

L'observation participante en thèse au Cnam

**Hamid Bachir Bendaoud, Mohamed Abdeljabbar Hammach,
José Raserijoana et Sonny Perseil**

Introduction : la spécificité des doctorants du Cnam et l'observation participante

Sonny PERSEIL, chercheur HDR LIRSA/Cnam

Les doctorants du Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) ont la particularité, à l'instar des autres étudiants / auditeurs de cet établissement, d'être, la plupart du temps, en activité professionnelle (avec une moyenne d'âge autour de 40 ans). Cela contribue largement au fait que ces thésards, très différents de leurs cadets en formation initiale à l'université (en général sans emploi stable), choisissent souvent comme objet de recherche leur propre domaine d'activité, voire parfois l'organisation même qui les fait vivre. Ce faisant, ces (apprentis) chercheurs se retrouvent pour beaucoup d'entre eux en observation participante, travaillant pour la réussite des missions de leur entreprise, et en même temps œuvrant, dans le cadre de leurs études doctorales, à la compréhension de leur organisation, des mécanismes qui l'animent ou encore de son environnement.

Hamid Bachir Bendaoud, Mohamed Abdeljabbar Hammach et José Raserijoana sont clairement dans cette situation. Les communications qui suivent se positionnent à différents moments de la thèse. Le premier, élu local en Région parisienne qui travaille sur la contribution de la démocratie participative au contrôle de gestion des collectivités, est au début du parcours doctoral. Le deuxième, cadre marocain de l'agroalimentaire qui a étudié l'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise, dans son secteur d'activité et dans son pays, sur l'implication organisationnelle, a soutenu en décembre 2016. Le troisième, expert entrepreneuriat, qui mène une recherche sur les entreprises de proximité, est en fin de thèse.

Grâce à l'observation participante, l'accès au terrain est garanti à ces trois doctorants en sciences de gestion rattachés au Laboratoire interdisciplinaire de recherches en sciences de l'action (LIRSA). Cette opportunité leur offre des données de première main, sans doute interdites à d'autres types de thésards trop éloignés, individuellement, de leur sujet pour pouvoir recueillir de telles informations. Mais le revers de la médaille n'est-il pas, justement, une trop grande proximité à l'objet de la recherche, un manque de distanciation qui ne bénéficie pas à l'esprit critique que l'on attend d'un travail de thèse ?

A vous de juger, en découvrant ces trois articles, sans doute assez représentatifs des recherches menées par les doctorants du Cnam en observation participante.

Finalement, cette méthodologie exigeante, aussi intéressante et porteuse d'enseignements soit elle, ne paraît pas pouvoir fonder exclusivement ces recherches, les auteurs exprimant toujours la nécessité d'approches complémentaires et de triangulations pour contrer les biais scientifiques véhiculés par cet outil.

Contrôle de gestion, transparence et démocratie participative par observation participante

Hamid BACHIR BENDAOU, doctorant LIRSA/Cnam & élu local

Cet article est consacré à un outil méthodologique dans le cadre de notre recherche, l'observation participante. Cette technique de recueil de données, consistant à « participer réellement à la vie et aux activités des sujets observés » (Mucchielli 1996)¹, est utilisée afin d'étudier les relations entre le contrôle de gestion, la transparence des finances locales et la démocratie participative.

Fruit de pressions historiques (pression du contexte, des citoyens, ...), la transparence est étroitement liée à l'idée de démocratie et d'Etat de Droit, et trouve une résonance particulière lorsque la question des finances publiques est évoquée, comme en témoigne le dernier volet de la réforme territoriale, la loi NOTRe². Visant à responsabiliser les institutions publiques, notamment dans l'emploi des ressources publiques, cette loi contraint les communes à la production et l'utilisation d'un nouvel outil de gestion (le rapport d'orientation budgétaire, ROB). Cette logique à laquelle semble souscrire le législateur, s'inscrit dans une vision politique du contrôle de gestion visant à renseigner, en toute transparence et objectivité, la situation des finances de la commune afin d'assurer la qualité d'un dispositif de démocratie participative (le débat d'orientation budgétaire, DOB³).

Cette représentation politique du contrôle de gestion se vérifie-t-elle dans la pratique ? La technique du contrôle de gestion permet-elle une représentation fidèle de la réalité des finances communales ? Le changement espéré par le législateur dans la tenue du débat démocratique local (le DOB) dépend-il de cet outil de contrôle de gestion et de sa qualité (la transparence) ? Ou, au contraire, cet outil de gestion ne serait-il qu'un moyen d'expliquer et de justifier des décisions, des changements, déjà actés par la municipalité ?

En se fondant sur l'observation d'un cas unique (Yin, 1989⁴), à partir du poste de maire-adjoint en charge du Budget et des Finances que j'occupe, nous aborderons l'intérêt de l'observation participante afin de répondre à ces questions (I). Puis, les caractéristiques pratiques et opérationnelles de cette technique de recueil de données au sein du contexte communal, de l'entrée sur le terrain à la gestion de celui-ci, seront précisées (II). La dernière partie portera sur ces limites et nos propositions afin de les dépasser.

1. Une participation à la vie de l'organisation

L'observation participante est régulièrement présentée comme « la clé de voûte » de l'étude de cas (Ragin et Backer, 1992 ; Yin, 2003 cité par Gavard-Perret et al. 2012)⁵. Bogdan et Taylor (1975)⁶ la définissent comme : « une recherche caractérisée par une période d'interactions sociales intenses entre le chercheur et les sujets, dans le milieu de ces derniers. Au cours de cette période des données sont systématiquement collectées (...) ». Elle implique donc une immersion de longue durée sur le terrain auquel il s'intéresse, qui est conditionnée par l'instauration d'une relation de confiance avec les acteurs du phénomène observé.

Bien que la littérature foisonne d'arguments, nous souhaitons, à partir du terrain et en cohérence avec l'objet de notre recherche, justifier la nécessaire mobilisation de cet outil méthodologique. Deux raisons peuvent être avancées, dans le cadre de notre recherche, et qui rejoignent les deux dimensions, technique et organisationnelle, que nous souhaitons questionner.

¹ Mucchielli A. (1996) *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris Armand Colin.

² Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République.

³ DOB : Débat d'orientation budgétaire instauré par la loi ATR sur la démocratie local (1992)

⁴ YIN, R. K. 1989. "Case study research: Design and methods". *Applied Social Research Series*, Vol. 5. London: Sage, p 25.

⁵ GAVARD-PERRET et al. (2012). *Méthodologie de la recherche en science de gestion*. Person.

⁶ BOGDAN, R., et TAYLOR, S.J. (1975). *Introduction to qualitative research method : a phenomenological approach to the social sciences*. New York : Wiley.

1.1. Etudier la technique de contrôle de gestion...

Nous souhaitons étudier la technique du contrôle de gestion à travers l'introduction d'un de ses outils au sein des communes, le ROB. Cette pratique du contrôle de gestion est souvent interrogée à partir de techniques d'étude documentaire ou d'entretiens exclusivement auprès d'une catégorie d'acteurs restreinte (contrôleurs de gestion ou directeurs financiers) (Lorino, 2008)⁷. Or, force est de constater que les directeurs financiers ou contrôleurs de gestion arrivent en bout de chaîne du système d'information. Ils sont tributaires des données comptables, extracomptables et financières émanant du système d'information, et de la manière dont celui-ci est tenu et mise à jour. En conséquence, les acteurs du système opérant qui participent à l'alimentation du système d'information, dans notre cas, les agents municipaux appartenant aux différents services de la commune, chefs de service et directeurs (RH, Direction du cadre de vie et du développement durable, ...) sont importants et ne doivent pas être négligés. L'utilisation de l'observation participante permet, dans ce contexte, de retracer les relations d'actions, les interactions entre la personne en charge du contrôle de gestion et les acteurs de l'organisation, que ne permettent pas d'autres outils méthodologiques.

