



MÉTÉOROLOGIE

RECHERCHER ET AGIR
PENSER LES INNOVATIONS SOCIALES
Marie-Anne Muyschondt

Groupe & Société
Publication pédagogique d'éducation permanente



C.D.G.A.I.

CDGAI

Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Publication pédagogique d'éducation permanente



C.D.G.A.I.

Rechercher et agir

Penser les innovations sociales

Auteure

Marie-Anne Muyshondt

Concept et coordination

Marie-Anne Muyshondt - CDGAI

Collection Méthodologie - 2016

Éditrice responsable : Chantal Faidherbe

Présidente du C.D.G.A.I.

Parc Scientifique du Sart Tilman

Rue Bois Saint-Jean, 9

B 4102 - Seraing - Belgique

Méthodologie

Les publications pédagogiques d'éducation permanente du C.D.G.A.I.

La finalité de ces publications est de contribuer à construire des échanges de regards et de savoirs de tout type qui nous permettront collectivement d'élaborer une société plus humaine, plus «reliante» que celle qui domine actuellement. Fondée sur un système économique capitaliste qui encourage la concurrence de tous avec tous et sur une morale de la responsabilité, notre société fragilise les humains, fragmente leur psychisme et mutile de nombreuses dimensions d'eux-mêmes, les rendant plus vulnérables à toutes les formes de domination et oppression sociétales, institutionnelles, organisationnelles, groupales et interpersonnelles.

La collection Méthodologie

Cette collection aborde les pratiques professionnelles des animateurs et formateurs, prioritairement de l'éducation permanente. Elle vise à outiller la réflexion de tout acteur de l'éducation et ainsi, à soutenir sa créativité émancipatrice.

Ces publications sont proposées comme des outils de réflexion sur et à travers sa pratique individuelle, associative ou institutionnelle, notamment via la (re)découverte des méthodes et principes d'action de militants et pédagogues qui ont marqué notre société.

Les enjeux de cette collection sont de permettre un ancrage conscient et éclairé des animateurs et formateurs dans les racines de leur profession, de les (re)situer en tant qu'héritiers de ces pédagogies et mouvements alternatifs, de favoriser la compréhension critique des pratiques actuelles afin de permettre d'élaborer au mieux le présent et le futur des secteurs sociaux, socioculturels, de la santé et de la formation.

INTENTIONS

Présenter la recherche-action comme démarche collective, réflexive et intersubjective possible :

- Facilitant des innovations sociales, tout en formalisant des savoirs utiles également pour d'autres ;
- Confrontant et élaborant différents types de savoirs à propos de situations problématiques complexes dans différents champs sociétaux tels que le social, l'environnement, l'urbanisme, l'agriculture, l'éducation, l'enseignement, le travail, la culture, etc.

PUBLICS VISÉS

- Toute personne intéressée par la participation à des démarches d'innovations sociales ;
- Toute personne intéressée par le partage de savoirs élaborés dans l'action et par le changement collectif ;
- Toute personne intéressée par la résolution de problèmes humains.

MÉTÉOROLOGIE

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	7
Lewin	8
LA DÉMARCHE	11
Le Tavistock Institute en Angleterre	12
Le mouvement institutionnaliste en France	13
Transformation	14
UNE NOUVELLE MANIÈRE DE VOIR LE PROBLÈME	15
Caractéristiques des problèmes de situation	15
UNE NOUVELLE MANIÈRE D'AGIR	17
Caractéristiques du processus	17
Liberté des chercheurs-acteurs	18
Démarches déterministes	18
Intersubjectivité de la recherche-action	19
UNE NOUVELLE MANIÈRE DE VOIR LES SOLUTIONS	21
LA SÉQUENTIALITÉ DE LA DÉMARCHE	25
Axe de négociation	25
Axe de recherche	26
Axe de résolution de problème	26
Dispositif intégré	27
Gestion de conflit	27
CONNAISSANCES ÉLABORÉES	29
Un savoir expérientiel	29
Un savoir méthodologique, réflexif	30
Un savoir sur les organisations	30
Un savoir sur la conduite du changement	30

PILOTAGE MÉTHODOLOGIQUE	31
Techniques de récoltes d'information	31
Méthodes d'intervention	32
Caractéristiques des méthodes d'intervention	33
Techniques d'intervention	34
Extériorité des intervenants	34
Variables influençant les rôles de l'intervenant-chercheur	36
Rôles des intervenants-chercheurs	37
L'animateur facilitateur	38
ÉVALUATION D'UNE RECHERCHE-ACTION	44
Principes des modèles d'évaluation issus du canon expérimental	44
Principes des modèles d'évaluation compatibles avec une recherche-action	46
CONCLUSION OUVERTE	49
BIBLIOGRAPHIE	51
POUR ALLER PLUS LOIN	53
NOTES	54

INTRODUCTION

Il n'existe peut-être pas de consensus fort concernant la définition de la recherche-action (Liu, 1997) mais celui-ci ne semble pas nécessaire, puisque «la conception et la démarche de la recherche-action sont liées à des enjeux sociaux et scientifiques qui évoluent historiquement. C'est pourquoi il n'est guère pertinent de s'attarder à élaborer "une" définition de la recherche-action.» (Thirion, 1981, p. 3).

Néanmoins, une définition même imparfaite serait quand même utile pour la présenter et l'une d'entre-elles aurait reçu l'acceptation des chercheurs-acteurs selon Michel Liu, un spécialiste international de cette méthodologie :

«La recherche-action est une démarche de recherche fondamentale dans les sciences de l'homme qui naît de la rencontre entre une volonté de changement et une intention de recherche. Elle poursuit un objectif dual qui consiste à réussir un projet de changement délibéré et ce faisant, contribuer à l'avancement des connaissances fondamentales dans les sciences de l'Homme. Elle s'appuie sur un travail conjoint entre toutes les personnes concernées. Elle se développe au sein d'un cadre éthique négocié et accepté par tous» (Liu, 1997, p.87)

Ainsi, la recherche-action est un type de recherche en sciences sociales qui se distingue de la recherche fondamentale théorique, de la recherche fondamentale empirique, de la recherche évaluative et de la recherche appliquée par le fait qu'elle vise à «apporter une contribution à la fois aux préoccupations pratiques des personnes se trouvant en situation problématique, et au développement des sciences sociales par une collaboration entre chercheurs et usagers qui les relie selon un schéma éthique mutuellement acceptable» (Clarck, 1972, repris par Liu, 1997, p.95)¹.

Liu rapporte que ses trois fondateurs, à savoir Kurt Lewin, Francesc Tosquelles et Eric Trist, ont élaboré chacun une approche de la recherche-action en traversant des situations inextricables. En choisissant d'abandonner les contraintes des règles méthodologiques qu'on leur avait enseignées parce qu'elles étaient inapplicables dans les circonstances dans lesquels ils se trouvaient, ils «sont sortis de leurs laboratoires» (*idem*). En résolvant leur problème, ils ont «découvert de nouvelles voies d'élaboration de connaissances» (*ibidem*). C'est ainsi que la recherche-action est née : élaborée par «ces comportements suscités par des problèmes impossibles à résoudre» (*ib.*).

Ces chercheurs traversaient des problèmes insolubles et ce faisant, ils découvrirent que leur point commun était qu'ils tentaient d'utiliser des méthodes scientifiques utilisées alors par les sciences humaines : élaborées à l'origine pour étudier des objets inertes (physique, biologie, chimie, etc.), elles étaient appliquées à l'étude de situations complexes impliquant des êtres humains. Or, contrairement à la matière, ceux-ci sont autonomes, dotés d'une intériorité intime et de connaissances diverses. C'est cette prise de conscience qui a orienté ces trois pionniers vers l'élaboration de la recherche-action.

LEWIN

Poursuivons la tâche de présentation de cette démarche en repartant des intentions de son premier fondateur, Kurt Lewin. Celui-ci est en effet reconnu comme étant à l'origine de la formulation de la recherche-action (Liu, 1997 ; De Visscher, 2001, Hess, 1983). Selon les fondements que celui-ci a définis, ses orientations épistémologiques et méthodologiques émanent de «la volonté d'étudier la dynamique sociale sans crainte de sa complexité et l'expérimentation dans la vie réelle» (Liu, 1997, p. 23). Ainsi, faire référence à Lewin lorsqu'on parle de recherche-action, ce serait manifester la volonté de réaliser une recherche fondamentale et ne pas s'en tenir à de la recherche appliquée.

La recherche-action lewinienne se distingue également des démarches dont la finalité consiste à formaliser les connaissances des «acteurs de terrain» au départ d'innovations sociales importantes. Il s'agit ici de faire expliciter les savoirs implicites qu'ils ont élaborés en vue de les transmettre à d'autres et les recueillir par ailleurs dans le corpus des connaissances scientifiques.

Cette démarche «est très différente de celle que nous exposons car elle s'appuie sur une réflexion portant sur une action déjà accomplie, tandis que la recherche-action lewinienne repose sur le déroulement simultané de ces deux activités» (Liu, 1997, p 20)

Lewin conçoit la nécessité d'identifier des repères objectifs permettant de juger si une action a permis de faire progresser la résolution du problème ou pas. Sans critère d'évaluation des effets de l'action en termes de réalisation et de ses liens avec les efforts mis en œuvre, il n'est pas possible «d'empêcher de tirer des conclusions fausses et d'encourager des habitudes de mauvais travail» (Lewin, 1947)². Il ne fait donc pas de différence entre la recherche-action et la recherche en laboratoire sur cet aspect, et anticipe néanmoins les difficultés de l'expérimentation dans la «vie réelle» : «Le problème est que nos valeurs, nos objectifs et l'objectivité ne sont nulle part plus intimement mêlés et plus importants que dans la recherche-action. Cette recherche est une recherche d'équipe. Elle demande la coopération des personnes qui mènent l'action et de celles qui enregistrent et mesurent les différents aspects de cette action» (Lewin, 1947, cité par Liu, 1997, p. 29)³

Dans les critiques adressées à la conception lewinienne de la recherche-action, il y a celle, importante, concernant le fait que le chercheur ou l'équipe de recherche resterait seul.le maître de la définition de la recherche. Lewin n'envisageait pas que les membres du terrain participent à cette définition de la question et de la démarche de recherche à entreprendre. Pour Lewin, la recherche-action est «une démarche pour acquérir des connaissances scientifiques fondamentales» (Liu, 1997, p. 31), tout en maintenant «la méthodologie classique de l'expérimentation des sciences exactes. Dans ce modèle, les hypothèses sont élaborées *a priori* et le dispositif expérimental correspondant est mis en place pour les vérifier ou les infirmer.» (*Idem*, p. 21)

Certains diront que si Lewin n'était pas mort prématurément, s'il avait pu lui-même tester son intuition de départ, il aurait pris conscience que sa conception initiale n'était pas adéquate et l'aurait ajustée de son propre chef. Lewin est en effet mort trop jeune pour pouvoir expérimenter et ajuster lui-même les fondations de la recherche-action.

Ses successeurs directs n'ayant pas réussi à réaliser les exigences lewiniennes, ils les adapteront soit en choisissant des situations de recherche en «semi-laboratoire» (*idem*, p. 32) – illustrées par le programme d'études de la dynamique des groupes restreints – soit ne poursuivront qu'un objectif d'action à travers le mouvement *Organization Development* (O.D.) mettant de côté la finalité de recherche fondamentale et se nommant eux-mêmes «agents de changement» et non «chercheurs».

