



**HAL**  
open science

## La construction collective du problème dans la recherche-action : difficultés, ressorts et enjeux

Florence Allard-Poesi, Véronique Perret

### ► To cite this version:

Florence Allard-Poesi, Véronique Perret. La construction collective du problème dans la recherche-action : difficultés, ressorts et enjeux. *Finance Contrôle Stratégie*, 2004, 7 (4), pp.5-36. halshs-00536277

**HAL Id: halshs-00536277**

**<https://shs.hal.science/halshs-00536277>**

Submitted on 15 Nov 2010

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

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

La construction collective du problème dans la recherche-action :  
difficultés, ressorts et enjeux

**Florence Allard-Poesi**

IRG – Université de Paris Val-de-Marne

**Véronique Perret<sup>1</sup>**

CERMAT – IAE Tours

Paru dans *Finance – Contrôle – Stratégie*, Vol 7, n°4, pp. 5-36, 2004.

*Classification JEL : M 10 ; M 12 ; L 30 ; D 70 ; D74*

<p><b>Résumé</b> : Toute démarche de recherche-action pose comme centrale la résolution d'un problème concret. Cet article se propose de spécifier et d'illustrer les difficultés que pose le choix d'une démarche de construction collective du problème avec les membres de l'organisation. Une recherche-action visant à élaborer un projet stratégique pour une association du secteur social, souligne ainsi l'ambivalence, la diversité et la dynamique des représentations du problème à résoudre dans la conduite du projet. Ces éléments posent alors la question de l'évaluation du changement produit et des connaissances élaborées dans ce type de démarche.</p> <p>Mots clés : construction – problème – recherche-action – représentations</p>	<p><b>Abstract</b> : The resolution of a concrete problem lies at the heart of action research approaches. The purpose of this paper is to illustrate the practical difficulties implied by the adoption of a participative approach where the problem to be solved is constructed collaboratively with organizational members. An empirical action research that was aimed at elaborating a strategic project for a non-profit child welfare organization. reveals that participants hold different, dynamic, and sometimes ambivalent representations of the problem. The practical and theoretical contributions of this research may be consequently difficult to assess.</p> <p>Key words : construction – problem – action research – representations</p>
---	---

---

<sup>1</sup> Les auteurs souhaitent remercier le directeur général et l'ensemble des cadres de l'ADSE pour leur avoir permis de vivre cette expérience commune et réaliser cette recherche. Elles souhaitent également exprimer leurs remerciements aux deux évaluateurs anonymes de la revue pour leurs remarques et suggestions.

La recherche-action peut se définir comme une méthode de recherche dans laquelle « il y a une action délibérée de transformation de la réalité ; recherche[s] ayant un double objectif : transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations » (Hugon et Seibel, 1988, p. 13<sup>2</sup>). Suivant ici les principes de l'*Action Research* définis par Lewin (1946), la recherche-action pose le changement de la réalité sociale tout à la fois comme un moyen d'accès à la connaissance de celle-ci et comme une finalité en elle-même : il s'agit non seulement de produire des connaissances scientifiques sur les phénomènes sociaux mais aussi être utile à l'action sociale, car « la recherche qui ne produit que des livres ne suffit pas » (Lewin, 1946, 1997<sup>3</sup>, p. 144).

Cette visée d'utilité pour l'action sociale et d'amélioration du fonctionnement des systèmes sociaux donne naturellement pour objet à la recherche-action la résolution de problèmes concrets (l'accroissement de la production dans les usines ; l'amélioration du comportement alimentaire des familles américaines en temps de guerre, Lewin, 1947a et b). À la différence de la recherche de terrain ou expérimentale conventionnelle, la recherche-action est ancrée dans la volonté de résoudre un problème concret, pratique, de transformer une situation vécue comme étant problématique par les acteurs en une situation plus favorable (Greenwood et Levin, 1998). La résolution de ce problème permettra de produire des connaissances sur le fonctionnement du système social et de l'action en son sein, et de garantir l'utilité pratique de la recherche<sup>4</sup>.

Pour la recherche-action, tout projet de connaissances s'enracine ainsi dans un « problème ». Par-delà les différentes conceptions que cette notion recouvre, un problème peut être défini comme la reconnaissance par un individu (ou un groupe) qu'une action d'adaptation a échoué d'une part<sup>5</sup>, et que la réflexion sur les raisons de cet échec peut être utile pour remédier à cette situation d'autre part<sup>6</sup> (Landry, 1995, p. 328-329).

La formulation du problème à résoudre suppose, au-delà cette reconnaissance, une représentation de la situation ou de l'objet à l'origine du sentiment d'échec ou d'insatisfaction. Le problème n'est ainsi pas « donné » et suppose le choix ou l'élaboration d'une représentation adaptée de la situation. Pour reprendre

---

<sup>2</sup> cité par Barbier (1996, p. 7)

<sup>3</sup> Par convention dans ce texte, la première date mentionnée correspond à celle de l'édition originale ; la seconde, mentionnée en italique, à la réédition consultée.

<sup>4</sup> Ces principes de la recherche-action ne sont pas sans rappeler la conception génétique de la connaissance que défend Piaget (cf. Landry, 1995, p. 327). Selon cette conception, la connaissance, parce qu'elle accroît le champ des actions possibles, est le moyen privilégié par lequel les individus s'adaptent à la réalité ; elle émerge, en même temps, des échecs des actions qu'ils entreprennent dans cette quête d'adaptation (i.e. d'un problème), et de la réflexion sur les raisons de ces échecs.

<sup>5</sup> Cette condition renvoie à l'idée qu'une situation actuelle, passée ou future est jugée comme insatisfaisante. Elle inclut les situations de crise (situation menaçante à laquelle il faut répondre en un temps limité), mais aussi d'opportunité (situation considérée préalablement comme acceptable que l'on cherche volontairement à améliorer, Landry, 1995, p. 317).

<sup>6</sup> Cette définition résume les 4 conditions identifiées par Landry (1995, p. 316-317) pour qu'il y ait « problème » : 1/ une occurrence présente, passée, future, jugée comme étant négative par un individu ou un groupe, 2/ le sentiment que quelque chose peut être fait (des ressources sont disponibles pour y remédier), 3/ et que cela en vaut la peine (la réflexion et l'engagement peuvent être utiles), 4/ l'incertitude quant aux actions appropriées à entreprendre (la réflexion est nécessaire).

l'expression que Marmuse (1999) applique au diagnostic stratégique conçu comme une démarche de construction du sens, c'est plutôt le référentiel du plausible que celui de l'exactitude qu'il convient d'utiliser. Comment, dès lors, représenter la réalité et le problème afin de garantir le succès de la démarche ? Quelle est la représentation la plus adaptée à l'exigence de changement ? (Landry, 1995).

À cette question, les différentes approches de la recherche-action apportent des réponses variées en fonction de la visée des connaissances produites d'une part, et de la vision de la réalité sociale portée par le chercheur d'autre part (Kœnig, 1997a ; Allard-Poesi et Perret, 2004). Bien que disposant de visées très différentes, l'*Action Research* de Lewin (1946), l'*Action Science* d'Argyris et ses collègues (1985), les approches militantes (Fals-Borda et Rahman, 1991) et psychosociologique (Jaques, 1951) se rejoignent ainsi dans des démarches de recherche où la définition du problème est principalement le fait *d'une traduction d'un problème concret* dans une problématique et/ou perspective théorique pré-déterminée. La vision et la visée du chercheur marquent alors de leur empreinte la représentation du problème à résoudre, et la participation des acteurs est marginale. Les approches ingénieriques (Chanal et al., 1997 ; Claveau et Tannery, 2002), de recherche-intervention (David, 2000b) et coopératives (recherche-action participative, Whyte, 1991 ; pragmatiste, Greenwood et Levin, 1998 ; ou coopérative, Reason, 1994b ; Heron, 1996), de leurs côtés, conçoivent le problème à résoudre comme le résultat d'un *processus de construction* avec les acteurs de l'organisation étudiée (on parle alors souvent de coconstruction).

Cette conception socialement construite du problème à résoudre, dans laquelle s'inscrit la présente recherche, reconnaît que les membres de l'organisation ou du groupe considéré ne disposent pas nécessairement de représentations claires et similaires du problème à résoudre. Le processus de construction du problème prenant place dans les interactions entre les chercheurs et participants ne vise cependant pas à fondre cette diversité dans une représentation commune et nécessairement univoque du problème (Landry, 1995). Parce que chercheurs et participants disposent de visions différentes du problème à résoudre, parce que tout système social implique des mécanismes d'inclusion, d'exclusion, d'influence et des jeux de pouvoir (Reason, 1994a, p. 326 ; Greenwood et Levin, 1998, p. 11), un consensus sur une représentation du problème, et la signification qu'il revêt, ne peut que rarement être atteint. Il n'est d'ailleurs pas souhaitable : seule la diversité des expériences et attitudes des participants, et les conflits qu'elle engendre, peuvent permettre le développement de solutions et significations plus créatives au cours des cycles d'actions et de réflexion qu'implique la recherche-action.

