

# **L’ancrage et la structuration d’une recherche-action en sciences de gestion : les précautions du chercheur et du dirigeant**

**Lucie Houle, DBA**

Université de Sherbrooke, Québec, Canada

## **Résumé**

À l’aide de l’introspection à des moments-clés de son parcours professionnel, l’auteure formule des pistes d’ancrage et de structuration en phase préparatoire de la recherche-action. Elle souhaite ainsi réduire les incidents malencontreux qui peuvent affecter les conditions propices à la réalisation des changements induits par la recherche-action. Elle plaide également le rôle déterminant du chercheur-participant pour l’avancement des sciences de la gestion dans la mesure où il comprend la complexité organisationnelle et fait preuve de prudence lorsqu’il entreprend une recherche-action. L’originalité de cette réflexion vient du regard porté par l’auteure sur ses expériences passées en recherche-action comme dirigeante dans des organisations complexes alors qu’elle préconise encore aujourd’hui cette méthodologie depuis sa récente réorientation de carrière comme chercheuse en gestion.

## **Mots clés**

RECHERCHE-ACTION, CHERCHEUR-PARTICIPANT, INTROSPECTION, PRATICIENS DE LA GESTION (DIRIGEANTS, GESTIONNAIRES)

## **Introduction**

Cet article défend l’importance de l’ancrage et de la structuration en phase préparatoire de recherche-action; deux étapes importantes pourtant négligées dans la littérature traitant de cette méthodologie de recherche. Pour ce faire, je raconte trois récits inspirés de faits vécus en recherches-actions dans lesquelles j’ai été impliquée au moment où j’étais dirigeante ou conseillère en gestion. Bien que fortement inspirés de faits réels, ces récits sont fictifs et toute ressemblance avec des chercheurs et des praticiens de la gestion ne saurait être que fortuite. Ces précautions sont nécessaires pour éviter d’identifier les organisations et les personnes qui sont en jeu. Je me concentre sur l’essentiel de l’événement pour dégager l’enjeu de prudence et de risque interprétatif et explorer ensuite des pistes de réflexion à cet effet. J’emploie la structure d’un récit narratif pour illustrer mon point de vue qui a évolué entre mes études doctorales jusqu’au poste de professeure-chercheure que j’occupe depuis deux

ans et demi; un parcours précédé d'une expérience d'une quinzaine d'années comme conseillère en gestion et entrecoupé d'une expérience de dirigeante pendant huit ans. Le récit narratif me permet non seulement de structurer mon propos, mais aussi de prendre du recul face à des situations dont j'ai été témoin.

Ma démarche méthodologique consiste en une introspection sur des événements passés (Albert & Couture, 2013) qui me font à nouveau prendre conscience des enjeux de la préparation de la recherche-action. L'introspection est l'une des méthodes autobiographiques qui, par autoréflexion, permet d'explorer ma propre réalité et les récits viennent illustrer des épisodes instructifs de mon parcours (Albert & Couture, 2013; Brown, 2006; Lalonde, 2013; Spry, 2006).

L'originalité de cette réflexion vient de la possibilité de discuter d'événements partant de mon introspection sur des situations de praticienne de la gestion dans des études qualifiées de recherche-action maintenant que je poursuis une nouvelle carrière de professeure-chercheuse. Je m'autorise cette introspection sur la prudence et le risque interprétatif parce qu'il m'apparaît parfois périlleux de se lancer dans une recherche-action lorsque chercheurs profanes en matière de gestion et dirigeants profanes en matière de recherche empruntent un tel parcours. Je livre ma pensée humblement pour interroger les moyens que peuvent se donner les chercheurs et les dirigeants lors de l'étape préparatoire de la recherche-action. Cette réflexion s'avère pertinente, puisqu'en cours de recherche-action au sein d'organisations appartenant à des systèmes complexes, il est presque inévitable que surviennent des incidents causant des effets imprévus et indésirables et également, parce que cette étape est habituellement implicite dans les ouvrages traitant de cette méthodologie. Par ailleurs, l'exercice me permet d'apprendre de mon expérience au point d'en produire des connaissances qui ajoute aux précautions à prendre en recherche-action.

