

Actualité et pratique de la recherche-action

Pascal Ughetto

▶ **To cite this version:**

Pascal Ughetto. Actualité et pratique de la recherche-action. 2020. hal-02898998

HAL Id: hal-02898998
https://enpc.hal.science/hal-02898998

Submitted on 14 Jul 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Actualité et pratique de la recherche-action

À propos de Anne-Claude Hinault, Florence Osty et Laurence Servel, *Enquêter dans les organisations. Comprendre pour agir*, Presses universitaires de Rennes, Rennes, 2019, 270 p. et de David Coghlan et Abraham B. (Rami) Shani, *Conducting Action Research for Business and Management Students*, Sage, Londres, 2018, 144 p.

In : *Sociologie du travail*, vol. 62, n° 1-2, janv.-juin 2020

La recherche-action a besoin d'ouvrages de sensibilisation auprès des jeunes chercheurs et chercheuses et de manuels leur enseignant ses principes, méthodes et outils. En anglais et en français, deux ouvrages récents s'y emploient de façon très didactique. Comment mobiliser l'enquête sociologique dans une double perspective de production de connaissances et d'intervention ? Quelles questions spécifiques se posent au sociologue intervenant, habituellement ignorées par les manuels de méthode ? Les deux ouvrages traitent de dilemmes et d'enjeux indissociablement pratiques et épistémologiques : concilier les attentes opérationnelles des acteurs et les règles d'une méthode canonique ; s'assurer que les résultats ne seront pas détournés au profit de certains ; gérer la relation avec le commanditaire sans se faire instrumentaliser.

Dans *Enquêter dans les organisations : comprendre pour agir*, Anne-Claude Hinault, Florence Osty et Laurence Servel s'attachent à expliquer ce que signifie mener une enquête dans le cadre de la réponse à une demande d'acteur. Dans l'introduction, elles suggèrent que cela aide à penser les transformations d'une organisation, nourrissant ainsi la connaissance tout en armant les sociologues intervenants pour accompagner les acteurs qui vivent ces changements. Les questions que les sociologues doivent affronter les renvoient à leur attitude au sein de la relation contractuelle de recherche mais aussi à la sociologie qu'ils pratiquent. Les autrices défendent une sociologie compréhensive qui s'emploie à répondre aux sollicitations et besoins d'acteurs sans que cela signifie prendre toute demande au pied de la lettre, par exemple celle qui consisterait à demander au diagnostic sociologique de livrer les clefs pour surmonter des résistances au changement ou d'enseigner les lois d'un *leadership* efficace. Il s'agit plutôt de fournir de l'analyse, présentée de manière à favoriser, chez les acteurs, « les capacités collectives permettant de prendre en charge un destin commun » (p. 9) : l'analyse sociologique est là pour les aider à instruire des questions dont ils ont de la difficulté à débattre, pour les mettre en situation de confronter des points de vue et, ce faisant, pour « penser l'apprentissage collectif, éviter les phénomènes de crise, de blocage ou de rupture, mobiliser les acteurs dans la résolution des problèmes qui les concernent et dans la production de règles légitimes de fonctionnement » (p. 9). La démarche est également inspirée par une appréhension des organisations dans leurs dynamiques et comme étant en transformation. C'est la possibilité d'intervenir dans une dynamique non déterminée à l'avance qui justifie l'implication des sociologues, à condition qu'ils mettent en œuvre un réel effort de réflexivité sur ce que produit leur intervention.

Sept chapitres constituent l'ouvrage. Tous illustrent une partie de leurs développements à partir d'exemples d'interventions. Un premier chapitre traite des rapports à la demande issue des acteurs et de la mise en forme de la « commande ». Parfois, le diagnostic ou l'éclairage sociologique est sollicité par une direction (d'entreprise, d'administration, d'association), un syndicat ou d'autres encore, qui souhaitent être accompagnés à un moment où ils voudraient pouvoir réagir à des symptômes qu'ils jugent critiques, par exemple un malaise des salariés face à des changements. Dans d'autres cas, c'est parce qu'ils aimeraient pouvoir anticiper avant d'amorcer un changement. Enfin, ils peuvent vouloir être éclairés parce qu'ils ont le sentiment vague que telle ou telle dynamique

mériterait d'être soutenue, ce qui exigerait de commencer par mieux la comprendre. Face à ces demandes, l'enjeu est de négocier la définition du problème, l'objet et les modalités de l'enquête, mais aussi d'amener le commanditaire à comprendre que l'apport doit être attendu dans les résultats de l'analyse, ayant par exemple pour effet une nouvelle interprétation du problème, autant ou plus que dans d'éventuelles préconisations. Il peut aussi y avoir à expliquer à un dirigeant qu'il ne se situe pas en dehors du système d'acteurs mais fera partie de l'enquête à part entière. Comité de pilotage et autres dispositifs de l'étude sont évoqués par ce chapitre.