1.2.... afin de comprendre un dispositif de démocratie participative

Notre recherche ne s'arrête pas à l'analyse de la technique, mais a pour ambition de comprendre l'impact de cette technique, sa capacité à influencer, changer, structurer et renforcer le débat démocratique et la participation citoyenne. Introduite dans cet esprit (loi NOTRe, 2015), cette technique de gestion a été pensée par le législateur comme support au DOB⁸ dans le but de renforcer la démocratie local (loi ATR, 1992). Dans le cadre communal, ce débat est un sujet à fort enjeux stratégiques et politiques pour les acteurs (administratifs et politiques). Saisir ces enjeux est essentiel dans le cadre de notre recherche et nécessite d'avoir accès aux perceptions des acteurs, de les recueillir le plus fidèlement possible. De plus, la configuration politique et organisationnelle de la commune tant interne qu'externe, fruit de la déconcentration et de la décentralisation, exige de ne pas se contenter d'une analyse produite par un « regard lointain », extérieur, mais de se rapprocher suffisamment de l'objet. Cette proximité passe par une présence sur le terrain et par un outil méthodologique adapté. L'observation participante permet cet accès à des données peu accessibles de l'extérieur. Elle offre la possibilité d'appréhender une réalité vécue, plutôt que d'en obtenir des représentations pouvant être déformées (liées notamment à la capacité verbale de l'observé) par le détour d'un questionnaire ou d'un entretien. Elle évite ainsi le problème pouvant exister sur la différence entre comportement réel et comportement verbal (Friedrichs et Ludtke, 1975)⁹.

Notre statut de maire-adjoint au Budget et aux Finances dans le cadre de cette recherche nous a permis cette présence, en assistant aux réunions relatives au processus de construction de l'outil de gestion et à son utilisation. Ce poste, d'observateur privilégié, aux côtés des acteurs principaux de l'opération, a permis de recueillir les paroles et actes des principaux acteurs du projet, d'analyser le contrôle de gestion de « l'intérieur » en suivant dans le détail les étapes du processus de construction du ROB à travers l'observation des interactions en interne et en externe (société civile et ses représentants locaux). Cependant, cette technique de recueil de données pose un certain nombre de difficultés opérationnelles relatives à la gestion du terrain.

⁷ LORINO P. (2008) « Méthodes de recherche en contrôle de gestion : une approche critique ». *Finance Contrôle Stratégie* – vol. 11, Hors-série, juin 2008, p. 149 - 175.

⁸ DOB : Débat d'orientation budgétaire instauré par la loi ATR sur la démocratie local (1992).

⁹ FRIEDRICH, J., et LÜDTKE, H. (1975). *Participant observation : Theory and practice*. Farnborough : Saxon House.

2. La gestion du terrain

2.1. L'entrée sur le terrain : La déclaration d'intention

En règle générale, le chercheur entre sur le terrain pour une durée déterminée, le temps de sa recherche, et à temps partiel en déclarant son intention et en révélant son identité professionnelle. L'observation participante est alors dite « ouverte ». Dans le cas contraire, l'observation relève de la « caméra cachée », c'est-à-dire que « le chercheur est sur le terrain parmi les observés, sans que ces derniers le sachent (...) » (David, 2008, p.103)¹⁰. Le risque inhérent à l'observation participante ouverte est de générer des modifications de comportements artificiels (effet Hawthorn). Ce risque n'existe pas lorsque la méthode est clandestine, mais peut engendrer des problèmes d'éthique.

Dans le cadre de notre recherche, nous faisons déjà partie de l'organisation que nous souhaitons étudier (à travers ma fonction de maire-adjoint), aucune raison ne pouvait justifier notre absence de déclaration d'intention. Bien au contraire, d'un point de vue éthique, cette déclaration est essentielle à l'observation. D'un point de vue pratique, elle était nécessaire à la conduite des entretiens, et constituait une première grille d'observation sur notre accueil sur le terrain qui peut être une source d'informations que nous ne souhaitons pas négliger. Cependant, cette déclaration est restée superficielle. Notre recherche s'inscrivant dans une démarche inductive, considérant la théorie et l'action comme indissociable dans un processus itératif, nous ne pouvons connaître à l'avance sur quels éléments portera notre attention.

2.2. Le travail de terrain : une observation participante périphérique

La proximité nécessaire à la compréhension du contrôle de gestion au sein des communes, dans sa dimension technique et organisationnelle, comme support d'un dispositif de démocratie participative, impose une réflexion autour de notre positionnement et notre implication. A partir de la catégorisation de Gold (1958), Adler et Adler (1987)¹¹ proposent une catégorisation intéressante du chercheur participant suivant un continuum d'implication, de membre périphérique à membre à part entière, en passant par membre actif.

Selon Adler et Adler (1987), le chercheur est qualifié de « membre périphérique » lorsqu'il tente d'appréhender la perspective de son sujet d'étude, sa vision du monde en acquérant un statut d'initié. Il participe suffisamment et régulièrement avec le groupe étudié pour être considéré comme un membre, mais ne participe pas aux activités opérationnelles, celles qui sont au cœur du phénomène étudié. Le chercheur n'assume donc pas de rôle important dans la situation étudiée et garde une certaine distance qui se justifie par un choix épistémologique, ou par le danger ou l'impossibilité de participer pleinement au groupe.

Il devient un « membre actif » quand il joue un rôle au sein du groupe et participe à l'atteinte d'objectifs communs. Cependant, bien qu'il soit plus présent dans la dynamique du groupe, il reste aux yeux des autres acteurs (du groupe) principalement un chercheur. Son appartenance n'est pas complète et cette participation est temporaire et perçue comme telle. Ce positionnement permet de dépasser la compréhension rationnelle des acteurs et du contexte pour arriver vers une compréhension irrationnelle, émotive et profonde du groupe étudié (Adler et Adler, 1987, p. 60). Le risque de la mobilisation de cette technique par le chercheur est d'introduire d'autres valeurs dans la situation qu'il étudie.

Enfin, le chercheur devient « un membre à part entière » (la participation observante) lorsqu'il a le même vécu et partage les objectifs du groupe auquel il appartient. Le chercheur est alors, soit « opportuniste » - déjà membre, il met à profit l'« opportunité » qui lui est donnée par son statut acquis

¹⁰ DAVID, HATCHUEL ET LAUFER (2008), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. 2^{ème} édition Vuibert.

¹¹ ADLER, P. A., et ADLER, P. (1987). *Membership roles in field research*. Newbury Park, CA : Sage.

dans la situation - soit il se « convertit », c'est-à-dire qu'avec le temps, il s'identifie au phénomène qu'il étudie. Très impliquée émotionnellement et rationnellement vis-à-vis des membres du groupe, cette technique permet d'atteindre un niveau de compréhension élevé.

Dans le cadre de cette recherche, nous ne participons pas directement ou indirectement aux travaux relatifs au ROB. Plus globalement, toutes les décisions relatives au ROB (son introduction et sa conception) ne relèvent pas de notre volonté ou de notre compétence, mais de dispositions légales précises (décret n° 2016-892 du 30 juin 2016), qui s'imposent à la commune. Les principaux indicateurs composant le ROB sont définis par la loi, nous n'avons donc aucun pouvoir décisionnel sur le phénomène étudié. De plus, les travaux relatifs aux principaux postes de dépenses de la commune sont assurés par des services sur lesquels nous n'avons aucune autorité. Enfin, le débat d'orientation budgétaire qui utilise cet outil de gestion comme support à la participation ne donne pas lieu à un vote du conseil municipal au cours duquel nous serions obligés de nous prononcer (l'article L. 2312-1 CGCT). Notre positionnement est donc périphérique au sens d'Adler et Adler (1987)¹². Ce poste d'observation nous permet d'être assez proches pour participer à l'ensemble des réunions dans sa composante technique, et à la vie de l'organisation, tout en gardant une distance suffisante pour analyser les données recueillies.

2.3. Un système d'observation dynamique

Une fois l'approche générale de la démarche d'observation définie, la question de la stratégie d'observation, en cohérence avec l'objet de la recherche, se pose. Les services municipaux sont géographiquement répartis au sein de la commune, et plusieurs services participent à l'élaboration des indicateurs composant l'outil de gestion, par l'alimentation du système d'information ou par la conception intra-service de ces indicateurs. Dans ce contexte, la question du système d'observation idoine se pose.

Certains lieux sont clairement identifiés comme point de départ de l'observation. Le périmètre d'observation initial portait sur la dimension technique, le service Finances et le bureau de la directrice financière qui pilote ce projet sous l'autorité du DGS (Directeur général des services). Ce périmètre d'observation doit se déplacer pour éclairer et suivre les étapes de construction de l'outil de gestion. Ces étapes commencent par l'alimentation (la mise à jour) du système d'information par les agents des différents services (simple agent, chef de service ou directeur), et se terminent par l'utilisation du système d'information par la directrice financière et le DGS. Ce dispositif est conçu à partir d'un espace/temps généralement prévisible (réunions de travail...).

