

ESSAIS



Outil méthodologique 17

Les représentations du problème dans la recherche-action

TÉLUQ

OUIL MÉTHODOLOGIQUE 17 : *Les représentations du problème dans la recherche-action*¹

1. Florence Allard-Poesi et Véronique Perret, « Les représentations du problème dans la recherche-action », <http://www.strategie-aims.com/Normandie04/sessions/Allard-Perret.pdf>



LES REPRÉSENTATIONS DU PROBLÈME DANS LA RECHERCHE-ACTION :

Définitions et illustration au travers de l'élaboration d'un projet stratégique

Florence Allard-Poesi
Institut de Recherche en Gestion
Institut de Gestion
Place de la porte des Champs
Route de Choisy
94 000 Créteil
mel : allard-poesi@univ-paris12.fr

Véronique Perret
CERMAT — IAE Tours
Université François Rabelais
50, avenue Jean Portalis
B.P. 0607
37206 Tours Cedex 03
mel : veronique.perret@univ-tours.fr

La recherche-action peut se définir comme une méthode de recherche dans laquelle « il y a une action délibérée de transformation de la réalité ; recherche[s] ayant un double objectif : transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations » (Hugon et Seibel, 1988 : 13¹). Se démarquant des recherches conventionnelles (l'étude de cas par exemple), la recherche-action pose le changement de la réalité sociale comme un moyen d'accès à la connaissance de celle-ci. Ce faisant, la recherche-action porte sur et implique toujours la modification de comportements, conduites et actions individuels et/ou sociaux (modification du niveau de production des équipes dans les ateliers par exemple, Lewin, 1947a et b). Cette transformation permet non seulement de produire des connaissances scientifiques sur les phénomènes sociaux mais aussi d'être utile à l'action sociale. En termes lewiniens, la recherche-action est ainsi une recherche pour le « management social » : « une recherche comparant les conditions et les effets de différentes formes d'action sociale, et conduisant à l'action sociale. (car) La recherche qui ne produit que des livres ne suffit pas » (Lewin, 1946, 1997² : 144). Cette visée d'utilité pour l'action sociale et d'amélioration du fonctionnement des systèmes sociaux donne naturellement pour objet à la recherche-action la résolution de problèmes concrets. À la différence de la recherche de terrain ou expérimentale conventionnelle, la recherche-action

¹ cité par Barbier (1996 : 7)

² Par convention dans ce texte, la première date mentionnée correspond à celle de l'édition originale ; la seconde, mentionnée en italique, à la réédition consultée.



est ancrée dans la volonté de résoudre un problème concret, pratique, de transformer une situation vécue comme étant problématique par les acteurs en une situation plus favorable (Greenwood et Levin, 1998). Par-delà les différentes conceptions que cette notion recouvre, un problème peut être défini³ comme la reconnaissance par un individu (ou un groupe) qu'une action a échoué d'une part, et que la réflexion sur les raisons de cet échec peut être utile pour remédier à cette situation d'autre part (Landry, 1995 : 328-329).

La formulation du problème à résoudre suppose, au-delà cette reconnaissance, une représentation de la situation ou de l'objet à l'origine du sentiment d'échec (Landry, 1995). La *représentation* du problème, sur laquelle s'appuie la démarche de recherche-action, apparaît ainsi essentielle. Pour autant, cette question n'est jamais abordée de front par les travaux de synthèse portant sur la recherche-action (voir Greenwood et Levin, 1998 ; Bartunek, 1993 ; David, 2000b), et n'est que rarement traitée dans les articles⁴ rapportant ce type de recherche.

À l'examen, la question de la représentation du problème à résoudre révèle deux ensembles de difficultés :

1) Une difficulté théorique, d'une part. Les approches de la recherche-action⁵ s'appuient sur des projets épistémologiques et des visions de la réalité sociale variés, proposant des représentations différentes du « problème à résoudre » :

- des problèmes de résistance au changement liés aux théories-en-usage (*theories-in-use*) des acteurs, pour l'*Action Science* d'Argyris et ses collègues (1985) ;
- des blocages liés aux mécanismes inconscients de défense contre l'anxiété psychotique, pour les approches socio-psychologiques à visée thérapeutique (Jaques, 1951) ;
- une inégale distribution des richesses et des risques, pour les approches militantes (*Participatory Action Research*, Fals-Borda et Rahman, 1991) ;

³ Cette définition résume les 4 conditions identifiées par Landry (1995 : 316-317) pour qu'il y ait « problème » : 1/ une occurrence présente, passée, future, jugée comme étant négative par un individu ou un groupe, 2/ le sentiment que quelque chose peut être fait (des ressources sont disponibles pour y remédier), 3/ et que cela en vaut la peine (la réflexion et l'engagement peuvent être utiles), 4/ l'incertitude quant aux actions appropriées à entreprendre (la réflexion est nécessaire).

⁴ Hormis quelques exceptions (voir Greenwood et Levin, 1998 : 33-50 ; Argyris, 1993, 1995)

⁵ Pour des développements plus approfondis sur les différentes approches de la recherche-action voir Allard-Poesi et Perret (2004).



- des problématiques gestionnaires supposant la construction de représentations opératoires ou d'outils nouveaux, pour les approches ingénieriques (Chanal et *al.*, 1997 ; Claveau et Tannery, 2002) et de recherche-intervention (David, 2000a) ;
- un problème issu d'une construction collective entre chercheurs et acteurs de terrain, pour les approches coopératives (*Cooperative Inquiry*, Heron, 1971 ; 1996 ; Reason et Heron, 1986 ; *Human Inquiry*, Reason, 1994b), participatives (*Participatory Action Research*⁶, Whyte, 1991 ; Bartunek, 1993) ou pragmatistes (Greenwood et Levin, 1998).

2) Une difficulté empirique d'autre part. Suivant ici Lewin, les différentes approches de la recherche-action revendiquent toutes à leur manière une vision de la réalité sociale comme un système complexe, supposant une multiplicité des rationalités et des représentations, l'interdépendance des dimensions constitutives du système et son caractère profondément dynamique. Elles considèrent donc aussi les problèmes à résoudre comme des objets complexes. Les difficultés pratiques qu'une telle conception suppose, sont cependant souvent occultées dans les travaux rapportant de telles démarches de recherche (Bartunek, 1993).

Or la définition ou construction du problème révèle, pour qui s'est prêté à l'exercice, de nombreuses difficultés : les acteurs proposent des définitions différentes du problème, ou cachent derrière un apparent consensus des visions incompatibles du problème (Eden et *al.*, 1983 ; Weick, 1979 ; Donnellon et *al.*, 1986) ; le porteur du projet dans l'organisation ne dispose pas d'une vision claire du problème en question (Claveau et Tannery, 2002 ; Chanal et *al.*, 1997), ou en propose une représentation ambivalente, contradictoire ; de nouveaux problèmes apparaissent au cours de la recherche enfin, transformant ou faisant disparaître le problème initialement défini (Greenwood et Levin, 1998).

Quel est finalement, le « problème » de la recherche-action ? L'objectif de cette communication est double. Il s'agit d'une part, de souligner la diversité des représentations dont fait l'objet la notion de problème à résoudre dans les différents courants de la recherche-action. Il s'agit d'autre part, d'illustrer et de spécifier les difficultés concrètes d'une démarche de construction collective d'un « problème à résoudre » dans l'organisation. Une recherche-action pragmatiste menée à

⁶ Le terme de *Participatory Action Research* désigne originellement les recherches militantes visant au dévoilement et à la libération des moins privilégiés (Reason, 1994a). Afin d'éviter toute confusion, nous parlons respectivement de recherche-action militante pour désigner cette première approche originale et de recherche-action participative pour désigner les approches plus récentes qui ont repris la même dénomination mais visent principalement la résolution de problème dans les entreprises occidentales (cf. Whyte, 1991 ; et *al.*, 1991 ; Harrison et Leitch, 2000).



l'Association Départementale de la Sauvegarde de l'Enfance (ADSE), visant à élaborer un projet stratégique pour cette association, illustre l'ambivalence, la diversité et la dynamique des représentations du problème à résoudre dans la conduite du projet. Ce second volet nous amène à souligner la difficulté d'évaluer le changement produit par la démarche de recherche-action, et, en conséquence, d'apprécier les connaissances élaborées dans ces recherches.