Un tel consensus n'est en outre pas nécessaire : La construction collective du problème peut se comprendre comme un processus visant à réduire *l'équivocité perçue de la situation*. Ce processus consiste à choisir ou tout au moins converger vers une interprétation plausible parmi de multiples, interprétation à partir de laquelle les acteurs pourront s'accorder sur les moyens à mettre en oeuvre. Autrement dit, la construction du problème ne nécessite pas que les représentations des acteurs se fondent dans une même réalité, mais que ces représentations soient *équifinales* (Weick, 1979 ; Donnellon et al., 1986). Sous cet angle, la définition du problème à résoudre s'apparente à un processus de construction collective du sens (Weick, 1995).

Comment construire collectivement le problème à résoudre ? Quels sont les difficultés, ressorts, et enjeux et d'un tel processus ? Bien qu'au cœur des démarches de recherche-action ingénieriques, coopératives ou de recherche-intervention, cette question n'est jamais abordée de front par les travaux de synthèse portant sur la recherche-action (voir Greenwood et Levin, 1998 ; Bartunek, 1993 ; David, 2000b), et n'est que rarement traitée dans les articles<sup>7</sup> rapportant ce type de recherche.

L'objectif de cet article est de spécifier et d'illustrer les difficultés concrètes que pose une démarche de construction collective d'un « problème à résoudre » dans l'organisation. Une recherche-action pragmatiste menée à l'Association Départementale de la Sauvegarde de l'Enfance (ADSE) nous permet dans un premier temps de circonscrire les difficultés auxquelles se heurte une démarche de recherche-action empruntant la voie de la construction : l'ambivalence, la diversité et la dynamique des représentations du problème à résoudre dans la conduite du projet sont en particulier soulignées. Ces difficultés à définir le problème à résoudre posent dès lors question quant à la conduite et l'évaluation des changements produits dans ce type de démarche. La seconde partie de l'article discute des ressorts et des enjeux de la construction collective du problème à résoudre et, plus largement, de la conduite des projets de recherche-action.

## **1. Les difficultés de la construction collective du problème : une recherche-action à l'A.D.S.E**

---

<sup>7</sup> Hormis quelques exceptions notables (voir Greenwood et Levin, 1998, p. 33-50 ; Argyris, 1993, 1995)

La recherche-action qui sert de support empirique à notre réflexion a été menée pendant deux ans et demi dans une grande association départementale de sauvegarde de l'Enfance (ADSE) appartenant à un réseau associatif étendu sur le territoire national. Cette recherche emprunte aux approches coopératives de la recherche-action, dans lesquelles le problème à résoudre et le dispositif sont définis conjointement par les chercheurs et les participants (Heron, 1996 ; Reason, 1994a et b ; Reason et Heron, 1986 ; Whyte, 1991). S'inscrivant plus particulièrement dans une perspective pragmatiste de la recherche-action (Greenwood et Levin, 1998), l'objectif de cette démarche est de produire des solutions qui marchent (*workability*), mais aussi de permettre aux participants de faire sens de ces solutions. L'apprentissage ainsi cogénéré (*cogenerative learning*) doit permettre *in fine* aux acteurs d'accroître leur maîtrise des situations qu'ils affrontent et favoriser par ce biais leur autonomisation vis-à-vis des chercheurs.

Le récit qui est ici proposé est l'interprétation des auteurs/intervenants et non, comme le voudrait une recherche-action réellement participante (Bartunek, 1993), le résultat d'un travail d'écriture qui aurait été effectué en collaboration avec les acteurs de terrain. Ce récit doit être considéré comme le produit de stratégies d'aut(eur)orité, qui, en incluant certains éléments, en excluant d'autres, vise à persuader le lecteur, si ce n'est de son objectivité, tout au moins de sa crédibilité et de son intérêt (Brown, 2000).

Créée en 1946, l'ADSE est une organisation départementale de 160 salariés. Ses ressources financières, d'un montant annuel d'environ 10 millions d'euros, proviennent, comme de nombreuses associations de ce secteur, pour une large part du Conseil Général et pour une partie plus modeste (moins de 10 %) de la Protection Judiciaire de la Jeunesse.

La mission de l'Association se définit comme la protection, l'accueil, l'éducation, l'insertion sociale et professionnelle des jeunes en difficulté, en danger et délinquants. Pour mettre en œuvre cette mission, l'Association dispose de trois établissements qui proposent un service d'accueil et un service de milieu ouvert. Les trois établissements, situés à quelques kilomètres de distance les uns des autres, se différencient par le public accueilli ainsi que par les activités proposées :

- Un centre éducatif et scolaire qui accueille environ 60 enfants entre 6 et 14 ans pour une durée entre 3 et 4 ans dans un objectif d'aide éducative, d'intégration et de soutien scolaire ;
- Un centre éducatif et professionnel qui accueille environ 65 adolescents de 14 à 21 ans pour une durée maximale de 3 ans dans un objectif d'aide, de formation et d'insertions professionnelles et sociales ;

- Un foyer d'orientation et d'action éducative, qui dispose de l'habilitation justice, et qui accueille une trentaine d'adolescents pour une durée d'un an dans un objectif d'orientation, d'aide éducative et d'insertion sociale et professionnelle.

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

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

Cette recherche a donné lieu à l'élaboration d'un projet stratégique pour l'Association afin de répondre au problème identifié par le directeur général, alors en poste depuis trois ans. Cependant, loin d'être finalisé par l'accord du directeur général sur la proposition d'élaboration du projet stratégique, la question du « problème à résoudre » s'est posée tout au long du processus de recherche. Le projet stratégique apparaît ici tout à la fois comme une solution au problème initialement formulé, mais aussi comme un processus révélateur et médiateur de la construction collective du problème à résoudre.

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

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

Il paraît normal, voir banal pour qui s'inscrit dans une démarche de construction du sens, qu'au démarrage du projet le directeur de l'Association ait défini le problème à résoudre de manière floue et équivoque. Dans

cette perspective, « la tâche la plus importante [n'était] pas de résoudre un problème présumé déjà bien posé. Elle [était] de formuler le ou les problèmes qu'il [s'avérait] pertinent de résoudre : il [nous fallait] apprendre à résoudre le problème qui [consistait] à poser le problème » (LeMoigne, 1990)<sup>8</sup>. Dans notre recherche, ce processus de construction du problème s'est cependant heurté à l'ambivalence du dirigeant. Dès nos premiers contacts et rencontres, le directeur de l'Association définit le problème à résoudre dans des termes souvent contradictoires révélant, au fil du temps, une représentation ambivalente de la situation et du changement à mettre en œuvre<sup>9</sup>.

Lors de la première prise de contact téléphonique, le directeur général nous fait part du problème qu'il rencontre et qu'il formule alors en ces termes : l'Association souffre d'un manque de mobilisation des salariés. Il exprime le souhait d'une formation visant à aider les cadres à remobiliser le corps social. Cette demande s'avère assez différente de celle formulée par le cadre qui nous avait mis en contact avec lui, et qui insistait plutôt sur les nécessités d'une prise de conscience des besoins de changement et d'une sensibilisation à ces problématiques. Le directeur général, pour sa part, oriente la demande vers l'acquisition d'outils opérationnels de management permettant la mobilisation de l'ensemble du corps social de l'Association.

Un second rendez-vous est pris afin de clarifier sa demande et apprécier nos capacités à y répondre. Lors de cet entretien, un dialogue s'instaure qui nous conduit à mettre en évidence le décalage entre les deux demandes et à interroger le directeur général sur la nature de l'intervention attendue. Celui-ci précise et reformule alors le problème : il diagnostique « une panne de la fonction stratégique » à laquelle il convient, selon lui, de remédier en conduisant les cadres de l'Association à s'approprier ce niveau. Son diagnostic souligne un glissement des fonctions et des positions : l'opérationnel est assuré par des cadres qui ne prennent pas en charge la fonction stratégique. Cette fonction est alors assurée par le Bureau qui n'a pas « naturellement » cette fonction, et qui est conduit à adopter un positionnement ambigu vis-à-vis du personnel. Le problème de mobilisation des acteurs viendrait donc en partie du manque de légitimité et d'implication de la ligne hiérarchique dans la fonction stratégique. Cet entretien se conclut sur la nécessité d'une formation visant à résoudre ce problème, et nous nous engageons à faire une proposition.