Puis, la recherche-action est redécouverte dans les années 1970, avec une plus grande insistance sur l'aspect participatif, l'appelant alors «recherche action participative» pour la distinguer la «recherche action classique» de Lewin.

LA DÉMARCHE

«C'est peut-être cette tension existant entre acteur et chercheur (*a fortiori* chez un même individu) qui est le moteur de la production de savoirs, de solutions inédites» (Laboratoire d'Innovation Sociale par la Recherche-Action, 2015)

On a vu dans l'introduction que les racines de la recherche-action sont doubles. Elle s'érige en synthèse des méthodes d'expérimentation et d'action. Elle est ainsi également une étude de cas et une expérimentation dans le système du cas étudié. Pour ce faire, elle s'est dotée de diverses techniques et approches théoriques : elle intègre les techniques de l'observation participante de Malinowski («vivre au contact direct de l'indigène et participer à ses activités»), la dynamique des groupes de Lewin («si vous voulez savoir comment quelque chose fonctionne, essayer de le changer»), l'approche constructiviste de l'activité théorisée par Piaget («la connaissance se construit dans l'action par assimilation et accommodation») et la philosophie de l'apprentissage centrée sur la résolution de problème et la pratique inspirée de Dewey («toute pratique est la solution à un problème et c'est ce problème qu'il s'agit de rendre intelligible») (Liu, 1997).

Pour rappel, la méthode expérimentale permet l'étude de paramètres isolés grâce à des dispositifs qui permettent d'introduire des variations calculées de façon à observer rigoureusement comment se comporte le paramètre considéré (la variable dépendante) en fonction de la variation contrôlée des autres paramètres (les variables indépendantes). C'est le cas dans la fameuse expérience de Milgram sur la soumission à l'autorité (Milgram, 1974/1980)⁴.

La recherche-action, quant à elle, apporte une démarche d'un autre type qui permet l'étude de phénomènes complexes par un processus d'intervention des chercheurs dans des milieux "naturels" et leur collaboration avec des acteurs du système ou du projet faisant l'objet de la recherche. Les phénomènes étudiés nécessitent en effet un dispositif atteignant un niveau de complexité suffisant pour pouvoir en rendre compte.

C'est ce qui rend la méthodologie de la recherche-action nécessaire, et c'est ce qui construit de nouveaux rôles : les chercheurs d'un côté et les acteurs de terrain de l'autre devenant «chercheurs-acteurs» ensemble.

LE TAVISTOCK INSTITUTE EN ANGLETERRE

Nous avons vu les grandes lignes de la conception lewinienne. Voyons à présent celle des chercheurs du *Tavistock Institute of Human Relations* (dont Eric Trist) fortement influencé par Lewin, tout en s'en émancipant.

Pour ceux-ci, et pour le dire de manière rapide, la recherche-action se caractérise par des orientations thérapeutiques. En effet, une des valeurs essentielles qu'ils partagent est de «proposer une collaboration qui permette à ceux qui sont en situation difficile, de *«s'en sortir seuls»*. Les chercheurs adoptent des rôles d'analystes qui découvrent et clarifient les faits, ils explicitent les relations entre ces faits mais s'abstiennent de proposer des solutions tirées de leur seule expertise. Ils laissent aux membres des organisations étudiées toute autonomie pour que ceux-ci, s'appuyant sur leur connaissance de la situation, leurs expériences passées, inventent et expérimentent des solutions qui améliorent le fonctionnement de leur communauté.» (Liu, 1997, p. 33)

Ainsi, pour le Tavistock, le chercheur n'est pas un expérimentateur. C'est là une des ruptures principales avec la conception initiale de Lewin. Le chercheur se considère plutôt comme une ressource et une aide, ce qui transforme fondamentalement sa relation «au terrain». Cette démarche est en fait très proche de la recherche médicale (Liu, 1997).

Les changements apportés à la conception lewinienne de la relation entre le chercheur et le «terrain» concernent les éléments suivants (*idem*) :

- Le chercheur ne sollicite pas l'autorisation de mener une expérience, mais est appelé pour intervenir parce que l'on a besoin d'aide ;

- Il ne tire plus son pouvoir exclusivement de sa relation au commanditaire de l'étude mais aussi de sa relation à la personne qui détient l'autorité dans le terrain ;
- Ses obligations et l'évaluation de son travail deviennent l'affaire de la communauté tout entière puisqu'il est appelé pour résoudre un problème qui la concerne ;
- La préoccupation prioritaire du chercheur-intervenant sera de résoudre les problèmes de terrain ;
- L'impératif de sa recherche pourra être reporté à la fin de l'investissement dans l'action, lorsque le chercheur aura rejoint un poste soit dans une institution de recherche soit dans un établissement d'enseignement.

LE MOUVEMENT INSTITUTIONNALISTE EN FRANCE

La troisième approche de la recherche-action que nous avons évoquée dans l'introduction provient du mouvement de l'Analyse Institutionnelle. L'histoire de celui-ci démarre lors de la première psychothérapie institutionnelle menée par le docteur Francesc Tocquelles à l'hôpital de Saint-Alban-sur-Limagnole. Selon René Barbier, l'intervention institutionnelle serait une recherche-action radicalisée (Liu, 1997).

«La recherche sociale liée à l'action, en se radicalisant s'éloigne de celle de Kurt Lewin, se politise nécessairement en reconnaissant simplement la fonction politique de toute recherche en sciences sociales et cherche à provoquer par l'intervention sur le terrain à la demande d'un système client – qui dépasse les détenteurs du pouvoir économique et politique – une prise de conscience permanente par le milieu, de ses propres problèmes en vue de son autonomisation responsable... la recherche-action institutionnelle est une nouvelle pratique concrète d'analyse sociologique destinée aux groupes d'action qui veulent de plus en plus élucider le sens de leur praxis sociale pour s'appropriier l'ensemble de leurs contradictions incontournables. C'est la démarche même d'un groupe qui sort de son assujettissement pour devenir peu à peu un groupe-sujet.» (Barbier, R., Déc. 1978^s, cité par Liu, 1997, pp. 37-38)

TRANSFORMATION

Ainsi, Liu montre dans les 350 pages qu'il lui accorde, que la recherche-action est une méthodologie multiforme dès ses origines. Les caractéristiques apportées par ses trois grands courants de base ne sont «ni antinomiques ni mutuellement exclusives, mais complémentaires» (Liu, 1997, p. 38). Comme ce spécialiste le souligne, la richesse et le potentiel de la recherche-action résident précisément dans le fait «de pouvoir être à la fois une méthode de recherche fondamentale, une démarche participative de changement et une voie de remise en cause radicale d'une institution par ses membres» (*idem*).

On retrouve cette préoccupation dans la charte du LISRA qui précise ainsi sa finalité : «Le laboratoire d'innovation sociale est né d'un désir de changement dans les pratiques de recherche en sciences humaines et sociales d'un côté, et d'un besoin de transformation sociale et politique, de l'autre. Il occupe donc un territoire intermédiaire entre champ social et scientifique, un «tiers-espace», en marge des fonctionnements institutionnels et des cloisonnements disciplinaires.

Nous ne sommes pas dans ce sens tributaires de méthodologies spécifiques, mais avant tout d'une posture existentielle. À ce titre le LISRA accueille une diversité de profils socioculturels et socioprofessionnels, ce n'est donc pas un groupe affinitaire. Le LISRA est plutôt un archipel de groupes et d'initiatives dont il ne cherche pas à unifier le discours et les projets, mais à les mettre en situation d'expérimentation, de réflexion et d'interaction. Cette diversité cimenter une interdépendance et garantit l'autonomie d'un fonctionnement écosystémique. Les laboratoires sociaux peuvent se placer n'importe où sur les lieux de vie, que le cadre soit institué ou non institué, fermé ou ouvert. Chacun est invité à réinvestir ou transférer ses compétences au service de ces situations non attribuées d'élaboration collective.»⁶

UNE NOUVELLE MANIÈRE DE VOIR LE PROBLÈME

Dans son émancipation et sa rupture avec la recherche classique en sciences humaines (qui est inspirée des sciences dites «exactes»), la recherche-action repose sur une nouvelle manière de formuler les problèmes. De plus, elle envisage de les résoudre par un processus collectif. Ces problèmes ne seront donc pas énoncés selon les catégories des disciplines académiques mais de manière multidisciplinaire, ou plutôt a-disciplinaire. La recherche-action étudie «les problèmes de situation» (Liu, 1997, p. 69).

Quelles sont les caractéristiques de ceux-ci ? Nous présentons ici celles retenues par Liu (1997).

CARACTÉRISTIQUES DES PROBLÈMES DE SITUATION

Ce sont des problèmes concrets liés à une situation, qui se manifestent à travers des symptômes et qui nécessitent un diagnostic de la situation pour pouvoir le résoudre et l'étudier.

Il s'agit de prendre en compte les traits singuliers et concrets de la situation qui donne naissance au problème à étudier qui se distinguent ainsi des problèmes théoriques ou techniques.

Le diagnostic se réalise au départ de la récolte d'informations auprès des usagers, ce qui nécessite leur collaboration volontaire et engagée dans la volonté de résoudre le problème dès le début de la démarche. Plus les données sont nombreuses et précises, plus pertinent est le diagnostic.

Comme le problème peut évoluer pendant que l'on travaille à sa solution, et comme «un dysfonctionnement peut en entraîner un autre» (*idem*, p. 70), il n'est que rarement résolu une fois pour toute.

La «solution apportée à un problème ne résout que partiellement la situation problématique et peut en faire surgir un autre» (*idem*).

Il est impossible de rassembler toutes les informations nécessaires à la résolution du ou des problèmes. En effet, il(s) évolue(nt) en cours de route, ce qui a comme conséquence qu'on n'en connaît que certains aspects au début de l'intervention. La nécessité de récolter certaines données n'apparaît qu'ensuite, «lorsque l'on a déjà progressé dans l'élaboration de la solution» (*ibidem*).

La nécessité d'une participation des usagers est évidente puisque les solutions apportées aux problèmes les concernent directement dans leur vie quotidienne.

Ils s'engageront dans la démarche d'élaboration de la solution dans la mesure où ils estimeront qu'ils peuvent avoir une influence sur les décisions et que leur engagement ne présente pas de danger, que ce soit pour eux ou leurs intérêts. Nous ajoutons qu'une relation de confiance est indispensable.

Le processus d'élaboration et de mise en œuvre de la solution doit être réalisé en cohérence «avec les objectifs qu'elle cherche à accomplir et avec les valeurs qu'elle défend» (*idem*, p. 71) En effet, il est pour le moins difficile d'être légitime si on souhaite développer de l'autonomie sous la contrainte.

Des intérêts divergents voire antagonistes et donc, des objectifs différents, fondent toute organisation collective, toute institution. Les solutions devront en tenir compte et leur permettre de coexister dans le système à mettre en œuvre. Ils sont tous nécessaires et légitimes, sinon l'équilibre et le fonctionnement de l'entreprise, du service, du projet, de l'action menée sont menacés. Tout système social se «construit en vue de la coexistence d'objectifs parfois contradictoires» (*idem*, p. 72).

