

# **La recherche-action : origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion**

**Mario Roy, Ph.D.**

---

Université de Sherbrooke

**Paul Prévost, Ph.D.**

---

Université de Sherbrooke

## **Résumé**

Cet article vise à présenter la recherche-action en tant qu'approche de recherche rattachée au paradigme du pragmatisme dans les sciences de la gestion. Nous retraçons les préoccupations des chercheurs à l'origine de sa création pour en présenter les caractéristiques distinctives et situer le débat historique qui accompagne son utilisation au sein des milieux universitaires. Nous traitons par la suite des différences existant entre la recherche-action et la consultation, pour finalement nous attarder aux implications méthodologiques, pratiques et éthiques de la recherche-action.

## **Mots clés**

RECHERCHE-ACTION, CONSULTATION, PRAGMATISME, RECHERCHE PARTICIPATIVE, LEWIN

## **Introduction**

La recherche-action est une approche de recherche rattachée au paradigme du pragmatisme qui part du principe que c'est par l'action que l'on peut générer des connaissances scientifiques utiles pour comprendre et changer la réalité sociale des individus et des systèmes sociaux. Cette intention de changement en tant que motif pour entreprendre une recherche déborde la simple description, compréhension et explication des phénomènes que l'on associe habituellement à la recherche (Robson, 2011). Elle remet directement en question la dissociation que l'on remarque habituellement entre la théorie et la pratique puisqu'en recherche-action, la théorie supporte l'action ou encore émerge de l'action. La théorie permet ainsi de comprendre et d'agir sur les problèmes réels que l'on rencontre concrètement sur le terrain.

RECHERCHES QUALITATIVES – Vol. 32(2), pp. 129-151.

LA RECHERCHE QUALITATIVE DANS LES SCIENCES DE LA GESTION. DE LA TRADITION À L'ORIGINALITÉ

ISSN 1715-8702 - <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>

© 2013 Association pour la recherche qualitative

Dans les lignes qui suivent, nous allons retracer les travaux à l'origine de l'approche de façon à mettre en évidence les circonstances qui ont conduit à sa création et l'intention des pionniers qui l'ont imaginée. Par la suite, nous présenterons les caractéristiques clés qui distinguent la recherche-action des autres approches de recherches en sciences de la gestion. Puis nous illustrerons en quoi la recherche-action est différente de la pratique professionnelle des consultants experts ou facilitateurs qui partagent avec les chercheurs l'intention d'introduire des changements dans les organisations et autres systèmes sociaux. Finalement, nous aborderons la délicate question de l'éthique compte tenu des dilemmes qui confrontent les chercheurs dans leurs interactions avec les milieux au sein desquels ils réalisent leurs recherches.

### **L'origine de la recherche-action**

Pour John Collier (1945), à qui l'on attribue la première utilisation de l'expression *recherche-action* dans une revue scientifique (Neilsen, 2006), c'est à partir du besoin d'agir que la connaissance acquiert un pouvoir dynamisant. Ses travaux sur la résolution des problèmes sociaux et ethniques vécus aux États-Unis avec les tribus autochtones lui ont permis de constater que lorsque la recherche sociale part d'un besoin d'agir, qu'elle intègre plusieurs disciplines, qu'elle implique les administrateurs publics aussi bien que les personnes qui vivent les problèmes et qu'elle est utilisée dans l'action, elle donne des résultats incomparablement plus productifs et plus véridiques que les études sociales disciplinaires traditionnelles. La préoccupation première de Collier, qui agissait alors comme commissaire aux affaires indiennes aux États-Unis, était surtout d'améliorer les conditions de vies des communautés amérindiennes opprimées en utilisant la recherche-action. À la même époque, Lewin voulait promouvoir la recherche-action en tant qu'approche scientifique légitime en psychologie sociale pour étudier la vie et la dynamique des groupes (Neilsen, 2006). Cette dominance de préoccupation soit envers la pratique ou envers la recherche qui existait lors de la création de la recherche-action demeure toujours présente aujourd'hui.

Un retour sur les écrits originaux de Kurt Lewin (1943, 1946) permet de retracer et de contextualiser la façon dont les composantes clés de la recherche-action (action, participation et recherche) ont été initialement formulées (Greenwood & Levin, 2007).

Ses premiers travaux précurseurs de la recherche-action à la *State University of Iowa* aux États-Unis concernaient le changement des habitudes alimentaires des familles américaines lié au rationnement des denrées au cours de la Deuxième Guerre mondiale. En utilisant une approche expérimentale conventionnelle, il a été en mesure de démontrer que les ménagères qui

prenaient en groupe la décision de cuisiner des abats plutôt que des pièces de viande plus nobles, modifiaient effectivement leurs habitudes culinaires, alors que celles qui étaient exposées uniquement à des présentations réalisées par des experts en nutrition et à une requête d'adopter de nouvelles habitudes pour soutenir l'effort de guerre changeaient beaucoup moins leurs pratiques (Lewin, 1943). La démonstration de l'effet de la participation des individus au sein de groupes de pairs qui prennent librement (sans manipulation) part à la décision d'altérer le statu quo a été telle qu'elle deviendra par la suite l'une des pierres d'assise de la recherche-action. Pour Lewin, ceux qui auront à passer à l'action doivent participer au processus de recherche des faits sur lesquels se basera leur action (Lewin & Grabbe, 1945). Il considère que le groupe a une telle influence sur l'adoption de normes comportementales qu'il faut créer un sentiment d'appartenance entre les acteurs (chercheurs et praticiens) qui partagent une même quête (la résolution d'un problème) de façon à ce qu'ils se sentent dans le même bateau (*in-group*), malgré les différences de statuts et de rôles qui les distinguent. La constitution d'un groupe d'appartenance ayant un but commun crée un contexte propice à l'adoption de nouvelles normes ou de nouvelles valeurs en s'appuyant sur une démarche conjointe de collecte et d'analyse des faits propres à la situation (Bargal, Gold, & Lewin, 1992).

Lewin voulait que la science sociale soit capable de résoudre des problèmes sociaux dans des situations concrètes (ex. : intervention militaire, conflits intergroupes, préjugés envers les minorités) et introduire des changements durables. C'est ce qui l'a amené à développer la recherche-action. Bargal et al. (1992) relèvent les caractéristiques suivantes de la recherche-action telle qu'imaginée et proposée par Lewin dans ses derniers écrits : 1) un processus cyclique de planification, d'action et d'observation en vue d'évaluer les résultats; 2) la rétroaction des résultats de la recherche à tous les groupes d'intérêts impliqués; 3) la coopération entre les chercheurs, les praticiens et les clients du début à la fin du processus; 4) l'application des principes qui gouvernent la prise de décision en groupe; 5) la prise en compte des différences dans les systèmes de valeurs et les structures de pouvoir des parties impliquées dans la recherche; 6) l'utilisation concomitante de la recherche-action pour résoudre un problème et générer des connaissances nouvelles. Ces caractéristiques de la recherche-action sont encore d'actualité aujourd'hui et certaines d'entre elles, que nous reprenons ci-dessous, comportent des implications qui la distinguent nettement de la recherche traditionnelle.