1. LES DIFFÉRENTES APPROCHES DU « PROBLEME » DANS LA RECHERCHE-ACTION

Tout projet de recherche-action est ancré dans un problème concret. Le problème n'est cependant pas « donné » et peut être l'objet de représentations multiples dans l'organisation. Comment représenter la réalité et le problème afin de garantir le succès de la démarche ? Quelle est la représentation la plus adaptée à l'exigence de changement ? (Landry, 1995). À cette question, les différentes approches de la recherche-action apportent des réponses variées en fonction de la visée des connaissances produites d'une part, et de la vision de la réalité sociale portée par le chercheur d'autre part.

Si la résolution d'un problème doit permettre l'élaboration de connaissances nouvelles, celles-ci ne satisfont pas les mêmes visées suivant l'approche choisie : s'agit-il avant tout de découvrir la réalité et les mécanismes potentiellement universels qui y sont à l'œuvre, conformément à l'idéal scientifique de Lewin ? l'objectif est-il, conformément à la visée constructiviste, de construire une réalité nouvelle, émergente, sous la forme de représentations opératoires ou d'outils de gestion actionnables qui satisfassent les exigences de la situation et le projet définis par le chercheur et les acteurs de terrain (Chanal *et al.*, 1997 ; David, 2000a) ? ou s'agit-il, dans une perspective que l'on peut qualifier de critique (Koenig, 1997), de concevoir des connaissances avec les acteurs de terrain afin de contribuer à leur autonomisation (Greenwood et Levin, 1998), à leur émancipation politique (Fals-Borda et Rahman, 1991) ou psychique (Jaques, 1951), autrement dit de contribuer avant tout au changement social ?

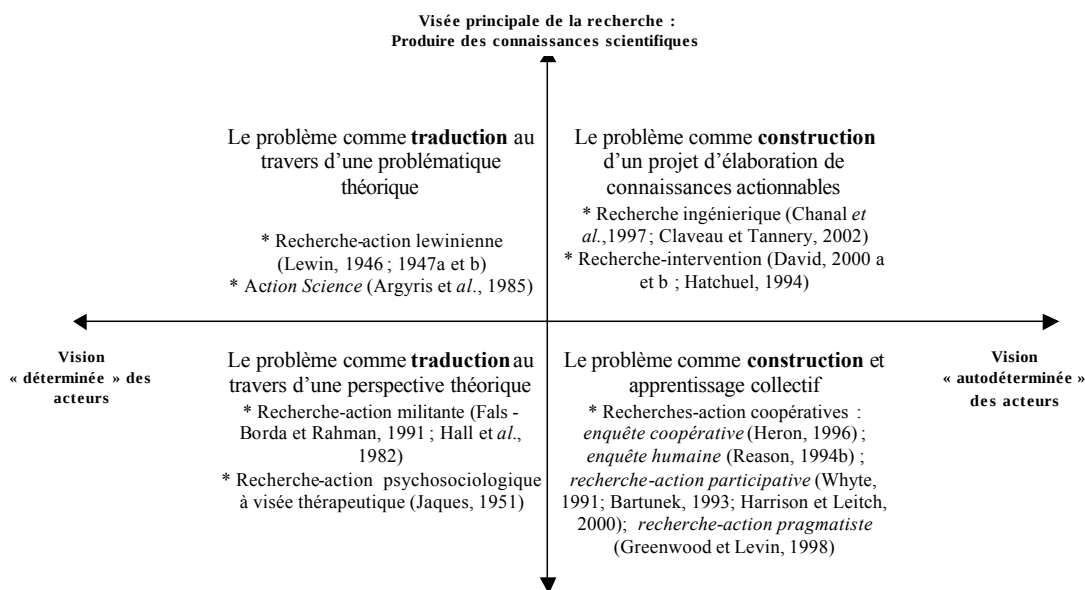
Bien qu'émanant d'un problème concret, la représentation du problème relève en outre de processus où la participation des acteurs de terrain varie fortement d'une approche à l'autre, reflet



de la variété des conceptions de l'humain des différentes approches de la recherche-action : les individus et systèmes sociaux sont-ils déterminés par des forces sociales, socio-psychologiques ou psychiques, qui pour une bonne part leur échappent ? Dans ce cas, la définition de l'objet de recherche procédera d'une *traduction* du problème des acteurs de terrain au travers des connaissances et/ou préoccupations théoriques du chercheur uniquement. Les individus sont-ils, au moins potentiellement, autodéterminés, auteurs de leurs projets ? Dans ce cas, la définition de l'objet sera le fait d'une *construction* avec les acteurs de l'organisation (coconstruction), marque d'une conception socio-constructionniste, participative de la réalité sociale.

Ces deux dimensions (visée de la recherche/vision des acteurs portée par le design de la recherche) et leurs pôles constitutifs permettent de distinguer quatre conceptions et voies d'élaboration du problème dans les approches de la recherche-action (cf. figure 1).

Figure 1. Les représentations du « problème » dans les courants de la recherche-action⁷



⁷ Comme toute tentative de catégorisation, il s'agit d'une présentation simplifiée des différents projets de connaissances que peut porter le chercheur. Les différents pôles caractérisant la visée de la recherche d'une part, et la vision des acteurs et de la réalité sociale portée par le *design* d'autre part, s'entendent ainsi comme les extrêmes d'un continuum plutôt que comme des catégories pures.



Visée principale de la recherche :
Changer la réalité sociale

1. 1. Le problème comme traduction⁸

Bien que disposant de visées très différentes, l'*Action Research* de Lewin (1946 ; 1947a et b), l'*Action Science* d'Argyris et ses collègues (1985), les approches militantes (Fals-Borda et Rahman, 1991) et psychosociologique à visée thérapeutique (Jaques, 1947 ; 1951) se rejoignent dans des démarches de recherche où la définition du problème est principalement le fait *d'une traduction d'un problème concret* dans une problématique et/ou perspective théorique pré-déterminée (Koenig, 1997). La vision et visée du chercheur marquent alors de leur empreinte la représentation du problème à résoudre.

1. 1. 1. La traduction au travers d'une problématique théorique

La recherche-action lewinienne (Lewin, 1946 ; 1947 a et b) et l'*Action Science* d'Argyris et ses collègues (1985) emprunte un tel chemin : le problème initial est transformé en une problématique théorique déterminée s'exprimant sous forme d'hypothèses que l'intervention permettra de soumettre à l'épreuve du test.

Lewin conçoit ainsi les systèmes sociaux et les groupes en particulier comme des champs dynamiques, disposant de propriétés spécifiques distinctes de celles des parties (individus, sous-groupes) qui les composent. Ces propriétés sont le fait de l'interdépendance dynamique des facteurs à l'œuvre dans le système social, en particulier la structure des rôles dans la tâche, du statut des membres et réseaux de communication, et les forces animant cette structure (comme les besoins des individus, les barrières physiques et sociales, qui facilitent ou au contraire inhibent les actions individuelles et sociales). À la lumière de la théorie du champ de Lewin, le problème de la consommation d'abats des ménagères américaines pendant la seconde guerre mondiale est ainsi *traduit en une problématique* ayant trait aux niveaux de conduite et aux habitudes sociales dans les groupes.

⁸ Le terme de traduction a été choisi en référence à son sens commun de transposition d'une langue (celle des acteurs) à l'autre (celle du chercheur). S'il y a bien transformation dans cette transposition, il ne s'agit pas d'une coconstruction. Nous ne faisons donc par référence ici à la conception que défendent les sociologues de la traduction (Callon et Latour, 1991).



L'*Action Science* d'Argyris et *al.* (1985) partage cette même visée d'élaboration de connaissances scientifiques sur le fonctionnement des systèmes sociaux. C'est la théorie de l'apprentissage d'Argyris et Schön (1978 ; 1996) qui sert là de référent principal à la *traduction des problèmes* concrets : les systèmes sociaux, et les organisations en particulier, sont souvent emprisonnés dans des comportements et attitudes défensives qui les empêchent d'affronter les exigences paradoxales et conflits auxquels ils font face, et qui, *in fine* les paralysent. Ces comportements sont le fait des « théories-en-usage » des individus dont les principes et variables constitutives (relevant d'un modèle I d'apprentissage) empêchent toute mise à l'épreuve des idées et donc toute modification des comportements. L'intervention devient dès lors le moyen : a/ de révéler les théories-en-usage des participants b/ ce faisant, pour eux, de les confronter et de les modifier (vers des « théories-en-usage » relevant d'un modèle II d'apprentissage), c/ et finalement, d'évaluer l'effet de ces changements sur les comportements des individus, et donc d'évaluer la robustesse des hypothèses de la théorie de l'apprentissage.