UNE NOUVELLE MANIÈRE D'AGIR

Pour pouvoir résoudre ces problèmes de situation, la démarche de résolution nécessite une méthode adaptée, un processus de résolution de problèmes qui tienne compte des caractéristiques que nous venons d'énumérer.

La démarche de recherche-action rassemble ainsi les caractéristiques suivantes, proposées également par Liu (1997).

CARACTÉRISTIQUES DU PROCESSUS

Il est souple et itératif : il admet aisément des ajustements tout au long de la résolution du problème, qui par nature, est en évolution constante.

Il a la capacité, le pouvoir et la légitimité de réactualiser les informations récoltées lors du diagnostic initial lorsque cela s'avère nécessaire.

Il sait susciter l'intérêt des usagers et leur participation à la recherche de solution.

Il sait utiliser les informations, les savoirs et l'expérience des usagers.

Les solutions qu'il réalise sont efficaces et pratiques.

Ces solutions permettent de meilleurs arbitrages des objectifs contradictoires, elles aboutissent «à des compromis acceptables entre les intérêts antagonistes» (*idem*, p. 73)

La démarche est double : à la fois une expérimentation qui permet aux chercheurs de co-construire des savoirs, et en même temps, une démarche d'apprentissage pour les usagers qui sont en mesure de résoudre par eux-mêmes les futurs problèmes qui se manifesteront, puisqu'ils ont élaboré la solution avec les chercheurs-intervenants externes.

LIBERTÉ DES CHERCHEURS-ACTEURS

On le devine aisément, la problématique à laquelle sont confrontés les chercheurs-acteurs est celle de la liberté : «comment définir des modalités d'action efficaces qui s'accordent avec le respect de la liberté des acteurs ?» (*Idem*, p. 79) C'est pourquoi, fondamentalement, une méthode de résolution de problème classique, déterministe, prévue pour des problèmes techniques ne conviendrait pas pour répondre à cette question qui n'a rien d'un détail.

DÉMARCHES DÉTERMINISTES

Il existerait trois grandes catégories de résolution de problèmes déterministes qui «produisent inmanquablement le résultat voulu» (*idem*, p. 82) si elles sont parfaitement appliquées.

La recherche-action se détache bien entendu de ces méthodes de travail strictement reliées à un résultat unique. Liu présente en quelques pages de synthèse leurs spécificités, montrant ainsi pourquoi elles ne conviennent pas pour résoudre des problèmes humains complexes et donc, en quoi le recours à un paradigme différent, celui de la recherche-action, se justifie selon lui en sciences humaines (*idem*, pp. 73-81).

LES RECETTES OU MODE OPÉRATOIRES

Il s'agit d'«une suite d'activités qui lorsqu'elles sont fidèlement exécutées procurent un résultat prévu» (*idem*, p. 79)

Dans ce type de modèle, une «erreur dans l'exécution du mode opératoire compromet en général le résultat. Une recette est le résultat de l'expérience, c'est-à-dire d'une suite d'essais et d'erreurs qui conduisent peu à peu à l'obtention du résultat. Une recette n'est pas totalement infaillible, mais elle est permanente, universelle et objective, c'est-à-dire qu'elle ne dépend pas de la situation ou du moment où on la réalise, et d'une certaine manière, elle est largement indépendante des caractéristiques internes de la personnalité de celui qui applique la recette. Par contre, elle peut dépendre d'aptitudes à acquérir par entraînement» (*idem*, p. 79)

LES TECHNIQUES

Elles proviennent d'un ensemble de connaissances intelligibles, elles appartiennent au monde déterministe dérivé d'une science technique. Ceux qui possèdent ces connaissances comprennent pourquoi la technique opère et peut donc effectuer un diagnostic lors de la défaillance de la machine. Les techniques ont «une validité permanente, universelle et objective» (idem, p. 81). Des compétences maîtrisées sont nécessaires, une technique ne pouvant être «acquise que par enseignement et entraînement» (idem).

LES MÉTHODES

Ce sont des ensembles «de règles réfléchies et expérimentées qui, si elles sont soigneusement appliquées, garantissent la validité des résultats obtenus vis-à-vis d'un certain nombre de critères. Une méthode ne prévoit pas le contenu du résultat, elle en garantit seulement la validité par rapport à ces critères préétablis» (idem). «Une méthode est universelle, permanente et objective» (idem). Toutefois, il peut exister plusieurs méthodes pour obtenir un même résultat. Chacune d'elles est plus ou moins facile à mettre en œuvre, plus ou moins précise, etc.

Remarque : Une méthode peut utiliser des techniques pour obtenir des résultats intermédiaires. Prenons l'exemple proposé par Liu : «les méthodes de recueil de données [par observation, par entretien, ...] peuvent utiliser des techniques d'analyse de contenus» (idem).

INTERSUBJECTIVITÉ DE LA RECHERCHE-ACTION

Ces trois modalités de résolution de problèmes sont objectives, elles ne dépendent pas de l'implication des sujets en l'utilisant. Ce sont des procédures, la «séquence de leur déroulement doit suivre un ordre prédéterminé» (idem, p.82) et elles doivent être parfaitement appliquées pour obtenir le résultat prévu.

La recherche-action, quant à elle, exige le respect de la liberté des acteurs, et donc de leur subjectivité impliquée dans l'action qu'ils réalisent. Cela ne signifie pas que celle-ci n'utilise pas de méthodes, de techniques ou de modes opératoires ! Bien au contraire.

Cela veut dire que la recherche-action n'est pas prisonnière de ces outils et de leur séquentialité. Les chercheurs-acteurs peuvent ajuster leur plan de départ et leur choix de modalités de résolution de problème en cours de route, pour tenir compte de ce qui survient dans le système qui résout le problème formulé. Une démarche de recherche-action «n'est pas un processus objectif» (*idem*, p. 83).

L'évaluation continue qui caractérise la démarche ne peut par ailleurs être efficace que si le ou les pilote(s) et les usagers s'impliquent en tant que personnes dans la situation, en interaction les amenant à se situer en tant que Sujets présents dans celle-ci, et non des agents se pliant aux nécessités du plan prévu initialement. «Au sein d'une démarche, ils ont la possibilité de redéfinir la fin et les moyens en fonction du chemin accompli, de l'état de la situation. Ils doivent tenir compte aussi de l'intrusion possible d'éléments ou d'événements inattendus» (*idem*, p. 83).

En tant que processus de réalisation d'une finalité, «les acteurs possèdent une grande autonomie pour définir les cheminements et les moyens utilisés» (*ibidem*). Elle dépend des interactions entre les personnes participants à la situation, elle a donc un caractère local et est fortement dépendante de la qualité sociale de leurs relations, une forte dépendance vis-à-vis de leur subjectivité. C'est pourquoi Liu dit qu'elle est une «démarche» et non une méthode.

Le LISRA semble partager cette conception. «Souvent mal reconnues au regard des critères académiques, ces démarches répondent à un double besoin : celui des chercheurs et celui des acteurs. D'un côté, les disciplines constituées éprouvent leurs limites face aux situations contemporaines, leurs enjeux démocratiques, et face à l'émergence de nouveaux objets. Elles cherchent à les dépasser par l'interdisciplinarité et la mobilisation de partenaires non académiques. De l'autre, les acteurs sociaux, économiques, politiques, institutionnels sont en demande d'un éclairage savant qui intègre et prenne en compte leurs propres problématiques et objectifs. Les limites contemporaines de l'institution sont également en jeu : limites avouées dans la capacité à penser des situations, limites dans la capacité à décider et à faire ; limite dans la capacité de représentation politique.» (LISRA, 11 nov. 2016)

UNE NOUVELLE MANIÈRE DE VOIR LES SOLUTIONS

Bien entendu, si les problèmes sont formulés de manière "nouvelle", les solutions élaborées tentent de l'être également. On le voit notamment dans les tentatives d'innovations sociales menées avec l'approche de la recherche-action, notamment dans les organisations marchandes qui souhaitent résoudre les problèmes liés à la présence inéluctable d'objectifs contradictoires. Par exemple, en Norvège, un mouvement de Démocratie Industrielle (D.I.) démarra au début des années 1960. Celui-ci, pour la petite histoire dans la grande Histoire, avait été initié par des contacts et des relations de confiance notamment noués en temps de guerre, entre des responsables syndicaux, des industriels et des chercheurs qui avaient des rôles de direction dans des institutions ayant des intérêts conflictuels. Le D.I. se développa pendant quatorze ans, «mettant en place des modes non hiérarchiques d'organisation du travail basés principalement sur le travail en groupe semi autonomes dans les ateliers et les bureaux. Il aboutit à des lois votées par le parlement norvégien qui introduisirent la participation des salariés à un certain nombre de décisions concernant les conditions de travail et la négociation entre les partenaires sociaux pour ce qui touche à l'emploi et à l'organisation du travail» (Liu, 1997, p. 45).

Dans l'*Appel pour le développement des recherches participatives en croisement des savoirs*, un texte collectif issu d'un séminaire sur «l'épistémologie des recherches participatives et en croisement des savoirs avec des personnes en situation de pauvreté»⁷ organisé par le LISRA et leurs partenaires en novembre 2015, les cosignataires expliquent que les recherches-actions qu'ils mènent ont des effets transformateurs pour tous ses participants, individuellement et collectivement. C'est, pour eux, le plan socio-politique de leurs démarches d'innovation permis par le processus de croisement des savoirs. «En devenant actrices de la recherche, les personnes en situation de précarité ou de pauvreté peuvent devenir intermédiaires avec leur milieu de vie et développer leur pouvoir d'agir vis-à-vis, notamment, des institutions».

Du côté des acteurs professionnels, leur participation induit non seulement des changements dans l'exercice de leur activité professionnelle, mais parfois même dans l'organisation de leurs institutions. Enfin, corollairement, la «participation des chercheurs à des recherches en croisement des savoirs induit des changements dans la pratique et l'évaluation de la production scientifique. Cela permet également de faire entrer davantage les sciences dans le débat public».

Cet appel précise également un aspect qui est loin d'être superflu : la validité des recherches ne peut pas s'éprouver exclusivement par des critères issus du monde scientifique. Cette validité est aussi évaluée par la confrontation avec les critères de validation des autres parties prenantes : le croisement des savoirs appelle à une co-validation du processus de recherche.

Il s'agit donc de formuler et de reconnaître les critères de validation de chacun des groupes d'acteurs impliqués dans la recherche-action. De plus, c'est l'expérimentation elle-même et ses effets de transformation qui constitue une des formes de validation, «une validation par la pratique».

Ainsi, ce dispositif particulier «amène les uns et les autres à partager leurs savoirs d'une même situation sociale». Et c'est justement dans et par ces confrontations de savoirs que chaque groupe d'acteurs va être amené à reconnaître, par cette situation de recherche et d'action commune, la part de justesse dans la manière dont les autres abordent le problème ou la question. «Dans le domaine de l'urbain, le courant de démocratie participative se développe de multiples façons grâce à la confrontation-convergence des différents savoirs : chercheurs, habitants-citoyens, professionnels, élus, services publics ...». Savoirs des patients, savoirs des ONG environnementales et des agriculteurs, savoirs des sans-abris ... tous ces savoirs «sont reconnus et de plus en plus intégrés dans les programmes de recherche».