Cet article est divisé en trois parties. Dans la description de la situation initiale qui suit, j'explique ce qui a influencé ma pensée au regard de la recherche-action. En présentant ensuite trois incidents de parcours, je serai à même d'expliquer mes croyances actuelles. Je terminerai en proposant des pistes de réflexion à l'intention des chercheurs et des dirigeants qui choisissent de s'investir ensemble dans un tel parcours pour prévenir les risques au lieu de passer du temps à rétablir des situations malencontreuses qui peuvent nuire à la réalisation des changements induits par la recherche-action.

### **Situation initiale**

Mon intérêt pour la recherche-action et, par le fait même, pour le rôle de chercheur-participant remonte à mon doctorat en gestion. Par définition, la méthodologie de recherche-action implique la participation du chercheur sur une période relativement longue et intense dans un milieu donné (Lavoie, Marquis, & Laurin, 2003; Lincoln, 2001). Le rôle du chercheur et sa contribution à la recherche-action varient en fonction

de son degré de proximité avec le système social à l'étude et selon la nature de la participation des acteurs au processus de recherche (Roy & Prévost, 2013). Le désir de résoudre autrement les problématiques managériales unit les chercheurs et les praticiens (Reason & Bradbury, 2008). Ce point de départ permet d'élaborer un projet d'étude ancré dans un problème identifié par un chercheur à la suite d'observations ou d'entretiens exploratoires plutôt qu'à partir d'un problème strictement théorique soulevé par des insuffisances ou des incohérences dans les théories (Allard-Poesi & Perret, 2003). Grâce à cette méthodologie, j'ai pu examiner en temps réel comment une communauté enseignante universitaire parvient à adopter une innovation technopédagogique compatible avec son contexte de formation. Sur une période de deux ans et demi, la recherche-action que j'ai menée avec cette communauté enseignante a donné lieu à trois cycles itératifs pendant lesquels des occasions de réflexion et d'apprentissage nous ont permis de définir et de résoudre les enjeux émergeant du processus d'adoption de l'innovation. Cette décision méthodologique reposait alors sur l'état des connaissances relativement peu élevé concernant les processus en œuvre lors de l'adoption par un groupe d'une innovation et sur la problématique managériale récurrente d'échec d'adoption des technologies de l'information pour innover en contexte de formation universitaire (Houle, 2008).

Outre les retombées pratiques et théoriques de ma thèse pour les sciences de la gestion, j'ai pu illustrer de façon opérationnelle toutes les étapes franchies en m'appuyant sur le modèle de cogénération de connaissances de Greenwood et Levin (1998). J'ai aussi pris soin de décrire l'étape préparatoire de la recherche-action en traitant de l'émergence, de l'ancrage et de la structuration du projet comme conditions préalables propices à la réalisation des changements induits par la recherche-action (Houle, 2008). Je constatais alors que ces activités étaient absentes du modèle de ces auteurs et demeuraient implicites dans la documentation consultée, ce qui semble être encore le cas (Robson, 2011; Roy & Prévost, 2013). Or j'avais été à même de constater que réfléchir sur l'action et construire des connaissances avec un milieu réclame du temps de préparation qu'il est parfois difficile de prendre avec des intervenants tous plus surchargés les uns que les autres de tâches prioritaires.

Comme le temps demeure une denrée extrêmement rare dans les milieux organisationnels tout comme pour les chercheurs, il vaut mieux mettre en place les conditions de réalisation propices dès le point de départ d'une recherche. Cela évite des investissements inutiles de temps et d'énergie dans des projets dont l'ancrage et la structure restent chancelants. J'espérais que les efforts de reconstitution de l'étape préparatoire et les leçons résultant de l'analyse rétrospective pourraient servir à d'autres chercheurs souhaitant utiliser le modèle de cogénération de connaissances (Houle, 2008) ou autres méthodes de recherche-action.