S'il revendique clairement l'héritage lewinien, le projet d'Argyris se dote d'une ambition nouvelle : il s'agit non seulement de produire des connaissances sur le système social, mais aussi sur la pratique d'intervention elle-même (dimension qui n'est pas explicitement présente dans le projet lewinien, Argyris et *al.*, 1985 : 35). En principe, l'objet de recherche de l'*Action Science*, consiste donc en un ensemble d'hypothèses ou questions quant au fonctionnement du système social d'une part, et quant aux méthodes d'intervention permettant de le modifier d'autre part (méthode d'analyse et de confrontation par les échelles d'inférences, par exemple). Ce second aspect, qui se veut une source de progrès méthodologique et d'amélioration de l'action sociale, reste néanmoins peu explicite dans les travaux d'Argyris. Revendiquant cette ambition, les recherches-intervention (David, 2000a et b) et ingénieriques (Chanal et *al.*, 1997) intégreront plus avant l'investigation des effets des méthodes d'intervention à leur objet.

1. 1. 2. La traduction au travers d'une perspective théorique

Les courants militant (Fals-Borda et Rahman, 1991 ; Hall et *al.*, 1982) et psychosociologique à visée thérapeutique (Jaques, 1947 ; 1951) s'appuient aussi sur une démarche de *traduction des problèmes* de terrain pour concevoir leur objet. Ils se distinguent néanmoins fortement des démarches scientifiques de Lewin et de l'*Action Science* en posant le changement du système



social comme objectif ultime de la recherche, et non plus comme moyen d'élaborer des connaissances scientifiques. Cet objectif de changement se traduit dans un projet d'émancipation politique pour les approches militantes, psychique pour l'approche psychosociologique à visée thérapeutique. Cette émancipation s'appuie, dans les deux cas, sur une participation active des acteurs de terrain à l'élaboration des connaissances produites, point qui distingue notablement ces approches des premières. Cependant, même si le changement visé repose sur une collaboration étroite entre le chercheur et les participants, la représentation du problème reste le fait d'une traduction du problème de terrain au travers de la vision du monde portée par le chercheur.

La recherche-action militante (Fals-Borda et Rahman, 1991 ; Hall et *al.*, 1982) est ainsi marquée par une vision politique et critique du fonctionnement social et des connaissances scientifiques. Ces dernières sont envisagées comme un instrument de pouvoir au service du système socio-politique en place, dont une élite privilégiée et éduquée détient le monopole. Les problèmes auxquels font face les plus démunis, et que la recherche-action vise à résoudre, sont ainsi « lus » comme le résultat d'une structure socio-politique aliénante, une inégale distribution des richesses et des risques ; une inégalité à laquelle participent les institutions productrices de connaissances (l'école, l'université), et contre laquelle il s'agit de lutter. La recherche-action militante vise dès lors à aider les plus démunis à produire des connaissances au service de leurs propres intérêts, et ce faisant à les libérer du joug d'un tel système. La définition du problème et des modalités de conduite du projet, bien que s'appuyant sur la participation des acteurs, reste ainsi, comme dans les approches scientifiques, le fait du chercheur.

On retrouve ce trait dans la recherche-action psychosociologique à visée thérapeutique (Jaques, 1947 ; 1951). Jaques ne remet pas en cause l'idée lewinienne d'utilité des savoirs du théoricien en sciences sociales (notamment pour la société). Il dénonce par contre les dangers d'une orientation technocratique, prétendant agir pour ou sur les gens plutôt qu'avec eux. Un tel type d'approche tend en effet à empêcher chez le « système-client » le développement de nouveaux rôles qui permettraient aux participants de faire face eux-mêmes à leur problème. À l'instar de l'approche militante, la recherche-action psychosociologique à visée thérapeutique a pour objectif de permettre aux membres de l'organisation d'acquérir des connaissances sur son fonctionnement et des techniques pour affronter eux-mêmes leurs difficultés.



La formation de Jaques le conduit à donner à cette visée d'émancipation, et aux problèmes auxquels font face les acteurs, une expression psychanalytique et thérapeutique. Les problèmes des organisations résultent de résistances issues de mécanismes inconscients de lutte contre l'anxiété psychotique (Jaques, 1951). La résolution de ces problèmes passe par leur élucidation au travers d'une approche que Jaques qualifie de collaborative. À l'instar de la cure psychanalytique, cette élucidation s'appuie sur le maniement des résistances et des phénomènes de transferts sur le consultant/thérapeute, et sur la formation psychanalytique des participants.

Si elles disposent de visées très différentes, les approches lewinienne, militante, psychosociologique, et de l'*Action Science*, se rejoignent dans des démarches de recherches où les acteurs de terrain, en particulier dans la définition du problème à résoudre et des modalités d'intervention, sont peu présents voire absents. C'est en partie contre ces modèles faibles de participation et les conceptions déterministes du fonctionnement individuel et social qu'ils soutiennent que se sont développées, chacune à leur manière, les approches de recherche-intervention, ingénieriques et coopératives.

1.2. Le problème comme construction collective

Les approches ingénieriques (Chanal et *al.*, 1997 ; Claveau et Tannery, 2002), de recherche-intervention (Hatchuel et Molet, 1986 ; Hatchuel, 1994 ; David, 2000 a et b), et coopératives (*enquête coopérative*, Heron, 1996 ; Reason et Heron, 1986 ; *enquête humaine*, Reason, 1994b ; *recherche-action participative*, Whyte, 1991 ; Bartunek, 1993 ; *recherche-action pragmatiste*, Greenwood et Levin, 1998) conçoivent le problème à résoudre comme le résultat d'un processus de construction avec les acteurs de l'organisation étudiée (on parle ici de coconstruction). S'il s'agit en effet, conformément à l'idéal de l'*Action Research* de Lewin, que la recherche soit utile aux acteurs de terrain, et qu'en particulier les solutions élaborées leur permettent de résoudre le problème auquel ils sont confrontés, alors ce problème doit avoir été défini avec eux.

Animés cependant par des visées différentes (la production de connaissances scientifiques actionnables pour les recherches-intervention et ingénieriques ; l'apprentissage mutuel et le changement pour les approches coopératives), les formes et chemins empruntés par cette construction varient fortement d'une approche à l'autre.



1. 2. 1. La construction d'un projet de connaissance ingénieriques

Les recherches-intervention et ingénieriques ont pour visée principale l'élaboration de connaissances scientifiques pour les sciences de gestion en général (David et *al.*, 2000), et la stratégie en particulier (Martinet, 1990 ; Claveau et Tannery, 2002). Cette visée ne s'entend pas comme la production de connaissances purement descriptives, explicatives ou normatives. Revendiquant l'héritage argyrisien, ces approches se proposent d'élaborer des connaissances actionnables, c'est-à-dire : disposant d'une portée générale (propriété générique) d'une part, et pouvant être mobilisées par les acteurs en situation particulière (Claveau et Tannery, 2002 : 128), utiles à l'action, d'autre part.

Cette visée d'actionnabilité se traduit, dans ces approches, par une double exigence. Les connaissances élaborées doivent en premier lieu se situer au « bon niveau » pour le praticien, c'est-à-dire être intelligibles et utilisables pour lui (Chanal et *al.*, 1997). Ceci suppose de travailler à des niveaux théoriques intermédiaires garantissant et la portée générale des connaissances produites (propriété générique), et leur intelligibilité pour les acteurs (David, 2000 b : 210 ; Claveau et Tannery, 2002 : 128). Les connaissances élaborées prendront en second lieu une forme « ingénierique », c'est-à-dire de modèles et/ou d'outils de gestion utiles à l'action : outils d'aide au diagnostic (Chanal et *al.*, 1997), artefacts médiateurs (Claveau et Tannery, 2002), outils de gestion (Moisdon, 1997 ; David, 2000b).

L'objectif de la démarche scientifique d'intervention se résume ainsi : « comprendre en profondeur le fonctionnement du système, (de) l'aider à définir des trajectoires possibles d'évolution, (de) l'aider à en choisir une, [mais aussi de l'aider] à la réaliser, à en évaluer le résultat » (David, 2000b : 203). Ce n'est cependant pas tant la connaissance du fonctionnement du système et les hypothèses théoriques du chercheur qui guident la définition du problème, qu'un projet de transformation de la réalité, qui, se devant d'être utile aux acteurs de terrain, doit être construit avec eux. La coconstruction du problème permet donc de garantir les deux dimensions de l'actionnabilité définies par ces approches.