Les cosignataires citent, à titre d'exemple, quelques expériences de travaux de recherches participatives menées, au cours desquelles les personnes directement concernées sont parties prenantes de la production de savoirs avec les chercheurs et les professionnels du domaine. Tous les secteurs semblent concernés et investis par ces démarches.

Elles sont menées dans la santé, l'environnement, l'agriculture, le travail social, l'éducation, etc.

Leurs méthodes de recherche et d'action sont variées : que ce soit des «réseaux d'appui», des «groupes de qualification mutuelle», des «conférences de consensus», du «théâtre-forum», de la «formation-action»... De nombreux «outils» de confrontation de savoirs et d'action sont explorés afin de mutualiser leurs compétences pour trouver ensemble des solutions. Dans leur charte, les membres du LISRA expliquent que cette «démarche de recherche-action naît bien souvent d'une situation sociale vécue comme insatisfaisante, elle s'incarne donc dans la posture des acteurs-chercheurs et dans leur coopération au sein des laboratoires sociaux» (LISRA, Charte⁸). «Le besoin de transformation (relatif à ses conditions de vie, de travail, d'habitat, aux représentations sociales, etc.), l'amène à expérimenter des voies professionnelles, culturelles (...) singulières, tout en produisant le discours et la connaissance nécessaires à la construction de repères théoriques adéquats. En cela il devient producteur d'innovation sociale et conceptuelle» (*idem*).

LA SÉQUENTIALITÉ DE LA DÉMARCHE

Le processus de recherche-action s'élabore sous la forme d'un plan séquentiel de recherche, il comprend au moins une analyse du système dans lequel l'action est menée, une description et une justification de l'action proposée, ainsi qu'une analyse des résultats des changements amenés par l'intervention dans le contexte.

En fonction de la place et des enjeux des acteurs impliqués dans la recherche-action, le but de celle-ci sera d'atteindre un objectif, de répondre à une question ou de résoudre un problème. Ce sont en réalité, trois connotations différentes d'une même démarche.

Les séquences du processus de recherche-action sont construites autour des trois axes qui le structurent et le fondent : les axes de négociation, de recherche et de résolution de problème.

AXE DE NÉGOCIATION

Comme la littérature spécialisée sur le sujet le montre, la négociation est un processus séquentiel comportant plusieurs phases (le nombre varie selon les auteurs^{9,10}). L'intervention consiste au moins en une négociation avec les partenaires du système d'intervention (négociation de l'objectif, des critères de réussite, des rôles de chacun, de l'ampleur du changement, des ressources allouées, de l'influence partagée...) et éventuellement, en un rôle de médiation à l'intérieur du système d'intervention, ce rôle n'étant pas toujours explicite.

Des aptitudes suffisantes en négociation sont donc les bienvenues de façon à mener au mieux la démarche. Au pire, si l'intervenant n'est pas conscient de cette démarche, les phases habituellement proposées par les méthodes d'intervention et celles de la recherche-action devraient lui permettre d'instaurer des conditions favorables au processus de négociation.

La phase d'analyse du problème et de la situation lui permettront de construire une compréhension de la situation et des enjeux de ses interlocuteurs ; la phase de négociation de la demande permettra d'éclairer les conditions de la coopération ; les phases de communication des résultats permettront de s'assurer que chacun reconnaît et approuve ce qui a déjà été entrepris ; etc.

AXE DE RECHERCHE

Comme la démarche scientifique procède avec méthode, rigueur et ordre, certaines étapes sont nécessairement réalisées avant d'autres : les hypothèses sont formulées avant d'être vérifiées, les données sont recueillies avant d'être dépouillées, analysées, synthétisées et publiées.

L'élaboration du dispositif de recherche-action tient donc rigoureusement compte de cette nécessaire séquentialité si elle souhaite être tenue pour scientifique. Cette séquentialité scientifique ne rentre pas trop en conflit avec celle de la négociation, même s'il arrive que des phases du processus de recherche doivent être parfois temporisées de façon à permettre au mieux l'élaboration d'une relation de coopération. Cette difficulté est souvent considérée par les détracteurs de la démarche, comme une des faiblesses majeures de celle-ci. Par exemple, le recueil des données ou des informations devra tenir compte du calendrier du système, l'action «habituelle» est prioritaire par rapport aux exigences de la recherche-action.

AXE DE RÉOLUTION DE PROBLÈME

Les techniques de résolution de problèmes complexes proposent également de travailler par étapes, la première étant souvent destinée à analyser la situation et le problème posé, ainsi que de définir les critères que devra comporter la solution avant de proposer des pistes, de sélectionner l'une d'entre elle et de la mettre en œuvre¹¹. La négociation et la recherche sont elles-mêmes deux démarches de résolution de problème. La première répond au difficile problème de la gestion de la vie en société, la seconde à celui de l'élaboration rigoureuse et critique de la connaissance, ce troisième axe vient donc plutôt prêter main forte aux deux précédents et non les freiner.

DISPOSITIF INTÉGRÉ

Ces trois axes se superposent et s'interpénètrent dans le dispositif global de façon à ne plus former qu'une séquence d'étapes prédéfinies : la proposition d'intervention (étapes ajustées en cours de processus selon les besoins et les contraintes) où l'axe de résolution de problème semble tenir un rôle intégrateur des deux autres.

Ces trois axes intégrés forment alors l'"épine dorsale" de la recherche-action : la cohérence de celle-ci construisant le "squelette souple", la "structure flexible" du dispositif, facteur de réussite de la démarche.

De plus, les techniques de résolution de problème seront utilisées aussi souvent que la recherche le demande – et le permet puisqu'elles sont en effet coûteuses en temps et en énergie. Chaque phase présente son lot de problèmes prévus ou non, qui ont recours à des techniques diverses pour être résolus. Par ailleurs, en plus de se construire autour des axes fondamentaux identifiés, la recherche-action se construit en interdépendance avec un projet de société démocratique cherchant à développer au sein de celle-ci les comportements de coopération, et donc de négociation visant la satisfaction maximale des intérêts des parties en négociation.

GESTION DE CONFLIT

De cette façon, la recherche-action peut donc être présentée comme un processus de gestion de conflits¹².

Soit que ces conflits soient le problème à résoudre et donc l'objet de la recherche, soit que la méthode de recherche-action soit sélectionnée en raison de ses aptitudes à résoudre un problème dans un groupe ou une organisation, à construire une solution jugée souhaitable et adéquate. En effet, la solution retenue sera le résultat constructif d'un conflit bien géré puisqu'elle sera considérée comme la plus pertinente en fonction des contraintes et les ressources disponibles et en faisant l'objet du plus grand consensus possible, c'est-à-dire, satisfaisant au mieux les intérêts des acteurs impliqués dans la démarche¹³.

Cependant, cette distinction est arbitraire, la recherche-action concernant les deux démarches à chaque fois mais à des degrés de préoccupation divers selon la situation et le mandat.

EXEMPLE 1

Les projets d'innovation groupaux ou organisationnelles sont source d'anxiété, de conflits de toutes sortes, conflits que l'intervenant-chercheur a intérêt à gérer sans que cette démarche constitue le mandat à l'origine de la recherche (Foucher et Thomas, 1991b). Dans ce cas de figure, la gestion des conflits et la construction d'une démarche permettant de satisfaire au mieux les intérêts du système d'intervention et du système intervenant constituent deux moyens pour atteindre au mieux les objectifs définis.

EXEMPLE 2

La recherche-action porte sur une démarche de développement d'équipe au sein d'un groupe de travail donné où les conflits destructeurs sont permanents. Cette situation peut placer la gestion des conflits au centre des préoccupations de l'intervenant - gestion considérée ainsi comme l'objet de l'intervention - qui veille parallèlement à mettre en place une démarche satisfaisant au mieux les parties engagées dans la démarche.

En fait, dans ces deux exemples, les deux démarches sont fondées sur les mêmes stratégies d'intervention de base, que la gestion des conflits soit érigée en fin ou en moyen. Cela peut expliquer le fait que la démarche de recherche-action soit conçue comme un projet (chaque recherche-action est une démarche d'innovation) et que l'implication dans un projet soit proposé comme démarche de développement d'équipe et donc de processus de négociation.

CONNAISSANCES ÉLABORÉES

Divers types de connaissances sont ainsi élaborées en cours de route et lors de l'élucidation des changements.

UN SAVOIR EXPÉRIENTIEL

Dans divers domaines posant des problèmes complexes, que ce soit en urbanisation, développement durable, maltraitance institutionnelle, économie sociale et solidaire, usage de l'espace public, travail social, santé, ... la recherche-action «élabore des connaissances fondamentales au cœur de l'action et agit en mobilisant les acquis méthodologiques et théoriques» (Liu, 1997, 4^e de couverture).

Il s'agit d'élaborer un *savoir expérientiel* en considérant que les termes distinguant «recherche» et «action» sont à prendre en compte dans «leurs réciproques contaminations : car l'action est toujours de la pensée en acte alors même que la recherche est toujours une pratique. Finalement, la division du travail a d'abord comme effet d'occulter la dimension «pensée» de l'action et la dimension «active» de la recherche ; elles sont réciproquement inconscientes de leur pleine réalité.» (LISRA, juin 2015, p.1). Pour le LISRA, ces savoirs «incorporés» s'inscrivent dans le processus d'individuation psychique et collective de chacun. Ils permettent «l'agir ensemble». Par la confrontation de leurs compétences respectives, «l'acteur» peut avancer en usant des savoir-faire hérités qu'il peut élucider et le «chercheur» peut s'engager dans une pratique professionnelle (la recherche) qu'il doit reconnaître comme telle pour permettre l'*élucidation réciproque* des pratiques. Ainsi reconnus mutuellement compétents dans la sphère assignée par la division du travail et par leurs rôles sociaux respectifs, l'acteur et le chercheur peuvent alors mettre en question les frontières de leur champ respectif de compétence et coopérer positivement. «Élucider» signifie «mettre en lumière», la recherche-action permet d'intégrer un double mouvement : celui de l'explication et celui de la compréhension.

UN SAVOIR MÉTHODOLOGIQUE, RÉFLEXIF

Comme les organisations et les groupes changent, évoluent, les dispositifs doivent évoluer de façon à s'adapter à ces changements. Il est ainsi nécessaire de procéder constamment à la construction de nouvelles méthodes d'intervention (Crozier et Friedberg, 1977). «Le chercheur vit le même clivage de la recherche et de l'action dans ses rapports à son champ professionnel spécifique et ce, aussi et surtout, pour ce qui nous occupe, lorsqu'il est, mains dans le cambouis de la recherche, à toutes les étapes du processus... en particulier, celle de l'écriture. Claude Lévi Strauss avait déjà montré combien l'anthropologue doit savoir faire feu de tout bois en collectant les matériaux les plus hétéroclites. Georges Lapassade, en le citant, trente ans plus tard, a commencé à vendre la mèche en notant que, si cette réalité est maintenant de l'ordre de l'évidence «du côté de la réflexion épistémologique», elle reste taboue dès lors «qu'on se propose de décrire concrètement comment on mène une recherche». Il donne la clé de ce tabou qu'il explique pouvoir enfreindre, sa «carrière n'étant plus à faire», transgression qui consiste à livrer quelques-unes des conditions réelles dans lesquelles il a mené ses dernières recherches.» (LISRA, juin 2015, p.1).