Cependant, nous souhaitons également prendre en compte le volet organisationnel, dont les événements peuvent être peu prévisibles. Ces scènes mouvantes, dynamiques, passant d'un lieu à un autre, exigent une grande souplesse. Pour cela, nous avons mobilisé les stratégies d'observation de Journé (2005 p.66), permettant de saisir l'action en temps réel et d'éviter les biais de reconstruction a posteriori et une dé-contextualisation des données (Tableau 1). Ce système d'observation combine des stratégies d'observation définies comme « un système de collecte et de construction de données primaires qui vise à concilier les exigences contradictoires de précision, d'exhaustivité et de pertinence des données. Il doit permettre de saisir les événements imprévus tout en produisant des données sur le fonctionnement routinier de l'organisation étudiée » (Journé, 2005 p.72).

¹² ADLER, P. A., et ADLER, P. (1987). *Membership roles in field research*. Newbury Park, CA : Sage.

Tableau 1 – Système d’observation dynamique (d’après Journé, 2005 p. 76)

Position Durée	Périmètre d’observation fixe (position fixe)	Périmètre d’observation variable (position mobile)
Période d’observation longue	<p align="center">Stratégie 1</p> <p>Objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exhaustivité - Saisir la structure temporelle du quart et la diversité des activités. <p>Modalité d’observation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vie avec l’équipe ; - Observation en continu avec imprégnation ethnographique ; - Discussions avec les acteurs <p>Déclenchement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Systématique. - Spontané (discussions). 	<p align="center">Stratégie 3</p> <p>Objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exhaustivité ; - Saisir le rôle de chaque catégorie d’acteurs. <p>Modalité d’observation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suivi d’une même personne sur toute la durée d’un quart ; - observation en continu. <p>Déclenchement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planification des catégories de personnes à suivre lors de la semaine d’immersion. - Choix de la personne après obtention de son accord (impossible sinon).
Période d’observation courte	<p align="center">Stratégie 2</p> <p>Objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Précision ; - Saisir les interactions entre ressources hétérogènes. <p>Modalité d’observation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prise de notes par séquences de 30 minutes. - Observations discontinues au cours d’un même quart. <p>Déclenchement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Au hasard pendant le quart (de type contrôle aléatoire). - Systématique pour les relèves. 	<p align="center">Stratégie 4</p> <p>Objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pertinence - Saisir un événement ou une situation « normalement perturbée » <p>Modalité d’observation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Suivi d’un problème à travers sa prise en charge par différents acteurs (changement d’acteur observé et de lieu en fonction des évolutions de la situation). - Séries d’observations discontinues (le problème disparaît un moment, puis réapparaît quelques minutes ou quelques jours plus tard). <p>Déclenchement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opportuniste (l’identification d’un problème spécifique ou d’une situation particulière).

Nous avons utilisé les stratégies 1, 2 et 4 dans un but bien précis. Les deux premières stratégies sont utilisées afin de suivre la construction de l’outil de gestion et son impact sur l’organisation. La quatrième stratégie, qui repose sur l’opportunisme, c’est-à-dire « ouvert à la surprise » (Journé 2005 p. 69), est utilisée afin d’observer des événements non programmés, peu prévisibles (discussion autour d’un café, réunion improvisée entre deux portes...), et apporte une pertinence et une dynamique au dispositif.

La stratégie n°1 organise l’observation longue et systématique consistant à partager le vécu des acteurs. Cette stratégie d’observation systématique permet également de s’imprégner du terrain en côtoyant les acteurs sans que l’observation soit active. Elle assure une fonction de veille et sert de point d’appui pour les autres stratégies.

La finesse de cette stratégie, qui constitue son point faible, est complétée par les autres stratégies et notamment la stratégie n° 2, qui vise la précision des données. Les observations sont plus courtes et marquées par un périmètre fixe (espace, temps), notamment lors de réunions dans le bureau de la directrice financière sur l’avancée des travaux. Cette stratégie permet de mieux comprendre la manière dont les acteurs agissent. La stratégie n° 3, consistant à suivre les acteurs pendant une journée

complète à tour de rôle n'a pas été retenue par le manque de régularité des travaux. Enfin, lorsque les situations problématiques non prévues à l'avance émergent, la stratégie n°4 se déclenche. « Cette stratégie est centrée sur la situation problématique, sur l'intrigue qui se noue, se déploie et évolue au fil des actions et de la progression de la réflexion des acteurs (...) Cette stratégie peut donc combiner observation et entretien en situation ». (Journé, 2005 p. 75).

2.4. Le contenu de l'observation participante

Le dispositif d'observation combinant les stratégies que nous venons de détailler doit trouver une traduction pratique ; ce sera le rôle du journal et de l'enregistrement magnétique. Ces outils permettent d'enregistrer « à chaud », avec le moins de déperdition possible, l'information qui nous paraît ou non pertinente de prime abord. Ainsi, tout au long de ce processus de recherche itératif, entre observation et analyse, nous inscrivons ce qui nous semble pertinent ou non dans un journal de bord afin de nourrir le processus de découverte. Trois types de notes sont consignées : descriptives, méthodologiques et théoriques (Deslauriers, 1991 cité par Baribeau, 2005)¹³.

- Les *notes descriptives* concernent les données de recherche, les observations sur l'endroit, l'aspect temporel des faits, les activités et événements, etc. Ainsi, nous y notons les ingrédients constituant le contexte local, tout en veillant à prendre en compte nos attitudes, nos réactions et nos impressions lors des interactions avec les acteurs, les difficultés rencontrées, les idées émergentes et tout changement senti ou observé durant ces rencontres (sous forme de mémos).
- Les *notes méthodologiques* concernent les techniques tentées ou planifiées, les problèmes rencontrés, les modifications apportées et les solutions envisagées. Ces notes permettent de retracer le cheminement méthodologique du projet.
- Les *notes théoriques ou analytiques* concernent la recherche de sens, de cohérence et pertinence des observations faites, les interprétations et les conclusions faites de l'analyse des données. Ces notes sont confirmées, modifiées ou infirmées, au fur et mesure du processus itératif entre la théorie et l'action. Tout au long de ce processus nous veillons à faire état des questions, des liens avec nos lectures et nos réflexions.

Cependant, il serait faux de laisser entendre que lorsque nous utilisons une stratégie d'opportunité (stratégie n°4), nous serions munis de notre carnet afin de saisir les événements ou propos tenus. Il est difficile d'imaginer le chercheur qui s'efforce de s'effacer afin de ne pas modifier le comportement des acteurs sur le terrain, prendre des notes publiquement et immédiatement lorsqu'un événement de la vie quotidienne se produit. Nous pensons que la pertinence de l'observation suppose de trouver le « bon rythme » entre la prise de notes et l'observation. Ce rythme dépendra du dispositif d'observation utilisé (stratégie d'observation). L'enregistrement (magnétophone) est une alternative intéressante et complémentaire au journal ; il permet une fiabilité et une précision supérieures, et est utilisé lorsque la situation s'y prête (réunion formelle...).

Ces outils méthodologiques (journal et enregistrement magnétique) présentent un double intérêt, celui de consigner des notes afin de ne rien oublier, et celui de permettre une gestion de la distanciation avec le terrain.

¹³ BARIBEAU C., « Le journal de bord : un instrument de collecte des données indispensable », *Recherche Qualitatives*, 2005, Vol.HS, n°2, pp.98-114.

3. Limites de l'observation participante

3.1. Un outil qui ne peut se suffire à lui-même

Bien qu'elle revêt une utilité particulière pour notre recherche, l'observation participante souffre de limites liées à mon statut, puisque je suis d'une part acteur de la commune (maire-adjoint) et chercheur ; élu et citoyen d'autre part.

Nous avons donc travaillé, dès le début, à la recherche d'un équilibre afin de gérer au mieux ces postures qui peuvent être sources de tension. Comme nous l'avons souligné précédemment, notre positionnement, membre périphérique (Alder et Alder, 1987)¹⁴, se justifie par le caractère superficiel de nos interventions et nous permettrait de ne pas être submergé par l'action et mener à bien notre travail de recherche.