Marquée par la figure de « l'architecte-ingénieur » constructiviste, cette *coconstruction de l'objet de recherche* se distingue par deux traits particuliers. Elle se traduit en premier lieu toujours (paradoxalement) par le partage d'un projet de connaissances similaire, à savoir construire des représentations mentales opératoires ou des outils de gestion du phénomène étudié. Cette phase



de construction du problème constitue en second lieu une étape nécessaire à la mise en œuvre du processus de recherche, conception sous-tendant une image téléologique 'dure' du chercheur et des acteurs de terrain. Ces deux dimensions (cristallisation du problème sur un projet de construction, caractère préliminaire de cette étape) différencient fortement ces approches des approches dites coopératives.

1. 2. 2. La construction d'un problème collectif

Nous regroupons ici un ensemble d'approches, qui, bien qu'ancrant leur posture sur des questions épistémologiques et méthodologiques particulières, se rejoignent dans une conception de la réalité et des connaissances comme résultats d'apprentissage mutuels entre participants locaux et chercheurs. Pour l'enquête coopérative (Heron, 1996 ; Reason et Heron, 1986), l'enquête humaine (Reason, 1994b), la recherche-action participante (Whyte, 1991 ; Bartunek, 1993) et la recherche-action pragmatiste (Greenwood et Levin, 1998), la réalité sociale est une construction qui s'élabore dans les interactions qu'entretiennent les individus entre eux et avec le monde qui les entoure. Dans ces processus, l'individu, loin d'être déterminé, est au moins en partie auteur de ses actions (voir Reason, 1994a : 325-326). Dans cette perspective, le problème à résoudre et le dispositif de recherche doivent être définis en grande partie par les acteurs eux-mêmes. Idéalement, participants et chercheurs sont tous « co-chercheurs ».

Parce que chercheurs et participants disposent nécessairement de visions différentes du problème à résoudre, parce que tout système social implique des mécanismes d'inclusion, d'exclusion, d'influence et des jeux de pouvoir (Reason, 1994a : 326 ; Greenwood et Levin, 1998 : 11), un consensus sur une représentation du problème, et la signification qu'il revêt, ne peut que rarement être atteint. Il n'est d'ailleurs ni souhaitable, ni nécessaire. Seule la diversité des expériences et attitudes des participants, et les conflits qu'elle engendre, peuvent permettre le développement de solutions et significations plus créatives au cours des cycles d'actions et de réflexion qu'implique la recherche-action. En outre, même si les acteurs disposent de représentations différentes du problème, ils peuvent néanmoins s'accorder sur les actions à entreprendre (on parle alors de représentations *équifinales*, Donnellon et al., 1986 ; Weick, 1979). L'objectif est ainsi certes de produire des solutions « qui marchent » (*workability*, Reason, 1994b ; Greenwood et Levin,



1998), mais aussi de permettre aux acteurs et chercheurs de faire sens de ces solutions, autrement dit, de « cogénérer un apprentissage » (*cogenerative learning*, (Greenwood et Levin, 1998 : 86).

À la différence des approches « scientifiques », militantes, et psychosociologique, la construction du problème procède d'un apprentissage mutuel qui prend place tout au long du processus de recherche.

Au terme de ce panorama, la notion de « problème à résoudre », fédératrice du projet de la recherche-action, fait l'objet de représentations pour le moins variées. Le choix d'une démarche de recherche-action pragmatiste, reposant sur une démarche de coconstruction du problème avec les acteurs de terrain, illustre la diversité de leurs représentations et les difficultés concrètes qu'elles posent pour la conduite de tels projets de recherche.

2. CONSTRUIRE LE PROBLEME : LE PROJET STRATÉGIQUE À L'A. D. S. E

La recherche-action qui sert de support empirique à notre réflexion a été menée dans une grande Association Départementale de Sauvegarde de l'Enfance (ADSE) appartenant à un réseau associatif étendu sur le territoire national. Créée en 1946, l'ADSE est une organisation de 160 salariés. Ses ressources financières, d'un montant annuel d'environ 10 millions d'euros, proviennent, comme de nombreuses associations de ce secteur, pour une large part du Conseil Général et pour une partie plus modeste (moins de 10 %) de la Protection Judiciaire de la Jeunesse.

La mission de l'Association se définit comme la protection, l'accueil, l'éducation, l'insertion sociale et professionnelle des jeunes en difficulté, en danger et délinquants. Pour mettre en œuvre cette mission, l'Association dispose de trois établissements qui se différencient par le public accueilli ainsi que par les activités proposées :

- Un centre éducatif et scolaire qui accueille environ 60 enfants entre 6 et 14 ans pour une durée entre 3 et 4 ans dans un objectif d'aide éducative, d'intégration et de soutien scolaire ;



- Un centre éducatif et professionnel qui accueille environ 65 adolescents de 14 à 21 ans pour une durée maximum de 3 ans dans un objectif d'aide, de formation et d'insertion professionnelles et sociales ;
- Un foyer d'orientation et d'action éducative, qui dispose de l'habilitation justice, et qui accueille une trentaine d'adolescents pour une durée d'un an dans un objectif d'orientation, d'aide éducative et d'insertion sociale et professionnelle.

L'ADSE dispose également d'un service de milieu ouvert, regroupant les services d'enquête sociale, d'investigation et d'orientation des enfants et adolescents en danger, et une action éducative en milieu ouvert auprès des familles.

L'organigramme de l'Association rend compte de ce découpage et permet d'identifier trois niveaux hiérarchiques d'encadrement. Le directeur général, nommé par le Bureau, chapeaute quatre entités opérationnelles dirigées chacune par un directeur d'établissement. Il supervise également le service administratif central qui regroupe les services de gestion financière et humaine de l'Association. Chaque établissement est ensuite organisé en services. Au total, on dénombre 12 chefs de service et une conseillère technique chargée de la formation rattachée au service administratif. L'encadrement de l'ADSE est ainsi composé de 18 personnes. À la demande du directeur général, ces personnes ont été impliquées et ont activement participé à la recherche-action décrite ici.

Cette recherche-action collaborative, qui s'est déroulée sur deux ans et demi, a eu pour objectif de développer un projet stratégique au niveau de l'Association afin de répondre au problème identifié par le directeur général, alors en poste depuis trois ans.

Quel(s) étai(en)t le(s) problème(s) à résoudre ? Quel(s) problème(s) avons-nous résolu ? Au travers de ces questions, nous illustrons les difficultés d'élaboration d'une représentation collective du problème à résoudre et en spécifions trois dimensions particulières : l'ambivalence de la représentation du dirigeant, la diversité et la dynamique des représentations des acteurs.

2. 1. Où la construction du problème se heurte à l'ambivalence du dirigeant

Dès les origines du projet, le directeur de l'Association a défini le problème à résoudre dans des termes souvent contradictoires révélant, au fil du temps, une représentation ambivalente de la situation et du changement à mettre en œuvre.



Lors de la première prise de contact téléphonique, il nous fait part du problème qu'il rencontre et qu'il formule alors en ces termes : l'Association souffre d'un manque de mobilisation des salariés. Il exprime le souhait d'une formation visant à aider les cadres à remobiliser le corps social et oriente initialement la demande vers l'acquisition d'outils opérationnels de management. Un rendez-vous est pris afin de clarifier la commande et apprécier nos capacités à y répondre. Le directeur général précise et reformule alors le problème : il diagnostique « une panne de la fonction stratégique » à laquelle il convient, selon lui, de remédier en conduisant les cadres de l'Association à s'approprier ce niveau. Son diagnostic souligne un glissement des fonctions et des positions : l'opérationnel est assuré par des cadres qui ne prennent pas en charge la fonction stratégique. Cette fonction est alors assurée par le Bureau qui n'a pas « naturellement » cette fonction, et qui est conduit à adopter un positionnement ambigu vis-à-vis du personnel. Le problème de mobilisation des acteurs viendrait donc en partie du manque de légitimité et d'implication de la ligne hiérarchique dans la fonction stratégique. Cet entretien se conclut sur la nécessité d'une formation visant à résoudre ce problème, et nous nous engageons à faire une proposition.