Grâce à cette thèse, je suis devenue une adepte de la recherche-action même si cette méthodologie pouvait encore être conçue par ses détracteurs comme une excuse à une recherche moins rigoureuse, croyant qu'aucun rationnel théorique ne vient l'appuyer et qu'aucun dispositif méthodologique n'assure une démarche systématique et rigoureuse. Cette impression de laxisme théorique et méthodologique soulevait des doutes portant fausement ombrage à la qualité d'une telle méthodologie (Houle, 2008) alors qu'au contraire, la théorie émerge de l'action, ce qui permet de comprendre et d'agir sur les problèmes réels (Roy & Prévost, 2013).

En recherche-action, comme pour toute autre forme de recherche qualitative, les mêmes critères de scientificité constituent un gage de prudence empirique pour atténuer les risques interprétatifs. Une étude fiable est menée consciencieusement, consciemment et adroitement (Mucchielli, 1996) et respecte ces points : a) les paradigmes fondamentaux influençant la recherche sont clairement identifiés, b) le processus de recherche est cohérent et basé sur une question claire, c) le rôle et le statut du chercheur sont compris et acceptés par le milieu où se déroule l'étude et d) les données sont recueillies auprès des sources appropriées (Miles & Huberman, 2003). Une étude crédible renvoie au sens qu'ont les résultats aux yeux des personnes impliquées dans l'étude (Miles & Huberman, 2003). Ce critère de qualité est obtenu par l'emploi de techniques de triangulation qui superposent des avis et des interprétations provenant de diverses sources afin de décrire et analyser un même phénomène (Denzin, 1988; Maxwell, 1994). Une étude transférable est conditionnelle à la description exhaustive des résultats et à l'usage d'une méthodologie de qualité. Cela permet à d'autres chercheurs de l'appliquer à des contextes apparentés et en mesurer sa portée grâce à une démarche systématique et rigoureuse permettant de la confronter à des milieux organisationnels similaires. Ces exigences de scientificité me font aussi réaliser durant la rédaction de ma thèse que la recherche-action et la consultation comportent effectivement des similarités, puisque dans les deux cas l'intention est de résoudre une problématique managériale. Par contre, le but, le rôle des acteurs et les critères d'évaluation de la recherche et de la consultation sont bien distincts (Baskerville, 1999; Houle, 2008; Roy & Prévost, 2013).

### **L'élément déclencheur**

Après mon doctorat, mon choix s'est tourné vers une carrière en gestion. Mon intérêt pour la recherche-action était encore présent. J'ai d'ailleurs été amenée à collaborer à des recherches-actions à titre de dirigeante dont certaines ont généré des dérives causant des incidents de parcours possiblement évitables.

Même si je crois fermement, comme Mesny et Mailhot (2010), que la recherche est une occasion unique pour les dirigeants de prendre du recul et de mettre de l'avant une nouvelle prise de conscience permettant de faire évoluer leur organisation, il reste qu'il y a un risque. Avec le temps, des événements sont venus ébranler ma confiance

envers la recherche-action. De fait, elle recèle des risques d'effets indésirables qu'un chercheur-participant peut déclencher s'il ne prend pas soin de préparer la recherche-action avec les participants. Bien que les universités utilisent des mécanismes solides pour s'assurer du respect des règles éthiques de la recherche avec des êtres humains et que les chercheurs sont soumis à des exigences de scientificité, les risques demeurent lorsque la recherche-action met en jeu des gestionnaires et des dirigeants.

Dans la pratique, le dirigeant est généralement immergé de priorités qui impliquent de faire des choix rapides sans toujours avoir le temps de prendre du recul. De par ses responsabilités traditionnelles, le dirigeant planifie, structure, négocie, mobilise et prend rapidement des décisions contraintes par les multiples demandes imprévisibles de l'environnement externe et interne (Mintzberg, 2006). J'ai aussi été témoin de rectitude politique chez des dirigeants qui censurent leur langage, pouvant travestir la réalité lorsqu'il est temps, par exemple, de dédramatiser les situations, donner une vision rassurante d'avenir et oublier l'ampleur des changements à mettre en œuvre, avec des conséquences sous-jacentes importantes comme licencier, inviter des personnes à prendre leur retraite, en réaffecter d'autres à des postes parfois non désirés (Vaillancourt, 2006). Le dirigeant a parfois du mal à exprimer directement et ouvertement les situations de contraintes du milieu, d'incompétences des pairs ou des subordonnés, de conflits entre dirigeants ou avec le conseil d'administration. Cette pression peut provoquer des non-dits alors que l'information serait pertinente à partager aux chercheurs.