La demande reste cependant floue sur plusieurs aspects. La recherche de « mobilisation » est clairement énoncée mais qui concerne-t-elle ? Les cadres, le personnel ? À quoi est-elle censée s'appliquer ?

---

<sup>8</sup> Cité par Marmuse, 1999, p. 96

<sup>9</sup> Trois réunions, dans un intervalle de deux mois, ont été effectuées avec le directeur général préalablement à la première rencontre avec l'ensemble du groupe de cadres.



Mobiliser sur quoi ? Mobiliser pour quoi ? L'entretien n'a pas permis de définir plus précisément les attentes du directeur général en la matière. La demande s'exprime comme un besoin de « formation », mais ce choix est largement conditionné par des contraintes budgétaires et administratives<sup>10</sup>. Une formation est-elle réellement un outil adapté au problème ? Une formation sur la mobilisation des acteurs ne nous semble en fait pas pouvoir répondre au problème de « panne de la fonction stratégique » identifié par le directeur général. Nous proposons alors une démarche qui s'appuie sur la construction collective d'un diagnostic et d'un projet stratégique, visant d'une part à aider les cadres à s'approprier ce niveau, d'autre part à leur donner un projet commun sur lequel se mobiliser.

Cette proposition a fait l'objet d'une négociation longue et difficile avec le directeur général. Ce dernier reconnaît la nécessité d'ancrer la formation dans les particularités du contexte associatif et plus particulièrement du contexte de l'ADSE. Nous n'avons aucune difficulté à le convaincre de mettre en place un dispositif permettant de prendre en compte les problèmes du terrain tels que se les représentent les acteurs. Cependant, il souhaite également que la démarche traite des aspects opérationnels de la mobilisation et fournisse des aides concrètes aux cadres. Lorsque nous lui demandons ce qu'il propose à cette fin, il souligne qu'une formation « boîte à outils » sur la mobilisation ne lui semble pas adéquate. La conversation oscille constamment entre ces deux pôles : une démarche ancrée dans les problèmes spécifiques de l'Association / la transmission d'outils opérationnels. Chaque argument avancé pour défendre une proposition de notre part lui sert à faire valoir un argument opposé. Ce « jeu » le conduit à démonter les hypothèses émises et les propositions faites, reprochant aux unes d'être « trop émergentes et ancrées dans le diagnostic plutôt que l'opérationnel », et aux autres « trop boîte à outils de consultant déconnectée des spécificités du contexte associatif ». Il reconnaît, avec une certaine satisfaction, qu'il nous met dans une situation de double contrainte, reflet selon lui de la problématique à laquelle lui-même et l'Association sont confrontés.

Cette oscillation n'est pas la seule en jeu. Sur la question de l'objet même de la mobilisation, nous proposons de faire travailler le groupe sur les projets d'établissements (structurant généralement l'activité d'une équipe dans une association). Le directeur général s'y refuse, soulignant que ces projets existent déjà<sup>11</sup> et que le problème est plutôt de mobiliser les acteurs sur ces projets plutôt que de travailler sur leur contenu. Nous remarquons alors que le mode d'intervention proposé (groupe de cadres multi-établissements) rend difficile une approche qui consisterait à mobiliser chacune des équipes sur leurs

---

<sup>10</sup> L'ADSE peut bénéficier d'aides financières dans le cadre de programmes de formation et non pas dans le cadre d'opération de conseil.

<sup>11</sup> Projets dont le directeur général ne précise pas vraiment le contenu pendant cet entretien. Il apparaîtra, au cours de l'intervention, que tous les établissements et services ne disposent pas de projet et que certains sont en cours d'élaboration depuis plusieurs années.

projets d'établissement. L'autre argument fort contre cette proposition repose sur le fait qu'une réflexion sur ces projets conduirait à travailler au niveau des établissements, ce qui n'était pas, selon le directeur général, le niveau pertinent : un travail plus global au niveau de l'Association est nécessaire.

Nous nous accordons, après négociation, sur un projet visant à aider les cadres à élaborer un projet stratégique pour l'Association. Cette idée n'a pas tout de suite rencontré les faveurs du directeur général qui nous a opposé des arguments déjà mobilisés pour rejeter certaines de nos propositions. Sa principale objection était que « le projet stratégique n'est pas en question, la mission de l'Association est clairement exposée dans le règlement de l'Association et elle est imposée aux cadres ». Cette conception était difficilement recevable et nous en argumentons les raisons : un projet stratégique est autre chose qu'un règlement, il doit mettre en évidence une vision, une orientation, des objectifs, des plans d'actions. Or ces éléments, après discussion, ne semblent pas définis. En outre, il ne nous semble pas pertinent de considérer le projet stratégique comme n'appartenant pas à la prérogative des cadres, si l'on souhaite qu'ils s'approprient cette fonction. Le directeur général oscille ainsi constamment entre la nécessité pour les cadres de s'approprier la fonction stratégique et le fait que la fonction stratégique s'impose à eux. Les arguments opposés présentés par le directeur général dans cette première phase de définition du problème à résoudre (synthétisé dans le tableau 1) révèle une représentation équivoque de la situation (i.e. comportant plusieurs interprétations possibles du problème).

Cette équivocité se traduit ici par l'adoption d'une position ambivalente en regard du rôle du projet stratégique et des acteurs, ambivalence empêchant le directeur général (et nous-mêmes) de s'engager dans une solution particulière (Perret, 1998).

**Tableau 1. Une définition ambivalente du problème à résoudre**

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

Car :

La fonction stratégique s'impose aux cadres	Les acteurs doivent s'appropriier la fonction stratégique
---	---

La proposition de construction collective d'un projet stratégique, en privilégiant une interprétation parmi celles proposées, répond, pour une part, au problème identifié. La proposition finit par emporter l'accord du directeur général et donne lieu à la rédaction d'un projet qui sera rapidement soumis aux cadres lors de la première journée d'intervention.

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

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

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

1) Construction d'un diagnostic stratégique de l'Association devant permettre d'ancrer la réflexion dans les représentations des acteurs, d'apprécier leur relative convergence/divergence, et d'en dégager les principaux points d'accord et de désaccord. À cette fin, les représentations des participants des « problèmes » de l'Association en début de session, puis des orientations stratégiques à poursuivre devaient être collectées par le biais de questionnaires individuels semi-directifs.

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

Ces deux phases, devant initialement se dérouler sur 6 journées d'intervention, se sont appuyées essentiellement sur des travaux et discussions de groupe visant à synthétiser et clarifier les représentations des participants et leurs points éventuels de désaccord, et à faire émerger des axes communs de réflexion.

Les deux phases d'intervention, conçues de manière relativement ouverte, sont présentées dans les tableaux 2 et 3 suivants.

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

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

Les 6 premières séances de travail avec le groupe de 18 cadres de l'Association se sont déroulées sur les premiers mois de l'année. Espacées de quelques semaines à un mois, ces séances se sont tenues aux dates programmées, mais le dispositif initial a connu, tant dans l'articulation que dans le contenu des différentes phases de réflexion, de nombreuses évolutions. La phase de diagnostic a ainsi nécessité deux séances de travail supplémentaires (séances 3, 4 et 5), nous permettant d'aboutir, lors de la séance 6, à une définition de la mission, des objectifs et de quelques orientations stratégiques pour l'Association.

Une seconde session de 6 séances sur les neuf mois de l'année suivante (cf. tableau 4 *supra*), s'appuyant principalement sur des travaux en sous-groupes, nous a permis de finaliser le projet stratégique qui a été présenté au Bureau de l'Association au terme de ce travail.

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

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

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

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

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

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

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

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

Leurs réponses ont fait l'objet de représentations graphiques sous forme de cartes cognitives (représentation graphique des relations d'influence - cause à effet / moyen à fin - entre variables ou concepts contenus dans le discours, Cossette, 1994) à l'aide du logiciel Graphics Cope<sup>12</sup>. Des cartes cognitives agrégeant l'ensemble des concepts/variables et relations comprises dans les grilles individuelles sur la base de leurs éléments communs<sup>13</sup> ont été établies par thème (cf. Eden et al., 1983). Quatre des thèmes les plus souvent abordés par les participants et faisant l'objet des représentations les plus riches (i. e. comportant le plus grand nombre de variables et liens) ont servi de base de travail lors de la deuxième séance : les difficultés du changement ; le détournement des règles et le non-respect des procédures ; la charge de travail et enfin, le centralisme des décisions par la direction générale de l'Association (voir la figure 1 *supra*). Après avoir présenté la méthode de traitement des données et passé en revue l'ensemble des thèmes que nous avons pu distinguer par cette analyse, les cartes cognitives choisies ont été présentées puis discutées avec les participants<sup>14</sup>.