La demande reste cependant floue sur plusieurs aspects. La recherche de « mobilisation » est clairement énoncée mais qui concerne-t-elle ? Les cadres, le personnel ? À quoi est-elle censée s'appliquer ? Mobiliser sur quoi ? Mobiliser pour quoi ? L'entretien n'a pas permis de définir plus précisément les attentes du directeur général en la matière. La demande s'exprime comme un besoin de « formation », mais ce choix est largement conditionné par des contraintes budgétaires et administratives⁹. Une formation sur la mobilisation des acteurs ne nous semble en fait pas pouvoir répondre au problème de « panne de la fonction stratégique » identifié par le directeur général. Nous proposons alors une démarche collaborative qui s'appuie sur la construction collective d'un diagnostic et d'un projet stratégique, visant d'une part à aider les cadres à s'approprier ce niveau, d'autre part à leur donner un projet commun sur lequel se mobiliser.

Cette proposition a fait l'objet d'une négociation téléphonique longue et difficile avec le directeur général. Ce dernier reconnaît la nécessité d'ancrer la formation dans les particularités du contexte associatif et plus particulièrement du contexte de l'ADSE. Cependant, il souhaite également que la démarche traite des aspects opérationnels de la mobilisation et fournisse des aides concrètes

⁹ L'ADSE peut bénéficier d'aides financières dans le cadre de programmes de formation et non pas dans le cadre d'opération de conseil.



aux cadres. Lorsque nous lui demandons ce qu'il propose à cette fin, il souligne qu'une formation « boîte à outils » sur la mobilisation ne lui semble pas adéquate. La conversation oscille constamment entre ces deux pôles : une démarche ancrée dans les problèmes spécifiques de l'Association / la transmission d'outils opérationnels. Chaque argument avancé pour défendre une proposition de notre part sert au directeur général à faire valoir un argument opposé. Ce « jeu » le conduit à démonter les hypothèses émises et les propositions faites, reprochant aux unes d'être « trop émergentes et ancrées dans le diagnostic plutôt que l'opérationnel », et aux autres « trop boîte à outils de consultant déconnectée des spécificités du contexte associatif ».

Cette oscillation n'est pas la seule en jeu. Sur la question de l'objet même de la mobilisation, nous proposons de faire travailler le groupe sur les projets d'établissements (structurant généralement l'activité d'une équipe dans une association). Le directeur général s'y refuse, soulignant que ces projets existent déjà¹⁰ et que le problème est plutôt de mobiliser les acteurs sur ces projets plutôt que de travailler sur leur contenu. Nous remarquons alors que le mode d'intervention proposé (groupe de cadres multi-établissements) rend difficile une approche qui consisterait à mobiliser chacune des équipes sur leurs projets d'établissement. L'autre argument fort contre cette proposition repose sur le fait qu'une réflexion sur ces projets conduirait à travailler au niveau des établissements, ce qui n'était pas, selon lui, le niveau pertinent : un travail plus global au niveau de l'Association est nécessaire.

Nous nous accordons, après négociation, sur un projet visant à aider les cadres à élaborer un projet stratégique pour l'Association. Cette idée n'a pas tout de suite rencontré les faveurs du directeur général. Sa principale objection était que « le projet stratégique n'est pas en question, la mission de l'Association est clairement exposée dans le règlement de l'Association et elle est imposée aux cadres ». Cette conception était difficilement recevable et nous en argumentons les raisons : un projet stratégique est autre chose qu'un règlement, il doit mettre en évidence une vision, une orientation, des objectifs, des plans d'actions. Or ces éléments, après discussion, ne semblent pas définis. En outre, il ne nous semble pas pertinent de considérer le projet stratégique comme n'appartenant pas à la prérogative des cadres, si l'on souhaite qu'ils s'approprient cette fonction. Le directeur général oscille ainsi constamment entre la nécessité pour les cadres de

¹⁰ Projets dont le directeur général ne précise pas vraiment le contenu pendant cet entretien. Il apparaîtra, au cours de la formation, que tous les établissements et services ne disposent pas de projet et que certains sont en cours d'élaboration depuis plusieurs années.



s'approprier la fonction stratégique et le fait que la fonction stratégique s'impose à eux. Le tableau 1 synthétise les arguments opposés présentés par le directeur général dans cette première phase de définition du problème à résoudre.

Tableau 1. Une définition ambivalente du problème à résoudre

Le problème de l'ADSE consiste en :	
Un manque de mobilisation des cadres sur les projets (de services, d'établissement) existants	Une panne de la fonction stratégique qui est assurée, en conséquence, par le Bureau de l'Association
Il doit être résolu :	
Par l'acquisition d'outils opérationnels de management	Par une démarche ancrée dans le contexte de l'ADSE
Permettant de mobiliser les acteurs sur les projets existants	Par une démarche visant à l'appropriation du niveau stratégique par les cadres
Car :	
La fonction stratégique s'impose aux cadres	Les acteurs doivent s'approprier la fonction stratégique

La proposition de construction collective d'un projet stratégique répond, pour une part, au problème identifié. Après négociation, la proposition finit par emporter l'accord du directeur général. Cet accord donne lieu à la rédaction d'un projet formalisé, validé par la direction et présenté aux cadres lors de la première journée d'intervention.

À ce stade de l'intervention, nous sommes toutefois conscients que le projet dans lequel nous nous engageons repose sur la vision (pour le moins ambivalente) du directeur général et non sur un dialogue avec l'ensemble des participants. Il convenait d'identifier la façon dont eux-mêmes posaient les problèmes de l'Association, étape qui allait révéler des représentations différentes, voire contradictoires du problème de l'Association

2. 2. Où l'intervention fait émerger « des problèmes »

Le dispositif prévu pour accompagner la démarche d'élaboration collective du projet stratégique à l'A.D.S.E s'articulait en deux temps :

1) Construction d'un diagnostic stratégique de l'Association devant permettre d'ancrer la réflexion dans les représentations des acteurs, d'apprécier leur relative convergence/divergence, et d'en dégager les principaux points d'accord et de désaccord. À cette fin, les représentations des



participants des « problèmes » de l'Association en début de session, puis des orientations stratégiques à poursuivre devaient être collectées par le biais de questionnaires individuels semi-directifs.

2) Construction collective d'un projet stratégique pour l'A.D.S.E qui devait permettre au groupe de s'engager et de s'approprier le processus de réflexion stratégique et ses résultats, remédiant par-là à la « panne de fonction stratégique » et au manque de mobilisation des acteurs identifiés par la direction générale.

Ces deux phases, devant initialement se dérouler sur 6 journées d'intervention, se sont appuyées essentiellement sur des travaux et discussions de groupe visant à synthétiser et clarifier les représentations des participants et leurs points éventuels de désaccord, et à faire émerger des axes communs de réflexion. Les deux phases d'intervention, conçues de manière relativement ouverte, sont présentées dans les tableaux 2 et 3 suivants.

Tableau 2. Première session de recherche-action à l'ADSE (Année 1) :

Phase de diagnostic		
Séances	Déroulement prévu	Réalisation effective
1 ^{ère} (Décembre)	Présentation du projet. Cadrage théorique et connaissance sur l'organisation	Idem
2 ^{ème} (Janvier)	Emergence d'une grille de lecture stratégique. Cadrage théorique sur les notions clés de la vision stratégique	Présentation et discussion de certains des problèmes de l'Association.
3 ^{ème} (Février)	Diagnostic stratégique	Diagnostic stratégique (1)
4 ^{ème} (Février)	Identification des problèmes stratégiques et managériaux de l'Association	Diagnostic stratégique (2)
5 ^{ème} (Mars)	Réflexion et analyse des problèmes. Formalisation d'options stratégiques	Diagnostic stratégique (3) : clarification des missions et niveaux pertinents de réflexion
6 ^{ème} (Mars)	Définition des objectifs / plan de mise en œuvre	Définition des objectifs et propositions d'orientations

Les 6 premières séances de travail avec le groupe de 18 cadres de l'Association se sont déroulées sur les premiers mois de l'année. La phase de diagnostic a ainsi nécessité deux séances de travail supplémentaires (séances 3, 4 et 5), nous permettant d'aboutir, lors de la séance 6, à une définition de la mission, des objectifs et de quelques orientations stratégiques pour l'Association. Une seconde session de 6 séances sur les neuf mois de l'année suivante (cf. tableau 3 *supra*),



s'appuyant principalement sur des travaux en sous-groupes, nous a permis de finaliser le projet stratégique qui a été présenté au Bureau de l'Association au terme de ce travail.

Tableau 3. Seconde session de recherche-action à l'ADSE (Année 2) :
Formalisation du projet stratégique.