Les chapitres 2 et 3 portent sur des objets plus transversaux à tout type d'enquête sociologique : comment préparer son enquête (documentation, entretiens exploratoires, problématiser…) ; comment préparer et conduire les entretiens. Les conseils pratiques abondent quant à l'appui à prendre auprès de relais, à l'adoption du vocabulaire le plus à même de faire sens pour les acteurs : s'ils s'attendent plus volontiers à entendre parler d'interview que d'entretien, mieux vaut leur concéder cette formulation et obtenir ainsi leur coopération, tout comme il faut savoir se montrer souple sur les durées acceptables d'entretien. Le quatrième chapitre invite à savoir conjuguer les méthodes plus que les opposer : ainsi, entretiens individuels *et* collectifs, plus que les uns ou les autres. Il s'agit surtout de savoir rebondir face aux obstacles qui ne manquent jamais de survenir, y compris les circonstances (pas si rares) où le commanditaire se désintéresse de l'enquête sollicitée. Le chapitre 5 traite de l'analyse des données (codage des entretiens, interprétation…).

Avec le chapitre 6, on en revient à des problèmes plus spécifiques de l'intervention : restituer l'enquête aux acteurs, communiquer les résultats dans des formes qui augmentent les chances qu'ils s'en emparent, bien distinguer la description et l'interprétation et faire en sorte de s'entendre sur des faits partagés. La restitution, défendent les autrices, doit être comprise comme un moment d'intervention, nécessitant par exemple de savoir analyser comment un groupe d'acteurs résiste stratégiquement à des résultats qui menace sa position. Enfin, le dernier chapitre cherche à faire se rejoindre l'attente première des acteurs — quelles conclusions pour l'action, quels conseils ? — et celle des sociologues qui, pour leur part, lorgnent plutôt vers l'article scientifique à en tirer. La démarche de recherche-action peut finir de répondre aux attentes exprimées dans la commande en offrant par exemple la lecture de scénarios possibles. Il s'agit de problématiser le changement, d'aider les acteurs à partager leur interprétation des avenirs possibles et à discuter collectivement du devenir que ces scénarios proposent aux différents groupes et à la régulation d'ensemble. Autrement dit, les compromis sociaux alternatifs.

L'ouvrage homologue publié en langue anglaise est celui de David Coghlan, dont les travaux en la matière sont réputés, et Abraham Shani : *Conducting Action Research*. Son sous-titre le destine aux étudiants de gestion, mais ses bases sont bien sociologiques, comme fréquemment dans les *organization studies*. Un long chapitre d'introduction explique ce qu'est une démarche de recherche-action, en inaugurant par ailleurs une illustration qui sera reconduite de chapitre en chapitre : la traduction concrète dans le travail d'un étudiant de MBA fictif, Kevin, qui travaille sur l'équivalent de ce que serait, en France, un mémoire de recherche d'un étudiant de master en alternance. Partant d'un rappel des apports de fondateurs comme Kurt Lewin pour aller jusqu'aux approches actuelles de *design thinking*, en passant par les démarches socio-techniques, le chapitre montre que la recherche-action relève d'une production conjointe de résultats entre chercheurs et profanes. Il évoque aussi les cycles d'action et de réflexion et les différentes étapes qui scandent l'approche, dans lesquels il importe de conserver une capacité de retour réflexif sur ce qui se transforme durant la présence sur le terrain.

L'essentiel est alors en place et les chapitres suivants le développent : le chapitre 2 approfondit la présentation de l'identité spécifique de la recherche-action relativement à des démarches ou postures qui, positiviste ou constructiviste *(interpretist)*, s'accordent à destiner les résultats de l'enquête à l'univers académique principalement. Des conseils surgissent comme

l'importance de se sentir responsable au sein de l'organisation des résultats que l'on fournit en tant que praticien de la recherche-action et des actes que l'on commet ; ou l'habitude qu'il convient de se forger consistant à faire, non avec des résultats immédiats et définitifs, mais avec de la théorie émergente. La recherche, argumentent les auteurs, entremêle alors des dimensions clinique, collaborative et développementale, de gestion du collectif d'enquête, etc.

Le chapitre 3 traite d'aspects cruciaux de la recherche-action, comme le fait de prendre part à l'action ou celui d'être impliqué et d'être cependant amené par la rédaction du mémoire ou de la thèse à prendre du champ. Il soulève des questions importantes comme le fait de devoir traiter les personnes, au sein de l'organisation, non comme de simples objets d'étude mais comme des sujets. Difficile, est-il dit, de traiter ces individus que l'on a fréquentés en les stigmatisant au moment de la rédaction — en les qualifiant, par exemple, de réfractaires au changement. Autre point évoqué : la recherche-action a souvent besoin de se fixer à elle-même ses propres critères de qualité et de compromis entre différents registres d'efficacité.

Le quatrième chapitre porte sur la réalisation. L'originalité de cette partie est notamment l'invitation à faire en sorte de toujours satisfaire conjointement quatre exigences : le fond, la rigueur, la montée en réflexivité et la pertinence. Comment ce qui est apporté peut-il être jugé pertinent d'un point de vue d'acteur autant qu'au plan scientifique ? Le cinquième chapitre donne des exemples et le sixième conclut.