L'objectif était d'une part, de clarifier les concepts et liens présents dans les cartes (synonymes/redondants), et d'autre part, par ce biais, de parvenir à une représentation négociée, plus

<sup>12</sup> Ce logiciel élaboré par Eden et ses collaborateurs a depuis été remplacé par Decision Explorer.

<sup>13</sup> Toutes les variables et liens mentionnés par chacun des participants ont été incluses dans les cartes agrégées. À la différence de la méthode proposée par Eden et al. (1983), les cartes individuelles n'ont pas été présentées et discutées en réunion. Une telle démarche aurait nécessité beaucoup plus de temps que nous n'en disposions. Elle aurait en outre permis d'identifier facilement leurs auteurs, rompant ainsi notre engagement de garantir l'anonymat des réponses.

<sup>14</sup> Ces cartes ont été choisies par les chercheurs et ce choix a été validé par le directeur général avant la séance, puis par les participants au début de la réunion.

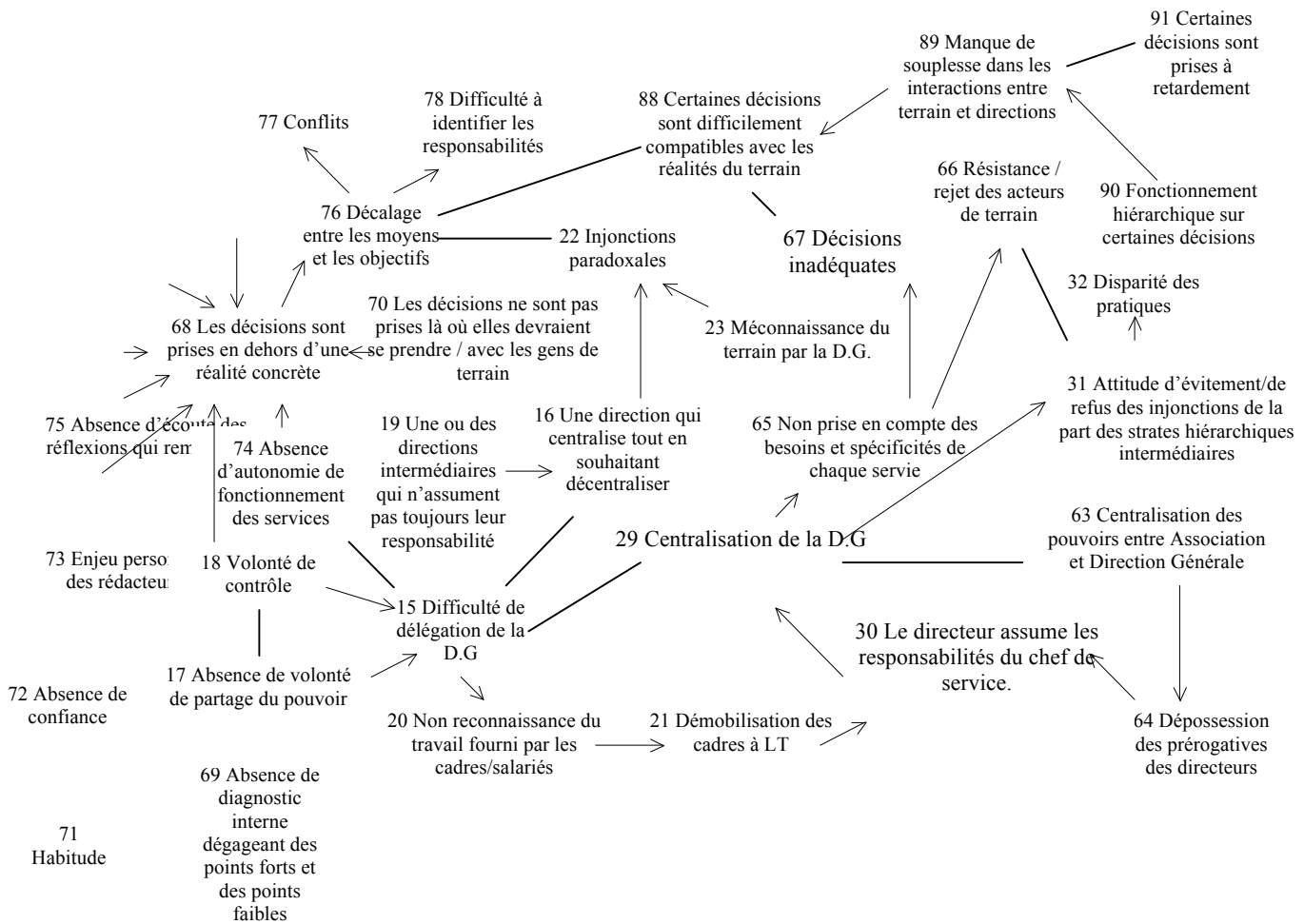
synthétique du problème (cf. Eden et *al.*, 1983). Les trois premiers thèmes abordés ont ainsi rapidement fait l'objet d'une synthèse.

Le quatrième thème portant sur le centralisme de la direction générale (voir figure 1 *supra*) a suscité, et ce, malgré l'accord initial du directeur général d'aborder ce problème en séance, un conflit ouvert entre les participants et ce dernier, conduisant à un blocage des échanges et de la réflexion. Étant également pris à parti par le directeur général au cours de cette séance<sup>15</sup>, nous avons été amenés à modifier les méthodes de travail et thèmes de réflexion lors des séances suivantes et déplacer le débat sur un terrain plus neutre.

---

<sup>15</sup> Les griefs qui nous étaient adressés étaient qu'il était peu productif de s'attarder sur ce qui ne marchait pas et qu'il aurait été plus fructueux de travailler sur le « comment faire pour que ça marche ».

**Figure 1. Carte cognitive agrégée des représentations des participants de la « centralisation de la direction générale »**



**Légende :**

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

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

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



Cette violente discussion lors de la séance nous aura permis néanmoins de mettre le doigt sur un conflit important entre le directeur général et les cadres de l'Association. Si, pour le directeur général, le problème était essentiellement lié à une absence de mobilisation des cadres et une panne de la fonction stratégique, les cadres considéraient principalement le centralisme, l'absence de délégation du directeur comme le problème majeur de l'Association. Les séances suivantes laissèrent cependant apparaître que derrière cet apparent consensus au sein du groupe de cadres, se cachait une diversité de représentations de ce problème et des moyens pour y faire face.

### **1. 2. 2. Des représentations différentes d'un même problème**

L'après-midi de la 5<sup>ème</sup> séance de travail, consacrée à la finalisation du diagnostic stratégique et une réflexion sur les missions de l'Association, le directeur général s'absente pour des raisons de service. Un débat s'engage alors sur la pertinence de la démarche de construction d'un projet stratégique, mettant à jour des divergences importantes entre les participants sur cette question : une minorité de cadres (directeurs d'établissement principalement) estime ne pas devoir participer à un tel travail tant que leurs pouvoirs et délégations ne seraient pas clarifiés. Les autres opposent leur volonté de participer à un tel processus, y voyant une occasion de s'arroger cette fonction stratégique et le pouvoir attendant. En d'autres termes, si les participants s'accordent pour considérer le centralisme de la direction générale comme un problème important à résoudre, ils n'envisagent pas de la même manière les causes sous-jacentes de ce problème et les manières d'y répondre.

Les directeurs d'établissement posent ainsi la mise à plat des fonctionnements et la clarification des rôles comme une condition nécessaire à leur participation au groupe, et donc à l'existence même d'une fonction stratégique. Cette position apparaît largement motivée, pour certains en tout cas, par la volonté de préserver l'autonomie de leur établissement, dont, par-delà le discours, ils semblent bénéficier au quotidien. Une discussion approfondie sur la mission de l'Association est à cet égard révélatrice des marges de manœuvre importantes dont bénéficient les différents établissements. Semblant, au départ, faire l'objet d'un consensus fédéré par les statuts de l'Association, la discussion sur la mission a révélé des divergences de vues importantes : à qui s'adresse la mission de l'Association ? aux jeunes en danger, en difficulté, en très grande difficulté ? cette mission s'adresse-t-elle prioritairement aux jeunes, à leur famille ? comment concevoir la commande des instances judiciaires et des institutions sociales dans cette articulation ? quel est le niveau pertinent de réponse : l'Association, les établissements, les services ?