Séances	Objets
1 ^{ère} (Mars)	Bilan des travaux
2 ^{ème} (Mars)	Définition des objectifs et orientations de l'ADSE Présentation des axes à formaliser Constitution de 4 groupes de travail
3 ^{ème} (Mai)	Restitution des projets par chacun des groupe Synthèse
4 ^{ème} (Mai)	Synthèse générale des axes et orientations retenus Définition des plans d'actions
5 ^{ème} (Juin)	Définition des plans d'actions (suite) Répartition en groupe de la rédaction du projet final
(Été)	Remise du projet et correction (formelle uniquement)
6 ^{ème} (Septembre) (Novembre)	Journée de compte-rendu au groupe sur le travail effectué Présentation du projet stratégique au Bureau de l'Association.

La première session révéla rapidement une absence de consensus quant au(x) problème(s) à résoudre, et que lorsque les participants s'accordaient sur l'existence d'un même problème, ils en proposaient des représentations différentes.

2. 2. 1. Du problème à résoudre aux problèmes ...

La première séance de la première session a été consacrée à une présentation générale de la démarche, un point théorique sur le changement puis à la collecte par le biais de questionnaires individuels, des représentations des participants des problèmes de l'Association.

Afin d'appréhender les représentations des participants sur les problèmes que rencontrait l'Association, leur relative convergence/divergence et le niveau auquel ces problèmes étaient conçus, nous avons demandé aux 18 participants à la fin de la première séance de remplir individuellement la grille suivante :

Afin de mieux connaître votre organisation et les problèmes qu'elle rencontre, nous vous prions de bien vouloir remplir la grille ci-jointe. Vous pouvez utiliser autant de grilles que nécessaires.

Quels sont, d'après vous, les problèmes/difficultés majeurs auxquels est confrontée votre organisation ?	Pour chaque problème identifié : Quelles en sont, d'après vous, les causes ?	Pour chaque problème identifié : Quelles en sont, d'après vous, les conséquences ?
...		



Leurs réponses ont fait l'objet de représentations graphiques sous forme de cartes cognitives (représentation graphique des relations d'influence - cause à effet / moyen à fin - entre variables ou concepts contenus dans le discours, Cossette, 1994) à l'aide du logiciel Graphics Cope¹¹. Des cartes cognitives agrégeant l'ensemble des concepts/variables et relations comprises dans les grilles individuelles sur la base de leurs éléments communs ont été établies par thème (cf. Eden et *al.*, 1983). Quatre des thèmes les plus souvent abordés par les participants et faisant l'objet des représentations les plus riches (i. e. comportant le plus grand nombre de variables et liens) ont servi de base de travail lors de la deuxième séance : les difficultés du changement ; le détournement des règles et le non-respect des procédures ; la charge de travail et enfin, le centralisme des décisions par la direction générale de l'Association (voir la figure 1 *supra*). Après avoir présenté la méthode de traitement des données et passé en revue l'ensemble des thèmes que nous avons pu distinguer par cette analyse, les cartes cognitives choisies ont été présentées puis discutées avec les participants.

L'objectif était d'une part, de clarifier les concepts et liens présents dans les cartes (synonymes/redondants), et d'autre part, par ce biais, de parvenir à une représentation négociée, plus synthétique du problème (cf. Eden et *al.*, 1983). Les trois premiers thèmes abordés ont ainsi rapidement fait l'objet d'une synthèse. Le quatrième thème portant sur le centralisme de la direction générale (voir figure 2 *supra*) a suscité, et ce, malgré l'accord initial du directeur général d'aborder ce problème en séance, un conflit ouvert entre les participants et ce dernier, conduisant à un blocage des échanges et de la réflexion. Étant également pris à parti par le directeur général au cours de cette séance, nous avons été amenés à modifier les méthodes de travail et thèmes de réflexion lors des séances suivantes et déplacer le débat sur un terrain plus neutre.

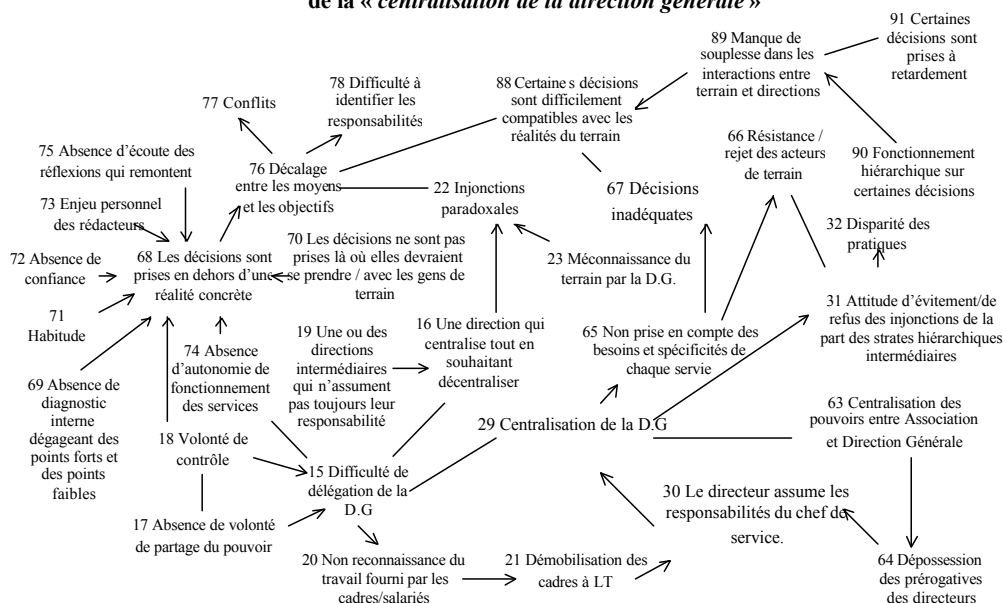
Cette violente discussion lors de la séance nous aura néanmoins permis de mettre le doigt sur un conflit important entre le directeur général et les cadres de l'Association. Si, pour le directeur général, le problème était essentiellement lié à une absence de mobilisation des cadres et une panne de la fonction stratégique, les cadres considéraient principalement le centralisme, l'absence de délégation du directeur comme le problème majeur de l'Association. Les séances suivantes

¹¹ Ce logiciel élaboré par Eden et ses collaborateurs a depuis été remplacé par Decision Explorer.



laissèrent cependant apparaître que derrière cet apparent consensus au sein du groupe de cadres, se cachait une diversité de représentations de ce problème et des moyens pour y faire face.

Figure 2.
Carte cognitive agrégée des représentations des participants
de la « centralisation de la direction générale »



Légende :

Les numéros sont les numéros d'ordre de saisie des concepts sur le logiciel COPE.

→ : a une influence sur, entraîne, a pour conséquence

== : concepts nous paraissant initialement similaires, susceptibles d'être fusionnés.

2. 2. 2. Des représentations différentes d'un même problème

L'après-midi de la 5^{ème} séance de travail, consacrée à la finalisation du diagnostic stratégique et une réflexion sur les missions de l'Association, le directeur général s'absente pour des raisons de service. Un débat s'engage alors sur la pertinence de la démarche de construction d'un projet stratégique, mettant à jour des divergences importantes entre les participants sur cette question : une minorité de cadres (directeurs d'établissement principalement) estime ne pas devoir participer à un tel travail tant que leurs pouvoirs et délégations ne seraient pas clarifiés. Ces



directeurs posent ainsi la mise à plat des fonctionnements et la clarification des rôles comme une condition nécessaire à leur participation au groupe, et donc à l'existence même d'une fonction stratégique. Cette position apparaît largement motivée, pour certains en tout cas, par la volonté de préserver l'autonomie de leur établissement, dont, par delà le discours, ils semblent bénéficier au quotidien. Dans cette perspective, ces directeurs défendent les spécificités essentielles de leur établissement et soulignent les difficultés de raisonner à un niveau plus global. Les autres participants opposent leur volonté de participer à un tel processus, y voyant une occasion de s'arroger cette fonction stratégique et le pouvoir attendant. Pour ceux-là, une des voies par lesquelles construire le niveau fédérateur 'Association' passe par l'existence du groupe stratégique. Leur participation, dans cette perspective, est posée comme un moyen par lequel donner un sens à l'Association d'une part, et bénéficier d'une plus grande autorité sur les décisions prises d'autre part.

En d'autres termes, si les participants s'accordent pour considérer le centralisme de la direction générale comme un problème important à résoudre, ils n'envisagent pas de la même manière les causes sous-jacentes de ce problème et les manières d'y répondre. La diversité des représentations du problème de la délégation et des moyens par lequel le résoudre participe ainsi globalement d'une position que l'on peut qualifier de conflictuelle et d'ambivalente (voir tableau 4 ci-après).