### **Trois caractéristiques clés de la recherche-action**

Premièrement, *la recherche-action est réalisée avec les gens plutôt que sur les gens* (Reason & Bradbury, 2008). Dans la recherche conventionnelle, le

chercheur adopte une position dominante. Il se positionne à l'extérieur, voire au-dessus du phénomène qu'il veut étudier et les personnes impliquées sont considérées comme des sujets relativement passifs qui seront soumis à divers traitements ou tests en fonction de l'objet d'investigation. Le chercheur en quête de « vérité » tente de découvrir des lois générales qui permettraient d'expliquer la constance des liens existants entre des variables observées. Dans la recherche-action, les personnes impliquées ne sont pas des sujets ou objets d'étude, mais bien des acteurs actifs dans la réalité. Ce sont des cochercheurs animés par les mêmes préoccupations que les chercheurs qui veulent comprendre un phénomène ou une problématique et agir pour changer la réalité qui les confronte et améliorer les choses (Reason & Bradbury, 2008). Chaque recherche est réalisée dans un contexte réel qui est nécessairement affecté par les conditions locales spécifiques qui influent sur la situation.

Dans une recherche-action, les chercheurs sont aussi des coacteurs qui interviennent pour répondre aux besoins et aux préoccupations qu'ils partagent avec les personnes provenant des milieux concernés. La relation entre les chercheurs et les gens des milieux est beaucoup plus égalitaire (certains diront plus démocratique) puisque les acteurs et les chercheurs mettent conjointement leurs compétences et leurs expertises distinctives à contribution pour comprendre et résoudre dans l'action les problèmes qui les concernent et qui constituent l'objet de la recherche. La participation des personnes concernées au processus de recherche-action est vue comme étant nécessaire à la réalisation subséquente des changements (Reason & Bradbury, 2008). La façon dont le chercheur exerce son rôle et contribue à la recherche varie en fonction de son niveau de proximité avec le système social qu'il veut étudier et la nature de la participation des acteurs au processus de recherche.

Deuxièmement, *la recherche-action trouve son ancrage dans l'action, dans la nécessité d'agir pour changer les choses*. Cette intention de départ fait contraste avec la recherche traditionnelle qui trouve sa justification dans le besoin d'accroître le bagage de connaissances accumulées au sein d'une même discipline en comblant les trous ou zones inexplorées laissés en plan par les générations précédentes de collègues chercheurs. En se greffant essentiellement aux cadres théoriques existants, la recherche traditionnelle s'est développée en entretenant peu de liens avec les préoccupations du monde de la pratique (Reason & Bradbury, 2001), si bien qu'avec le temps il s'est créé un véritable fossé entre chercheurs et praticiens (Rynes, Bartunek, & Daft, 2001).

Le décalage entre les modélisations théoriques élaborées par les chercheurs à partir des méthodologies scientifiques dominantes issues du positivisme et les besoins sociétaux auxquels elles devaient aider à répondre est

devenu tellement important dans plusieurs disciplines (sociologie, anthropologie, éducation, psychologie) que la science dite « conventionnelle », avec son approche cartésienne, a été fortement remise en question dans les années 70, et ce, de façon simultanée sur plusieurs continents (Fals Borda, 2001). Fals Borda (2001) souligne qu'à cette époque, plusieurs intellectuels ont préféré quitter les institutions d'enseignements, qu'ils jugeaient incapables de les préparer à affronter les problèmes sociétaux de l'heure, et plusieurs d'entre eux sont devenus des activistes qui visaient à soutenir les causes des plus démunis en utilisant la recherche-action comme approche pour transformer la société. Pour ces derniers, la recherche traditionnelle avec ses critères positivistes de scientificité ne faisait que maintenir le statu quo existant dans le rapport de force entre les possédants et les moins nantis du monde. Ce courant préoccupé par les enjeux sociétaux très présents dans les pays du sud et les pays en voie de développement a choisi d'adopter les vocables de *recherche participative*, *recherche (action) participative*, *recherche militante* et d'autres formes apparentées de façon à mettre en évidence l'intention de critique sociale, d'émancipation des individus et des populations opprimées en s'engageant dans l'action sociale (Herr & Anderson, 2005). La recherche-action féministe, la recherche-action antiraciste et militantiste ont poursuivi dans la même veine. Ce positionnement politique critique du milieu universitaire et réfractaire à l'approche scientifique conventionnelle en sciences sociales n'a pas facilité l'intégration de la recherche-action à titre d'approche légitime dans les cercles académiques de plusieurs disciplines. En fait, plusieurs adeptes de la recherche-action visant l'émancipation des populations et la critique sociale ne voulaient tout simplement pas que leur action soit associée à la science et être éventuellement cooptés par le système dominant qu'ils désiraient réformer.

C'est aussi à cette époque que la recherche-action s'est développée, avec beaucoup de succès d'ailleurs, dans le domaine de l'éducation et comme voie alternative pour la génération de connaissances utilisables en gestion pour comprendre et changer des systèmes organisationnels complexes (Pasmore, 2001). Malgré ces succès et l'engouement de plus en plus important pour la recherche-action depuis une trentaine d'années en sciences de la gestion, cette dernière est loin d'avoir supplanté la recherche conventionnelle au sein des institutions universitaires.

Dans les sciences de la gestion, la recherche-action a largement été identifiée au courant humaniste, à l'approche systémique, à l'école sociotechnique de même qu'au développement organisationnel dont elle constitue l'une des pierres d'assises (Bradbury, Mirvis, Neilsen, & Pasmore, 2008). Les expérimentations en contexte réel de réorganisations

sociotechniques du travail à l'aide d'équipes semi-autonomes contrastaient fortement avec l'approche tayloriste qui considérait le travailleur comme étant une simple extension de la machine. Les études sur la mise en place d'équipes semi-autonomes en particulier visaient l'accroissement de la motivation et la participation des employés aux décisions d'organisation du travail sur les planchers d'usines et, ainsi, à favoriser la démocratie industrielle dans une perspective humaniste (Greenwood & Levin, 2007). Par contraste avec le mode traditionnel de gestion de la production dans lequel le personnel exécute strictement les directives de leur supérieur hiérarchique, les membres des équipes semi-autonomes ont le droit de prendre des décisions concernant l'organisation du travail au sein de leur équipe et les systèmes qui les encadrent en plus d'accomplir les tâches qui sont assignées à leur unité de travail (Roy, Bergeron, & Fortier, 2001).

