaucoup de sociologues dans les firmes de conseils en gestion qui peuvent nous épauler dans cette démarche.

La vision de la recherche sociale appliquée décrite dans les interventions qui précèdent est, sans contredit, celle des gestionnaires. Ainsi que le fait remarquer Jacques Rhéaume, elle conduit à souhaiter un modèle d'organisation de la recherche sociale dans lequel on ne maintiendrait un secteur fondamental que dans la mesure où les connaissances qu'il élabore pourrait être assimilées facilement par celui des applications.

Comme on peut s'en douter, les chercheurs ont une vision quelque peu différente. Muriel Garon n'est pas convaincue de ce qu'une formation initiale centrée sur l'étude des organisations ou sur les applications soit la plus indiquée.

Je demeure très sceptique lorsqu'on me dit qu'il faut produire des gens pour qu'ils s'attaquent aux problèmes des organisations et de façon à ce qu'ils soient, en plus, «opérationnels» dès la fin de leur formation initiale.

Ma force, dans mon milieu, c'est de savoir problématiser. Je suis entourée de gens qui ont de la difficulté à poser des problèmes. Ma compétence, c'est de poser des problèmes à partir du savoir fondamental que j'ai acquis, et cette compétence, elle vient de la formation fondamentale.

Nous tous, autour de cette table, sommes dans une situation semblable. Nous avons tous reçu une formation fondamentale et, par la suite, nous l'avons, en quelque sorte, capitalisée. Une fois sortis de l'université, nous avons été capables de nous adapter aux exigences de l'application.

L'intervention de Louis Toupin va dans le même sens que celle de sa collègue. Pour lui, la recherche fondamentale et la recherche appliquée sont deux choses distinctes et on ne doit pas tenter de réduire la première à la seconde. Il propose par contre d'élargir le rôle du chercheur dans son milieu. Partant du constat que la recherche, même appliquée, ne produit pas des recettes pour l'action, il conclut que le chercheur doit, en plus de produire des connaissances, manœuvrer pour que ces connaissances pénètrent la pratique de ceux pour qui elles ont été produites même si, au départ, ces derniers n'en voient pas l'intérêt.

Les objets abordés par la recherche organisationnelle ne sont jamais aussi clairement définis que ceux de la recherche théorique. La recherche théorique est soucieuse de la cohérence de son corpus disciplinaire alors que le phénomène investigué par la recherche

organisationnelle est composite: un peu de sociologie, un peu de psychologie, un peu d'économie. Son but est de cerner l'objet tel qu'il se présente, pas de l'analyser à la lumière d'une théorie scientifique.

Ceci dit, j'ai senti, moi aussi, le glissement de la recherche organisationnelle, qui se détache de la prise de décision *stricto sensu* pour s'intéresser à la formation, au développement organisationnel et à la culture d'entreprise. Après quelques années de recherche plus «traditionnelle», j'ai moi-même commencé à proposer des recherches plus conceptuelles aux gestionnaires avec lesquels je travaille et, contrairement à mes craintes, ils se sont montrés réceptifs.

Je crois qu'une bonne partie des difficultés de la recherche qui se fait dans les organisations est due à des problèmes d'autorité et de légitimité. La place qu'occupe le service de la recherche, à l'intérieur d'une organisation, en dit beaucoup sur la place de la recherche dans cette organisation. On attendra d'un service visible et prestigieux qu'il apporte une contribution importante à l'entreprise et, inversement, un service qui n'apporte pas de contribution importante se verra reléguer dans une position moins visible.

La recherche ne donne pas de réponses toutes faites. Elle ne produit pas de résultats affirmatifs ou impératifs. Le résultat d'une recherche contient toujours un peu de *oui* et un peu de *non*; ce n'est jamais «Faites ceci!» ou «Ne faites pas cela!» En ce sens, l'ambiguïté inhérente aux produits de la recherche peut créer la déception ou le scepticisme.