Le débat animé entre les membres du groupe révèle des définitions différentes de la mission en fonction des publics et projets particuliers de chaque établissement. Cette discussion souligne également les divergences de vue quant à la pertinence d'une réflexion au niveau de l'Association. Certains, en particulier les directeurs, défendent les spécificités essentielles de leur établissement et soulignent les difficultés de raisonner à un niveau plus global. Pour d'autres participants, le caractère décentralisé de la structure n'est pas posé comme une raison à l'absence de consensus sur la mission de l'Association. Ils considèrent cependant cette absence de consensus comme problématique. Pour ceux-là, une des voies par lesquelles construire le niveau fédérateur 'Association' passe par l'existence du groupe stratégique. Leur participation, dans cette perspective, est posée comme un moyen par lequel donner un sens à l'Association d'une part, et bénéficier d'une plus grande autorité sur les décisions prises d'autre part.

Si les participants considèrent tous le manque de délégation de la direction générale comme un problème central, leurs représentations de ce problème ne sont pas équifinales. Les moyens envisagés pour le résoudre sont contradictoires, renvoyant du groupe l'image d'une position globalement conflictuelle et ambivalente.

**Tableau 4. Non équifinalité des représentations du problème et ambivalence pour le groupe de cadres**

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

Pour interpréter cette situation, il convient de relier ces différentes représentations du problème aux positions qu'occupent leurs auteurs (Marmuse, 1999, p. 104). Ainsi, l'opposition au sein du groupe de

cadres peut être interprétée comme le résultat de valeurs antagonistes (hétérodoxes) en regard du rôle de chacun dans la construction du projet stratégique. Elle peut également (ou conjointement) être conçue comme le reflet des différences de position et de pouvoir des acteurs dans la ligne hiérarchique : les chefs de service souhaitent s'émanciper du pouvoir de leurs supérieurs et enrichir leur travail ; les chefs d'établissement préférant conserver ou accroître leur autonomie vis-à-vis de la direction générale. Pour ces derniers néanmoins, ne pas participer à la suite du projet risquait d'entraîner un conflit ouvert avec la direction et leur marginalisation dans un processus mettant en jeu l'avenir de leur établissement et leur crédibilité personnelle. En d'autres termes, ils ne pouvaient pas ne pas participer.

### **1. 3. Quand l'intervention modifie les problèmes**

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

Lors de cette seconde session, même si notre rôle a toujours été très présent dans l'accompagnement de la réflexion du groupe, ce dernier a progressivement pris en charge l'élaboration du projet. À partir d'une trame générale préalablement élaborée, et sur la base des travaux effectués en séances sur les objectifs et orientations stratégiques de l'Association, les participants, organisés en sous-groupes, ont rédigé des pré-projets. Ces pré-projets ont fait l'objet d'une présentation en séance, puis d'une synthèse à partir de laquelle les participants sont parvenus à un accord sur les actions à mettre en place, leur hiérarchisation, et, pour les actions prioritaires, leurs modalités. Les différents sous-groupes ont ensuite pris en charge chacun une partie de la rédaction du projet global, dont nous avons essentiellement retravaillé la forme et l'homogénéité. Le projet a été de nouveau amendé et complété par les participants pour donner forme à un document d'une trentaine de pages. Centré sur la qualité, celui-ci se déclinait en 4 grandes orientations stratégiques : 1- l'établissement de règles, leur communication et leur respect<sup>16</sup> ; 2- l'adaptation aux besoins

---

<sup>16</sup> Dans le secteur médico-social, la communication des règles et leur respect ne constituent pas qu'un moyen d'amélioration de l'efficacité organisationnelle, mais peuvent être considérés comme un enjeu stratégique majeur : le respect des règles est en effet une des dimensions essentielles de la pratique éducative et d'insertion des jeunes, et donc de la qualité de la prestation ; Il constitue également, dans un secteur marqué par de nombreux scandales, un gage de légitimité pour l'association vis-à-vis des parties prenantes extérieures (opinion publique, PJJ, conseil général...).

des usagers et des prescripteurs ; 3- la satisfaction de leurs besoins latents ; 4- la maîtrise des coûts. Au terme de la deuxième session, une déclinaison de ces 4 orientations en plans d'actions avait été amorcée. Certains de ces plans d'action étaient en cours de réalisation, en particulier concernant le premier axe.

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

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

## **2. Ressorts et enjeux de la construction collective du problème dans la recherche-action.**

La recherche-action menée à l'A. D. S. E nous permet de spécifier les difficultés auxquelles se heurte la construction du problème à résoudre et d'en identifier les dynamiques collectives et ressorts sous-jacents. La prise en compte de ces difficultés est aussi l'occasion de souligner des enjeux de la démarche d'accompagnement d'un tel processus.

## 2. 1. Dynamiques et ressorts collectifs de la construction du problème

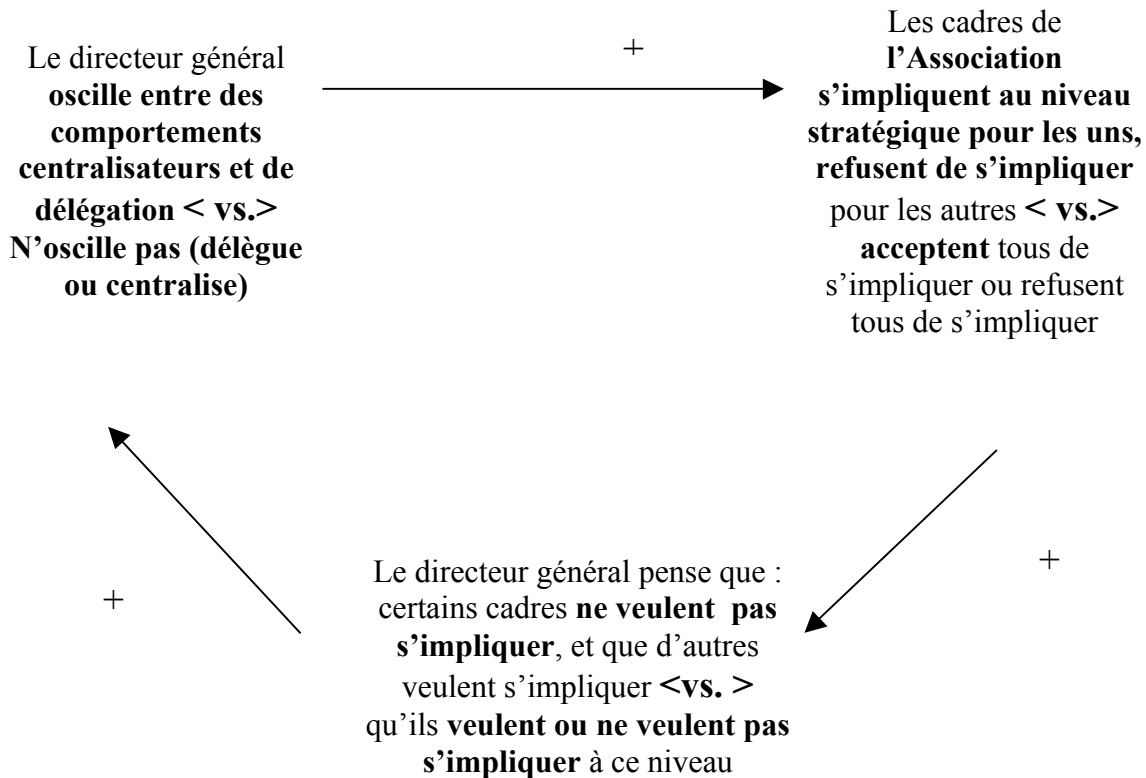
La construction collective du projet stratégique de l'ADSE montre que ce processus complexe est susceptible de se heurter à trois ensembles de difficultés.

*1/ Une formulation ambivalente du problème à résoudre.* Le directeur général de l'ADSE propose une définition doublement contrainte du problème et des solutions pour y faire face. Cette définition peut se résumer ainsi : « les cadres doivent participer et prendre en charge une fonction stratégique, mais celle-ci s'impose à eux ». Si la définition du problème ne peut se comprendre que comme un processus visant à réduire l'équivocité perçue par les acteurs d'une situation, la forme particulière que prend ici la représentation du problème pour le directeur général freine un tel processus. L'ambivalence que celui-ci développe à l'égard de la fonction stratégique et de la participation des différents acteurs dans cette fonction empêche de choisir l'une ou l'autre des interprétations proposées, celles-ci étant également valorisées (Perret, 2003).