Troisièmement, *le processus de recherche traditionnelle emprunte une voie linéaire alors que la recherche-action adopte plutôt une démarche cyclique*. Dans une recherche traditionnelle hypothético-déductive, le chercheur détermine à l'avance le contour du cadre théorique dans lequel il s'inscrit, il détermine de façon parcimonieuse les variables en cause et spécifie les hypothèses qu'il entretient concernant les relations devant exister entre ces variables. Par la suite, il fixe dans un protocole « fermé » d'expérimentation sa stratégie de collecte des informations requises pour confirmer ou infirmer ses hypothèses et répondre à sa question de recherche. Dans une telle approche, le chercheur tente de contrôler tous les facteurs externes à la recherche, incluant sa propre influence en tant que chercheur (facteurs exogènes), qui pourraient contaminer les résultats et invalider les conclusions de son étude.

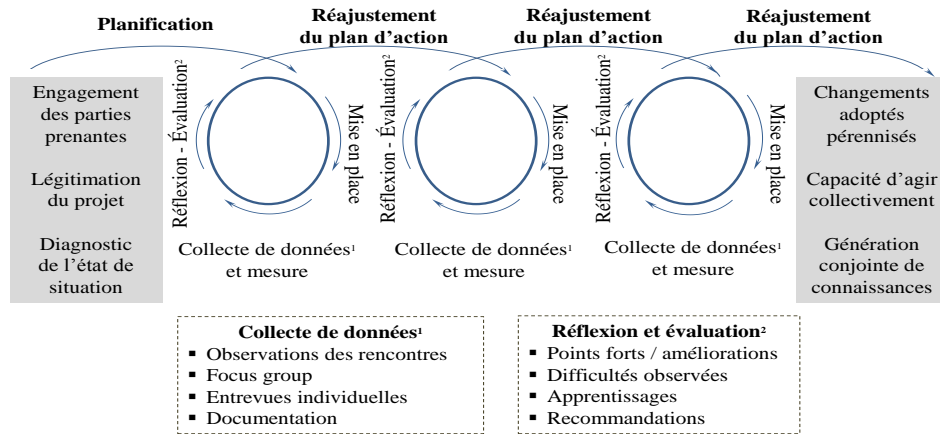
Dans la recherche-action, comme dans la plupart des approches inductives, c'est l'inverse qui se produit. Le protocole n'est pas fixe, mais flexible selon la typologie de Robson (2011). Les chercheurs et les acteurs commencent par partager leurs préoccupations sur la situation problématique qui les rassemble (formulation du problème). Ils utilisent leur expertise, leur expérience et leurs cadres de références pour se donner une représentation suffisamment partagée de la situation pour s'engager dans l'action. Ils développent ensemble diverses stratégies pour améliorer la situation (planification) qu'ils expérimentent sur le terrain (action) et, finalement, ils analysent et évaluent de façon critique (réflexion) les actions qui ont été menées et leurs effets sur la situation. Cette dernière étape du cycle permet d'explicitier les connaissances acquises, d'apprécier l'écart entre l'état actuel et la situation souhaitée, de réfléchir et planifier de nouvelles actions, d'agir à nouveau et de reprendre la réflexion pour susciter de nouveaux apprentissages et imaginer ce qui pourrait être encore fait pour améliorer les choses. Le cycle

d'observation-analyse-action-observation-réflexion est repris jusqu'à ce que les parties prenantes considèrent que la problématique est suffisamment résolue et les apprentissages possibles réalisés.

Dans une recherche-action, le cadre de réflexion fondé sur les théories et l'expérience est nécessairement ouvert. Il s'enrichit, se précise ou se transforme au fur et à mesure que les cycles de planification-action-réflexion se succèdent. L'intérêt et l'attention se concentrent sur la situation à comprendre et à changer en adoptant une perspective systémique qui reconnaît que toutes les variables en jeu s'influencent mutuellement et simultanément dans un réseau de relations complexes, ou champ de forces selon Lewin, qui ne peut être tronqué sous peine d'en perdre la substance.

Le cadre méthodologique ne peut pas être prédéterminé, il est lui aussi ouvert puisqu'il découle des discussions entre les participants et qu'il évolue inévitablement en fonction des apprentissages réalisés dans l'action et la réflexion à chacune des itérations des cycles d'investigation. Ainsi, il n'existe pas deux recherches-actions qui reproduisent à l'identique la démarche des acteurs-chercheurs; de même, chacun des cycles d'action-réflexion diffère inévitablement des autres puisque la représentation de la réalité à l'étude, ou son cadrage et son recadrage selon Watzlawick, Weakland et Fisch (1975) de même que Schön (1983), évolue en cours de route. La recherche-action peut prendre différentes formes en fonction des intentions et des intérêts qu'elle veut servir et en fonction de la position du chercheur par rapport au système social étudié. Un chercheur interne à l'organisation ne rencontre pas les mêmes enjeux qu'un chercheur externe qui vient intervenir au sein d'un milieu auquel il n'appartient pas. La Figure 1 s'est inspirée des représentations de divers auteurs (Kemmis & McTaggart, 1988; McNiff & Whitehead, 2006) pour illustrer le cycle de la recherche-action.

Nous avons ajouté une étape initiale et une étape finale au modèle traditionnel. La première étape consiste à mettre en place les conditions préalables propices à la mise en œuvre des changements qui seront induits par le processus de recherche. Ces conditions apparaissent dans le premier rectangle de la Figure 1. Les cycles subséquents présentent les activités typiques qui sont réalisées jusqu'à ce que la situation soit jugée suffisamment satisfaisante pour clore la démarche. L'étape finale qui apparaît dans le dernier rectangle vise à pérenniser les changements, apprécier le développement de la capacité d'agir des acteurs et retenir les leçons apprises en cours de route. Puisque la réalisation d'une recherche-action implique l'introduction de changements au sein du système, le chercheur se retrouve concurrentement à jouer un second rôle, celui d'un agent de changement.