La seule manière de contourner ce problème est d'avoir une stratégie de diffusion. Ceux qui font la recherche à l'intérieur d'entreprises doivent savoir repérer ceux qui, dans leur organisation, sont les plus à même de recevoir les résultats de la recherche et de les faire pénétrer dans la pratique. Je nomme de tels individus *personnes frontières*. Très souvent, ce sont des professionnels ou des cadres intermédiaires. Leur formation ou leur fonction les mettent dans une situation où ils sont à la fois mêlés à la pratique et amenés à se poser des questions plus profondes; de plus, ce sont souvent des leaders dans leur milieu. Ils sont les seuls capables de vraiment diffuser les résultats dans la pratique et dans l'organisation; sans leur intermédiaire, les produits de la recherche courent le risque de ne jamais servir.

L'UTILITÉ SOCIALE DE LA RECHERCHE

Depuis le début, la discussion, qui doit porter sur la sociologie appliquée, est hantée par l'opposition entre la recherche appliquée et la recherche fondamentale. Jacques Rhéaume relève le problème.

Depuis plusieurs minutes, on remarque que les «partisans» de la recherche opérationnelle souhaitent de la recherche sociale qu'elle produise vite et qu'elle prenne l'allure d'une série de recettes... De telles exigences ne sont-elles pas antinomiques aux exigences de la recherche fondamentale qui se veut problématisante et respectueuse de la complexité?

La table ronde paraît mûre pour une question de ce genre. Les prochaines interventions des «gestionnaires» vont manifester une ouverture pour la recherche fondamentale qui faisait défaut jusqu'ici mais qui s'accompagnera d'attentes et d'exigences nouvelles.

André Saumier prend de nouveau la parole.

Il est vrai que ces deux types de recherche s'opposent même s'il est peut-être exagéré de parler d'antinomie. Il est tout aussi vrai que la recherche sociale fondamentale ne peut pas être faite et n'est pas faite par les entreprises, qui ne commandent de recherche que ce qui est nécessaire pour résoudre des problèmes précis et locaux.

Pour parler adéquatement de la recherche fondamentale, il faut aborder le problème autrement.

Plusieurs indices permettent de croire que, au cours des années qui viennent, la société canadienne, comme toutes les sociétés occidentales, va être aux prises avec un certain nombre de problèmes sociaux importants. Ces problèmes sont de deux types.

Il y a tout d'abord de vieux problèmes que, jusqu'à tout récemment, on pouvait croire définitivement réglés ou en voie de le devenir. Il s'agit, par exemple, des questions de l'avortement et du comportement sexuel. Il y a quelque temps, il était raisonnable de penser que nous vivions dans une société «libérée», que les débats sur ces questions

étaient sur le point de se terminer et que l'acceptation générale de l'avortement et de la différence d'orientation sexuelle était une simple question de temps. Aujourd'hui rien n'est moins sûr; au contraire, tout est remis en cause. Au cours des prochains mois et des prochaines années, ces questions vont soulever des débats virulents.

Il y a aussi de nouveaux problèmes. Nous savons que nous sommes aux prises avec un problème de dénatalité. Nous savons que la vie des couples et des familles change. Qu'arrive-t-il à une société où il est fréquent que la carrière de l'homme et celle de la femme les amènent à travailler dans des villes différentes? Quelle est la place des enfants dans cette société? Nous savons aussi que la place des femmes dans la société change elle aussi. Les femmes sont encore peu nombreuses aux postes de commande mais elles forment déjà la moitié des effectifs des écoles de formation des futurs gestionnaires. D'ici une ou deux décennies, elles occuperont des postes de commande en grand nombre. Cela entraînera-t-il des changements qualitatifs? Si oui, lesquels?

Toutes ces questions, les nouvelles comme les anciennes, nous renvoient aux grandes questions sociologiques, celles que se posaient les fondateurs de la discipline. L'apparition de ces débats sociaux peut amener la sociologie à se retourner vers ses origines de la même manière qu'en ce moment, la science économique redécouvre l'économie politique. Tous ces problèmes sociaux pourrait permettre à la sociologie de retrouver sa pertinence sociale.

Malheureusement, que disent, en ce moment, les sociologues sur la natalité, l'avortement, les nouveaux problèmes de la famille ou les conséquences de l'arrivée des femmes aux postes de commande? Rien ou bien peu de choses. Les problèmes sociaux ont rarement été aussi nombreux et présents que maintenant mais les sociologues demeurent étrangement silencieux.

Louise Roy propose une contribution qui va dans le même sens que l'intervention d'André Saumier.