Quant au chercheur, il doit s'adapter au rythme des milieux et aux spécificités du contexte en recherche-action (Baribeau & Royer, 2012). Également, « il doit être dévoué à la quête du savoir et désintéressé pour lui-même » (Van der Maren, 2014, p. 265). Sa crédibilité pourrait être remise en cause si sa finalité est mercantile et égoïste et si elle se détourne des finalités officielles (Van der Maren, 2014). Il est reconnu par les autres chercheurs de son domaine sur la base de ses publications et d'autres modes de communication incluant les congrès scientifiques. Pressés de faire avancer leur carrière, ils doivent publier régulièrement dans les revues scientifiques, la quantité de publications étant un critère d'évaluation pour sa promotion et pour le soutien financier accordé par les organismes subventionnaires. Par ailleurs, en étant expert dans un domaine, il peut arriver à un chercheur d'échapper les multiples facettes d'une situation managériale dans un système complexe. Ces préoccupations peuvent aussi provoquer des non-dits alors qu'il serait pertinent de les partager ouvertement avec les dirigeants.

### **Récif fictif inspiré de trois histoires vraies**

Les trois brefs récits qui suivent permettent de dégager des illustrations de dérives de recherche-action et des fâcheuses conséquences sur l'organisation. Le but n'est pas de remettre en question la pertinence d'avoir eu recours à la recherche-action par rapport

à une autre méthodologie de recherche qualitative dans ces situations. Il ne s'agit pas non plus d'évaluer la qualité de la recherche-action par le prisme des exigences de scientificité. Je dépeins une tranche de la situation telle qu'elle a été perçue au moment où j'étais praticienne de la gestion. Ces événements sont passés, je n'ai plus accès au protocole de recherche ni au point de vue des chercheurs et des participants qui étaient alors impliqués. Dans les trois cas, je sais que les participants voulaient résoudre une problématique de concert avec un chercheur. L'étape de l'identification conjointe de la problématique managériale semblait être franchie.

***Premier récit : Les non-dits entourant le contexte du terrain***

Témoin de frictions, difficilement explicables à première vue, entre un groupe d'employés et un gestionnaire en cours de recherche-action sur l'amélioration du climat de travail, je m'interroge sur l'effet de la mauvaise communication du contexte du gestionnaire vers le chercheur. Alors que la recherche consiste à explorer dans l'ensemble de l'organisation les enjeux liés au climat de travail et les solutions bénéfiques selon les employés et les gestionnaires, des revendications créent des remous. Des employés revendiquent la promesse d'amélioration du climat de travail qui aurait été tenue lors de la promotion de la recherche. Lors d'un *focus group* dans un des services visés, les discussions s'enlisent dans des récriminations que le chercheur peine à recadrer.

Lors de la rencontre de suivi avec le gestionnaire responsable du service où l'incident s'est déclaré, le chercheur veut comprendre la réaction des employés. Il apprend alors l'existence d'une plainte de harcèlement entre des employés du groupe ayant donné lieu à la suspension d'un travailleur fautif qui, depuis, a réintégré le service. Le gestionnaire n'avait pas voulu dévoiler la situation au chercheur pour éviter de nuire à la réputation du travailleur. Or la discussion sur le climat de travail réanime le débat autour de cette situation pour laquelle le gestionnaire avait tardé à réagir à l'époque. En outre, le gestionnaire informe le chercheur que des efforts de restructuration de services rendent probable, d'ici deux mois, le transfert d'une dizaine d'employés au sein de son service. Une information que le chercheur ignorait.

Peu de temps après l'événement, face à la pression d'un climat de travail difficile à rétablir, le gestionnaire préfère être muté vers un autre service. Néanmoins, l'étude sur le climat de travail se poursuit après l'incident. Elle a cependant été retardée pour inclure les employés transférés et laisser le temps à un gestionnaire de prendre son nouveau poste.