Tableau 4. Diversité des représentations du problème et ambivalence pour le groupe de cadres

Le problème de l'ADSE s'exprime comme : Le centralisme, l'absence de délégation du directeur général	
Il doit être résolu en :	
Faisant exister le groupe stratégique	Mettant à plat les fonctionnements et les rôles de chacun
Participant au niveau stratégique	Ne participant pas au niveau stratégique
Car :	
Ceci permet de s'arroger la fonction stratégique et le pouvoir attendant	Ceci permet de bénéficier / de conserver l'autonomie et le pouvoir des établissements
La mise à plat des fonctionnements pourra être faite dans ce cadre	Le groupe ne pourra exister sans une mise à plat des fonctionnements

2.3. Quand l'intervention modifie les problèmes

Sur les deux ans et demi, l'intervention menée à l'ADSE a conduit à faire progresser le diagnostic de la situation et l'élaboration du projet stratégique. Comme le met en évidence le calendrier des sessions, cette démarche a connu des évolutions tant sur les thèmes abordés que sur les méthodes de travail adoptées. Fruit des difficultés mais également de la progression du travail du groupe, ces évolutions ont été particulièrement marquantes lors de la deuxième session d'intervention qui a permis de concrétiser le projet stratégique de l'ADSE.

Lors de cette seconde session, même si notre rôle a toujours été très présent dans l'accompagnement de la réflexion du groupe, ce dernier a progressivement pris en charge l'élaboration du projet. À partir d'une trame générale préalablement élaborée, et sur la base des travaux effectués en séances sur les objectifs et orientations stratégiques de l'Association, les participants, organisés en sous-groupes, ont rédigé des pré-projets. Ces pré-projets ont fait l'objet d'une présentation en séance, puis d'une synthèse à partir de laquelle les participants sont parvenus à un accord sur les actions à mettre en place, leur hiérarchisation, et, pour les actions prioritaires, leurs modalités. Les différents sous-groupes ont ensuite pris en charge chacun une partie de la rédaction du projet global, dont nous avons essentiellement retravaillé la forme et l'homogénéité. Le projet a été de nouveau amendé et complété par les participants pour donner forme à un document d'une trentaine de pages. Centré sur la qualité, celui-ci se déclinait en 4 grandes orientations stratégiques : l'établissement de règles, leur communication et leur respect ; l'adaptation aux besoins des usagers et des prescripteurs ; la satisfaction de leurs besoins latents ; la maîtrise des coûts. Au terme de la deuxième session, une déclinaison de ces 4 orientations en plans d'actions avait été amorcée. Certains de ces plans d'action étaient en cours de réalisation, en particulier concernant le premier axe.

Ce projet stratégique a fait l'objet d'une restitution auprès des membres du conseil d'administration et du Bureau. L'accueil très favorable qu'a reçu la présentation solennelle de ce document a conforté le groupe dans sa capacité à prendre en charge la fonction stratégique. Au terme de cette deuxième année d'intervention, une satisfaction globale était largement perceptible chez l'ensemble des participants. Ils se félicitaient de l'existence du projet qui donnait sens au travail effectué. Le groupe semblait avoir trouvé une identité par cette expérience collective et une légitimité par sa reconnaissance par les membres du Bureau. L'investissement de l'ensemble



des participants à ce travail collectif semblait ainsi mettre un terme à la panne de fonction stratégique.

La pérennité de ce groupe est cependant, quelques mois plus tard, remise en question. La poursuite de la déclinaison des orientations stratégiques en plans d'action connaît des flottements, la mise en œuvre effective des plans d'actions établis subit des retards et des remises en question. Rapidement les réunions du groupe s'espacent et donnent systématiquement lieu à des discussions sans fin et de nombreux conflits. Au cours d'une rencontre à la fin du premier trimestre de l'année suivante, le directeur général nous fait part des problèmes rencontrés. La difficulté à conduire les réunions du groupe, l'absence de déclinaison des orientations stratégiques, la mise en œuvre trop ponctuelle des plans d'actions établis, conduisent le directeur général à diagnostiquer un problème d'outillage méthodologique et un manque de maturité du groupe. Nous sommes amenés à constater que l'intervention a déplacé, modifié la nature des problèmes suscitant d'autres points de blocage et d'autres demandes de la part des acteurs de l'ADSE.

CONCLUSION

Quel est le problème de la recherche-action ?

Si la notion de problème de terrain est au cœur de tout projet de recherche-action, elle trouve des expressions très différentes en fonction de l'approche choisie, reflet de la variété des projets épistémologiques et des visions de la réalité sociale qu'ils portent. Nous avons en particulier distingué les approches dans lesquelles le problème est principalement le fait d'une traduction d'un problème de terrain au travers de la problématique ou de la perspective théorique du chercheur, de celles dans lesquelles le problème résulte d'une véritable construction avec les acteurs de terrain.

Le projet de construction collective d'un projet stratégique ici décrit montre en outre que le choix d'une démarche collaborative de construction du problème à résoudre avec les acteurs de terrain est susceptible de se heurter à trois ensemble de difficultés :

1/ l'ambivalence du dirigeant qui propose une définition doublement contrainte du problème et des solutions pour y faire face : les cadres doivent participer et prendre une charge une fonction stratégique, mais celle-ci s'impose à eux.



2/ *La diversité des représentations* du ou des problèmes à résoudre. Cette diversité se marque d'une part par un conflit quant à la définition du problème entre les cadres (problème de délégation) et le directeur général (problème de panne de fonction stratégique/de mobilisation des acteurs), d'autre part par des représentations différentes d'un même problème au sein du groupe de cadres. Si ces derniers s'accordent pour considérer le centralisme du directeur général comme un des problèmes majeurs de l'Association, ils n'envisagent pas de la même manière les moyens pour le résoudre, en particulier le rôle de leur propre participation au projet stratégique. Les membres du groupe produisent ainsi un positionnement ambivalent qui reflète et alimente celui de la direction générale : Le directeur général oscille entre des comportements centralisateurs et de délégation, ce qui justifie aux yeux des cadres de ne pas s'impliquer dans l'élaboration du projet pour les uns, de s'arroger cette fonction pour les autres, ce qui conforte la vision ambivalente du directeur général et son comportement oscillatoire. L'alternance continue de chacune des parties entre des comportements de délégation/centralisation et participation/évitement conduit à une amplification-déviation de l'ambivalence elle-même et au renforcement du *statu quo*.

L'intervention permettra, temporairement, de casser cette dynamique, fournissant au groupe des bases sur lesquelles élaborer collectivement. Les suites de la présentation du projet et de notre désengagement montreront cependant que le groupe renoue très rapidement avec son fonctionnement initial.

3/ *L'évolution ou la transformation du problème à résoudre*. Quelques mois après la remise du projet stratégique, le directeur général et les cadres reconnaissent leur incapacité à faire fonctionner le groupe de manière autonome. L'absence d'outils méthodologiques et théoriques rend difficile la poursuite du travail collectif. Le directeur général finit aussi par reconnaître que la mise à plat des fonctionnements (au travers, en particulier des projets de service) est un préalable à la mise en œuvre des plans (dont les projets de service font d'ailleurs partie). Au final, la fonction stratégique n'est plus, selon les acteurs, « en panne », mais elle ne fonctionne toujours pas. Les problèmes sont ainsi formulés : le groupe manque des outils et méthodes (et du leadership) qu'il lui faudrait pour fonctionner ; le directeur général, peut-être pour éviter cette question épineuse du leadership, pose la mise à plat des fonctionnements comme une condition nécessaire à la poursuite du projet.



Le choix de s'inscrire dans une approche socio-constructionniste de la recherche-action amène ainsi à reconnaître le caractère profondément ambivalent, conflictuel et dynamique de cette construction qu'est le problème à résoudre. Ce choix et cette reconnaissance ne sont pas sans conséquence pour l'évaluation de ce type de projet.

Le problème est-il résolu ?

Si l'évaluation est parfois posée comme centrale dans le dispositif de recherche-action (Argyris et al., 1985 ; Bartunek, 1993), celle-ci est souvent éludée dans la présentation des travaux empiriques se revendiquant d'une telle démarche. Or cette dimension soulève de nombreuses difficultés : Qui juge des changements produits ? En regard de quel(s) problème(s) initial(aux) ? Le chercheur est-il seul juge des résultats ? Les acteurs sont-ils les évaluateurs privilégiés des changements obtenus ? La recherche-action collaborative menée à l'ADSE est significative des difficultés à établir une véritable démarche d'évaluation des changements produits qui épouse une conception ambivalente, conflictuelle et dynamique du problème à résoudre. Deux séries de difficultés peuvent en particulier être soulignées.