On ne peut pas sérieusement exiger que toute la sociologie se fasse de manière rapide et efficace. On ne peut pas non plus demander aux universitaires de régler les problèmes quotidiens des entreprises: la mission des universités n'est pas d'être au service des entreprises. Toutefois il existe des questions fondamentales qui ne peuvent pas être traitées par les entreprises, qui doivent l'être, en principe, par les universités mais qui touchent de près les entreprises.

Je pense, par exemple, à la division du travail qui est une question de sociologie fondamentale mais dont la STCUM se préoccupe beaucoup à l'heure actuelle sans qu'on y dispose du temps et des ressources nécessaires pour y réfléchir en profondeur. Dans notre entreprise, la division du travail a été pensée dans les années cinquante en fonction d'une main-d'œuvre peu spécialisée et peu instruite. Aujourd'hui les travailleurs sont beaucoup mieux formés mais ils doivent continuer à s'insérer dans cette division du travail qui confine plusieurs d'entre eux à des tâches répétitives, ennuyeuses et peu satisfaisantes. Malheureusement, «enrichir» les tâches ou développer la polyvalence remet en cause la division traditionnelle du travail qui est sanctionnée par les conventions collectives. L'entreprise peut, bien sûr, faire appel à une firme spécialisée pour procéder à une analyse des tâches. Toutefois ce problème dépasse largement le cadre d'une seule entreprise: il soulève une question de sociologie fondamentale que seuls les universitaires ont le temps et les ressources de traiter à fond.

La marche vers l'égalité des sexes en milieu de travail soulève aussi des questions de fond. En principe, la STCUM verse un salaire égal pour un travail égal; l'ancienneté constitue toutefois un critère de détermination des salaires. À cause de cela, les femmes à l'emploi de la STCUM, qui ont en général peu d'ancienneté, y ont les pires conditions de travail. D'autre part, nous ouvrons les métiers non traditionnels aux femmes, en particulier ceux qui exigent un certain effort physique. Au nom de l'égalité, jamais un employé masculin n'aidera une employée à accomplir une tâche difficile comme la levée d'un contenant très lourd. Ces problèmes sont réels, ils sont liés à une question sociale fondamentale — l'inégalité des sexes — et, encore une fois, ils dépassent le cadre de l'entreprise. Ils doivent être étudiés par l'université.

La discussion achève. Deux interventions qui traitent des rapports entre l'université et son environnement serviront de conclusion. La première est faite par Muriel Garon.

Les entreprises et les universités ont des missions bien différentes. L'entreprise doit s'occuper de ses problèmes. Une des fonctions principales de l'université est la formation; une autre est d'assurer l'évolution et l'accumulation du savoir. Ces deux fonctions créent une logique qui fait se concentrer l'université à la fois sur les notions fondamentales et sur les questions les plus spécialisées. Cette logique distrait l'université de la société et l'éloigne des problèmes sociaux.

Parallèlement à ce fait, il existe, à l'intérieur de l'université, des étudiants qui ne savent pas sur quoi travailler, qui cherchent des sujets de mémoire ou de thèse et qui ne savent pas où les trouver. Si les professeurs d'université étaient régulièrement en contact avec les chercheurs qui côtoient les problèmes sociaux, ils n'auraient aucune difficulté à proposer des questions de recherche socialement pertinentes à leurs étudiants. Ceci ne sera possible, cependant, que si les chercheurs de l'université et ceux de l'extérieur de l'université se donnent des lieux et des occasions de rencontre et d'échange. Ces occasions sont rares: une table ronde comme celle-ci en est une.

Louis Maheu poursuit dans le même esprit, en expliquant comment les départements de sociologie des universités québécoises en sont venus à se «distraire» de la société. Son intervention marquera la fin de la table ronde.

Depuis une vingtaine d'années, le milieu universitaire québécois des sciences sociales s'est beaucoup professionnalisé. Il joue dorénavant des jeux complexes qui ont pour but de l'insérer dans les réseaux universitaires nationaux et internationaux. Aujourd'hui les interlocuteurs des sociologues universitaires québécois se trouvent en Grande-Bretagne, en Allemagne, en Italie, etc.