***Second récit : Le pilotage déficient d'une recherche-action***

Témoin d'une sérieuse remise en question du pilotage d'une recherche-action, je m'interroge sur la faiblesse des interfaces de réflexion et de participation des parties prenantes.

Deux gestionnaires sont aux prises avec des problèmes de planification et de dépassement de coût, ainsi qu'un niveau de qualité de projets non atteint en raison de la présence de risques difficiles à contrôler. Après plusieurs discussions sur la problématique en apparence insoluble, tous les deux font appel à des chercheurs. La recherche consiste à harmoniser et pérenniser les mécanismes de coordination entre la gestion de projet et la gestion des risques pour assurer une plus grande maîtrise des risques dans un contexte où émergent en parallèle des projets nombreux et de nature différente.

Qui dit gérer un projet dit gérer les risques qui y sont associés et aussi, gérer le changement. En fait, un projet peut notamment amener des redressements ou des réalignements de processus, de structures et de rôles pouvant soulever à leur tour des répercussions intangibles et imprévisibles si l'aspect humain est occulté de l'analyse.

Dans cette situation, l'expert en changement organisationnel qui travaille dans cette organisation depuis plus de dix ans comprend mal les raisons pour lesquelles il est écarté de l'étape de préparation de la recherche-action, voire pourquoi les deux gestionnaires n'ont pas eu recours à ses propres services alors qu'il croit posséder la compétence pour accompagner le groupe dans cette réflexion. Il semble que les directions concernées aient, par inadvertance, oublié d'inviter l'expert en gestion du changement, qui a appris par hasard l'existence de la recherche-action. Lorsque celui-ci a constaté que l'aspect technique de la gestion de projets dominait les préoccupations humaines entourant la gestion du changement, il a réagi auprès de son supérieur immédiat tout comme d'autres gestionnaires qui recouraient souvent à cet expert en gestion du changement.

Lors d'une réunion sur la présentation des premiers constats à la suite d'entrevues menées auprès d'employés et de gestionnaires, la discussion bifurque rapidement sur l'exclusion de parties prenantes. Ce sujet prend toute la place pendant la réunion au lieu de parler des pistes d'harmonisation. Les gestionnaires et les chercheurs ont peine à recadrer la discussion. Tout le crédit qu'aurait pu accorder le comité opérationnel à la démarche est disparu en un clin d'œil. Malgré les efforts déployés par les deux gestionnaires et le chercheur pour rétablir la situation en incluant l'expert, les doutes semblent persister. L'objectif et le pilotage de la recherche-action sont remis en question.

La recherche n'a finalement pas été abandonnée. Après quelques semaines, les parties prenantes sont actualisées par la direction et l'expert en changement organisationnel est introduit. Il a fallu cependant une discussion franche sur la raison d'être de cette recherche-action, puisqu'à première vue, sa pertinence ne faisait pas l'unanimité chez certains gestionnaires et employés.

### ***Troisième récit : Le retrait non planifié de chercheurs***

Témoin des contrecoups d'une étude sur le développement du leadership chez des dirigeants et des cadres d'une entreprise, je m'interroge sur le revirement soudain des chercheurs et leur retrait mal planifié du terrain.

L'histoire lorsqu'un directeur général veut s'adjoindre la présence de chercheurs pour explorer et mettre en œuvre des stratégies de développement du leadership chez les dirigeants et les gestionnaires. Historiquement, la présence de chercheurs, dont la réputation a fait ses preuves, est bien vue dans cette entreprise pour réfléchir collectivement et entreprendre les actions conséquentes. Le directeur général est conscient qu'il amorce un changement de longue haleine. Parmi ces cadres, certains croient qu'il s'agit d'une mode de gestion passagère, d'autres se questionnent sur leur propre leadership face aux difficultés de mobilisation qu'ils éprouvent avec leurs employés et enfin, certains voient là l'occasion d'être reconnus, ayant à leurs yeux déjà adopté les comportements clés du leader transformationnel auprès de leurs employés.

Un accord est noué avec des chercheurs. Cet accord est convenu après une discussion entre le directeur général et les chercheurs, une discussion entre le directeur général et son équipe de direction et une autre discussion avec ce groupe et les chercheurs.