Cependant, nous sommes pleinement conscients que les propos tenus en notre présence peuvent différer de ceux tenus à un collègue, un ami, dans le cadre d'une réunion formelle ou autour d'un café. Ils peuvent être plus ou moins différents en fonction de la prise en compte, par les acteurs observés, que ces propos seront enregistrés et analysés. Ainsi, l'observation participante, comme méthode de collecte de données empiriques, ne saurait mener à une connaissance exhaustive et parfaite du phénomène étudié.

Par ailleurs, la complexité du contexte, notamment la coexistence de deux cultures, une politique et l'autre administrative, qui caractérise l'organisation communale, et notre double casquette, élu et citoyen, incite à ne pas se contenter de l'application d'une seule et unique technique, et nous invite à recourir à d'autres techniques complémentaires afin de procéder à une triangulation des données. Cette dernière consiste pour le chercheur à superposer et combiner plusieurs natures, sources et techniques de recueil de données afin de compenser le biais inhérent à chacune d'entre elles. L'objectif est alors, par la combinaison de différentes méthodes, de vérifier l'exactitude et la stabilité des observations effectuées sur le terrain et d'obtenir des formes d'expression et de discours variés (Denzin, 1978)¹⁵. Ces techniques (étude documentaire et entretiens) donnent la possibilité de croiser les éclairages et d'objectiver les représentations. Elles peuvent se dérouler en même temps ou en décalé par rapport à l'observation. Elles présentent l'intérêt de questionner les acteurs à partir des faits observés, « muets » pour ainsi dire, mais également à partir de la littérature afin d'appréhender les significations et interprétations des acteurs.

3.2. La restitution et la question éthique

La déclaration d'intention ne peut suffire à dissiper les problématiques éthiques. En effet, l'observation a pour vocation d'éclairer des pratiques qui peuvent parfois être masquées par les discours des acteurs. Deux problèmes peuvent alors se poser : le consentement et la confidentialité. En effet, quelle que soit la méthodologie utilisée, nous considérons que le consentement et la confidentialité relèvent du protocole de recherche qui doit être établi au préalable.

Le consentement et la confidentialité, Groleau (2003, p. 239 cité par Gavard-Perret et al. 2012)¹⁶ en parle en termes de « contrat moral » : « *Du recueil des données à la diffusion des résultats, la démarche de recherche repose sur un contrat moral entre le chercheur et les membres de l'organisation qui contient plusieurs clauses implicites quant aux rapports que le chercheur entretiendra avec eux* ». Ainsi, toute recherche crée des attentes réciproques entre le chercheur et le sujet (l'observateur et l'observé) qui peuvent être tacites ou explicites.

¹⁴ ADLER, P. A., et ADLER, P. (1987). *Membership roles in field research*. Newbury Park, CA : Sage.

¹⁵ DENZIN, NK. (1978). *Sociological Methods*. New York: McGraw-Hill.

¹⁶ GAVARD-PERRET et al. (2012). *Méthodologie de la recherche en science de gestion*. Person.

Ce consentement doit être libre et éclairé. Nous avons recueilli ce consentement lorsque nous avons déclaré vouloir étudier le contrôle de gestion et sa pratique dans le processus de transparence des finances locales, et quand nous avons explicité les finalités de cette recherche. Nous veillerons à informer également les acteurs observés de l'avancement de nos travaux, ce qui permettra de renforcer la relation de confiance, mais aussi de favoriser la collecte éventuelle d'informations complémentaires.

Le deuxième volet porte sur la confidentialité des données et des personnes, qu'elles soient à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation. Dans le cadre de notre recherche, les noms ne sont pas importants, ce sont les pratiques techniques et organisationnelles qui le sont. Dans cet esprit, bien que notre observation soit déclarée, nous restons soucieux et prudents du consentement et de cette confidentialité tout au long du processus de recherche. Nous procéderons, lors d'entretiens, à la restitution de certaines observations avec les seules personnes observées afin qu'elles réagissent. Cela permettra dans le même temps de discuter de ses interprétations, et notamment de recueillir des données discursives permettant de saisir des éléments de compréhension des modes de comportements conscients ou inconscients (Baumard et al. 1999).

Conclusion

L'objectif de cet article était d'exposer l'importance de l'observation participante dans notre stratégie de recueil de données. Cette technique occupe une place privilégiée dans la compréhension du contrôle de gestion communale (ROB), comme support d'un dispositif de démocratie participative (DOB), dans sa composante technique et organisationnelle.

Partant de l'idée exprimée par le législateur en introduction, au travers de la loi NOTRe (2015), proposant une vision déterministe du contrôle de gestion au travers du ROB, notre travail consistait à centrer nos observations sur la construction de ce nouvel outil de gestion, ses effets, et la perception des acteurs (administratifs et politiques). La poursuite de cet objectif a rendu nécessaire notre présence sur le terrain, afin de suivre et de comprendre les interactions dans la construction et l'interprétation de cet outil de gestion. Nous avons élaboré à cette fin un dispositif de recueil de données empiriques comprenant un volet stable, et un autre dynamique, ouvert à la surprise, au sein duquel nous occupons un positionnement périphérique. Notre statut d'élus a permis cette observation participante périphérique (Adler et Adler (1987)¹⁷, tout en préservant une distanciation par rapport à l'action nécessaire à une analyse approfondie.

Cependant, la mise en relation, entre d'un côté les données du terrain et de l'autre les concepts théoriques, suppose la gestion d'un équilibre entre notre implication dans la vie de la municipalité et le recul nécessaire dont nous avons besoin afin d'assurer notre rôle de chercheur. La prise en compte de ces limites potentielles ou vécues prouve dans le cadre de notre recherche que cette technique ne peut se suffire à elle-même, et nécessite d'être complétée par d'autres outils méthodologiques (étude documentaire et entretiens).

¹⁷ ADLER, P. et ADLER, P. (1987). *Membership roles in field research*. Newbury Park : Sage

L'observation participante en thèse : questionner RSE et implication organisationnelle

Mohamed Abdeljabbar HAMMACH

Docteur en sciences de gestion / ressources humaines (LIRSA/Cnam) & cadre d'entreprise

Introduction

Tout d'abord, nous rappelons brièvement notre objet de recherche, notre thèse défendue et les questions auxquelles nous étions appelés à répondre. A travers ce détour, nous allons essayer de mentionner les stades de notre recherche pour lesquels nous avons fait appel à cet outil, l'observation participante, et évoquer, par conséquent, son utilité, ses apports et ses limites.

Parallèlement à mes formations universitaires continues, je travaillais depuis 30 ans dans une entreprise du secteur de l'industrie agro-alimentaire (IAA) au Maroc, une activité qui m'a permis de m'intéresser autant à cet objet de recherche : le lien entre la RSE et l'implication organisationnelle. Cette expérience professionnelle m'a aidé à conforter le choix du terrain d'étude. Cependant, il ne suffit pas d'avoir un terrain, encore faut-il aussi disposer d'un sujet d'étude utile et pertinent.

C'est au niveau du choix de notre objet de recherche que nous avons mobilisé l'outil de l'observation participante, sans forcément s'en rendre compte au début de notre travail. Cela s'est essentiellement révélé à travers mes observations permanentes des réalités de la RSE sur le terrain de mon activité professionnelle et l'analyse des discours performatifs avancés -particulièrement par le top management.

La question de l'étude de l'implication organisationnelle d'une entreprise socialement responsable repose sur un référentiel théorique, celui de la gestion des ressources humaines, caractérisé par le thème de l'implication et celui de l'organisation, spécifiquement celle de la RSE. En effet, prises indépendamment, ces théories ne nous permettent pas de faire progresser la connaissance de la GRH des entreprises socialement responsables du secteur de l'IAA marocain.

Notre objet de recherche se définit alors de la manière suivante : les relations entre la RSE et l'implication organisationnelle dans le cadre de la théorie de la confiance organisationnelle.

Notre thèse principale est de montrer que la perception de la RSE par les cadres salariés influence leur comportement en matière d'implication organisationnelle.