Le drame du milieu universitaire québécois des sciences sociales est, aujourd'hui, de ne plus s'articuler à son environnement immédiat. Il se pose les questions de la sociologie «internationale», il ne saisit plus les questions clés de sa société. Un des principaux aspects de ce drame est la formation. Le sociologue universitaire québécois «branché» sur la discipline forme les futurs sociologues dans ses cours, ses séminaires et ses recherches. Quelques-uns de ces futurs sociologues deviendront, comme lui, des universitaires branchés sur la discipline mais la majorité d'entre eux devra travailler dans la société et non pas à l'université, et aura à traiter les questions clés de la société plutôt que celles de la discipline. Cette majorité aura à se pencher sur les objets composites dont nous parlions tout à l'heure.

La formation de base des sociologues est inadéquate. On ne parvient pas à faire comprendre aux étudiants que la plupart d'entre eux ne deviendront pas des universitaires et que leur travail consistera à régler des problèmes. Pour répondre à cette demande du milieu, il faudrait transformer complètement les programmes de premier cycle et leur donner une orientation résolument générale et pluridisciplinaire plutôt que spécialisée comme c'est le cas actuellement.

* * *

Les propos que nous avons rapportés dans ce compte rendu renferment une matière riche qui permettrait des commentaires nombreux. En guise de conclusion, nous nous contenterons de revenir brièvement sur deux questions qui ont été présentes durant toute la discussion et qui nous semblent mettre le mieux en lumière certains des problèmes les plus importants de la recherche sociale appliquée. Ces deux questions sont celle des rapports entre chercheurs et gestionnaires, et celle des rapports entre l'université et les organisations où se fait — ou pour le compte desquelles se fait — la recherche sociale appliquée.

On aura noté que, tout au long de la discussion, les gestionnaires ont régulièrement donné le ton. En général, ils ont été les premiers à proposer leurs réponses aux questions posées par l'animateur; de même, ils ont exprimé sans détour leurs attentes, leurs exigences et leurs réserves sur la recherche sociale. En comparaison, les chercheurs ont paru demeurer sur la défensive: ils ont répondu aux arguments des gestionnaires mais n'ont jamais pris l'initiative de critiquer directement l'attitude des gestionnaires à l'égard de la recherche.

Outre les idiosyncrasies, on peut imaginer plusieurs explications à ce fait. On peut y voir, par exemple, un effet du rapport social qui lie, dans les organisations, les gestionnaires

aux chercheurs, ceux-ci étant subordonnés à ceux-là. On peut aussi voir, dans le caractère récessif des interventions du groupe des chercheurs, une bouffée de l'air du temps qui pare l'action de l'auréole de la vertu mais laisse la réflexion dans l'ombre.

Le fait lui-même, toutefois, ne surprend pas. On s'est habitué, en effet, à admettre que la recherche qui se fait dans les organisations non académiques — ou pour le compte de celles-ci — doit se réaliser dans un esprit bureaucratique. Elle doit avoir son origine dans un mandat limité confié par la direction à ses chercheurs ou ses consultants, la pertinence de ses résultats — son efficacité — se mesurant à la minceur de l'écart entre ceux-ci et le mandat original.

Il ressort cependant de la discussion, qu'à ce jeu, les chercheurs partent toujours perdants. Lorsqu'un gestionnaire conçoit un mandat de recherche, il y projette sa propre situation: ayant à prendre des décisions qui supposent des choix, il souhaite une recherche qui indique la direction à prendre et la voie à suivre. Malheureusement les chercheurs ne sont pas des mages: ils peuvent imaginer et étudier différentes possibilités, évaluer les avantages et les inconvénients de chacune, à la limite formuler des recommandations, en un mot tout faire pour fournir au gestionnaire les informations lui permettant de faire des choix éclairés, ils ne peuvent pas soulager celui-ci des difficultés du choix ni des affres de la production des discours de justification des options choisies. Autrement dit, lorsque la recherche commence par le désir d'un gestionnaire, le chercheur est plus souvent qu'autrement condamné à décevoir son patron ou son client... à moins de lui raconter des histoires.