Pour le milieu, la première étape consiste à animer et à accompagner une réflexion stratégique sur le thème du leadership transformationnel, partant des conditions de succès et des pratiques exemplaires. Le groupe veut mieux comprendre les enjeux et se donner une vision commune avant de convenir des stratégies de développement.

L'imbroglio survient lors de la première activité. À travers les échanges sur les conditions de succès, l'un des chercheurs soulève l'importance dans la recherche-action de prévoir une étape pour élaborer le profil de leadership actuel des dirigeants et des cadres à partir d'un outil de mesure fiable. Il plaide le recours à un outil d'évaluation qui change de manière significative la pratique actuelle d'évaluation. D'ailleurs, à travers la discussion, le milieu découvre qu'une telle pratique s'avère coûteuse à implanter et à gérer.

Les discussions bifurquent sur l'outil au lieu de la conversation stratégique annoncée. De toute évidence, le directeur général n'avait pas été informé de cette proposition du chercheur d'établir un portrait de départ du profil du leadership pour mesurer la progression. L'étape subséquente de la recherche-action reste nébuleuse pendant un certain temps. Elle donne lieu à une analyse critique de la littérature sur le leadership transformationnel et la réflexion annoncée avec le groupe n'a pas lieu.

## **Le dénouement**

Ces récits illustrent un certain laxisme entourant la phase préparatoire d'une recherche-action qui devrait pourtant donner lieu aux conditions propices à la mise en place de changements. Ils montrent l'importance que les chercheurs introduisent ce type de préoccupations auprès des dirigeants avant de conclure une étude avec eux et d'entreprendre ainsi, en toute lucidité, une recherche-action.

Dans le premier récit, un entretien ouvert sur les enjeux de gestion entre le gestionnaire et le chercheur aurait-il permis d'atténuer son malaise à animer face aux récriminations des employés? Aurait-il évité un débat sur des événements passés et plutôt se prononcer sur des solutions pour l'avenir? Une meilleure compréhension du gestionnaire des enjeux éthiques de la recherche aurait-elle une plus grande ouverture à communiquer son contexte?

Dans le second récit, avoir mis systématiquement en place des interfaces de réflexion et de participation des parties prenantes selon la structure organisationnelle aurait-il permis d'éviter l'exclusion d'un acteur pertinent pour la démarche et la remise en question de la recherche-action? Une personne dirigeante de l'organisation aurait-elle pu aider à dresser un portrait plus complet des sources de données et des acteurs à impliquer?

Dans le troisième récit, la visée scientifique en regard de l'établissement du profil de leadership à l'aide d'un outil éprouvé était-elle claire pour le directeur général et, si non, est-ce qu'une discussion franche en amont de la rencontre stratégique aurait pu éviter l'incident?

Les organisations appartiennent à un système complexe notamment caractérisé par un nombre élevé de parties prenantes en interaction et ayant des intérêts, des objectifs et des valeurs différentes qui nous réservent des surprises. De plus, même si les niveaux hiérarchiques devraient permettre de déterminer l'autorité, les responsabilités et les relations entre chacun, la clarté est loin d'être à toute épreuve et l'organisation bureaucratique devient un lieu d'affrontement d'intérêts.

Il est donc utopique de croire que les dispositifs pour créer les conditions propices à la réalisation des changements qui émergeront de la recherche-action et d'un cadre méthodologique de qualité peuvent prévenir et résoudre tous les incidents de parcours. Le dirigeant est soumis à des exigences d'efficacité, d'efficience, de productivité et de qualité. Le chercheur est soumis à des exigences entre autres liées à la publication, l'éthique et la scientificité. Celles-ci ne sont pas nécessairement opposées. De part et d'autre, ils doivent s'assurer de la qualité de la relation entre eux ainsi que du lien de confiance en précisant les retombées attendues qui s'inscrivent dans les orientations de l'organisation et dans un programme de recherche (Mesny & Mailhot, 2010).