1) *Le problème de la temporalité.* L'évaluation de l'intervention à l'ADSE peut conduire à des réponses diamétralement opposées suivant le moment où l'on décide d'arrêter le regard. La fin de la deuxième session marquait la fin du programme d'intervention visant à résoudre « la panne de fonction stratégique ». À ce stade, le sentiment de réussite était largement partagé. Cette évaluation positive est cependant remise en question quelques mois plus tard. Le groupe connaît de gros problèmes de fonctionnement, le projet stratégique a du mal à être décliné, des problèmes de positionnement entre le directeur général et les cadres trouvent de nouvelles expressions... À deux moments différents, à la question « le problème est-il résolu ? », nous sommes amenés à répondre de manière opposée.

2) *Qui juge ?* Épouser une conception socio-constructionniste de la recherche-action invite à multiplier les points de vue en couplant celui des acteurs à celui des chercheurs. Pour le groupe de cadres de l'ADSE, l'intervention a été évaluée de manière positive sur les aspects centraux du problème de départ. La mobilisation des cadres a été effective durant le processus ; la découverte et l'apprentissage du travail en commun a donné corps à un sentiment d'appartenance à la fonction stratégique ; le succès de la présentation du projet au Bureau de l'Association a renforcé



la légitimité de cette appropriation. Pour les chercheurs, au regard des critères d'évaluation de la recherche-action pragmatiste, l'évaluation est beaucoup plus mitigée. Le groupe stratégique existe, mais ne fonctionne pas ; l'autonomisation du groupe vis-à-vis de la démarche n'est pas acquise.

La dynamique des problèmes à résoudre, le caractère conflictuel et ambivalent des représentations qu'ils génèrent, la multiplicité des acteurs et des positionnements qu'ils supposent, rendent problématique la réponse à la question centrale des démarches de recherche-action : « le problème est-il résolu ? ». La clarification du positionnement épistémologique semble un élément essentiel pour répondre à cette question, mais n'est pas, à elle seule, garante d'une évaluation univoque et intemporelle.

Références

- Allard-Poesi F. et Perret V. (2004), *La recherche-action*, e-thèque, col. Méthodes quantitatives et qualitatives. <http://www.e-theque.com/>.
- Argyris C. (1993), *Knowledge for Action. A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*, San-Francisco : Jossey-Bass Publishers. Traduction française (1995), *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris : InterÉditions.
- Argyris C. et Schön C. (1978), *Organizational Learning*, Reading, MA : Addison-Westley.
- Argyris C. et Schön C. (1996), *Organizational Learning II*, Reading, MA : Addison-Westley.
- Argyris C., Putnam R. et MacClain Smith D. (1985), *Action Science: Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Barbier R. (1996), *La Recherche Action*, Paris: Economica, col. Anthropos.
- Bartunek J. (1993), « Scholarly Dialogues and Participatory Action Research », *Human Relations*, n° 46, p. 1221-1233.
- Brown A. (2000), « Making Sense of Inquiry Sensemaking », *Journal of Management Studies*, Vol.37, n°1, p. 23-44.
- Callon M. et Latour B. (Éds) (1991), *La science telle qu'elle se fait*, Paris: La Découverte.
- Chanal V., Lesca H. et Martinet A.-C. (1997), « Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion », *Revue Française de Gestion*, n° 116, p. 41-51.
- Claveau N. et Tannery F. (2002), « La recherche à visée ingénierique en management stratégique ou la conception d'artefacts médiateurs », in Mourgues N. et al. (Éds.), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, Caen: EMS, Chap. 4, p. 121-150.
- Cossette P. (1994), *Cartes Cognitives et Organisations*, Québec : Les Presses Universitaires et de Laval et Les Editions Eska.
- David A. (2000a), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion: trois hypothèses revisitées », in A. David, Hatchuel A. et Laufer R. (Éds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris: Vuibert, Chap. 3, p. 83-109.



- David A. (2000b), « La recherche -intervention, cadre général pour la recherche en management », in A. David, Hatchuel A. et Laufer R. (Éds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris: Vuibert, Chap. 8, p. 193-213.
- David A., Hatchuel A. et Laufer R. (Éds.) (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris: Vuibert.
- Donnellon A., Gray B. et Bougon M. (1986), « Communication, Meaning and Organized Action », *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, p. 43-55.
- Eden C., Jones S. et Sims D. (1983), *Messing About in Problems: An Informal Structured Approach to their Identification and Management*, Oxford: Pergamon Press.
- Fals-Borda O. et Rahman M. A. (Eds.) (1991), *Action and Knowledge: Breaking the Monopoly with Participatory Action Research*, New York: Apex.
- Greenwood D. J. et Levin M. (1998), *Introduction to Action Research, Social Research for Social Change*, London: Sage
- Hall B., Gillette A. et Tandon R. (Eds.) (1982), « *Creating Knowledge: A Monopoly? Participatory Research in Development* », New Delhi: Society for Participatory Research in Asia.
- Harrison R. T. et Leitch C. M. (2000), « Learning and Organization in the Knowledge-Based Information Economy: Initial Findings from a Participatory Action Research Case Study », *British Journal of Management Research*, Vol. 1, p. 103-119.
- Hatchuel A. (1994), « Les savoirs de l'intervention en entreprise », *Entreprise et Histoire*, Vol. 7, p. 59-75.
- Hatchuel A. et Molet H. (1986), « Rational Modelling in Understanding Human Decision Making: About Two Case Studies », *European Journal of Operations Research*, Vol. 24, p. 178-186.
- Heron J. (1971), *Experience and Method, An Inquiry into the Concept of Experiential Research*, Surrey: University of Surrey, Human Potential Research Project.
- Heron J. (1996), *Co-operative Inquiry: Research into the Human Condition*, London: Sage.
- Jaques E. (1947), « Some Principles of Organization of a Social Therapeutic Institution », *Journal of Social Issues*, Vol. 3, n° 2, p. 410.
- Jaques E. (1951), *The Changing Culture of a Factory*, London: Tavistock. Traduction française (1972), *Intervention et changement dans l'entreprise*, Paris: Dunod.
- Kœnig G. (1997), « Pour une conception infirmationniste de la recherche-action diagnostique », *Management International*, Vol. 2, n° 1, p. 27-35.
- Landry M. (1995), « A note on the Concept of 'Problem' », *Organization Studies*, Vol. 16, n°2, p. 315-343.
- Lewin K. (1946), « Action Research and Minority Problems », *Journal of Social Issues*, Vol. 2, p. 34-46. Réédité in Lewin K. (1997), *Resolving Social Conflicts & Field Theory in Social Science*, Washington: American Psychological Association, p. 143-152.
- Lewin K. (1947a), « Frontiers in Group Dynamics », *Human Relations*, Vol. 1, n° 1, p. 2-38. Réédité in Lewin K. (1997), *Resolving Social Conflicts & Field Theory in Social Science*, Washington: American Psychological Association, p. 301-336.
- Lewin K. (1947b), « Group Decision and Social Change », in T. M. Newcomb & E. L. Hartley (Eds.), *Readings in Social Psychology*, New York: Holt Rinehart and Winston, p. 330-344. Réédité in Gold M. (Ed.) (1999), *The Complete Social Scientist, A Kurt Lewin Reader*, Washington: American Psychological Association, p. 265-284.
- Martinet A. -C. (1990), *Épistémologies et Sciences de Gestion*, Paris, Économica.



- Moisdon J. -C. (Éd.) (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris : Séli-Arslan.
- Pettigrew A. (1985), *The Awakening Giant : Continuity and Change in ICI*, Oxford: Basil Blackwell.
- Reason P. (1994a), «Three Approaches to Participative Inquiry », in Denzin N. et Lincoln Y. S. (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, London: Sage, p. 324-339.
- Reason P. (1994b), *Participation in Human Inquiry*, London: Sage.
- Reason P. et Heron J. (1986), «Research with People: The Paradigm of Co-operative Experiential Inquiry », *Person Centred Review*, Vol. 1, p. 456-475.
- Weick K. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, New York: Random House.
- Whyte W. F. (1991), *Participatory Action Research*, London: Sage.
- Whyte W. F., Greenwood D. et Lazes P. (1991), « Participatory Action Research, Through Practice to Science in Social Research », in Whyte W. F. (Ed.), *Participatory Action Research*, London: Sage, p.19-55.