Tout au long de notre raisonnement, nous avons tenté de répondre aux questions de recherche qui nous ont permis de construire notre problématique :

- *Comment la RSE est-elle perçue et mobilisée dans le champ de l'IAA marocain et dans la littérature ?*

- *Comment les notions d'implication organisationnelle sont-elles mobilisées dans le champ de l'IAA marocain et dans la littérature ?*

- *Comment les perceptions de la RSE et les comportements d'implication organisationnelle sont-ils articulés aux activités du secteur de l'IAA au Maroc ?*

- *Quelle place et quelle retombée peut avoir la GRH dans cette articulation ?*

Notre recherche possédait un double objectif : d'une part contribuer à une meilleure compréhension de la RSE perçue par les cadres salariés et de leur implication organisationnelle, et d'autre part théoriser le lien entre RSE perçue et implication organisationnelle en définissant de quelle manière ces construits influencent et nourrissent la GRH, et ce, pour la performance du secteur de l'IAA marocain. Pour répondre à ces objectifs, nous nous étions appuyés sur la théorie de la confiance organisationnelle.

La collecte des données primaires

En s'inscrivant dans une démarche qualitative, les jugements sur la validité et la fiabilité des résultats deviennent difficiles du fait qu'ils laissent une grande liberté au chercheur qui se trouve à la fois partie (observateur) et juge de son travail. C'est pourquoi la mise en œuvre de la méthode de la triangulation ou multi-angulation amène les chercheurs à ajouter, en quelque sorte, de « l'objectivité » en évitant les biais de chacune des méthodes employées. Le principe de la triangulation permet que les forces et les faiblesses de chaque méthode se complètent et se renforcent l'une avec l'autre (Huberman et Miles,

1983 ; Miles et Huberman, 2003). La triangulation des méthodes permet, d'une part, de veiller à la cohérence des discours, dans mon cas d'étude, entre les rencontres préalables et informelles et les entretiens semi-directifs où je me suis présenté aux cadres de mon entreprise en tant que chercheur, et, d'autre part, de veiller à la concordance entre les discours et les réalités des pratiques et actions évoquées (observation participante). En dépit de ces précautions, nous ne pouvons échapper à un risque inhérent aux méthodes qualitatives, à savoir que rien n'atteste que les répondants nous répondent honnêtement en nous donnant leur avis réel (Grawitz, 1990).

L'approche par l'observation participante

Dans le cadre d'une observation participante, l'observateur est intégré dans le groupe, qui est informé ou non de son statut, et il participe à son activité. Selon Kohn et Negre (2003) ; l'observateur doit se rendre familier pour être intégré au sein du groupe. Cette familiarité - et la confiance que l'observateur arrive à susciter chez le groupe - est une condition nécessaire pour que le groupe et ses acteurs continuent leurs pratiques en se comportant spontanément. Cependant, dans mon cas, et au niveau de mon entreprise, les avantages présumés relatifs à la familiarité et à la confiance avec mon groupe sont devenus des formes de blocage : on m'a considéré « officiellement » comme portant les deux casquettes, celle du professionnel et celle du chercheur académique.

La méthode de l'observation participante s'avère appropriée pour les études en sciences de gestion du fait que la présence *in situ* du chercheur permet une production de connaissances contextualisées nécessaires pour l'appréhension des situations et des pratiques perçues et vécues par les personnes. Nous avons mené à la fois une observation directe et une observation indirecte. Dans le premier cas, le chercheur collecte directement l'information de *visu*, qu'il s'agisse de faits ou de dires. Dans ce cas, les participants, malgré leur présence, ne participent pas à l'information récoltée. Or, notre positionnement épistémologique constructiviste et notre mode de raisonnement inductif ont rendu cette voie d'exploration inadaptée. Dans le deuxième cas, le chercheur collecte l'information de manière indirecte, par un processus d'intersubjectivité faisant intervenir le participant à la production de l'information recueillie. C'est le cas lorsque le chercheur s'adresse à la personne observée en la questionnant pour obtenir de l'information sur les situations observées, et en causant, par conséquent, une position de co-construction de la connaissance. Malgré le fait que cette deuxième voie était compatible avec notre approche méthodologique, il nous a été difficile de rendre véritablement fiable sa mise en œuvre.

L'observation participante, en tant que technique de collecte des données permet de les collecter sur des terrains fermés. Un terrain est dit fermé lorsque les comportements des acteurs sont faiblement verbalisables, non officiels, ou suffisamment légitimes pour qu'ils ne songent pas à les évoquer (Arborio et Fournier, 2005). Elle peut aussi permettre d'appréhender au plus près des « *situations de gestion* », où le chercheur doit se mettre au niveau de la personne observée pour obtenir des réponses à ses questions (Evrard et al. 1993 ; Wacheux, 1996). « *Une situation de gestion se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe* » (Girin, 1990 : 142). Comme elle peut se justifier en permettant au chercheur de saisir le monde social de l'intérieur car il partage la condition humaine des acteurs qu'il observe (Lessard-Hebert et al. (1997).

La posture adoptée par le chercheur

Sur son terrain de recherche, le chercheur a la possibilité d'adopter deux attitudes (Gavard- Perret et al., 2008). Il peut adopter une observation « orientée », encore appelée « à découvert », ou, au contraire, prendre un statut d'observateur « masqué », « incognito » (Thiéart et al., 1999 ; Arborio et Fournier, 2005). Dans le premier cas, il révèle aux acteurs qui vont être observés son identité professionnelle et son sujet d'étude, avec le risque d'être confronté à la réactivité des acteurs et aux changements de comportement qui se produisent inéluctablement lorsque les personnes se sentent observées. Ce qui peut biaiser l'obtention de données fiables pour sa recherche. Dans le deuxième cas, le chercheur dissimule son identité et son sujet de recherche. Ce qui pourra lui permettre de contourner

les données biaisées par la réactivité des sujets, mais pourra le mettre en même temps en situation de difficulté pour approfondir ses observations, car il ne pourra ni user des avantages de l'observation indirecte, ni de la complémentarité des méthodes de collecte de données. Ainsi, par un statut dissimulé, l'accès à certaines informations semble lui être impossible.

Selon Evrard et al. (1993), toute recherche est plus ou moins dissimulée car aucun chercheur n'avoue totalement et directement tous les buts de son enquête. Nous avons opté pour une approche d'observation « à découvert », par laquelle nous avons révélé notre statut de chercheur aux acteurs de l'observation. Nous nous sommes en effet présentés avec une deuxième casquette, celle du doctorant en sciences de gestion, tout en expliquant l'objet réel de notre étude (le lien entre la RSE et l'implication organisationnelle) et ce, pour garder notre crédibilité dans la phase postdoctorale : les répondants de notre entreprise sont des cadres que nous continuerons à fréquenter professionnellement. Nous avons essayé de montrer aux acteurs de l'observation, les cadres salariés de l'organisation dont je fais partie, que nous nous intéressons à leur travail au sein d'une entreprise qui se voulait socialement responsable, dans l'espoir que notre transparence ne remette pas en cause leurs pratiques. Cependant, notre transparence a eu des effets quelque peu négatifs sur le déroulement des entretiens semi-directifs qui ont été mobilisés lors de notre étude approfondie avec les cadres salariés ; nous avons en effet ressenti une institutionnalisation de leurs discours, avec des réticences et des craintes lors des réponses à nos questionnements.

La présence sur le terrain et l'implication du chercheur

Dans une recherche *in situ*, le chercheur doit être présent et observer tout ce qui se passe. Cependant, cela n'est possible que par l'acceptation au préalable de la présence du chercheur par les acteurs observés et une clarification de son rôle et de son sujet d'étude auprès d'eux. Les conditions de la présence du chercheur doivent de ce fait passer par une co-construction avec les acteurs observés.

Ce qui les place aussi en situation de confiance vis-à-vis du chercheur et les met en position active dans son observation. La présentation du chercheur aux acteurs de l'observation est alors une phase primordiale pour le bon déroulement de sa recherche.

Notre présence sur le terrain était continue (notre ancienneté dans l'entreprise) et participante, dans la mesure où nous nous sommes intégrés à la vie quotidienne du groupe étudié. En effet, nous avions l'occasion de connaître les différents postes des cadres de l'entreprise sans avoir les compétences ni le titre pour effectuer leurs travaux que nous observions. En plus, nous avons participé à des réunions, des formations transversales, des *teams building*, des *work show*, des projets transversaux, etc.