Malgré la perspicacité et la bienveillance des dirigeants et des chercheurs, il est difficile de saisir et d'anticiper les effets néfastes d'une recherche-action au sein d'une organisation évoluant dans un système complexe. Il faut néanmoins se donner un espace officiel de préparation de la recherche et de recadrage en cours de route tout en demeurant souple et flexible, puisque par définition le cadre d'investigation de la recherche-action est conditionné par l'action et la réflexion (Paillé & Muchielli, 2003; Robson, 1993, 2011).

La liste de suggestions pragmatiques qui suit est illustrative. Elle mérite d'être discutée avec les chercheurs et les dirigeants pour la rendre plus exhaustive. Les suggestions concernent les dirigeants parce qu'ils possèdent une vue d'ensemble du contexte et le pouvoir de résoudre les enjeux organisationnels émergents avec les parties prenantes concernées. Elles appellent aussi les chercheurs à mener la recherche-action vers des visées pragmatiques et théoriques en gérant les enjeux éthiques et scientifiques émergents.

Dirigeants :

- Assurer une vigie des différents projets de recherche en cours s'il y a lieu.
- Aider à dresser un portrait complet des sources de données et s'assurer qu'elles sont appropriées dans le contexte.
- Créer une équipe de pilotage qui détermine les orientations de la recherche, analyse les enjeux émergents de la recherche-action ou de l'environnement externe et recommande les interfaces de réflexion et de participation.
- Lier l'équipe de pilotage aux comités permanents pertinents.
- S'assurer que la ou les directions directement concernées par l'étude se tournent vers les autres directions pour partager les connaissances pertinentes et recadrer la recherche-action dans le cas d'objectifs contradictoires ou d'enjeux particuliers.
- S'assurer que les cadres et les employés sont protégés par les mécanismes éthiques de la recherche et comprennent ses impacts.
- Se sensibiliser aux critères de scientificité et d'éthique et ne pas hésiter à exiger des chercheurs un système de validation de la recherche pour éviter les angles morts.

Chercheurs :

- Communiquer aux dirigeants et aux participants les risques éthiques anticipés, rechercher des solutions avec eux.
- S'informer des contraintes du terrain et informer le milieu des contraintes de la recherche.

- Expliquer les retombées théoriques recherchées et la façon dont elles se concilient avec les objectifs du milieu.

### **Conclusion**

Mes expériences professionnelles font de moi aujourd'hui une chercheuse ayant le désir de produire des résultats de recherches utiles et inédits à la fois pour les sciences de la gestion et les organisations grâce notamment à la recherche-action. Elles m'invitent aussi à la prudence, car je sais bien que cette méthodologie peut causer des effets secondaires imprévus néfastes sur l'organisation et les individus qui la composent si des précautions avant, pendant et après le parcours ne sont pas prises par les chercheurs et les dirigeants.

Je prône la recherche-action pour explorer des réalités organisationnelles complexes et co-construire avec le milieu des connaissances. Je pense aussi qu'un chercheur-participant, avisé de la complexité des organisations, peut s'avérer un atout inestimable pour l'avancement des connaissances.

Je reconnais toutefois que la préparation d'une recherche-action par les dirigeants est parfois partielle et trop rapide. De plus, une certaine pensée magique existe envers la capacité d'un chercheur et son équipe à résoudre une problématique managériale complexe et récurrente. Les dirigeants confondent souvent les objectifs de l'intervention avec ceux de la recherche. La méconnaissance des enjeux éthiques et scientifiques est réelle et ceux-ci sont parfois vus comme des freins à la résolution de problèmes du milieu au lieu de mesures de précaution et de prudence. Ce faisant, le temps nécessaire pour préparer la recherche-action et prévoir les dispositifs de recadrage est beaucoup trop limité.

Dans cette réflexion, je n'aborde pas directement les questions relatives aux préoccupations politiques que peuvent évoquer la rectitude politique et les non-dits. Elles pourront éventuellement être examinées dans d'autres recherches. En revanche, je suggère des pistes réfléchies que je trouve utiles pour atténuer les risques lorsqu'un chercheur-participant entreprend une recherche-action dans un système complexe. Il est ainsi possible de renforcer les assises de la recherche-action en rendant plus explicite la phase préparatoire.

Finalement, le fait d'avoir utilisé l'introspection sur des expériences professionnelles passées m'amène à une plus grande prudence vis-à-vis des conséquences néfastes de la recherche-action, ce qui s'avère bénéfique pour mes futures recherches et pour les étudiants que je dirige.