Dans certaines circonstances, cependant, il semble bien que les chercheurs puissent se libérer de ce fardeau. Comme ceux-ci l'ont fait remarquer au cours du débat, la recherche, à l'intérieur ou pour le compte d'organisations, donne sa pleine mesure — et évite de décevoir — lorsqu'elle apporte un éclairage original sur les problèmes de l'organisation. Dans la plupart des cas, ce résultat semble être atteint lorsque le chercheur lui-même propose un projet de recherche à ses supérieurs ou ses clients ou, tout au moins, participe activement à la définition des questions de recherche à partir de sa propre perception de la vie de l'organisation. Bref, c'est en mettant une sourdine à la relation bureaucratique que la recherche appliquée en vient à donner satisfaction. Ce style de travail, toutefois, ne semble être possible que si le chercheur est bien intégré à l'organisation et prend lui-même l'initiative de le faire adopter. Les gestionnaires peuvent être prêts à accepter de travailler ainsi mais il ne semble pas leur venir à l'esprit de faire les premiers pas. Il semble donc que ce soit aux chercheurs, partout et à chaque fois, de prendre les devants... ce qui revient à dire que, en pratique, ils portent seuls l'essentiel de la responsabilité du statut de la recherche dans leur organisation.

À écouter les participants, les rapports entre le milieu universitaire et ceux où se fait la recherche sociale appliquée paraissent plutôt ténus.

Du point de vue de ceux qui produisent ou utilisent cette recherche, l'université paraît principalement sinon exclusivement intéressée par les questions académiques. À lire entre les lignes, on ne semble pas tant reprocher aux universitaires de faire de la recherche fondamentale ou de dispenser un enseignement lui aussi fondamental que de se concentrer sur l'étude de questions définies par des universitaires et dont les réponses sont destinées à être reçues par d'autres universitaires. Les producteurs et les consommateurs de recherche appliquée ne mettent pas en cause l'importance accordée par l'université à la qualité, à la rigueur, à la profondeur et à l'envergure des recherches même si l'«idéal-type» de la recherche universitaire ne peut généralement pas être reproduit dans les conditions de production caractéristiques de la plupart des recherches appliquées. Ils souhaiteraient cependant voir les universitaires consacrer une partie de leurs ressources à l'étude des problèmes pertinents pour la vie sociale et non uniquement à celle des problèmes pertinents au progrès de leurs disciplines. Dans le même esprit, ils aimeraient que l'université apprenne aux étudiants à s'intéresser aux problèmes sociaux et à les étudier aussi sérieusement et aussi rigoureusement que les problèmes académiques.

Du point de vue des universitaires, une bonne partie de la recherche faite par ou pour le compte des organisations paraît irrémédiablement coupée des préoccupations scientifiques. Ainsi tout ce qui touche à la caractérisation de la demande, à l'image de l'organisation ainsi qu'une partie importante du domaine des relations de travail y est étudié avec des techniques et à l'intérieur de cadres explicatifs ou justificatifs qui relèvent du *marketing*, des relations

publiques ou de la gestion des ressources humaines mais qui, la plupart du temps, sont totalement étrangers aux préoccupations des disciplines fondamentales. Sur ces questions, les universitaires spécialistes de ces disciplines ont peu à offrir et peu à gagner.

Dans la mesure, toutefois, où les organisations font face à des situations ou s'intéressent à des questions qui ne peuvent pas être étudiées avec les moyens qui leur sont habituels et surtout lorsque ces situations ou ces questions sont liées à des problématiques sociales importantes, les activités de recherche des organisations peuvent attirer l'attention des universitaires. Dans de tels cas, en effet, la recherche appliquée aborde des questions qui se rapprochent ou se confondent avec des préoccupations scientifiques et elle peut mener à la production de connaissances nouvelles.

Le terrain sur lequel peuvent collaborer la recherche fondamentale et la recherche appliquée est donc étroit mais il existe. Il apparaît cependant que l'initiative des contacts entre les deux univers risque de revenir aux chercheurs œuvrant dans les organisations plutôt qu'aux universitaires. Ces derniers, en effet, sont généralement peu au fait des travaux et des préoccupations de leurs collègues travaillant à l'extérieur des milieux académiques et il est difficile de leur en tenir rigueur: la recherche sociale appliquée se pratique dans des lieux nombreux et divers ce qui la rend peu visible. Tous les chercheurs, par contre, connaissent l'université pour y être déjà passés...

La conclusion générale que l'on peut dégager de la table ronde semble donc être que la recherche sociale appliquée a un présent et un avenir au Québec malgré les politiques d'austérité et l'indifférence relative des organisations et des milieux académiques. Littéralement la recherche sociale appliquée est entre les mains de ceux qui la font.