Les difficultés liées à l'usage de l'observation participante

Les recherches fondées sur l'observation participante sont souvent critiquées : il leur est reproché, la plupart du temps, de ne pas fournir suffisamment d'éléments permettant de juger de leur fiabilité (Thiéart et al., 1999). Wacheux (1996 : 210) souligne à ce sujet que l'observation participante est une démarche longue et difficile nécessitant « *un acharnement méthodologique* » dans la période de la collecte des données comme dans celle de l'analyse. En se référant à certaines préconisations méthodologiques de Wacheux (1996), nous avons détecté des difficultés pouvant biaiser notre observation. De surcroît, les problèmes de fiabilité des données peuvent également biaiser l'étude.

Tableau 1. Difficultés méthodologiques liées à l'observation participante et quelques solutions proposées

Biais méthodologiques	Solutions
La sélection des faits	Nous nous sommes focalisés sur des faits et des dires sélectifs ayant une relation avec notre objet de recherche.
Observer ou prendre des notes ?	Nous avons souvent eu l'occasion d'écouter et de voir, puis nous avons privilégié la prise de notes « à chaud » des éléments qui nous intéressent.
Ne pas perdre de vue le but de l'observation	Un travail de relecture chaque soir : les notes collectées étaient retravaillées et retranscrites dans le journal de recherche.

Source : Inspiré de Wacheux (1996) et contextualisé à notre étude

Tableau 2. Problèmes de fiabilité des données de l'observation participante et solutions proposées

Données incertaines	Données sûres	Solutions
Recueillies après notre présentation avec la casquette du doctorant-chercheur	Recueillies à l'insu, avant la connaissance même de l'outil et la formulation de l'objet de recherche	Seules les données qui se sont confirmées et répétées par la suite durant notre observation ont été prises en compte.
Recueil en milieu officiel ou formel	Recueil en milieu informel	Les données ont été recueillies en milieu formel et informel.
Méfiance à l'égard du chercheur	Confiance à l'égard du chercheur	Le chercheur a obtenu une première confiance par une clarification claire de son objet d'étude, de sa position de neutralité, de sa transparence et de son éthique pour un respect de l'anonymat (considéré comme une condition déontologique).
Reçues de seconde main	Vues ou tenues de première main	Les données récoltées sont primaires.
Rapports ou déclarations	Comportements observés	Les données ont été collectées de <i>visu</i> et en temps réel.
Le répondant est en présence d'autres personnes	Le répondant est seul avec le chercheur	Les données ont toujours été recueillies sans la présence de l'autorité formelle.

Source : Inspiré de Miles et Huberman (2003) et contextualisé à notre étude

L'observation participante est une co-construction entre le chercheur, le site de son investigation et les acteurs qu'il observe. Malgré les précautions prises pour tenter de contrer les biais de cette méthode de collecte de données, nous ne pouvons certifier l'absence totale de biais. D'une part, la subjectivité du chercheur ; cette étude et ses outils méthodologiques n'appartiennent pas aux « sciences dures », c'est-à-dire une science protégée de toute part de subjectivité, ainsi que l'exprime Latour (2001). Le chercheur n'est jamais complètement extérieur à la situation qu'il observe (Wacheux, 1996 ; Arborio et Fournier, 2005). A ce titre, il est légitime de remettre en question son impartialité et sa neutralité dans le travail d'objectivation et d'analyse (Girin, 1990, Plane, 2000a). Et d'autre part, l'une des difficultés de l'observation participante est de mettre en place une certaine « *immersion-distanciation* » (Plane 2000a ; 2000b), d'être simultanément impliqué sans s'impliquer (Wacheux, 1996) et de gérer le rapport entre le chercheur et les acteurs observés. En effet, une certaine complicité peut se créer entre le chercheur et les acteurs qu'il observe.

C'est pour maîtriser ces éléments que la méthode de triangulation des modes de collecte des données se justifiait. Nous devons alors porter notre attention sur d'autres sources de recueil des données primaires : les entretiens individuels semi-directifs et la consultation documentaire.

Conclusion

La méthode de l'observation participante s'avère un outil approprié pour la collecte des données primaires dans le cadre des études en sciences de gestion. La présence *in situ* du chercheur permet de fournir une production de connaissances contextualisées nécessaires pour l'appréhension des situations et des pratiques perçues et vécues par les personnes.

Cette démarche qualitative rend les considérations sur la validité et la fiabilité des résultats difficiles du fait qu'elle laisse une grande liberté au chercheur, qui se trouve à la fois juge et partie de son travail. C'est pourquoi la mise en œuvre de la méthode de la triangulation ou de la multi-angulation conduit les chercheurs à viser une plus grande « objectivité », en évitant les biais de chacune des méthodes employées.

Cependant, mener une observation participante nécessite un travail en amont très rigoureux, en particulier pour ce qui concerne les choix à adopter :

- Le statut du chercheur : s'agit-il d'adopter une posture orientée « à découvert » ou une posture masquée « incognito » ?

- La présence et l'implication du chercheur nécessitent la création d'un climat serein où doit régner une confiance mutuelle entre le chercheur et les membres de la population cible pour sa recherche.

- L'anticipation sur les difficultés de l'observation participante, en mettant en avant les précautions pour contrer les biais de cette méthode, principalement ceux qui sont relatifs à la subjectivité du chercheur, d'une part, et ceux qui sont liés au dilemme « immersion-distanciation » d'autre part.

En effet, si l'on mobilise l'outil de l'observation participante de manière aléatoire, non maîtrisée, cet usage pourra générer des données biaisées, sur l'objet de la recherche mais aussi pour l'observation participante elle-même et les autres méthodes à utiliser ultérieurement.

Bibliographie

- ARBORIO, A-M. & FOURNIER, P. (2005). *L'enquête et ses méthodes : l'observation directe*, Barcelone : Armand Colin.
- EVARD, Y., PRAS, B., & ROUX, E. (1993). *Études et recherches en marketing*, Paris : Nathan.
- GAVARD-PERRET, M-L., GOTTELAND, D., HAON, C. & JOLIBERT, A. (2008). *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Paris : Pearson Education.
- GIRIN, J. (1990). *L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode*, in A.C. Martinet, *Épistémologie et sciences de gestion*, Paris : Economica, 141-182.
- GRAWITZ, M. (1990). *Méthodes des sciences sociales*, Paris : Desclée de Brouwer.
- HUBERMAN, A.M. & MILES, B.M. (1983). *Drawing valid meaning from qualitative data : Some techniques of data reduction and display*, *Quality & Quantity*, Vol. 17 (4), 281-339.
- KOHN, R.C. & NEGRE, P. (2003). *Les voies de l'observation. Repères pour les pratiques de recherche en sciences humaines*, Condé-sur-Noireau : L'Harmattan.
- LATOURET, B. (2001). *Le métier de chercheur : regard d'un anthropologue*, Paris : INRA.
- LESSARD-HÉBERT, M., GOYETTE, G. & BOUTIN, G. (1997). *La recherche qualitative. Fondements et pratiques*. Montréal : Éd. Nouvelles AMS.
- MILES, M.B. & HUBERMAN, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, Paris : De Boeck.
- PLANE, J-M. (2000a), *The ethnomethodological approach of management: A new perspective on constructivist research*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 26 (3), 233-243.
- PLANE, J-M. (2000b), *Méthodes de recherche-intervention en management*, Montréal : L'Harmattan.
- THIETART, R.A. & coll. (1999). *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod.
- WACHEUX, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris : Economica.

**La pertinence et les limites de la réunion d'échanges
dans l'observation participante du changement agi**
José RASERIJONA, doctorant LIRSA / Cnam & expert entrepreneuriat

1. Introduction

Dans le cadre de notre recherche, nous avons été amenés à observer des comportements de petites entreprises dans des contextes particuliers au sein desquels elles interagissent avec leurs parties prenantes, dans le but d'ajuster mutuellement leurs réponses individuelles à des problématiques communes de survie.

La complexité de notre démarche d'observation tient en premier lieu dans le fait que nous observons une organisation - « l'ensemble » - constituée par des organisations en actions et en interactions que sont la petite entreprise, objet de notre curiosité, et ses parties prenantes. En deuxième lieu, l'ensemble ainsi décrit se meut dans des environnements multiples que sont les environnements économique, institutionnel et socioculturel, eux-mêmes en interactions. En troisième lieu, l'ensemble décrit évolue au gré des interactions de ses membres composants avec les environnements, suivant une dynamique sans but préalable que nous dénommons le changement agi.