**Figure 1.** Le cycle de recherche-action.

### Double rôle de chercheur et d'agent de changement

Le chercheur qui choisit d'adopter l'approche de la recherche-action pour procéder à son investigation du réel se voit très rapidement confronté à l'exercice concomitant de deux activités distinctes qui obéissent à des logiques différentes (support à l'action vs réflexion sur l'action), ce qui génère une dose certaine de tensions. Ces tensions apparaissent dans l'esprit même du chercheur qui doit à la fois répondre aux exigences de l'action en posant les gestes appropriés de façon à faciliter le processus de changement et réfléchir en continu à l'évolution de la démarche entreprise pour en tirer les apprentissages qui s'imposent. Schön (1983) aborde ce type de question dans le cas des praticiens qui veulent réfléchir sur leur propre pratique professionnelle. Les difficultés du chercheur se vivent aussi au plan interpersonnel dans ses rapports avec ses collaborateurs dont les attentes peuvent varier d'un groupe d'intérêt à l'autre (Stringer, 2007). Au plan de l'intervention, le chercheur se situe sur un continuum de participation à l'action qui peut aller de la facilitation du processus de changement jusqu'à la promotion d'idées et d'actions visant à changer la situation. Sur le plan de la recherche, le chercheur doit se donner les moyens de poser un regard réflexif sur l'action au fur et à mesure de son déploiement et permettre à ses partenaires de contribuer à cette réflexion puisqu'ils sont aussi des cochercheurs qui souhaitent comprendre comment changer le système dans lequel ils évoluent (Greenwood & Levin, 2007). Tout en sachant que ces deux activités suivent un cycle séquentiel (planification, action, réflexion), il n'est pas évident sur le terrain de délimiter la frontière et



de maintenir un équilibre entre action et réflexion. Il est facile de se laisser happer par la dynamique de l'intervention et tout aussi facile de se laisser séduire par les apprentissages au détriment des actions subséquentes. Nous avons vécu ce type de tension avec beaucoup d'intensité lors d'une recherche-action récente au cours de laquelle nous devions développer une stratégie de collaboration interétablissements dans le réseau de la santé et des services sociaux au Québec tout en soutenant la réalisation des expérimentations sur le terrain (Roy, Audet, Gosselin, Lortie, & Fortier, 2011).

Dans la Figure 2, nous proposons, à l'intérieur de la démarche réflexive du chercheur, la rédaction systématique de mémos que le chercheur s'adresse à lui-même à propos d'une catégorie, d'une propriété ou de relations susceptibles d'exister entre des catégories conceptuelles. Cette façon de procéder permet de garder des traces de ses réflexions et un va-et-vient constant avec l'état des connaissances concernant l'objet de sa recherche-action. Le texte prend l'allure d'un journal de bord du projet et sa rédaction a l'avantage de réserver un temps spécifique pour la réflexion. En procédant de la sorte, on s'assure que les deux aires d'activités (action et réflexion sur l'action) sont couvertes dans des plages de temps ordonnées tout au long de la recherche.

### **Enjeux politiques**

Les organisations de productions et de services contemporaines, qu'elles soient publiques ou privées, sont des entités relativement structurées qui évoluent dans un système social complexe composé de parties prenantes aux intérêts divers et parfois contradictoires. Pour qu'une recherche-action ait la moindre chance de porter ses fruits, elle doit être légitimée préalablement ou dès le départ par les membres influents des principaux groupes d'intérêts directement concernés, à commencer par la direction de l'organisation. Puisque la recherche-action est aussi une stratégie participative de changement, elle ne peut être imposée aux acteurs. Elle nécessite un engagement volontaire des parties prenantes qui croient que leur implication et leur collaboration au processus de recherche permettront de remettre en question le statu quo existant et d'améliorer les choses. Contrairement à la position adoptée par le courant de critique sociale que nous évoquions plus haut, dans le domaine des sciences de la gestion, la recherche-action est considérée comme une approche collaborative de changement favorisant la démocratisation des milieux de travail grâce à la participation des divers groupes d'intérêts, sans pour autant remettre en question l'ordre établi dans la société ou encore contester le droit de gérance des dirigeants des organisations.



**Figure 2.** La démarche de réflexion sur l'action par le mémo (adaptation à partir de Prévost et Roy, 2013).

C'est à partir du choc des différents points de vue des participants aux intérêts divers, incluant celui des chercheurs, dans le milieu concerné par la recherche-action, qu'une représentation partagée de la problématique peut émerger et servir de base à l'élaboration conjointe d'un plan d'action qui mobilisera l'énergie et l'intérêt de tous. Le partage en public du diagnostic initial de la problématique permet de démontrer à toutes les personnes concernées l'importance d'agir et leur capacité à converger et à collaborer en vue d'améliorer les choses dans un futur qui a du sens pour tous.

Les organisations contemporaines évoluent dans un contexte turbulent qui fait en sorte que plusieurs changements doivent être réalisés de façon concomitante. Dans de telles circonstances, le temps et la disponibilité effective des acteurs constituent une ressource rare convoitée par les promoteurs des divers projets de changements. Le niveau de priorité de la recherche-action par rapport aux autres préoccupations courantes doit être apprécié dès le départ et être suffisamment élevé pour que le processus se déroule à un rythme acceptable. Au cours de cette phase d'entrée dans l'organisation, le chercheur externe doit être en mesure d'établir sa légitimité auprès des divers groupes

formels et informels qui composent le tissu social de l'organisation. Pour Stringer (2007), le chercheur doit prendre contact le plus rapidement possible avec les parties prenantes, c'est-à-dire ceux qui devront agir et ceux qui seront affectés par les travaux de recherche. En plus des personnes en autorité qui sont en mesure d'autoriser l'activité au sein de l'organisation, les leaders d'opinion doivent être rencontrés le plus tôt possible pour constituer le noyau dur de personnes qui composeront le groupe de recherche-action. Le chercheur devra se faire accepter en adoptant une posture de facilitateur du processus de recherche-action plutôt qu'en tant qu'expert de contenu ou promoteur de solutions.

Cette posture non partisane à titre de ressource pour soutenir la démarche nécessite que le chercheur soit capable d'établir une relation de confiance et de proximité avec les personnes et les groupes concernés qui peuvent entretenir des antagonismes. Stringer (2007) recommande d'adopter une attitude ouverte, neutre, amicale, facile d'approche et intéressée à apprendre de tout un chacun. Il s'agit d'être en position de soutien, disponible, et de se rendre utile dans la situation en mettant ses ressources et habiletés au service du processus et du groupe.

Sur le plan politique, le chercheur ne peut être associé à l'un ou l'autre des groupes d'intérêts. Les membres des divers groupes doivent pouvoir avoir accès au chercheur de façon formelle et informelle et avoir l'assurance que leurs commentaires ne seront pas divulgués aux autres parties, particulièrement lorsque la confiance n'est pas totalement au rendez-vous au sein du milieu (Stringer, 2007).