UN SAVOIR SUR LES ORGANISATIONS

Ceci découle du point précédent : évoluant continuellement, les théories qui tiennent à rendre compte des organisations collectives doivent sans cesse être remises sur le métier.

UN SAVOIR SUR LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Cette démarche sous-entend que la recherche-action ne participe pas à l'idéologie du progrès (théorie évolutionniste) : les problèmes ne se résolvent pas d'eux-mêmes ; une démarche appropriée, volontaire et intentionnelle est nécessaire dans certains cas.

PILOTAGE MÉTHODOLOGIQUE

Une méthode contient un ensemble de règles de raisonnement valables indépendamment de tout contenu particulier, ce sont des règles sur le processus à piloter. En sciences humaines, on distingue généralement trois grandes méthodes. La méthode expérimentale qui vise les généralisations et suppose que l'on procède de façon empirique, en manipulant et en faisant varier les données ; La méthode clinique qui étudie des cas individuels et les dissèque de façon à les étudier de manière approfondie ; La recherche-action, qui étudie des systèmes en situation particulière en conduisant des interventions visant à résoudre un problème, à répondre à une question ou à atteindre un objectif formulé par les acteurs (expérimentation *in vivo*).

La recherche-action se différencie de la méthode clinique dans la mesure où la première présente une dimension psychosociale d'intervention, une visée de changement social. Mais elle s'y apparente par le fait qu'elle étudie également des cas particuliers (mais non individuels) de façon approfondie. Elle s'éloigne de la méthode expérimentale vu le rôle important accordé à l'intervention dans des situations "naturelles" permettant difficilement la manipulation et la variation de certaines données en tenant d'autres sous contrôle, comme cela peut se faire «en laboratoire».

TECHNIQUES DE RÉCOLTES D'INFORMATION

La méthode est une conception intellectuelle coordonnant un ensemble d'opérations, en général plusieurs techniques. La technique se situe quant à elle au niveau des étapes pratiques à réaliser. Elle concerne des éléments concrets et est adaptée à un but défini et plus circonscrit que la méthode. On pourrait dire que la technique peut être conçue comme un rétrécissement du sens donné au terme de "méthode". Avec la technique, on passe de l'"idée" à l'"opérateur". Les techniques servent à la manipulation des informations : les recueillir, les traiter, les analyser ...

C'est ainsi que ce sont développées des techniques de recherche telles que l'observation en situation, l'*interview* de recherche, le questionnaire ou sondage, l'expérimentation, l'analyse de contenu, l'analyse de statistiques...

La recherche-action fait appel aux mêmes techniques que les deux grandes autres méthodes. Elles ne se distinguent pas sur cet aspect-là. Elles se différencient par le fait que les techniques sont appliquées différemment selon l'approche choisie par le chercheur. Il est possible d'identifier grossièrement deux attitudes majeures : l'une cherchant à atteindre une objectivité maximale, l'autre renonçant à ce projet qu'elle estime irréaliste et cherchant au contraire à considérer la subjectivité comme un donné à prendre en considération.

MÉTHODES D'INTERVENTION

Les méthodes d'intervention les plus formalisées sont très souvent, semble-t-il, celles qui sont adaptées aux organisations du système entrepreneurial, organisations qui témoignent d'une importante consommation de consultations et d'interventions¹⁴.

Cependant, ces méthodes peuvent s'appliquer, par définition, à n'importe quel type d'organisation pour autant que l'intervenant soit capable de distinguer les règles de raisonnement valables dans tout système, de celles qui se réfèrent à un type d'organisation donné. Il en est ainsi, par exemple, de la conduite du changement. Selon les caractéristiques notamment culturelles et structurelles d'une organisation donnée, le changement sera plus efficacement initié par la base de façon centralisée, impulsée, décidée et organisée par petites touches coordonnées ou de manière tout à fait centralisée, impulsée, décidée et organisée par la hiérarchie, les styles de conduites de changement semblant former grossièrement un *continuum* entre ces deux pôles.

Quelques caractéristiques des méthodes d'intervention nous semblent intéressantes à relever.

CARACTÉRISTIQUES DES MÉTHODES D'INTERVENTION

Les méthodes d'intervention sont séquentielles tout en considérant les phases du processus comme interdépendantes et le processus comme systémique¹⁵.

Elles s'inscrivent dans des démarches systémiques locales qui tiennent compte des caractéristiques particulières de la situation tout en intégrant ces démarches et la compréhension de la situation à leur contexte systémique global et environnemental. C'est pour cette raison que l'Analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977) est susceptible de constituer un outil théorique intéressant pour le praticien-intervenant.

Elles intègrent le processus de négociation au processus d'intervention, instituant ainsi la négociation comme une des caractéristiques fondamentales de la méthodologie d'intervention : les deux processus sont inséparables.

Elles sont facilitatrices et donc participatives. Cette démarche est organisée en proposant une structuration directive sur la forme et souple sur le contenu. La directivité au niveau du processus consiste par exemple, à planifier les étapes de l'intervention : gestion du temps et de l'incertitude liée à l'innovation, du processus de changement et du processus de recherche... Elle consiste également à prévoir et conduire les démarches de réalisation des objectifs de chaque étape, tout en garantissant la participation des partenaires du système d'intervention au niveau de l'expression de leurs représentations et de leurs idées en ce qui concerne le contenu de ces phases.

EXEMPLE

Dans une recherche-action donnée, le chercheur-intervenant propose à ses partenaires une planification de la démarche de recherche-action qu'il a préparée. Dans celle-ci, l'étape appelée B, par exemple, consiste à analyser la situation du système d'intervention. L'intervenant-chercheur propose que la récolte des informations et de l'analyse que les partenaires du système d'intervention font de leur situation soit réalisée grâce à deux *interviews* du groupe de partenaires, *interviews* d'une durée de trois heures chacune, menées selon la technique de l'entretien semi-dirigé, les entretiens étant conduits par l'intervenant-chercheur.

Dans cet exemple, les indications concernant la part de directivité de l'organisation de la participation des partenaires appartiennent au système d'intervention. Mais l'analyse du système est réalisée par les partenaires. Ce sont leurs représentations qui sont prises en compte et non celle de l'intervenant extérieur.

TECHNIQUES D'INTERVENTION

Les techniques dont dispose l'intervenant lui sont de la plus grande utilité. Ce sont des atouts à faire valoir éventuellement au moment de la négociation de la demande et de la proposition d'une démarche de recherche-action. Cependant, l'intervenant efficace est capable d'apprendre une technique au moment où celle-ci lui devient nécessaire au cours d'une intervention. Et si cette technique fait défaut, il est à même de l'élaborer lui-même. N'oublions pas que l'intervenant est également un chercheur.

EXEMPLES DE TECHNIQUES D'INTERVENTION

Séminaires de formation, exercices structurés, jeux de rôles, exposés, créativité, résolution de problèmes complexes, négociation, analyse, synthèse, modélisation ...

EXTÉRIORITÉ DES INTERVENANTS

La recherche-action est généralement conduite par des intervenants extérieurs au système d'intervention. La position extérieure des intervenants présente des avantages. Elle leur confère une plus grande distance émotionnelle par rapport au problème et aux enjeux non liés directement à l'organisation qui peuvent être sources de conflits. Son extériorité lui permet d'adopter une position éventuelle de médiateur. Sa propre culture, différente de celle du système où il intervient, sa "naïveté" par rapport au passé et au présent de l'organisation lui permet de "cadrer" peut-être différemment le problème et de poser des questions dont les acteurs du système ne s'étaient jamais préoccupés ...

Les chercheurs-intervenants ont une double appartenance à des identités professionnelles différentes. Comme le nom de son rôle l'indique, ils ont une identité et des enjeux d'intervenants ainsi qu'une identité et des enjeux de chercheurs. Ces appartenances différentes sont parfois difficilement compatibles.

Toutefois, les compétences qu'elles réclament sont interdépendantes. Cette "dualité" permet ainsi de pondérer les inconvénients issus de ces conflits de rôle par les avantages de la coopération possible entre ceux-ci. Les chercheurs-intervenants construisent l'intervention en traduisant en action les exigences interdépendantes du processus de recherche-action (recherche, méthodologie, séquentialité), ce qui nécessite donc des compétences dans ces domaines.

Les compétences des intervenants-chercheurs concernent :

- des connaissances et des savoir-faire liés aux méthodes et techniques de recherche et d'intervention ;
- la conduite d'un projet de recherche et à l'élaboration de connaissances scientifiques ;
- la gestion de la résolution de problèmes, notamment, de problèmes complexes.

Ces compétences interdépendantes sont actualisées *in facto* au travers des rôles que l'intervenant va jouer au cours du processus. Se traduisant dans un certain type de relation, négociée principalement lors des premières étapes entre les acteurs des deux systèmes, ils seront choisis selon l'importance de diverses sources d'influence.

VARIABLES INFLUENÇANT LES RÔLES DE L'INTERVENANT-CHERCHEUR

Diverses variables sont prises en compte par les chercheurs-intervenants pour leur permettre de choisir le ou les rôles à adopter à chaque étape du processus.

Parmi ces variables de situation, on trouve :

- La plus ou moins grande responsabilité qu'il s'attribue et que les acteurs du système d'intervention lui reconnaissent au niveau de la réussite de l'action menée par les partenaires du système d'intervention et au niveau du développement de ceux-ci (apprentissage, réflexion...) (Massé, 1994).
- Les préférences de l'intervenant liées à sa façon de concevoir la relation de coopération entre les deux systèmes, à ses compétences à tenir ces rôles, à ses objectifs personnels... (Massé, 1994, p. 114)¹⁶.
- Les exigences du travail à réaliser aux différentes étapes du processus.
- L'implication des acteurs du système d'intervention dans la recherche-action.
- Les attentes de ceux-ci par rapport à l'intervenant et par rapport à la démarche.
- Les contraintes et les ressources disponibles comme le temps, les relations d'influence, la légitimité accordée à l'intervenant et à la démarche, etc.
- Les caractéristiques du milieu d'intervention : ses cultures, ses modes de fonctionnement, ses types de leadership, ses projets de développement, etc.
- La confiance que les partenaires s'accordent mutuellement d'un système à l'autre et à l'intérieur de chaque système.

RÔLES DES INTERVENANTS-CHERCHEURS

Il est impossible de citer tous les types de rôles que l'intervenant peut jouer lors d'une intervention, et cela, pour trois raisons majeures.

La première est que l'explication des rôles que l'intervenant-chercheur a potentiellement à sa disposition pour mener à bien sa démarche ne peut être que restrictive, chaque intervenant s'appropriant et actualisant ces rôles selon ses caractéristiques personnelles. Chaque rôle est ainsi décliné en autant de variantes qu'il y a d'intervenants qui l'investissent.

La seconde est que les organisations dans lesquelles les recherches sont menées sont toutes particulières : un même intervenant ne jouera pas un type de rôle donné de la même façon dans une organisation ou dans une autre, puisque ce rôle se construit notamment en fonction des caractéristiques du système d'intervention et de la situation *hic et nunc* de ce système au moment de la démarche.

Enfin, tous nos comportements ne sont pas intentionnels ou conscients, et tous les effets produits par nos actes ne sont pas identifiables vu la complexité des situations naturelles.