Nous voulons appréhender « l'ensemble » organisation à la manière de K.E. Weick (1995) qui voit l'organisation à travers des événements et des causalités, mais en l'analysant comme un système social dans le sens de D. Katz et R.L. Kahn (1966), en adoptant une optique systémique de l'organisation.

Nous avons ainsi introduit la réunion d'échanges comme un dispositif d'observation participante que nous présumons adapté aux exigences de notre travail, comme nous le montrerons dans les paragraphes suivants.

2. Les incomplétudes des méthodes d'observation participante traditionnelles par rapport à notre problématique d'observation

Nous avons considéré que la méthode d'observation requise par notre travail de recherche doit répondre aux quatre conditions que nous décrivons dans les lignes suivantes.

- Notre méthode doit pouvoir appréhender un ensemble d'organisations en action, considéré comme une organisation, elle-même composée d'organisations individuellement en action suivant des dynamiques non préalablement établies et sans but prédéfini.
- Notre méthode veut expliquer le fonctionnement organisationnel tel qu'il est, en s'interdisant de le référer à une définition prescriptive, afin de respecter l'intégrité des aléas que nous considérons inhérents à l'organisation.
- Notre méthode veut prendre en compte à la fois la relation conflictuelle entre les organisations composantes et leur volonté manifestée individuellement de partager une compréhension convergente de leur problématique commune. La relation conflictuelle est traduite par l'analyse stratégique et systémique qui étudie les comportements en organisation comme des comportements sociaux dont le sens s'explique en termes de relations de pouvoirs entre acteurs dans l'organisation (Michel Foudriat, 2005) .
- Enfin, notre méthode d'observation doit donner l'occasion aux acteurs enquêtés de compléter et d'ajuster leur compréhension de leur problématique et de leurs comportements organisationnels au cours de leurs interactions entre eux-mêmes, car notre travail de recherche exige que seuls les acteurs concernés puissent déclarer que des comportements passagers, voire volatiles de leur part, soient qualifiés a posteriori de comportements réfléchis significatifs de leur propre logique économique.

La prise en compte de ces quatre conditions concomitantes définit la position de neutralité de l'observateur participant que nous sommes, et place chaque organisation observée dans le rôle d'observateur participant de ses propres comportements et interactions. Cette particularité de notre travail d'observation présente des incompatibilités avec l'utilisation des méthodes traditionnelles d'entretien dans le cadre d'observation participante, ainsi que nous le montrons ci-après.

- Elle rend inadaptée la méthode de l'entretien collectif (Duschene S. et Haegel F. 2004), qui inclut dans l'analyse la relation sociale du couple enquêteur/enquêté, l'exigence de notre travail étant de neutraliser l'influence de l'enquêteur sur l'enquêté.
- Elle présente des compatibilités avec l'entretien compréhensif (Wright Mills 1997, Kaufmann J.C 2001), en recherchant une explication compréhensive du social qui n'oppose pas compréhension et explication (Beaud S. et Weber F. 2010). En effet, les individus incorporent des savoirs dont ils héritent au regard de leurs propriétés sociales et, en ce sens, ils sont porteurs des structures sociales dont ils subissent certains effets (la démarche explicative). Et dans le même temps, ils « bricolent » des identités et des stratégies identitaires et produisent du sens pour penser leurs conduites (la démarche compréhensive). Mais à la différence de l'entretien compréhensif, nous prôtons la posture classique de l'enquêteur qui doit se faire oublier et privilégier la distanciation la plus stricte possible, car l'ensemble organisation que nous voulons observer présente des comportements et des situations dont la combinaison peut changer en cas d'influence de l'enquêteur. Elle peut être complétée par l'entretien ethnographique, qui s'inscrit dans le déroulement d'une enquête réalisée à partir d'un travail d'observation participante (Beaud S. 1996), mais elle n'en fait pas usage au cours de ce travail d'observation. En effet, notre travail de recherche requiert que l'entretien ethnographique intervienne en dehors et de manière indépendante par rapport au travail d'observation participante, dans le but de clarifier ou de compléter des informations ou des compréhensions que l'enquêté a révélées au cours de l'observation participante.

Au vu de ces incomplétudes des méthodes d'observation participante traditionnelles, nous avons choisi d'utiliser la réunion d'échanges pour les besoins d'observation de notre travail de recherche.

3. Présentation de la réunion d'échanges dans notre dispositif d'observation participante

La réunion d'échanges est pratiquée habituellement dans les entreprises pour confronter des idées différentes dans le but d'aboutir à la formulation d'un point de vue commun, ou pour faire l'état des lieux de compréhensions ou de situations divergentes ou variées sur une problématique commune.

A titre d'exemples, la réunion d'échanges permet de discuter de la faisabilité d'une hypothèse par rapport à divers scénarii probables, d'élaborer un axe d'hypothèse à partir de plusieurs considérations divergentes, ou encore de procéder à l'état des lieux d'une situation complexe par rapport à un phénomène organisationnel.

Dans tous les cas, elle met en œuvre une confrontation d'idées ou de points de vue entre des individus ou des groupes animés d'intérêts divergents mais partageant la même volonté d'arriver à un consensus. C'est cette volonté commune qui provoque et anime la réunion d'échanges, et qui permet d'estomper les relations de pouvoirs entre acteurs dans l'organisation dont parle Michel Foudriat (2005).

Mais à la différence de la réunion d'échanges en entreprises, l'intérêt de notre curiosité porte non pas sur les résultats des échanges mais sur les comportements et les compréhensions des participants de leurs propres actions et interactions qu'ils ont eues à travers les situations analysées dans les échanges.

Nous avons mis en œuvre ce dispositif d'observation participante pour observer des entrepreneurs et leurs parties prenantes (partenaires d'affaires, administrations et autres entrepreneurs concernés) en train de participer à des réunions d'échanges organisées sous la forme de conférences, dont le but avoué est de comprendre la distance entre le fonctionnement des petites entreprises et les opportunités offertes par les marchés.

Au sortir de chaque conférence, nous avons procédé à des entretiens ethnographiques individuels ou de groupes pour compléter les observations que nous relevées au cours de la conférence.

Les trois conférences organisées ont permis respectivement de discuter des « imperfections » des environnements institutionnel (obligations fiscales), économique (intégration d'activité avec des grandes entreprises) et socioculturel (les valeurs socioculturelles des entrepreneurs en matière de financements bancaires), d'observer les contournements de standards de gouvernance, économiques et socioculturels par les entreprises pour maintenir leur viabilité, et d'appréhender les pratiques

relationnelles de la corruption, du marchandage et du *fihavanana*, qui ont aidé à former des sous-marchés résiduels.

4. La pertinence de la réunion d'échanges dans notre dispositif d'observation participante

La méthode appliquée dans notre travail d'enquête par observation use de dispositifs de réunions d'échanges à plusieurs niveaux : avec les parties prenantes, par groupes de petites entreprises, ou en individuels. Nous partons d'observations générales que nous souhaitons clarifier ou compléter dans des cercles de plus en plus restreints et avec des détails de plus en plus précis.

Notre méthode rentre dans la catégorie des observations participantes (Peneff 2009) associées à des entretiens ethnographiques (Mauss 1967). Mais elle s'en distingue par les dispositions suivantes qui doivent aider à maintenir les analyses "enracinées" (« *grounded theory* » de B. G. Glaser et A. L. Strauss 1973) et à éviter des interprétations « loin des données » (J.-P. Olivier de Sardan 1996) :

- il s'agit de démarche inductive sans objet préconstruit,
- la dynamique de l'enquête est alimentée par, d'un côté le besoin de consensus ressenti par les participants, et de l'autre par les intérêts divergents des mêmes participants,
- l'enquêteur reste un observateur « neutre ».
- Pour nous résumer, chaque entrepreneur observé est lui-même placé dans une situation "d'observateur participant", lui permettant d'aller au bout de sa compréhension de ses propres comportements et de ses interactions avec sa communauté d'organisations à force d'auto-ajustements au fil des échanges.

5. Les limites de notre dispositif d'observation participante

Nous reconnaissons que notre dispositif d'observation présente des limites que nous décrivons ci-après.