L'éventail des compétences requises pour mener à bien l'entreprise s'en trouve nettement accru par comparaison avec la réalisation d'une recherche hypothético-déductive conventionnelle. À cela s'ajoute la difficulté de bien différencier la position du chercheur par rapport à celle d'un consultant.

### **Recherche-action vs consultation**

La consultation en gestion et la recherche-action comportent des similarités indéniables compte tenu du fait que les écrits de référence dans les deux cas trouvent leur origine dans les travaux initiaux de Kurt Lewin et de ses successeurs (Baskerville, 1999). La parenté est encore plus évidente lorsque la consultation se réclame du mouvement du développement organisationnel (DO). Ce mouvement qui s'inscrit dans le courant humaniste considère les organisations comme étant des systèmes sociotechniques. Il s'intéresse à la résolution de problèmes complexes en contexte réel et à l'introduction de changements permettant l'émancipation des personnes et l'efficacité des organisations en utilisant la recherche-action (French & Bell, 1999). Il n'est

donc pas surprenant que la consultation en DO et la recherche-action puissent être confondues d'autant plus que plusieurs consultants utilisent le cycle de recherche-action dans leur pratique professionnelle.

Certains chercheurs ont choisi d'adopter une autre expression pour résoudre ce dilemme. C'est le cas entre autres de Chris Argyris (Argyris, Putnam, & McLain Smith, 1985) qui a décidé de remettre de l'avant le mot « science » dans l'étude de la pratique et de l'intervention, en utilisant l'expression *science de l'action* (*action science*) plutôt que *recherche-action* pour traiter de ses travaux et du corpus de connaissances qui en découle (Coghlan, 2011). Sa version de l'approche met l'accent sur l'analyse et la réflexion concernant les variables qui gouvernent l'action de façon à générer des savoirs utilisables dans la pratique (*actionable knowledge*) et susciter des apprentissages. L'apprentissage en simple boucle apparaît lorsque l'on tente de résoudre un problème ou un conflit entre des variables qui empêchent l'atteinte du but visé par l'action, alors que l'apprentissage en double boucle survient lorsque l'on remet en question les raisons et les variables qui sous-tendent l'action ou encore le but même de l'action (Argyris et al. 1985).

Dans leur théorie de l'action, Argyris et Schön (1978) s'intéressent à l'écart qui existe entre les modèles mentaux plus ou moins conscients qui sous-tendent les pratiques et les actions, les « théories mises en pratique » (*theory-in-use*) ou théories implicites, et celles auxquelles on réfère formellement lorsque l'on s'exprime pour expliquer nos actions aux autres, les « théories auxquelles on adhère » (*espoused-theory*). L'étude de cet écart est porteuse d'apprentissages pour le spécialiste et l'organisation.

De toute évidence, le cycle de planification-action-réflexion n'est pas unique à la recherche-action. Il est aussi utilisé couramment dans tout processus de résolution de problèmes (PSP) par les praticiens de nombreuses disciplines pour faire face aux difficultés qu'ils rencontrent dans l'exercice de leurs professions. Dans le monde industriel par exemple, la roue de Deming *plan-do-check-act*<sup>1</sup> a été largement popularisée au Japon dans les années 50 avant d'être réintroduite aux États-Unis et en Europe comme méthode d'amélioration continue de la qualité des processus de fabrication et des produits manufacturés. De petits groupes d'employés provenant des planchers d'usines participaient alors à des cercles de qualité dont le mandat consistait à proposer des idées permettant de résoudre les problèmes de qualité de la production. Le succès de l'approche se répandra largement par la suite dans le monde industriel et donnera naissance au mouvement de Qualité totale et au *lean-management* qui est encore très présent de nos jours.

Malgré ses points communs avec la consultation, nous considérons que la recherche-action, qui se décline d'ailleurs sous diverses formes et modalités dans la pratique des chercheurs, se distingue fondamentalement de la consultation dans ses finalités, ses exigences et préoccupations méthodologiques, la nature de la relation entretenue entre le chercheur et les participants, la portée de ses résultats et les perspectives de diffusion qu'elle implique (Baskerville, 1999). Les Tableaux 1 à 4 résument les principales distinctions que nous avons retenues.

La finalité première en consultation consiste à maximiser les revenus tout en minimisant les coûts engendrés par le service à rendre au client. C'est pourquoi les consultants ont tendance à concentrer leurs activités dans des domaines d'expertise délimités de façon à appliquer des connaissances fondées sur la pratique qui leur permettent de se distinguer sur le marché et résoudre plus efficacement que la concurrence les problèmes de leurs clients. Les stratégies d'intervention peuvent être participatives ou non. Par contraste, la motivation première de la recherche-action consiste à cogénérer avec les acteurs des connaissances nouvelles homologables sur le plan scientifique qui seront transférables à d'autres situations et dans d'autres contextes. Ces savoirs sont créés dans l'action de façon participative avec les personnes concernées tout au long de la mise en œuvre des changements requis par la situation. Chacun des partenaires contribue à sa façon à la résolution de la problématique et au développement des connaissances apprises en cours de route.

Les consultants aident les gestionnaires à prendre des décisions en sachant qu'ils sont loin de détenir toute l'information disponible ou même nécessaire pour exercer leur jugement. Il s'agit pour ces derniers de réduire le degré d'incertitude jusqu'au point où ils se sentiront suffisamment à l'aise pour prendre une décision éclairée. Les consultants doivent dans l'exercice de leur fonction appliquer les codes de déontologie propres à leur profession et à leur organisation. Dans la recherche-action, le chercheur doit non seulement atteindre ce point, mais en plus il doit être en mesure de démontrer à tout lecteur averti que les données recueillies sont pertinentes, fiables, et crédibles selon les critères adoptés par la communauté scientifique, que l'intervention tient compte des avancées théoriques existantes et que les apprentissages réalisés en cours de route sont transférables éventuellement à d'autres contextes comparables. Le cadre opératoire utilisé doit être suffisamment riche et explicite pour que le lecteur puisse porter un jugement sur la valeur des résultats et la façon dont ils ont été obtenus. Les résultats doivent être

Tableau 1  
Finalités

Recherche-action	Générer dans l'action des connaissances scientifiques en tentant de changer une réalité organisationnelle ou sociale jugée insatisfaisante par les membres d'un système social.
Consultation	Réaliser un gain économique en vendant des services-conseils sous forme d'expertise ou de facilitation, destinés à résoudre une problématique sociale dans une organisation cliente.