## Références

- Albert, M. N., & Couture, M. M. (2013). La légitimation de savoirs issus de récits autobiographiques dans une épistémologie constructiviste pragmatique. *Recherches qualitatives*, 32(2), 175-200.
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2003). La recherche-action. Dans Y. Giordano (Éd.), *Conduire un projet de recherche* (pp. 85-132). Paris : EMS.
- Baribeau, C., & Royer, C. (2012). Les qualités essentielles du chercheur qualitative. *Recherches qualitatives, Hors-série, 12*, 1-8.
- Baskerville, R. L. (1999). Investigating information systems with action research. *Communications of the Association for Information Systems (AIS)*, 2(19), 2-32.
- Brown, S. (2006). Autobiography. Dans R. W. Bel (Éd.), *Handbook of qualitative methods in marketing* (pp. 440-452). Cheltenham : Edward Elgar.
- Denzin, N. K. (1988). *The research act : a theoretical introduction to sociological methods*. New York, NY : McGraw Hill.
- Greenwood, D. J., & Levin, M. (1998). *Introduction to action research*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Houle, L. (2008). *L'adoption d'une innovation technopédagogique par une communauté enseignante* (Thèse de doctorat inédite). Université de Sherbrooke, Sherbrooke, QC.
- Lalonde, J. F. (2013). La participation observante en sciences de la gestion : plaidoyer pour une utilisation accrue. *Recherches qualitatives*, 32(2), 13-32.
- Lavoie, L., Marquis, D., & Laurin, P. (2003). *La recherche-action. Théorie et pratique*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lincoln, Y. (2001). Engaging sympathies : relationships between action research and social constructivis. Dans P. Reason, & H. Bradbury (Éds), *Handbook of action research. Participative inquiry and practice* (pp 124-132). London : Sage.
- Maxwell, J. A. (1994). Designing a qualitative study. Dans L. Bickmann, & D. T. Rog (Éds), *Handbook of applied social research methods* (pp. 69-100). Thousand Oaks, CA : Sage.
- Mesny, A., & Mailhot, C. (2010). La collaboration entre chercheurs et praticiens en gestion. Entre faux-semblants et nécessité épistémique. *Revue française de gestion*, 3(202), 33-45.
- Miles, M. B., & Huberman, M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Paris : De Boeck.
- Mintzberg, H. (2006). *Le cadre au quotidien : les dix rôles du cadre*. Paris : Éditions d'Organisation.

- Mucchielli, A. (1996). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.
- Reason, P., & Bradbury, H. (2008). *Handbook of action research : participative inquiry and practice*. London : Sage.
- Robson, C. (1993). *Real world research*. Cambridge, MA : Blackwell Publishing.
- Robson, C. (2011). *Real world research* (3<sup>e</sup> éd.). Oxford, MS : Blackwell Publishing.
- Roy, M., & Prévost, P. (2013). La recherche-action : origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion. *Recherches qualitatives*, 32(2), 129-151.
- Spry, T. (2006). Performing autoethnography. An embodied methodological praxis. Dans S. N. Hesse-Biber, & P. Leavy (Éds), *Emergent methods in social research* (pp. 183-211). Thousand Oaks, CA : Sage.
- Vaillancourt, R. (2006). *Le temps de l'ambiguïté. Le contexte politique du changement*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Van der Maren, J.-M. (2014). *La recherche appliquée pour les professionnels*. Bruxelles : De Boeck.

**Lucie Houle** est professeure à l'Université de Sherbrooke où elle enseigne la gestion stratégique des ressources humaines, l'exercice du rôle conseil, la gestion du changement, le développement des compétences et le transfert des apprentissages. Elle possède une maîtrise en éducation et un doctorat en administration. Elle s'intéresse aux approches de recherche processuelle et à la recherche-action. Ses thématiques de recherche concernent la transformation des organisations, le développement des personnes et de l'organisation, le transfert des apprentissages, la gestion des connaissances. Elle s'intéresse tout particulièrement aux dirigeants et aux cadres.