*2/ La diversité des représentations du ou des problèmes à résoudre.* Cette diversité se marque d'une part par un conflit quant à la définition du problème entre les cadres (problème de délégation) et le directeur général (problème de panne de fonction stratégique/de mobilisation des acteurs), d'autre part par des représentations non équi-finales d'un même problème au sein du groupe de cadre. Si les cadres s'accordent pour considérer le centralisme du directeur général comme un des problèmes majeurs de l'Association, ils n'envisagent pas de la même manière les moyens pour le résoudre, en particulier le rôle de leur propre participation au projet stratégique. Alors que pour certains, leur participation au groupe stratégique est un moyen de résoudre le problème de la délégation, la résolution de ce problème est, pour les autres, une condition nécessaire à leur participation. L'équivocité et l'ambivalence générées par le projet de changement ne sont ainsi pas du seul fait du directeur général. Les membres du groupe produisent également un positionnement ambivalent qui reflète et alimente celui de la direction.

L'intervention révèle au final que ces représentations conflictuelles participent d'un fonctionnement oscillatoire, ambivalent entre participation/non-participation, centralisme /délégation, qui, auto-entretenu, justifiait de part et d'autre un immobilisme finalement bien confortable. La figure 1 ci-dessous tente de rendre compte d'un tel fonctionnement.

Figure 1. Boucle de fonctionnement<sup>17</sup> entre la direction générale et les cadres de l'Association



Le directeur général oscille entre des comportements centralisateurs et de délégation, ce qui justifie aux yeux des cadres de ne pas s'impliquer dans l'élaboration du projet pour les uns, de s'arroger cette fonction pour les autres, ce qui conforte la vision ambivalente du directeur général et son comportement oscillatoire.

Cette boucle de fonctionnement rappelle les processus de construction de sens dans les orchestres de jazz décrit par Weick (1977 ; 1979) : les participants, comme les musiciens, adaptent leurs efforts et comportements à leurs représentations initiales de la situation (i.e. le compositeur est crédible, peu crédible ; certains participants souhaitent s'impliquer et d'autres ne souhaitent pas s'impliquer), comportements qui confortent généralement l'interprétation initiale. La dynamique observée dans le cadre de notre recherche se distingue néanmoins de celles décrites par Weick : la construction de sens ne

<sup>17</sup> Ce schéma représente notre « carte cognitive » (sous forme de variables et liens d'influence) du fonctionnement ambivalent du groupe. Elle doit être lue comme suit : « le premier terme de chacune des variables conduit à, entraîne, le premier terme de la variable auquel elle est liée » ; « le second terme de chacune des variables conduit à, entraîne, le second terme de la variable auquel elle est liée » (Si le directeur général n'oscillait pas, donc déléguait ou centralisait, alors tous les participants s'impliqueraient ou refuseraient de s'impliquer).

s'appuie pas nécessairement sur des variables univoques (i.e. formulables en termes de pôles opposés s'excluant l'un l'autre) mais peut impliquer des comportements et postulats ambivalents.

Le modèle décrit complète donc en le nuanciant le modèle de construction de sens proposé par Weick (1979 ; 1995) : les conflits, négociations et discussions prenant place entre les acteurs ne conduisent ainsi pas forcément une réduction de l'équivocité de la situation (Weick, 1979), et leur absence à une amplification de cette équivocité (Weick, 1990). Dès lors que les acteurs portent individuellement ou produisent collectivement des visions et comportements ambivalents, leurs interactions sont susceptibles de maintenir l'équivocité perçue de la situation. Dans la recherche ici menée, l'alternance continue de chacune des parties entre des comportements de délégation/centralisation et participation/évitement confortent les positions ambivalentes de chacun et renforcent le *statu quo*. On ne peut pas parler d'amplification ou de réduction de l'équivocité perçue de la situation au fil du temps.

L'intervention, que l'on peut concevoir comme une variable supplémentaire favorisant tout à la fois les comportements de délégation du directeur et de participation des acteurs, permettra temporairement de casser cette dynamique. Dans ce cadre, si les différences d'interprétation quant à la nature du problème subsistent, la dynamique enclenchée permet aux participants de construire collectivement des solutions, autrement dit de converger vers des représentations équifinales, convergence matérialisée par l'élaboration du projet stratégique.

Les suites de la présentation du projet et de notre désengagement montreront cependant que le groupe renoue très rapidement avec son fonctionnement initial. Le problème de la panne de fonction stratégique a disparu ; d'autres apparaissent.

*3/ L'évolution ou la transformation du problème à résoudre.* Quelques mois après la remise du projet stratégique, le directeur général et les cadres reconnaissent leur incapacité à faire fonctionner le groupe de manière autonome. L'absence d'outils méthodologiques et théoriques rend difficile la poursuite du travail collectif. Le directeur général finit aussi par reconnaître que la mise à plat des fonctionnements (au travers, en particulier des projets de service) est un préalable à la mise en œuvre des plans (dont les projets de service font d'ailleurs partie). S'agit-il d'un signe que le directeur général est en passe de rompre avec la dynamique ambivalente qu'il avait contribué à instaurer au fil des ans ? ou s'agit-il d'une manifestation ponctuellement plus forte que les autres de ses multiples oscillations ?

Parce que la mise en œuvre du projet se heurte à de nombreuses difficultés mettant en jeu sa pérennité, le directeur général reformule le problème à résoudre et envisage de nouveaux moyens pour y faire face.

Ces processus de reformulation illustre bien le caractère continu de la construction de sens, en même temps que le rôle clé des 'interruptions' dans l'activation de ces processus (Weick, 1993) : tant que le projet prend forme, tant que des actions sont entreprises, point n'est besoin de justifier et faire sens de ces actions, du projet ou du problème à résoudre ; ce n'est que lorsque le flux des actions s'interrompt, et que l'on ne peut pas aisément désavouer ni même minimiser ces difficultés ou projets, que l'on se doit de faire sens de ce qui se passe.

Au final, la fonction stratégique n'est plus, selon les acteurs, « en panne », mais elle ne fonctionne toujours pas. Les problèmes sont ainsi formulés : le groupe manque des outils et méthodes (et du leadership) qu'il lui faudrait pour fonctionner ; le directeur général, peut-être pour éviter cette question épineuse du leadership, pose la mise à plat des fonctionnements comme une condition nécessaire à la poursuite du projet.

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

## **2. 2. Les enjeux d'une démarche de recherche-action coopérative**

### *1) Les enjeux pour la conduite des projets de recherche-action*

Pour les approches de recherche-action empruntant les voies de la construction, le succès de la démarche dépend de la capacité des acteurs et des chercheurs-intervenants à mettre en place les interactions indispensables au travail d'élaboration et de résolution du problème. Les capacités de négociation et d'argumentation sont alors les garantes de la réussite du processus de construction (Landry, 1995, p. 330). La place centrale accordée à ces activités ne doit cependant pas occulter les difficultés de gestion d'un tel processus. Même si l'identification et la description des processus de résolution de problème à partir de cas réels appartiennent à une tradition de la littérature académique, cette restitution est souvent biaisée dans la mesure où : « elle néglige la documentation de la genèse du problème ; elle masque les différences cognitives entre les acteurs ; elle traite superficiellement les conflits et plus généralement toutes les opérations de recherche d'équifinalité » (Landry 1995, p. 336).



Souligner, illustrer et caractériser les difficultés du travail d'élaboration et de résolution du problème constituent donc une contribution méthodologique en regard des travaux revendiquant la voie de la construction. Progresser dans l'apprentissage et la maîtrise de tels projets suppose en effet, comme cet article le propose, de documenter le processus d'élaboration collective et les difficultés qu'il affronte (Landry, 1995).

Cette réflexion sur la démarche de recherche-action permet également de suggérer trois mises en garde adressée au chercheur-intervenant. Tout d'abord il convient de rappeler que ce type de *design* impose au chercheur des qualités de flexibilité et d'adaptabilité tant dans la conception que dans la conduite de son projet. Ensuite, il est important de préciser qu'au-delà de ses compétences techniques et de ses qualités d'empathie avec le terrain, ce sont des compétences et des qualités de négociation et de gestion des conflits qui seront sollicitées pour mener à bien ce type de recherche. Ces processus n'ont pas pour vocation d'empêcher certains comportements (en agissant directement sur les variables à l'origine des dynamiques identifiées), mais d'instaurer de nouvelles relations entre variables. Ainsi, dans la recherche menée, il s'agissait de favoriser une dynamique d'élaboration collective par la mise en place du groupe stratégique. Enfin, il est nécessaire de souligner que l'engagement de part et d'autre (chercheur-intervenant ; acteurs) dans une telle démarche est, en soi, un processus de construction, qui peut être remis en cause à tout moment. Il est donc nécessaire de prendre la pleine mesure des risques encourus par la « perte » éventuelle du terrain de recherche.