Tableau 2  
Exigences méthodologiques

Recherche-action	Répondre aux critères de qualité scientifique de la recherche en sciences de la gestion en plus de permettre la prise de décision.
Consultation	Réaliser un diagnostic suffisamment robuste pour permettre une prise de décision éclairée.

suffisamment substantiels pour apporter une contribution au corpus théorique existant. La valeur scientifique des connaissances issue de la recherche dépend non seulement de leur capacité à agir sur la situation à l'étude, mais aussi de la rigueur avec laquelle les données ont été recueillies pour rendre compte du processus de changement qui a eu lieu. La recherche-action est assujettie aux règles d'éthique du monde académique concernant la recherche impliquant des êtres humains. En vertu de ces règles, tous les aspects de la recherche et particulièrement la méthodologie sont avertisés au préalable par un comité de pairs indépendants.

Si dans les deux cas, la problématique constitue le point d'ancrage de la relation, la nature de cette relation est très différente selon que l'on est dans un rapport de consultation ou un rapport de recherche-action. La recherche-action implique une relation relativement égalitaire dans laquelle le chercheur a un statut d'expert de la démarche ou de facilitateur externe et de participant sur le plan des contenus; il s'associe aux autres participants et contribue à l'effort

Tableau 3  
Rapports avec les participants

Recherche-action	Les chercheurs et les membres de l'organisation participent librement à la résolution de problèmes et à la production de connaissances transférables.
Consultation	Les consultants interviennent en vertu d'un mandat de la direction pour résoudre de façon participative ou non une situation jugée problématique.

d'apprentissage collectif dans les cycles de planification, d'action et de réflexion. C'est une relation de collaboration volontaire bidirectionnelle. Le consultant pour sa part jouit d'un statut d'expert externe dans sa relation avec les participants. Il applique ses connaissances pour résoudre la situation ou bien il aide les participants à proposer des avenues de changement compte tenu du mandat établi avec l'organisation cliente. C'est une relation d'affaires de type client-fournisseur assujettie à un contrat de service qui détermine le rôle du consultant, les modalités de réalisation du mandat et les livrables attendus.

La diffusion des résultats d'une intervention confiée à un consultant est restreinte, et ce, pour diverses raisons. L'organisation qui a payé le consultant n'est pas nécessairement intéressée à ce que son expérience profite à la concurrence et la firme de consultants peut vouloir conserver l'exclusivité de son expertise incluant la propriété intellectuelle sur les connaissances générées au cours du processus. Dans de tels cas, les connaissances sont tenues suffisamment secrètes pour protéger la base d'affaires de la firme (Baskerville, 1999).

La recherche-action vise par contraste à ce que tous puissent profiter des efforts consacrés à la résolution de la situation problématique tout en préservant l'anonymat de l'organisation participante. Il s'agit de permettre et faciliter le transfert des nouvelles connaissances existantes concernant la problématique et l'approche de la recherche-action dans de telles circonstances. La recherche-action est vue comme une occasion d'apprentissage pour les membres de l'organisation qui remettent en question leurs normes de fonctionnement (le *double-loop learning* de Argyris & Shön, 1978) et une occasion pour la communauté scientifique d'ajuster ou de remettre en question ses cadres théoriques existants pour faire face à des problématiques similaires dans d'autres milieux ou d'autres situations.

Tableau 4  
Portée et diffusion des résultats

Recherche-action	Les résultats sont transférables à d'autres situations comparables. Ils sont publics et diffusés le plus largement possible auprès de la communauté scientifique et professionnelle.
Consultation	Les résultats sont limités à l'exécution du mandat. Ils sont privés et souvent confidentiels. La diffusion est restreinte à l'organisation cliente et la firme de consultants.

De façon à faciliter la comparaison avec la pratique de la consultation, nous avons utilisé ci-dessus la recherche-action dans sa forme générique traditionnelle. Coghlan (2011), pour sa part, considère qu'il existe plusieurs formes ou modalités de recherche-action réalisées dans les organisations ces dernières années, telles que l'apprentissage dans l'action, la science de l'action (Argyris et al., 1985), l'enquête appréciative (Cooperrider & Srivastva, 1987), l'étude clinique, la recherche coopérative (Heron & Reason, 2008), l'étude développementale de l'action et la recherche-intervention (Buono & Savall, 2007) pour nommer les principales. Il ajoute que ces formes de recherche-action mettent plus particulièrement l'accent sur l'expérience subjective des participants et sur la façon dont ceux-ci donnent du sens aux situations qui les confrontent et qu'ils désirent changer de même que sur la façon dont ils cadrent et mettent en œuvre leurs stratégies d'intervention.

En ce sens, la recherche-action telle qu'elle se pratique fréquemment de nos jours présente une saveur plutôt post-moderne par rapport à la perspective moderniste du chercheur qui réalise strictement un diagnostic avec son client (Coghlan, 2011).

### **Considérations éthiques et de qualité de la recherche-action**

Comme on peut le constater, la recherche-action *comporte des implications politiques et éthiques* qui débordent largement les simples préoccupations de consentement libre et éclairé des sujets humains que l'on retrouve dans la recherche traditionnelle. L'accès à l'information, l'utilisation de l'information pendant et après la recherche, la propriété intellectuelle du matériel publiable issu du processus, la prise de décision tout au long de la recherche et l'incidence du changement sur les personnes, les organisations et les groupes d'intérêts concernés sont des questions importantes auxquelles le chercheur sera inévitablement confronté.



En comparaison avec la recherche positiviste traditionnelle, les considérations éthiques sont à la fois plus complexes, mais comportent de meilleures garanties dans le traitement des sujets humains compte tenu des caractéristiques propres à la recherche-action et à l'équilibre du pouvoir dans le processus de recherche qui est à l'avantage des participants. En effet, dans la recherche traditionnelle, la démarche est entièrement sous le contrôle du chercheur qui décide à l'avance de l'enchaînement des activités et de la nature de la participation des sujets à l'intérieur d'un protocole fixe paramétré par le chercheur en vue de répondre à sa question de recherche. Par contraste, dans la recherche-action, toutes les décisions et toutes les activités concernant le processus de recherche de même que le choix et la mise en œuvre des actions et l'analyse des résultats de ces actions sont réalisées conjointement de façon volontaire et engagée avec les participants qui décident en partenariat avec le chercheur de consacrer le temps et les efforts requis pour changer la réalité qui les confronte. En fait, les participants contribuent non seulement aux aspects méthodologiques et pratiques de la production de la connaissance, mais aussi à la détermination même de l'objet de recherche et de ceux à qui la recherche bénéficiera (Coghlan, 2011). Les principes qui sous-tendent la recherche-action impliquent la collaboration entre les parties, la cogénération des savoirs et la démocratisation des rapports humains au sein des organisations et systèmes sociaux impliqués. Plutôt que d'être considérés comme des sujets ou objets d'étude en situation de test, les participants acquièrent le statut d'intervenants à part entière dans le processus de génération et de mise en œuvre des actions au sein du milieu étudié, qui est le véritable objet de recherche; ils sont considérés comme des cochercheurs dans la production des connaissances scientifiques. Ces lignes directrices qui encadrent toute recherche-action démontrent que les participants humains sont traités avec respect et attention tout au long du processus. Le partenariat permet d'étudier comment il est possible d'introduire des changements souhaités par ceux-là même qui vivent au sein des milieux concernés.