- La neutralité de l'enquêteur est posée comme une condition essentielle du dispositif mais elle reste théorique. Il est vrai que l'enquêteur n'intervient pas dans le déroulement des discussions mais il influence l'enquêté au moins par sa présence et par son rôle de « modérateur » dans l'organisation temporelle des échanges. Par contre, il n'interfère pas dans le choix des entrepreneurs participants car les conférences sont organisées sur des invitations publiques, ni dans les prises de paroles qui sont laissées à la discrétion de chacun.
- Le dispositif invite les enquêtés à voir des réponses « réfléchies » dans les comportements passagers, voire volatiles, qu'ils ont eus et qu'ils évoquent dans le cadre de situations ou contextes mobilisés par le cours des échanges. L'enquêteur présuppose que ces comportements traduisent des compréhensions de situations et reflètent des logiques économiques d'organisations, mais il reconnaît qu'il s'agit de situations reconstituées a posteriori qui de ce fait peuvent être polluées par des motivations personnelles ou liées au contexte des échanges.
- Enfin, le cours des échanges évoque des environnements multiples et changeants auxquels les entrepreneurs enquêtés se trouvent confrontés au même moment, et dont la complexité induite par leurs interactions peut dépasser la compréhension de ceux-ci, obligeant l'enquêteur à introduire son propre champ d'interprétation.

6. Le matériau empirique recueilli grâce aux réunions d'échanges

Nous avons pu observer des phénomènes organisationnels complexes et mouvants : nous voulons cerner ce que nous considérons être le changement agi, qui est au centre de notre travail de recherche. L'observation participante par le truchement de réunions d'échanges complétées par des entretiens ethnographiques nous a permis de comprendre que le processus d'adaptation de la petite entreprise à son environnement se fait par intégration à des proximités économique, institutionnelle, et socioculturelle, dans lesquelles elle est à la fois actrice et objet, avec la part d'aléas et d'inconnu dans les conditions de formation des niches de survie (ce qui nous renvoie à la sélection naturelle de Darwin et à la théorie écologique d'Hannan et Freeman 1977).

Dans ce processus pour intégrer à des proximités, la petite entreprise rejoint des communautés d'organisations constituées de ses parties prenantes et d'autres entreprises, recherchant ensemble le co-alignement optimal de leurs variables (ce qui nous renvoie aux modèles dynamiques à co-alignement de variables décrits par Lenz R.T. (1981) par Miller D. et Friesen P.H. (1980) et par Mintzberg H. (2010)).

7. Les leçons d'expériences tirées de l'utilisation de la réunion d'échanges à des fins d'observation participante

Pour la continuation de notre travail de recherche, nous avons retenu au titre de leçons d'expériences les facteurs de pertinence ci-après que nous estimons essentiels dans l'utilisation de la réunion d'échanges à des fins d'observation participante :

- Une dynamique d'enquête matérialisée par la nécessité de trouver une réponse commune, ou d'aboutir à un consensus sur une problématique donnée, ou de soulager un mal commun par des actions concertées. La dynamique d'enquête devrait être orientée vers l'action, pour que les interventions soient constructives et les interactions positives. Elle est d'autant plus performante si elle est conjuguée avec le temps : un délai prescrit de mise en place d'une réponse collective, ou une urgence signalée pour des réactions individuelles à une situation commune.
- Des forces contradictoires portées par des intérêts divergents de groupes ou d'individus d'autorité comparable. C'est le jeu des forces contradictoires qui permet à la confrontation d'idées et d'interactions de faire évoluer la compréhension ou la perception du sens et de l'objectif commun, et qui pourrait expliquer des enchaînements de comportements vis-à-vis d'autres acteurs, des objets ou des situations. Il est à déconseiller d'avancer vers des conditions de mise en œuvre, l'observation participante étant une phase axée sur la compréhension et l'analyse de phénomènes organisationnels.
- Des acteurs enquêtés qui individuellement agissent comme des observateurs participants, car la compréhension des uns et des autres des situations s'ajuste en fonction de ce qu'ils en font. Nous adhérons à l'idée que le sens que l'on donne aux situations et aux objets n'est pas neutre, et qu'il est influencé par celui-là même qui le produit. Mais nous acceptons qu'il est révélateur de certaines réalités comprises et vécues par les enquêtés.
- Le cadrage de situation pour qu'on puisse parler du même périmètre d'action, des mêmes champs d'observation et du même objet à discuter. Il est généralement fixé par le titre, l'organisateur et l'objectif de l'atelier ou de la conférence.
- Le cadrage du débat, qui régit sans s'imposer le rythme d'avancement des échanges, le niveau de détail d'explication, l'appropriation du débat par des sous-groupes d'acteurs, ou la focalisation sur des points de sujets accessoires. L'animateur, qui peut être l'enquêteur, gère le cadencement des échanges.
- La prise en considération tacite ou formelle d'une suite à la réunion d'échanges. Elle est importante pour transformer la fin de l'échange en début d'une autre étape de travail commun sur le phénomène que l'on vient d'observer. La fin de l'échange devrait être traduite en couronnement du travail commun et non en soulagement de doléances.

8. Conclusion

Nous avons appliqué la réunion d'échanges dans l'observation participante de phénomènes organisationnels que nous considérons relever du changement agi pour les raisons suivantes.

Nous voulions observer un ensemble organisation qui, dans le sens de Weick (1995), évoque des liens entrelacés entre des acteurs mobiles suivant des règles variables.

Nous voulions nous intéresser à leur mouvement continu de recherche de l'équilibre qui nous renvoie à la trame causale complexe d'Emery et Trist (1964) pointant que la dynamique ne vient pas des interactions mais du champ lui-même, les règles du jeu changent, les valeurs et les mouvements des pièces de l'échiquier aussi. La dynamique des entreprises crée elle-même leur propre perturbation (*turbulence field*).

Et nous avons décidé d'adhérer au constat de Tsoukas, qui affirme que ce n'est pas l'organisation qui définit le changement, mais c'est le changement qui inspire et déroule l'organisation (Tsoukas et Chia, 2002, p. 320).

Bibliographie

- ARBORIO Anne-MARIE et FOURNIER Pierre 2003, *L'enquête et ses méthodes : l'observation directe*, Nathan, Paris.
- Beaud S. 1996, « L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l'entretien ethnographique », *Politix*, 35.
- BEAUD Stephane et WEBER Florence 2010, *Guide de l'enquête de terrain*, Collection Grands Repères, Editions La Découverte.
- BECKER Howard 2002, *Les ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales*, La Découverte, Paris.
- DUSCHENE S. ET HAEGEL F. 2004, *L'enquête et ses méthodes : l'entretien collectif*, Paris, Nathan.
- EMERY F.E. et TRIST E.L. 1964, « La trame causale de l'environnement des organisations », *Sociologie du Travail*, vol. 6, n° 4, p.337 – 350.
- FOUDRIAT M. 2005, *Nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil.
- GLASER B. G. et STRAUSS A. L., 1973, *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, Eldin, Chicago .
- KAUFMANN J-C 2001, *L'entretien compréhensif*, Paris , Nathan.
- KATZ D. et KAHN R. (1966) *The Social Psychology of Organizations*, L Wiley.
- LABELLE F., NAVARRO- FLORES O. et PASQUERO J. 2012 « Choisir et tirer parti de la méthodologie de la theorisation enracinee. un regard pratique depuis le terrain en sciences de gestion », in : Luckerhoff et Guillemette 2012 p. 61-84.
- LUCKERHOFF J. ET GUILLEMETTE F. 2012, *Méthodologie de la théorisation enracinée. Fondements, procédures et usages*. Presses de l'Université du Québec, Québec.
- MAUSS M. 1967, *Manuel d'ethnographie*, Payot, Paris.
- MILLS C.W 1997, *L'imagination sociologique*, Paris, La Découverte.
- MINTZBERG Henry 2010, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Eyrolles.
- PENEFF J. 2009, *Le goût de l'observation, comprendre et pratiquer l'observation participante*. La Découverte, Paris.
- de SARDAN Olivier, 1996 , « L'économie morale de la corruption en Afrique », *Politique africaine*, n°63, octobre 1996, pp. 97-116.
- SAVARESSE Eric 2006, *Méthodes des sciences sociales*, éditions Ellipses, Paris.
- THIETART Alain, 2007, *Méthodes de recherche en management*, Dunod.
- TSOUKAS Haridimos, CHIA Robert, 2002, *On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change*, Organization Science USA, Informs.
- WEIK K. E.,1995, *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications ,USA