## *2) Les enjeux pour l'évaluation des projets de recherche-action*

Si la question de l'évaluation est parfois posée comme centrale dans le dispositif de recherche-action (Argyris et *al.*, 1985 ; Bartunek, 1993), celle-ci est souvent éludée dans la présentation des travaux empiriques se revendiquant d'une telle démarche. Placée au cœur de la démarche de recherche-action, la résolution du problème concret pose inévitablement la question de l'évaluation de l'intervention et du changement produit. Qui juge des changements produits ? En regard de quel(s) problème(s) initial(aux) ? Le chercheur est-il seul juge des résultats ? Les acteurs sont-ils les évaluateurs privilégiés des changements obtenus ?

La recherche-action menée à l'ADSE est significative des difficultés à établir une véritable démarche d'évaluation des changements produits qui épouse une conception ambivalente, conflictuelle et dynamique du problème à résoudre. Deux séries de difficultés peuvent en particulier être soulignés.

*Le problème de la temporalité.* On peut difficilement identifier un début et une fin précis à un processus dynamique sans en amputer la nature (Pettigrew, 1985). L'évaluation de l'intervention à l'ADSE peut conduire à des réponses diamétralement opposées suivant le moment où l'on décide d'arrêter le regard.

La fin de la deuxième session marquait la fin du programme d'intervention visant à résoudre « la panne de fonction stratégique ». À ce stade, le sentiment de réussite était largement partagé : l'encadrement était alors constitué en un groupe stratégique, il avait donné naissance à un projet formalisé qui lui permettait d'acquérir une certaine légitimité vis-à-vis du Bureau, et qui fédérait de manière cohérente les actions mises en œuvre au sein des différents établissements. Cette évaluation positive est cependant remise en question quelques mois plus tard. Le groupe connaît de gros problèmes de fonctionnement, le projet stratégique a du mal à être décliné, des problèmes de positionnement entre le directeur général et les cadres trouvent de nouvelles expressions... À ce moment précis, il devient beaucoup moins évident que l'Association a résolu le problème. L'intervention n'a pas permis au groupe de s'approprier la démarche stratégique, son autonomisation devient alors le problème central du groupe.

À deux moments différents, à la question « le problème est-il résolu ? », nous sommes amenés à répondre de manière opposée. Il ne s'agit pas là d'une situation propre à cette intervention mais bien d'une difficulté inhérente à toute démarche de recherche-action acceptant le caractère dynamique des problèmes auxquels elle s'attèle.

*Qui juge ?* Il convient de compléter la question de la temporalité par une interrogation sur les personnes en charge de l'évaluation. Épouser une conception coopérative de la recherche-action invite en particulier à multiplier les points de vue en couplant celui des acteurs à celui des chercheurs. Ce processus affronte nécessairement l'ambivalence et le caractère conflictuel des représentations du problème initial et de la situation finale.

Pour le groupe de cadres de l'ADSE, l'intervention a été évaluée de manière positive sur les aspects centraux du problème de départ. La mobilisation des cadres a été effective durant le processus ; la découverte et l'apprentissage du travail en commun a donné corps à un sentiment d'appartenance à la fonction stratégique ; le succès de la présentation du projet au Bureau de l'Association a renforcé la légitimité de cette appropriation. Pour les chercheurs, au regard des critères d'évaluation de la recherche-action pragmatiste, l'évaluation est beaucoup plus mitigée. Le groupe stratégique existe, mais ne fonctionne pas ; la formalisation du projet stratégique, conçu au départ comme un dispositif évolutif (Kœnig, 1997b), se

cristallise sans donner naissance à une réelle dynamique d'évolution et d'apprentissage collectif... En d'autres termes, l'autonomisation du groupe vis-à-vis de la démarche n'est pas acquise.

La dynamique des problèmes à résoudre et des situations dans lesquelles ces problèmes s'inscrivent, le caractère conflictuel et ambivalent des représentations qu'ils génèrent, la multiplicité des acteurs et des positionnements qu'ils supposent, rendent problématique la réponse à la question centrale des démarches de recherche-action : « le problème est-il résolu ? ». La recherche-action pose comme objectif central de produire du changement et, sur ces bases, des connaissances scientifiques. La mise en évidence de la difficulté à évaluer le changement produit par l'intervention interroge donc directement les connaissances produites par ce type d'approche. Pour asseoir sa légitimité, la recherche-action se doit d'affronter plus directement la question de l'évaluation du changement produit, et donc du problème à résoudre.

La clarification du positionnement épistémologique semble un élément essentiel pour répondre à cette question (Landry, 1995), mais n'est pas, à elle seule, garante d'une évaluation univoque et intemporelle.

## **Conclusion**

La recherche-action au sein d'une association exposée dans cet article met en évidence les difficultés pratiques auxquelles cette démarche confronte le chercheur et souligne le problème du « problème à résoudre » au centre de cette approche.

L'adoption d'une démarche de recherche-action empruntant la voie de la co-construction invite à concevoir le problème à résoudre non comme un objet donné mais comme un objet à construire collectivement avec les acteurs de terrain (Landry, 1995). Cette construction n'est pas une étape préalable à la démarche de recherche-action, mais un processus dans lequel le consensus est un horizon qui ne peut ni ne doit être atteint. La construction du problème, sous cet angle, et suivant ici Weick, est un processus de construction de sens visant à réduire l'équivocité perçue d'une situation. Il s'agit dès lors de favoriser l'expression des divergences, d'enclencher des débats et négociation afin de permettre le développement de solutions et de significations plus créatives. Une telle démarche, notre recherche l'illustre, n'est pas sans difficultés : elle met à jour des représentations et comportements divergents et/ou ambivalents, au risque d'engendrer des conflits ouverts entre et avec les participants. Une telle démarche permet cependant, par ces conflits mêmes, l'apprentissage collectif du groupe et l'élaboration de solutions nouvelles.

Les démarches de recherche interprétatives portant sur la construction de sens proposent une vision relativement séquentielle, déterministe, et finalement harmonieuse de la construction du sens, occultant ainsi ces ressorts conflictuels, chaotiques et destructeurs (Allard-Poesi, 2005). Les recherches-action de nature coopérative, en s'engageant et en affrontant directement ces dynamiques sont susceptibles de contribuer à leur compréhension, voire d'en améliorer la maîtrise.

Notre recherche met en lumière les boucles de fonctionnement collectif qui empêchent la réduction de l'équivocité perçue par les membres du groupe, freinant, dans le cas étudié, la fabrique de la stratégie : la présence d'interprétation différentes du problème à résoudre, lorsqu'elle se traduit par des représentations et comportements ambivalents chez le dirigeant, et que cette ambivalence entre en résonance avec les représentations conflictuelles des participants, est susceptible d'enfermer le groupe dans un comportement oscillatoire, empêchant la réduction de l'équivocité. Ce constat nuance le modèle de construction de sens proposé par Weick. La présence de représentations et comportements ambivalents induit, dans le cas étudié, des comportements de délégation du dirigeant et de participation de certains cadres, favorisant par là des dynamiques d'innovation et d'apprentissage collectif (la dimension intersubjective de la construction du sens, Weick, 1995) ; mais elle induit simultanément des dynamiques centralisatrices, favorisant la reproduction collective des cadres de pensée et des rôles existants (construction générique, Weick, 1995). Certes, la construction du sens s'appuie toujours sur cette tension entre dynamique intersubjective et dynamique générique (Weick, 1995, p. 73). Mais cette tension, lorsqu'elle s'enracine et se nourrit de l'ambivalence, est susceptible d'enfermer le groupe dans une dynamique oscillatoire empêchant la construction du sens, comme le cas présenté dans cette recherche le montre.

Si l'élaboration de la stratégie en tant que processus de construction de sens (Martinet, 2001, p. 191) et plus largement le management stratégique (Kœnig, 1997b, p. 85) et les dynamiques organisationnelles (Perret & Josserand, 2003), sont fondamentalement dialogiques, et doivent en conséquence être soutenus par des mécanismes de gestion oscillatoires, ces oscillations peuvent venir nourrir des dynamiques et comportements ambivalents, freinant dans le cas étudié l'engagement nécessaire au projet stratégique. Dans la recherche menée, c'est l'intervention elle-même, et la création du groupe stratégique, qui permet au groupe de rompre avec cette dynamique oscillatoire.