Les enjeux éthiques ne sont pas écartés pour autant. Ils doivent simplement être traités différemment. Brydon-Miller et Greenwood (2006) examinent avec intérêt les principaux enjeux qui préoccupent à juste titre les comités institutionnels d'éthique de la recherche appelés à se prononcer sur les projets soumis par les chercheurs. Ces enjeux-ci concernent d'une part le déroulement de la recherche et le libre consentement à participer des participants et d'autre part le traitement de la confidentialité et le risque encouru par les personnes qui contribuent à la recherche.

Les comités d'éthique visent d'abord à s'assurer qu'aucun tort n'est causé aux humains impliqués dans la recherche et, ainsi, éviter des poursuites

éventuelles au civil impliquant la responsabilité institutionnelle à cause des gestes posés par les chercheurs. Comme nous l'avons vu, la recherche-action est un processus ouvert et cyclique dont on ne peut prédire le déroulement ni les résultats, comme c'est habituellement le cas dans la recherche conventionnelle. Il est donc impossible, voire inopportun, de demander aux participants de consentir à l'avance à des actions indéterminées.

Dans la recherche-action cependant, l'action est entièrement sous le contrôle des participants qui déterminent ce qu'ils veulent expérimenter pour changer la situation qui les confronte. Cette position de pouvoir et de contrôle des participants sur leur destinée fait en sorte que le chercheur n'a aucune autorité sur les choix qu'ils prennent; il est lui-même un participant volontaire à l'action qu'il contribue à définir librement avec ses partenaires. Comme l'action est sous le contrôle des participants, ces derniers ne peuvent être assujettis à l'autorité externe des comités d'éthique institutionnels académiques pour réglementer leurs choix.

Dans de telles circonstances, il faut recadrer le problème d'approbation. Plusieurs comités d'éthique d'universités américaines réputées ont résolu le dilemme en déterminant que dans une recherche-action il ne s'agit pas d'approuver les gestes posés par les membres de l'organisation ou de la communauté étudiée, mais plutôt l'utilisation que fera le chercheur des données recueillies concernant ces gestes, activités et décisions. Le consentement libre et éclairé doit simplement spécifier que le chercheur demande l'autorisation des participants de décrire les décisions et actions qu'ils auront choisi de prendre dans le cadre du processus de recherche, de même que les résultats qui en découlent (Brydon-Miller & Greenwood, 2006).

Dans le même sens, il est illusoire de supposer qu'il est possible de préserver l'anonymat des personnes qui agissent au sein de leur organisation pour introduire des changements. Si l'anonymat des personnes interviewées lors de la collecte d'information pour procéder au diagnostic initial est possible, les gestes posés par les acteurs à la suite du diagnostic sont largement publics et les résultats font l'objet d'analyses et d'évaluations partagées par tous de façon à réaliser des apprentissages collectifs et à entreprendre le cycle suivant. En fait, la crédibilité des personnes identifiées au projet de changement constitue l'un des facteurs qui influent sur le succès de la démarche.

Ces particularités de la recherche-action font en sorte que l'appréciation des risques associés à la recherche doit être abordée publiquement avec les parties prenantes, de même que les limites inhérentes à la protection de l'anonymat des contributeurs dans un contexte de changement. Ces éléments doivent être mis en balance avec la probabilité de réaliser des modifications

significatives souhaitées au sein du milieu. De plus, il faut être au clair quant à l'obligation du chercheur de dire la vérité même si cette vérité n'est pas toujours positive ou favorable (Brydon-Miller & Greenwood, 2006).

Ce qui doit être impérativement convenu au plan de la confidentialité concerne encore une fois la diffusion de l'expérience. Est-ce que les participants et l'organisation préfèrent que leur contribution à l'avancement des connaissances soit maintenue anonyme ou encore préfèrent-ils qu'on leur accorde leur part de crédit dans le développement des connaissances réalisées avec eux? Dans de tels cas, une excellente pratique consiste à intégrer des membres du milieu en tant que coauteurs des communications scientifiques issues de la recherche.

Une recherche-action de qualité permet à la fois la réalisation de changements sociaux (résultats valides qui permettent de résoudre une problématique) et l'accroissement des connaissances en sciences sociales (apprentissage de la part des chercheurs et des praticiens). Le processus de recherche est volontaire et participatif tout au long de son déroulement (intégrité du processus et qualité de la relation entre les participants). Elle favorise la démocratie en considérant tous les participants comme étant des égaux qui ont accès publiquement aux constats qui émergent des divers cycles de l'étude (dialogue entre toutes parties prenantes sur les apprentissages réalisés au sein du système social).

### **Conclusion**

La recherche-action comporte des particularités distinctives permettant de produire des connaissances essentielles à la compréhension et à l'amélioration de la réalité sociale qui seraient autrement inaccessibles. Dans la recherche-action, la connaissance émerge des initiatives de changements mises en œuvre par les partenaires; elle est réalisée avec les gens plutôt que sur les gens; elle est nécessairement ouverte puisqu'il est impossible de déterminer à l'avance le cours de l'action, le nombre de cycles qui seront impliqués, ni même le résultat final au sein des milieux. Dans une recherche-action, l'intervenant externe occupe un double rôle de chercheur et d'agent de changement et est impliqué au même titre que les participants du milieu dans le projet qu'il étudie. La recherche-action se distingue de la consultation par ses exigences méthodologiques puisqu'elle vise la génération de connaissances crédibles sur le plan scientifique et transférables à un large public de chercheurs et de praticiens, plutôt que de se limiter à la résolution d'un problème circonscrit au sein de l'organisation concernée.

Ces particularités ont une incidence déterminante sur les considérations éthiques de la recherche qui implique la participation d'êtres humains.

Contrairement à ce qui se produit dans la recherche traditionnelle, l'équilibre du pouvoir penche du côté des participants qui décident tout au long du déroulement du projet quelles actions seront menées pour changer l'état des choses au sein de leur milieu. Sur le plan éthique, ils ne peuvent donc pas être soumis aux dictats d'une autorité institutionnelle académique externe qui encadrerait leurs choix et leurs gestes. L'utilisation et la diffusion des résultats de la recherche, de même que le maintien ou non de l'anonymat de l'organisation demeurent cependant des enjeux éthiques qui doivent être traités formellement par le chercheur avec les membres de l'organisation et sanctionnés par les comités institutionnels d'éthique de la recherche.