Ainsi, aucun auteur ne semble pouvoir certifier avoir recensé et décrit tous les rôles que peut tenir un intervenant. C'est pourquoi les chercheurs-acteurs continuent à investiguer dans ce domaine.

Néanmoins, certains ont identifié divers rôles prépondérants.

Lescarbeau, Payette et St Arnaud (1990) en distinguent sept : le formateur, l'aidant, l'animateur, l'agent de feed-back, le conseiller, l'agent de liaison et le théoricien.

Lipitt G. et R. en conçoivent huit : l'avocat d'une thèse, l'expert technique, le formateur et l'éducateur, le collaborateur pour la solution des problèmes, le recenseur des solutions possibles, l'enquêteur, le catalyseur et l'interpellateur (Leroy JF, 1977).

Champion, Kiel et McLendon, dont la typologie est reprise et adaptée par Massé (1994) présentent neuf rôles : le conseiller, l'instructeur, le partenaire, le facilitateur, le formateur, le modèle, l'observateur réflexif, l'aviseur technique et l'expert.

Nous présenterons l'un d'entre eux en particulier, l'animateur facilitateur. En effet, comme la démarche de recherche-action implique la nécessité que tous les participants puissent identifier et expliciter leurs "visions du monde", la confrontation de leurs positions et de leurs représentations différentes est souvent source de malentendus. Cet échange nécessaire démarre souvent par une incompréhension mutuelle initiale. Le travail mené requiert de la part des participants une "écoute active", pour reconnaître ces différences et ce qui fait lien entre eux. Pour faciliter cette écoute, le rôle de l'animateur facilitateur est quasi incontournable. C'est sans doute le rôle le plus souvent tenu par l'intervenant lors d'une recherche-action.

Quel est ce rôle ?

L'ANIMATEUR FACILITATEUR

Selon Massé, lorsque «le conseiller adopte le rôle de "facilitateur", il assume une responsabilité faible face à l'atteinte des résultats du projet et une responsabilité moyenne par rapport à la croissance du client ; celui-ci exécute la tâche et le conseiller lui fournit les connaissances, habiletés et techniques nécessaires à la mener à bien.» (Massé, 1994, p. 120)

Pour Lescarbeau, Payette et St Arnaud, le consultant «exerce un rôle d'animateur lorsqu'au cours d'une intervention, il aide un petit groupe à prendre des décisions, à procéder à une autorégulation, à s'organiser, à accomplir une tâche particulière.» (Lescarbeau, Payette et St Arnaud, 1990, p. 23).

Ce rôle permet de veiller à l'atteinte de divers objectifs.

OBJECTIFS DE L'ANIMATEUR FACILITATEUR

- Gérer le processus rigoureusement de façon à le rendre appréhendable par tous ;
- Donner au processus un caractère suffisamment prévisible pour chacun : le pouvoir que l'intervenant présente en fonction du caractère imprévisible de ses actes pour les acteurs du système d'intervention est ainsi redistribué ;

- Rendre le processus compréhensible et transparent et donc accessible à la critique, porteur d'argumentation par rapport à sa pertinence puisqu'il est réfléchi et explicité. Ce sont ces qualités qui le dotent d'un caractère démocratique, scientifique et favorisant les discussions constructives ;
- Pourvoir le processus d'une "épine dorsale" qui coordonne et organise le travail. Ce sont des fonctions nécessaires pour mener à bien le projet, pour réaliser la tâche, qui rend transparentes et communicables les actions de chacun. Les comportements directifs liés à l'organisation du travail limitent le flou exagéré dans lequel les différents acteurs se trouveraient si l'un d'eux ne jouait pas ce rôle ;
- Permet de réduire l'anxiété liée à l'innovation par l'élaboration de cette "épine dorsale". L'inconnu semble placer les individus dans une situation potentiellement à risque et donc, anxiogène. Les possibilités d'anticipation sont réduites, l'individu est donc en alerte et prêt à faire face à toutes sortes d'éventualités imprévisibles. C'est un état de stress coûteux qu'il est préférable de limiter dans la mesure du possible en rendant "l'incertitude moins incertaine" grâce à la planification du processus d'innovation. L'intervenant et ses partenaires sont alors dans une situation qui reste anxiogène, mais cette anxiété est rendue plus supportable. Elle reste incertaine par rapport aux résultats auxquels ils vont aboutir, mais devient prévisible (ou presque, puisque les ajustements négociés sont possibles en cours de processus) vis-à-vis des étapes et des techniques par lesquels ils vont les atteindre.

EFFET GROUPEL

Quoiqu'un certain flou dans les règles semble nécessaire pour que les acteurs disposent d'une marge de manœuvre suffisante pour agir de façon libre, négociée et consentante¹⁷, une présence excessive de ce flou semble favoriser l'apparition d'effets pervers – dont certains sont certainement régulateurs. Les acteurs restructurent la situation de changement et de recherche, lui donne un caractère plus compréhensible et prévisible en mettant en œuvre des stratégies implicites de leadership et de facilitation du travail en groupe. Comme celles-ci sont difficilement verbalisables, elles sont négociées ou non, mais implicitement.

L'influence et les rôles sont répartis informellement entre les partenaires participants à la recherche-action de façon à permettre l'organisation du groupe ou de l'organisation autour de la réalisation de la tâche. Mais cette organisation n'est pas forcément la plus adéquate ni la plus satisfaisante pour tous dès le début. Les tensions et les conflits peuvent apparaître sans que leur expression et leur gestion soit aisément mise en œuvre puisque cette organisation implicite reste "cachée" aux yeux des membres des chercheurs-acteurs, alors qu'une organisation explicite permet, non d'élaborer au premier essai le mode de fonctionnement le plus adéquat, mais de rendre les négociations plus aisées. Les règles de fonctionnement majeures sont donc rendues perceptibles par tous grâce à l'animateur ce qui facilite les discussions éclairées. De négociation en négociation, les règles de fonctionnement tendent à être de plus en plus pertinentes, adaptées et satisfaisantes pour chacun, si le processus de négociation est efficace.

PROJET

Le processus de recherche-action appartient à la même famille que le projet. Dans un article concernant la notion de projet, Leroy isole trois concepts associés à celui de projet : la complexité, l'incertitude et l'innovation. En ce qui concerne la notion d'incertitude que nous venons d'évoquer, on peut dire que «l'incertitude non structurée concerne les entreprises contraintes d'accroître leur variété comportementale pour s'ajuster à la complexité de leur environnement. Le processus même de complexification de l'entreprise, est générateur d'incertitude(s) non structurée(s)... Les incertitudes structurées font, quant à elles, références à des situations pour lesquelles l'organisation dispose des connaissances, programmes et routines nécessaires mais manque d'informations particulières à injecter dans les programmes d'action existants pour les activer.» (Leroy, 1993, p. 91).

Des directives souples concernent le contenu du processus : l'animateur facilitateur explicite comment l'action va être menée, mais s'abstient de décider quelles seront les caractéristiques de cette action, laissant cette discussion aux acteurs du groupe.

EFFETS SUR LES AUTRES ACTEURS-CERCHEURS

Ces propositions et consignes structurantes permettent aux autres chercheurs-acteurs membre du groupe de la recherche-action :

- d'exprimer leurs attentes, objectifs et enjeux par rapport au processus de recherche-action, ainsi que vis-à-vis du résultat de la démarche, cette expression servant de base à une négociation nécessaire entre tous les acteurs impliqués ;
- de se décharger du travail que demande habituellement l'animation et l'organisation des réunions ;
- de produire la tâche et d'investir leur énergie dans la qualité de la production des idées ;
- de faire plus aisément part de leurs idées, de leurs représentations, de leurs réflexions de façon à en faire profiter les autres acteurs, puisque le facilitateur veille à favoriser une distribution de la parole favorable, de manière à ce que chaque partenaire se sente équitablement et efficacement écouté et entendu ;
- de moins disperser leur énergie attentionnelle sur la gestion de la parole, les procédures de prise de décision, etc. "Moins" et non "pas", car ces tâches restent cependant sous la responsabilité de chacun. Cela permet aux participants de rester éveillés et critiques par rapport à l'animation de l'intervenant-chercheur, améliore la qualité du fonctionnement du groupe tout en permettant à chacun de rester impliqué dans l'entretien du groupe laissant les individus et le groupe autonome par rapport à l'intervenant ;
- de contribuer à la régulation émotionnelle du groupe, de veiller à prendre conscience de leurs émotions et être disponible à l'accueil de celles des autres, de participer à la gestion des conflits de divers niveaux, d'être attentif à la gestion du stress au sein du groupe ;
- de ne pas être ou de ne pas sentir que leurs décisions sont manipulées par l'influence de l'animateur puisque celui-ci se garde de donner son avis sur le contenu de la tâche.

QUI PREND CE RÔLE ?

Une question nécessite d'être clarifiée : puisque le rôle en lui-même peut être tenu, en principe, par n'importe quel membre du groupe ou de l'organisation pour autant qu'il accepte de veiller à tenir les règles du jeu de la facilitation que nous venons de décrire, pourquoi ce rôle est-il plus souvent tenu par l'intervenant ?

Il n'est pas exclu, en effet, que cela soit un acteur du système d'intervention qui endosse cette responsabilité utile à tous lors de la démarche. L'intervenant-chercheur se garde alors de participer à la discussion s'il estime que son avis n'est pas nécessaire pour que la tâche soit réalisée. Son avis pourrait en effet être considéré comme plus "expert" par certains partenaires, impression influencée par la légitimité qui lui est accordée, légitimité notamment fondée sur les compétences qui lui sont à tort ou à raison attribuées.

Mais il semble néanmoins qu'il doit faire part de ses idées s'il possède une information qui lui paraît tout à fait nécessaire pour l'atteinte des résultats.

Est-ce alors judicieux que la distinction des rôles soit "tranchée au couteau" par des principes irrévocables ? Chaque situation n'est-elle pas particulière ?

Il semble que la réponse puisse s'élaborer notamment en partant de l'axe de négociation, un des essieux centraux de la démarche.

De par son statut externe à l'organisation, l'intervenant-chercheur peut investir un rôle de médiateur à l'intérieur des interactions entre les acteurs de celle-ci. Selon Touzard, «L'intervention d'une tierce partie, neutre, dans le déroulement d'une négociation répond habituellement à trois termes : la conciliation, la médiation et l'arbitrage. Conciliation et médiation définissent deux situations proches mais distinctes en théorie. La conciliation définit un rôle moins actif de la part du tiers : il consiste à réunir ensemble les parties dans des circonstances et une ambiance plus propices à une discussion sereine pour la recherche d'un accord. Le conciliateur se contente de faciliter les relations et les communications entre les parties. La médiation définit un rôle qui englobe le précédent mais ajoute une part plus active prise par le médiateur : il peut intervenir dans la discussion, faire des suggestions et des propositions ou même formuler des recommandations en vue

d'un accord. Mais dans la pratique, la différence est faible... la seule distinction valable existe entre médiation et arbitrage. L'arbitre à l'autorité et la responsabilité de prendre une décision pour résoudre le conflit et sa décision lie les parties. Le médiateur n'a pas le pouvoir de décision.» (Touzard, 1977, p. 154)

De plus, s'il tient un rôle d'«intervenant», c'est que les acteurs du système d'intervention lui reconnaissent une certaine influence légitime, caractéristique qui lui permet également de tenir un rôle de «médiateur». De plus, puisque son intérêt est que la recherche-action soit un succès, il a donc indirectement comme enjeu que les acteurs ne gaspillent pas inutilement leurs ressources dans des conflits non constructifs mais s'investissent plutôt dans des conflits intégrateurs. Or la médiation est une stratégie de gestion de conflit efficace dans certaines situations et sa position externe et son influence légitime lui permettent de revêtir ce rôle.