Les deux ouvrages méritent d'être rapprochés. Ils constituent deux ressources très complémentaires. Ils sont particulièrement bienvenus dans un contexte où la recherche sociologique trouve de plus en plus à se déployer dans les organisations par l'entremise de jeunes en alternance lors de leur master ou en convention Cifre au cours du doctorat[1]. Qui a encadré des doctorats ou des mémoires de master dans ces contextes trouvera ici l'écho d'inquiétudes des étudiantes ou étudiants, de dilemmes à la fois pratiques et épistémologiques qu'ils ont à résoudre et de discussions avec eux sur la façon d'agir pour faire avancer la thèse ou le mémoire dans une organisation qui n'est pas construite pour n'être qu'un « terrain ». Que faire de l'empressement de mon tuteur à obtenir des résultats rapides ou des préconisations plutôt que des analyses compliquées ? Ou, auraient-ils pu ajouter, « comment répondre au souhait de ma tutrice de me voir faire un *benchmark* » à l'aide d'entretiens totalement isolés et décontextualisés dans diverses organisations plus ou moins comparables ? Les deux ouvrages incitent à savoir trouver des résultats intermédiaires, à les formuler en évitant un jargon qui paraît faire science mais qui n'oblige pas à clarifier les énoncés et à les pousser jusqu'à la fameuse pertinence de D. Coghlan et A. Shani.

Les deux ouvrages sont à même d'aider ces jeunes chercheurs à répondre à leur crainte quant à une possible instrumentalisation. Ils ne leur enseigneront pas comment empêcher l'acteur de subordonner la relation à ses attentes propres mais les obligeront plutôt à mesurer qu'une organisation dispose de ses enjeux autonomes et légitimes et les sensibiliseront au principe d'une production conjointe qui nécessite de prendre le risque de faire confiance aux acteurs. Car, symétriquement, il ne faudrait pas que la recherche soit elle-même en train de réduire une organisation à ne servir que ses propres enjeux de connaissance scientifique. Une démarche clinique est bien celle qui produit du savoir valide dans l'univers scientifique à l'occasion d'un acte d'intervention dont le destinataire reste seul juge, en fonction de ses propres considérations.

L'importance des deux ouvrages tient également au sentiment commun à leurs auteurs que la recherche-action reste encore aujourd'hui amenée à lutter pour faire admettre sa légitimité parmi les méthodologies possibles. De ce point de vue, le public dépasse celui des jeunes chercheurs et chercheuses. La portée de ces ouvrages est de réaffirmer les convictions

[1] Cifre : Convention industrielles de formation par la recherche, dispositif subventionné par l'État français de collaboration scientifique entre une entreprise privée et un laboratoire de recherche public.

méthodologiques et épistémologiques qui inspirent les praticiens de la recherche-action. Ils convergent dans leur insistance sur l'idée qu'elle vise à renforcer les capacités d'action de chacun des groupes d'acteurs au sein des organisations, en fournissant à ceux-ci de la réflexivité sur, pourrait-on dire, la construction sociale de la réalité à laquelle ils participent par les dynamiques qu'ils alimentent ou celles dont ils se détournent ou qu'ils entravent. L'éclairage sociologique offre des possibilités de développement, à ces groupes autant qu'au « système » formé par ces acteurs. Par la simplicité avec laquelle il l'exprime, l'ouvrage de David Coghlan et Abraham Shani est peut-être celui qui fait le mieux comprendre l'enjeu des dynamiques d'apprentissage collectif, tandis que celui d'Anne-Claude Hinault, Florence Osty et Laurence Servel met à profit toute la profondeur des cadres théoriques légués par Renaud Sainsaulieu et Jean-Daniel Reynaud, auquel un lecteur français sera attaché.

Tous deux ont parfois besoin de pousser la spécificité de la recherche-action à un point de radicalité que leur contenu dément en partie : on voit bien qu'une partie des conseils s'appliquerait autant à des enquêtes de terrain plus classiques. Il y a en réalité un *continuum* dans les pratiques de la recherche de terrain qui n'oppose pas toujours aussi nettement la recherche-action aux autres démarches — et cela d'autant plus que les auteurs ne traitent pas explicitement d'une participation des chercheurs, au-delà de la production d'analyses, à la conception d'outils de gestion, de plans d'action, de dispositifs divers. Mais cela n'entrave absolument pas la lecture de ces ouvrages déjà très riches.

Pascal Ughetto
Laboratoire Techniques, territoires et sociétés (LATTS)
UMR 8134 CNRS, École des Ponts ParisTech et Université Gustave Eiffel
6-8, avenue Blaise-Pascal, Cité Descartes, Champs-sur-Marne
77455 Marne-la-Vallée cedex 2, France
pascal.ughetto@univ-eiffel.fr