L'intérêt de la recherche-action comme approche scientifique pour aborder avec succès les problématiques organisationnelles complexes découle largement du lien particulier qui unit les chercheurs et les praticiens qui veulent envisager les choses autrement et changer le monde dont ils font partie (Reason & Bradbury, 2001, 2008).

## Note

<sup>1</sup> Planifier, réaliser, vérifier, réajuster.

## Références

- Argyris, C., Putnam, R., & McLain Smith, D. (1985). *Action science : concepts, methods, and skills for research and intervention*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning : a theory of action perspective*. Reading, MA : Addison-Wesley.
- Bargal, D., Gold, M., & Lewin, M. (1992). Introduction : the heritage of Kurt Lewin. *Journal of Social Issues*, 48(2), 3-13.
- Baskerville, R. L. (1999). Investigating information systems with action research. *Communications of the Association for Information Systems (AIS)*, 2(19), 2-32.
- Bradbury, H., Mirvis, P., Neilsen, E., & Pasmore, W. (2008). Action research at work : creating the future following the path from Lewin. Dans P. Reason, & H. Bradbury (Éds), *Handbook of action research : participative inquiry and practice* (2<sup>e</sup> éd., pp. 77-92). London : Sage.

- Brydon-Miller, M., & Greenwood, D. (2006). A presentation of the relationship between action research and human subjects review processes. *Action Research*, 4(1), 117-128.
- Buono, A., & Savall, H. (2007). *Socio-economic interventions in organizations*. Charlotte, NC : Information Age.
- Coghlan, D. (2011). Action research : exploring perspectives on a philosophy of practical knowing. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 53-87.
- Collier, J. (1945). United States Indian Administration as a laboratory of ethnic relations. *Social Research*, 12(3), 265-303.
- Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. Dans R. W. Woodman, & W. A. Pasmore (Éds), *Research in organizational change and development* (Vol. 1, pp. 129-170). Greenwich, CT : JAI Press.
- Fals Borda, O. (2001). Participative (action) research. In social theory : origins and challenges. Dans P. Reason, & H. Bradbury (Éds), *Handbook of action research : participative inquiry and practice* (pp. 27-37). London : Sage.
- French, W., & Bell, C. (1999). *Organization development* (6<sup>e</sup> éd.). Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Greenwood, D. J., & Levin, M. (2007). *Introduction to action research : social research of social change* (2<sup>e</sup> éd.). Thousand Oaks, CA : Sage.
- Heron, J., & Reason, P. (2008). Extending epistemology with a co-operative inquiry. Dans P. Reason, & H. Bradbury (Éds), *Handbook of action research* (2<sup>e</sup> éd., pp. 367-380). London : Sage.
- Herr, K., & Anderson, G. L. (2005). *The action research dissertation : a guide for students and faculty*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Kemmis, S., & McTaggart, R. (Éds). (1988). *The action research planner* (3<sup>e</sup> éd.). Geelong, Australia : Deakin University Press.
- Lewin, K. (1943). Forces behind food habits and methods of change. *Bulletin of the National Research Council*, 108, 35-65.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34-46.
- Lewin, K., & Grabbe, P. (1945). Conduct, knowledge and acceptance of new values. *Journal of Social Issues*, 3(1), 53-64.
- McNiff, J., & Whitehead, J. (2006). *All you need to know about action research*. London : Sage.

- Neilsen, E. H. (2006). But let us not forget John Collier : commentary on David Bargal's 'Personal and intellectual influences leading to Lewin's paradigm on action research'. *Action Research*, 4(4), 389-399.
- Pasmore, W. (2001). Action research in the workplace : the social-technical perspective. Dans P. Reason, & H. Bradbury (Éds), *Handbook of action research : participative inquiry and practice* (pp. 38-47). London : Sage.
- Prévost, P., & Roy, M. (2013). *L'étude de cas un essai de synthèse*. Document inédit, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke, QC.
- Reason, P., & Bradbury, H. (Éds). (2001). *Handbook of action research : participative inquiry and practice*. London : Sage.
- Reason, P., & Bradbury, H. (Éds). (2008). *Handbook of action research : participative inquiry and practice* (2<sup>e</sup> éd.). London : Sage.
- Robson, C. (2011). *Real world research* (3<sup>e</sup> éd.). Oxford : Blackwell Publishing.
- Roy, M., Audet, M., Gosselin, A., Lortie, P. B., & Fortier, L. (2011). *La communauté stratégique : une approche pour développer la collaboration interorganisationnelle*. (Rapport n° LEA-2030). Ottawa : Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé (FCRSS), programme Intégration des données probantes aux décisions (IDPD) 2009.
- Roy, M., Bergeron, J.-L., & Fortier, L. (2001). Équipes semi-autonomes de travail : recension des écrits et état de la situation au Québec. *Psychologie du travail et des organisations*, 7(3-4), 243-256.
- Rynes, S., Bartunek, J., & Daft, R. (2001). Across the great divide : knowledge creation and transfer between practitioners and academics. *Academy of Management Journal*, 44(2), 340-355.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner : how professionals think in action*. New York : Basic Books.
- Stringer, E. T. (2007). *Action research* (3<sup>e</sup> éd.). Thousand Oaks, CA : Sage.
- Watzlawick, P., Weakland, J., & Fisch, R. (1975). *Changements : paradoxes et psychothérapie*. Paris : Seuil.

***Mario Roy** enseigne à la maîtrise et au doctorat les fondements humains et organisationnels de la gestion de même que le changement organisationnel. Il a été vice-doyen à la recherche et directeur fondateur à Sherbrooke du premier programme de doctorat professionnel en administration des affaires (DBA) au Canada, offert conjointement avec l'Université du Québec à Trois-Rivières. Il est titulaire de la Chaire d'étude en organisation du travail qui s'intéresse à l'incidence des nouvelles formes d'organisation du travail sur les personnes et les organisations.*

***Paul Prévost** enseigne à la maîtrise et au doctorat, plus particulièrement dans les domaines du développement local et de la méthodologie de la recherche. Il a été doyen et vice-doyen à l'enseignement et aux affaires internationales. Paul Prévost a développé et dirigé plusieurs programmes. Il a notamment été directeur académique de l'Institut d'entrepreneuriat et directeur de l'Institut de recherche et d'enseignement sur les coopératives. Il est l'auteur de plusieurs livres et articles en gestion et développement local.*