Montrer que l'intervenant-chercheur peut tenir le rôle de médiateur permet d'expliquer que, compte tenu du fait que ce rôle présente une correspondance forte avec celui de facilitateur, cette homologie favorise l'investissement de l'un et de l'autre par l'intervenant au cours de la recherche-action. Ce choix étant en effet auto-renforçateur puisque le médiateur a intérêt à être facilitateur pour garder son statut externe et son influence légitimée, tandis que le facilitateur a comme enjeu de participer au mieux à la gestion constructive des conflits internes à l'organisation, permis par le rôle de médiateur.

De plus, les partenaires du système d'intervention ont également intérêt à gérer leurs conflits internes le plus constructivement possible. Comme la présence d'un médiateur leur est profitable, ils légitimeront l'intervenant externe dans ce rôle de médiation-facilitation, plutôt que de choisir "l'un des leurs" qui risque plutôt de jouer un rôle d'arbitre ou d'être pris dans un conflit d'intérêt.

ÉVALUATION D'UNE RECHERCHE-ACTION

Si on confronte les modèles de recherche dite «classique» d'un côté, et «participative» de l'autre, on peut en comparer les traits par les caractéristiques de leurs modèles d'évaluation. Nous vous proposons ici une présentation synthétique, subjective et partielle des deux modèles.

PRINCIPES DES MODÈLES D'ÉVALUATION ISSUS DU CANON EXPÉRIMENTAL

- Modèle et techniques se confondent.
- Principe de la “*one best way*”.
- La régulation de l'action se fait par rétroaction.
- L'évaluation est un contrôle.
- Les qualités d'un “bon” modèle sont avant tout, la rigueur, la simplicité, la clarté.
- Les critères d'évaluation sont normatifs, absolus.
- Les principes de ces modèles sont issus de la tradition expérimentale nourrie par les travaux de la psychologie différentielle et par les schémas de la recherche empirique : prétest - post-test, groupe contrôle, recherche de l'objectivité et de l'impersonnalité maximale, méthodes quantitatives.
- La rationalité est exigée et recherchée par une démarche calquée sur les sciences de la nature.
- Importance du développement de la docimologie.

- Le contrôle des résultats est objectif, scientifique, externe.
- La norme, c'est la démarche expérimentale.
- Nécessité d'un espace théorique maîtrisé (ex. : des objectifs tels que l'autonomie ou la prise de conscience sont trop flous pour être évalué par ces modèles).
- Utilisation du plan expérimental : évaluer, c'est constater les effets que l'on supposait obtenir sur les variables dépendantes (pas de traitement de l'information non attendue initialement).
- Pas d'analyse du processus d'intervention.
- Comme le plan d'évaluation est construit sur le modèle du plan expérimental, il est construit avant le début de l'action innovatrice : il est donc pensé en laboratoire et appliqué à une situation concrète qui ne se présente que très rarement telle que les chercheurs l'ont imaginée.
- Influence de la vision de l'homme inhérente à la théorie behavioriste de l'apprentissage et insistance mise sur une démarche expérimentale confrontant les variables indépendantes et les variables dépendantes.
- Importance de la spécification des objectifs en termes de comportements concrets ("opérationnalisation des objectifs").
- Objectif de l'évaluation : constater, contrôler la présence et la qualité des résultats attendus.

PRINCIPES DES MODÈLES D'ÉVALUATION COMPATIBLES AVEC UNE RECHERCHE-ACTION

- Un modèle comprend des techniques, des instruments.
- À un contexte particulier, son propre instrument d'évaluation.
- La régulation de l'action se fait par adaptation.
- L'évaluation est une recherche.
- Les qualités d'un "bon" processus d'évaluation sont la complexité, la souplesse, l'adaptabilité.
- Les critères d'évaluation sont relatifs, particuliers.
- Ces modèles sont issus de la volonté de pallier aux limites des modèles de tradition expérimentale appliqués à des actions et à des contextes complexes et dynamiques tels que des séminaires de formation d'adultes, des projets d'innovation, des recherche-action, des interventions ayant recours aux méthodes d'investigation actuelles des sciences sociales (les études longitudinales, les méthodes qualitatives et quantitatives, les études de cas, les différents types d'observation, les interviews et autre techniques de recherche) de façon à rendre davantage compte de la complexité et de la dynamique des processus de changement à l'œuvre dans ces situation.
- La rationalité est limitée et multiple.
- Sans nier l'importance de l'objectivité et de la scientificité des processus d'évaluation, la subjectivité des individus est prise en compte.
- La norme, c'est la démarche démocratique.
- Espace théorique en constante élaboration.

- A partir de la première forme du processus prévue, de nouvelles formes peuvent résulter et sont alors évaluées.
- Une méthode d'évaluation doit permettre de suivre le changement dans un système dynamique.
- Critique des modèles d'évaluation antérieurs (et de l'utilisation de la démarche expérimentale) qui peuvent mesurer un changement statique mais non un changement dynamique.
- Influence de l'approche systémique.
- Objectif de l'évaluation : chercher à savoir quand, où, comment et pourquoi une certaine technique fonctionne ; contribuer à élaborer et développer la "théorie" des acteurs, leur compréhension et donc leur maîtrise du processus.

CONCLUSION OUVERTE

En brossant quelques traits de la recherche-action, nous avons tenté de mettre en avant des aspects peu visibles de cette démarche pragmatique. C'est ainsi que nous avons commencé par retracer quelques points de son histoire en mettant en avant les apports de chaque source d'influence, avant d'aborder la "philosophie" de ses fondations méthodologiques. Comme on l'a vu, les caractéristiques particulières de celle-ci en font un outil de travail collectif précieux. La "vision du monde" qui la fonde étant en adéquation avec le travail social, éducatif, environnemental, coopératif, mutuel, socio-culturel, sanitaire, urbanistique, etc., il n'est pas étonnant de constater son succès auprès des acteurs de terrain et des chercheurs en sciences humaines. Les problématiques auxquelles ces domaines de la vie sociale sont confrontés n'attendent pas que nous sachions nous en occuper pour surgir, et nous savons bien que lorsque nous sommes plus habiles pour en traiter une, c'est une autre qui surgit.

Est-il vraiment possible de travailler durablement dans ces secteurs sans avoir aucune compétence pour la recherche-action ? L'émancipation des travailleurs n'est-elle pas liée à leur capacité à maîtriser les méthodes qui leur permettent d'ajuster eux-mêmes leurs outils de travail aux évolutions inévitables de leur situation de travail et des vécus des personnes avec qui et pour qui ils préparent et mettent en œuvre leurs activités ?

Sans avoir cherché à tout dire de la recherche-action en un si court livret, nous avons pris le parti d'en extraire quelques clés de compréhension qui croisent l'animation, la dynamique des groupes, l'analyse institutionnelle, la supervision d'équipe, l'intervention organisationnelle... Toute une série d'approche et de techniques qu'il est possible d'apprendre et de perfectionner.

On perçoit néanmoins que son mode de pensée et d'action n'est pas une gageure pour nous, occidentaux, dont le langage et la vie en société nous amène à penser de manière découpée et cloisonnée, disciplinaire et contrôlée. Sans lui jeter la pierre, la méthode de Descartes a pris de la place dans nos vies.

Elle a eu une influence capitale sur notre mode de pensée cartésien, institué notamment dans le découpage disciplinaire cher aux universités. Nous avons reçu ses méthodes en héritage, y compris dans les sciences humaines alors que son *Discours de la méthode* s'adressait à l'étude de l'astronomie, de la physique et de la biologie¹⁸. Au vu des évolutions ultra-rapides que nous vivons et subissons, n'est-il pas question aujourd'hui de revoir la place des acteurs de terrain en tant que «producteurs de savoirs légitimes» dans notre «société de la connaissance»¹⁹ ?

Ce sera sans aucun doute en participant à une recherche-action que les lecteurs pourront mieux comprendre ce que ces propos théoriques tentent de partager et de questionner à propos de celle-ci, mais également au sujet de notre manière de considérer les connaissances, les apprentissages professionnels, la formation continue, la résolution de problème en équipe pluridisciplinaire ou pas, la supervision d'équipe, les problèmes humains et la manière de les résoudre...

Et si les lecteurs en ont déjà réalisé, nous espérons que ces quelques pages leur ont permis de mettre des mots sur leur vécu et de faciliter leur réflexion critique.

BIBLIOGRAPHIE

Barbier Jean-Marie, (1996), *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, Paris, Presses Universitaires de France.

Boutinet, Jean-Pierre, (1990), *Anthropologie du projet*, Paris, Presses Universitaires de France.

Crozier Michel, Friedberg, Erhard, (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.

De Coster, Michel, (1999), *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*, 3^{ème} édition, De Boeck & Larcier, Paris-Bruxelles

De Visscher, Pierre, (2001), *La dynamique des groupes d'hier à aujourd'hui*, Paris, Presses Universitaires de France.

Foucher Roland, Thomas, Kenneth W., (1991b), «La gestion des conflits» in Tessier, Roger, Tellier, Yves, (1991) *Changement planifié et évolution spontanée*, Tome 6, Québec, Presses de l'Université du Québec

Fustier, Michel, (1977), *Résolution des problèmes. Méthodologie de l'action*, Séminaire de Formation Permanente, Paris, E.S.F. éditeur.

Karolewicz, (1998/2000), *L'expérience, un potentiel pour apprendre, Les fondements, les principes, les outils*, Paris, L'Harmattan.

Le Cardinal, Gilles, Guyonnet, Jean-François, Pouzoullic, Bruno, (1997), *La dynamique de la confiance. Construire la coopération dans les projets complexes*, Paris, Dunod.

Leroy, Jean-François, (mars 1993), «La notion de projet», in *Les cahiers internationaux de Psychologie Sociale*, n°17, Louvain-la-Neuve, De Boeck & Larcier.

Lescarbeau, R, Payette, M., St-Arnaud, Y., (1990), *Profession : consultant*, Montréal-Paris, Presses de l'Université de Montréal-L'Harmattan

LISRA, Laboratoire d'Innovation Sociale par la Recherche-Action, LISRA, (11 juin 2015), Texte et contexte en recherche-action, <http://recherche-action.fr/labo-social/2015/06/11/texte-et-contexte-en-recherche-action/>

LISRA, Laboratoire d'Innovation Sociale par la Recherche-Action, (23 nov. 2016), Appel pour le développement des recherches participatives en croisement des savoirs. <http://recherche-action.fr/labo-social/2016/11/23/appel-pour-le-developpement-des-recherches-participatives-en-croisement-des-savoirs/>

LISRA, Laboratoire d'Innovation Sociale par la Recherche-Action, Journée d'étude «Les chercheurs et l'action – Situations, collaborations et finalités» (St Denis), 11 nov. 2016. <http://recherche-action.fr/labo-social/2016/11/11/journee-detude-les-chercheurs-et-laction/>

Liu, Michel, (1997), Fondements et pratiques de la recherche-action, Paris, L'Harmattan.