Notre retrait du projet montre cependant que le groupe n'est pas capable seul d'entretenir cette dynamique. Insuffisamment outillé et cadré, le travail du groupe se dilue dans des débats et conflits sans fin, dynamique à laquelle le directeur a sans doute répondu en renouant avec son comportement antérieur. Si

l'intervention a donc permis par la création du groupe stratégique, d'enclencher une véritable dynamique d'élaboration collective, sans doute aurait-il été nécessaire de doter le groupe d'outils et méthodes permettant d'encadrer et soutenir ces dynamiques en notre absence<sup>18</sup>. À cette fin, un travail particulier avec le directeur général sur l'articulation de ses rôles dans la conduite du projet aurait semble-t-il, favoriser l'autonomisation du groupe (voir sur cette question, Allard-Poesi et Perret, 2005).

Ces éléments incitent à un questionnement quant aux méthodes d'intervention et aux suivis des intervention après le départ du terrain. Dans cette perspective, la recherche-action s'appuyant sur la co-construction doit certes enclencher des dynamiques collectives de construction de sens avec les chercheurs, mais également prévoir des dispositifs pour les faire vivre en leur absence. Si le temps de la recherche est une incision dans celui de l'organisation, la recherche ne peut occulter ses conséquences à plus long terme.

Documenter les processus et difficultés rencontrées au cours du processus de recherche-action nous semblent ici essentiels. Rendre compte des détails et ressorts de la démarche (doutes et questions du chercheur, conflits avec les acteurs de terrain) est certes susceptible d'en donner une image moins linéaire, maîtrisée et valorisante, au risque, par-là, de remettre en cause sa légitimité scientifique (voir Favret-Saada, 1977). C'est cependant la réflexion sur ces difficultés qui nous permet de « faire sens » de la construction du sens, et par là, de générer des connaissances. Plutôt que d'amoindrir la portée des résultats obtenus, le compte-rendu de la démarche est susceptible, selon nous, d'en asseoir la légitimité (Landry, 1995).

## Références

Allard-Poesi F. (2005), "The Paradox of Sensemaking in Organizational Analysis", *Organization*, à paraître.

Allard-Poesi F. et Perret V. (2005), « Concevoir, permettre, faire-faire : rôles et conflits de rôles du manager de projet », *Revue Française de Gestion*, à paraître.

Allard-Poesi F et Perret V. (2004), *La recherche-action*, e-theque.

---

<sup>18</sup> Envisagée à l'issue de la présentation du projet stratégique au bureau, cette proposition n'a pas été retenue, le directeur général préférant préalablement travailler à la mise à plat des fonctionnements.

Argyris C. (1993), *Knowledge for Action. A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*, San-Francisco : Jossey-Bass Publishers. Traduction française (1995), *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris : InterÉditions.

Argyris C., Putnam R. et MacClain Smith D. (1985), *Action Science: Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention*, San Francisco: Jossey-Bass.

Barbier R. (1996), *La Recherche Action*, Paris: Economica, col. Anthropos.

Bartunek J. (1993), « Scholarly Dialogues and Participatory Action Research », *Human Relations*, n° 46, p. 1221-1233.

Brown A. (2000), « Making Sense of Inquiry Sensemaking », *Journal of Management Studies*, Vol.37, n°1, p. 23-44.

Chanal V., Lesca H. et Martinet A.-C. (1997), « Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion », *Revue Française de Gestion*, n° 116, p. 41-51.

Claveau N. et Tannery F. (2002), « La recherche à visée ingénierique en management stratégique ou la conception d'artefacts médiateurs », in N. Mourgues et al. (Éds.), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, Caen: EMS, Chap. 4, p. 121-150.

Cossette P. (1994), *Cartes Cognitives et Organisations*, Québec : Les Presses Universitaires et de Laval et Les Editions Eska.

David A. (2000a), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion: trois hypothèses revisitées », in A. David, A. Hatchuel et R. Laufer (Éds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris: Vuibert, Chap. 3, p. 83-109.

David A. (2000b), « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management », in A. David, Hatchuel A. et Laufer R. (Éds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris: Vuibert, Chap. 8, p. 193-213.

David A., Hatchuel A. et Laufer R. (Éds.) (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris: Vuibert.

Donnellon A., Gray B. et Bougon M. (1986), « Communication, Meaning and Organized Action », *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, p. 43-55.

- Eden C., Jones S. et Sims D. (1983), *Messing About in Problems: An Informal Structured Approach to their Identification and Management*, Oxford: Pergamon Press.
- Fals-Borda O. et Rahman M. A. (Eds.) (1991), *Action and Knowledge: Breaking the Monopoly with Participatory Action Research*, New York: Apex.
- Favret-Saada J. (1977), *Les mots, la mort, les sorts: la sorcellerie dans le bocage*, Paris : Gallimard.
- Greenwood D. J. et Levin M. (1998), *Introduction to Action Research, Social Research for Social Change*, London: Sage
- Heron J. (1996), *Co-operative Inquiry: Research into the Human Condition*, London: Sage.
- Jaques E. (1951), *The Changing Culture of a Factory*, London: Tavistock. Traduction française (1972), *Intervention et changement dans l'entreprise*, Paris: Dunod.
- Koenig G. (1997a), « Pour une conception infirmationniste de la recherche-action diagnostique », *Management International*, Vol. 2, n° 1, p. 27-35.
- Koenig G. (1997b), *Management stratégique*, Paris : Nathan.
- Landry M. (1995), « A note on the Concept of 'Problem' », *Organization Studies*, Vol. 16, n°2, p. 315-343.
- Le Moigne J-L (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod.
- Lewin K. (1946), « Action Research and Minority Problems », *Journal of Social Issues*, Vol. 2, p. 34-46. Réédité in K. Lewin (1997), *Resolving Social Conflicts & Field Theory in Social Science*, Washington: American Psychological Association, p. 143-152.
- Lewin K. (1947a), « Frontiers in Group Dynamics», *Human Relations*, Vol. I, n° 1, p. 2-38. Réédité in K. Lewi (1997), *Resolving Social Conflicts & Field Theory in Social Science*, Washington: American Psychological Association, p. 301-336.
- Lewin K. (1947b), « Group Decision and Social Change », in T. M. Newcomb & E. L. Hartley (Eds.), *Readings in Social Psychology*, New York: Holt Rinehart and Winston, p. 330-344. Réédité in M. Gold (Ed.) (1999), *The Complete Social Scientist, A Kurt Lewin Reader*, Washington: American Psychological Association, p. 265-284.
- Marmuse C. (1999), « Le diagnostic stratégique : une démarche de construction du sens», *Finance Contrôle Stratégie*, Volume 2, n°4, p. 77-104.

Martinet A.-C. (2001), « Le faux déclin de la planification stratégique », in A.-C. Martinet et R.-A. Thiétart (dir.), *Stratégies, Actualité et futurs de la recherche*, Paris : Vuibert, pp. 175-193.

Perret V. (1998), « La gestion ambivalente du changement », *Revue Française de Gestion*, n°120, Septembre-Octobre, pp 88-97.

Perret V. (2003), « Les paradoxes du changement organisationnel », in V. Perret et E. Josserand (Dir.), *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*, Chapitre 10, Paris : Ellipses.

Perret V. et Josserand E. (2003), « Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations », Paris : Ellipses.

Pettigrew A. (1985), *The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI*, Oxford: Basil Blackwell.

Reason P. (1994a), « Three Approaches to Participative Inquiry », in N. Denzin et Y.S. Lincoln (Éds.), *Handbook of Qualitative Research*, London: Sage, p. 324-339.

Reason P. (1994b), *Participation in Human Inquiry*, London: Sage.

Reason P. et Heron J. (1986), « Research with People: The Paradigm of Co-operative Experiential Inquiry », *Person Centred Review*, Vol. 1, p. 456-475.

Weick K. (1977) « Enactment Processes in Organizations », in B. Shaw et G. Salancik (Éds.), *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago, IL: St Clair. Reprinted in K. Weick (2001), *Making Sense of the Organization*, pp. 179-206, Oxford: Blackwell.

Weick K. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, New York: Random House.

Weick K. (1990) «The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster, *Journal of Management* », 16(3). Reprinted in K. Weick (2001), *Making Sense of the Organization*, pp. 125-147, Oxford: Blackwell.

Weick K. (1993) « Sensemaking in Organizations: Small Structures with Large Consequences », in J. K. Murnighan (Ed.) *Social Psychology in Organizations: Advances in Theory and Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Reprinted in K. Weick (2001) *Making Sense of the Organization*, pp. 5-31, Oxford: Blackwell.

Weick, K. (1995), *Sensemaking in Organizations*, London: Sage.

Whyte W. F. (1991), *Participatory Action Research*, London: Sage.



Whyte W. F., Greenwood D. et Lazes P. (1991), « Participatory Action Research, Through Practice to Science in Social Research », in W. F. Whyte (Ed.), *Participatory Action Research*, London: Sage, p.19-55.