Massé Pierrette, (1994), Gérer les services-conseils : une démarche, Sainte-Foy (Québec), Télé-Université-Université de Québec.

Thirion, Anne-Marie, (1981), «Note sur la recherche-action. Théories et méthodes de la recherche-action», in Notes de cours-non publiées, Université de Liège, Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation.

Touzard Henri, (1977), La médiation et la résolution de conflits, Paris, Presses Universitaires de France

POUR ALLER PLUS LOIN

Dubost, Jean, (1984), «Une analyse comparative des pratiques dites de recherche-action» in *Connexions*, n°43, Paris, ERES

Goyette, Gabriel, Lessard-Hebert, Michelle, (1987), *La recherche-action. Ses fonctions, ses fondements et son instrumentation*, Québec, Presses de l'Université de Québec.

Hess, Rémi, (1983), «Histoire et typologie de la recherche-action», p. 9-16, in *Pour*, n°90, Paris, GREP.

Le Gall, D., Martin, C., (1983), «Une recherche qui se cherche», p. 67-73, in *Pour*, n°90, Paris, GREP.

Serre, Fernand, (1992), «La science-action. Le rapport entre la science et la pratique professionnelle (ch. 16), p. 395-420, in Tessier, Roger, Tellier, Yves, (1991) *Changement planifié et évolution spontanée*, Tome 7, Québec, Presses de l'Université du Québec

NOTES

1. Clarck, P.A. (1972), *Action Research and Organizational Change*, Londres, Harper and Row.

2. «Channels of group life ; Social Planning and Action Research» *in Human Relations* Vol. 1, p.150, cité par Liu, p.28-29)

3. «Channels of group life ; Social Planning and Action Research» *in Human Relations* Vol. 1, p.150, cité par Liu, 1997, p.29.

4. Muyschondt Marie Anne (2016), *Pourquoi acceptons-nous de nous soumettre ?*, Coll. Travail en action, Seraing, CDGAI ; Muyschondt Marie Anne (2016), *Et si on désobéit ?*, Coll. Travail en action, Seraing, CDGAI.

5. Barbier, René, (Déc. 1978), «La recherche-action institutionnelle», *in Revue «POUR»*, n° 62-63, Paris, p.85 et 88, cité par Liu, 1997, p.37-38.

6. <http://recherche-action.fr/labo-social/lisra/charte/>

7. Ce séminaire était organisé par Hugues Bazin, le LISRA, en partenariat avec ATD (Agir Tous pour la Dignité) Quart Monde, le Cnam (Conservatoire National des Arts et Métiers) et ODENORE (Observatoire des non-recours aux droits et aux services), s'est tenu à Paris les 5 et 6 mai puis du 2 au 5 novembre 2015. Le texte du 15 juin 2016 est disponible sur <http://recherche-action.fr/croisonslessavoirs/2016/10/25/appel-pour-le-developpement-des-recherches-participatives-en-croisement-des-savoirs/#sdfootnote1sym>

8. LISRA, Laboratoire d'Innovation Sociale par la Recherche-Action, Charte et adhésion, <http://recherche-action.fr/labo-social/lisra/charte/>

9. Selon Foucher et Thomas (1991), le processus de négociation se déroule en cinq étapes: une étape de préparation de la négociation, une étape d'entrée en matière, une étape d'exploration, une étape de négociation proprement dite et enfin le parachèvement d'un accord. Selon Anzieu (1975), il y en a trois : une phase de démarrage, une

phase d'évaluation et une phase finale. Touzard (1977), en cite trois également: l'inventaire des points de litige, la reconnaissance des possibilités de négociation et le dénouement.

10. Cherns, A, (1969), «Action Research and its Diffusion», in *Human Relations*, Vol. 22, N°3, p.209-218

11. Fustier, dans la méthodologie générale de résolution de problèmes qu'il a élaborée, considère sept étapes dans le processus de résolution des problèmes. Cette démarche est cependant caractérisée par de nombreux retours en arrière. Il y aurait séquentiellement (mais également de façon systémique) : la perception du malaise ; l'exploration de l'environnement ; la définition des fonctions ; la recherche des idées de solution ; le choix de la bonne idée ; la construction de la solution ; la diffusion de la solution (Fustier, 1977). Pour Ravenne, qui a conçu des méthodes de type Cercles de qualité, quel que soit le "chemin d'invention" créé pour parcourir une recherche, tous doivent obéir à une démarche logique, rien ne pouvant être laissé au hasard. Il présente la "technique du serpent" qui consiste à ouvrir et fermer successivement le problème et la technique de l'ordinogramme, notamment celui du traitement d'un problème par un groupe de recherche. Cet ordinogramme présente dix étapes : définir le problème, chercher les causes, les classer, chercher les solutions, choisir les critères, évaluer les solutions, proposer de meilleures à la direction, faire une opération-test, contrôler les résultats et mettre en place la solution adaptée. L'entraînement mental regroupe également des méthodes séquentielles du même type, construites sur la séquence : observer, comprendre, agir (ces trois volets correspondant au déroulement de "la méthode O/C/A") et sur le passage rétroactif d'une phase d'analyse à une phase de synthèse (Ravenne, 1985).

12. L'intégration des différents sous-systèmes de l'organisation et des divers intérêts par la gestion de conflit est également une préoccupation du département de gestion des ressources humaines et des managers dans les organisations (De Coster, 1999). Les intervenants devraient trouver l'opportunité d'établir des alliances fortes, des partenaires privilégiés de la démarche de recherche dans les services de GRH.

13. Selon Foucher et Thomas (1991), le développement des organisations est lui-même porteur de conflits, les efforts de développement organisationnel pouvant ainsi avoir pour objectif particulier de contrer les effets négatifs de ceux-ci. De plus, certains changements organisationnels, telle l'implantation de nouvelles technologies et de modes différents de gestion, sont susceptibles de provoquer des divergences d'intérêts et, en conséquence, des conflits qui peuvent compromettre l'atteinte des objectifs visés.

14. Ces méthodologies se sont développées selon deux approches fondamentales de l'intervention : le développement organisationnel et l'école sociotechnique. En ce qui concerne le D.O., «la création de cette approche remonte aux années 50 et est attribuée à des universitaires et à des praticiens qui ont commencé à œuvrer dans des grandes entreprises américaines. Les principaux ont été : Tannenbaum (U.S. Navy), Argyris (Exxon et IBM), McGregor (Union Carbide), Shepard (Standard Oil), Beckhard (Union Carbide). Tous ces praticiens ont d'abord été formés au National Training Laboratories (NTL), avec Lewin, Bradford et Lippitt comme moniteurs de sessions de formation en relations humaines (...) avant d'appliquer la méthode du laboratoire aux entreprises». Les développements de ce courant furent liés étroitement avec celui des entreprises (Tellier *in* Tessier et Tellier, 1991).

15. Kubr distingue cinq phases : l'entrée en matière, le diagnostic, la planification, la mise en œuvre et la conclusion. Lescarbeau, Payette et St Arnaud, dans leur modèle intégré en considèrent six : celle de l'entrée, du contrat, du recadrage, de la planification, l'action, l'évaluation et se termine par la fin de la mission. Pragmagora en conçoit huit : les premiers contacts, la construction d'une proposition, la passation d'un contrat, les diagnostics et cadrages, la conception et le développement, la mise en œuvre, la consolidation, la mise en routine, l'évaluation et la clôture (Pragmagora, Leroy JF, Conseil, *Consultance et intervention*, 1997).

16. «Selon Ganesh, cette centration sur la tâche ou sur les gens résulterait d'un ensemble de valeurs personnelles, professionnelles et sociales auxquelles adhèrent les conseillers qui favorisent l'une ou l'autre approche. Des valeurs de relation systématique (*systematic relationship*, (SR) *orientation*) seraient à l'origine de l'approche centrée sur la tâche. Les conseillers qui adoptent cette approche valorisent

une perspective objective et détachée et évitent en conséquence une implication personnelle auprès de leur client ou dans les politiques organisationnelles. Des valeurs de relations humaines (*human relations orientation*) seraient à l'origine de l'approche centrée sur les personnes. Les conseillers qui favorisent cette approche s'impliquent généralement dans des situations personnelles, interpersonnelles ou de groupe. Bien qu'ils entrent dans l'organisation à titre d'expert, ils valorisent les habiletés interpersonnelles qui engendrent des relations fondées sur la confiance (facilité de communication, bonne entente avec les autres et sensibilité aux autres plutôt qu'objectivité impersonnelle).» (Massé, 1992, p.114).

17. Le flou vient de la présence de *trop peu* de règles ou de *trop* de règles (Crozier et Friedberg, 1977).

18. Dans *Discours de la méthode*, écrit en français puis traduit en latin en 1644, «Descartes y expose sa méthode, faite de quatre règles fondamentales : la première correspond au principe d'évidence («ne recevoir jamais aucune chose pour vraie que je ne la connusse évidemment être telle») ; les trois autres sont des règles de raisonnement empruntées aux mathématiques : analyse (diviser chaque difficulté en problèmes élémentaires), synthèse (procéder du plus simple vers le plus complexe) et énumération (s'assurer de l'exhaustivité de ce qui a été analysé). Descartes applique sa méthode à l'astronomie, à la physique et à la biologie ; pour cette dernière, il propose une théorie mécaniciste (animal-machine).» http://www.larousse.fr/encyclopedie/oeuvre/Discours_de_la_m%C3%A9thode_pour_bien_conduire_sa_raison_et_chercher_la_v%C3%A9rit%C3%A9_dans_les_sciences/116612#C1s0WMIv6uDQdCM.99

19. Breton Philippe, (2005/1), «La "société de la connaissance" : généalogie d'une double réduction», p. 45-57, in *Éducation et sociétés*, 2005/1 (no 15), De Boeck Supérieur.

Intéressé-e par :
D'autres thèmes de publications pédagogiques ?
Des ateliers d'échanges de pratiques ?
Des formations ?
Des supervisions individuelles ou collectives ?

www.cdgai.be

+32 (0)4 366 06 63
info@cdgai.be

**Centre de Dynamique
des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl**

Parc Scientifique du Sart Tilman
Rue Bois Saint-Jean, 9
B - 4102 Seraing
Belgique

Cette publication présente quelques éléments clés de la recherche-action, une démarche qui permet de remettre en question les évidences et qui permet la créativité collective. Sans cesse revisitée et remise en question, cette méthode de recherche accompagne l'invention d'innovations sociales tout en permettant de formaliser des savoirs utiles à d'autres.

À contre-courant d'une société qui standardise les procédures et les résultats ainsi que les trajectoires d'émancipation, cette approche gagne à être connue également par toute équipe qui souhaite restée critique et ouverte à la remise en question de ses méthodes de résolution de problème.

Cette publication propose enfin de se questionner quant à sa place dans le développement des connaissances fondamentales qui concerne les équipes de travailleurs de tous les secteurs d'activité, de leurs membres et des personnes auxquelles elles s'adressent.



Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles

ISBN 978-2-39024-098-3



9 782390 240983