

# L'AGENCEMENT DE RECHERCHE EN COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE : UNE FAÇON MÉTHODIQUE DE MENER UNE RECHERCHE ACTION.

**Béatrice Vacher**, chercheure associée au CHERPA, IEP Aix-en-Provence

[beatricevacher@gmail.com](mailto:beatricevacher@gmail.com)

*In « la communication des organisations. Entre recherche et action », Arlette Bouzon et Vincent Meyer (dir.), l'Harmattan, 2008, p. 19-35*

## Introduction

Mener une recherche action en communication organisationnelle permet de développer une synergie entre des questions pratiques qui demandent des réponses opérationnelles et des problématiques scientifiques qui nécessitent un approfondissement théorique. Assurer ce dialogue est un travail d'équilibristes expérimentés : il s'agit en effet non seulement d'accéder à un terrain, d'y négocier sa place sur la durée, d'organiser l'interaction avec les membres de l'organisation, d'accepter l'évolution de la problématique de départ, d'écouter, de choisir les données de terrain, de les croiser avec les théories adéquates, de lire, de se confronter à la critique de ses pairs et de trouver les mots pour rendre compte ; il faut aussi savoir ruser pour encercler une matière qui se dérobe et qui ne se dévoilera jamais totalement. La matière organisationnelle réagit.

La communication est elle-même au cœur du processus de recherche action. Le chercheur n'est pas celui qui sait et qui peut observer de façon neutre son terrain : « *Le problème de l'interaction entre la recherche et le terrain réside dans le fait que, à vouloir observer, on agit sur la réalité que l'on voudrait saisir et que cette réalité agit en retour sur la dynamique de la recherche* » (Girin, 1990, 161). En nous inspirant des travaux de Jacques Girin, nous parlerons d'agencement de recherche et d'approche méthodique. Girin appartenait à deux réseaux ayant une longue tradition de recherche action : le réseau « Langage et Travail » qui s'inspire de la Grounded Theory et le CRG qui a développé sa proche démarche critique très proche de la précédente. Nous présentons cette double tradition dans la **partie 1** en précisant les spécificités de la recherche action en communication organisationnelle. Nous y précisons les nuances entre situation, cadre et contexte pour saisir l'importance du jeu d'interprétation entre recherche et organisation.

Le terme d'agencement de recherche renvoie aux agencements organisationnels (Girin, 1995a&b, 2001) qui identifient un mandant (qui dit) et un mandataire (qui fait) cadrés par un mandat. Le mandataire est un composite de ressources, humaines, matérielles et symboliques dont la compétence se situe dans ses liens : entre un lecteur et un document par exemple, des ouvrages et leur indexation informatique, une architecture de bureaux et une forme d'organisation, etc. Pour la recherche action, un chercheur qui interroge par exemple un documentaliste sur son lieu de travail

(en train de négocier l'accès à telle banque d'articles dont il souhaite garder une partie sous format papier) ne recueillera pas les mêmes données que s'il assure l'entretien dans une salle de réunion loin de toute préoccupation quotidienne. En effet, les acteurs de terrain ont des stratégies opportunistes qu'il serait vain de vouloir faire disparaître et dommageable d'ignorer. De même, l'organisation change et les intérêts de nos interlocuteurs évoluent en fonction des restructurations plus ou moins déstabilisantes. Le(s) mandat(s) initial(aux) a(ont) donc toutes les chances de se transformer au cours de la recherche. Nous présentons ces contraintes en **partie 2** et proposons d'en tirer parti grâce à trois dispositifs de comparaison : (1) une *méthode* pour comparer les intentions formulées par nos interlocuteurs à des actions, recueillir les justifications contradictoires et en garder la trace ; (2) le *groupe de suivi* réunissant chercheurs et praticiens pour gérer la controverse, un des points clés de la réussite d'une recherche action à long terme, (3) le *groupe d'échange* pour organiser la confrontation avec les autres chercheurs de façon régulière et produire ainsi une théorie susceptible de survivre à la recherche en cours.

## **1 – La recherche action en communication organisationnelle**

### **Précision de vocabulaire : observation participante, participation observante ?**

Une recherche action est donc principalement une question d'interprétation en situation. La connaissance qui en émerge est une co-construction au sens où l'avait initialement défini le psychologue Kurt Lewin (1951) : en sciences sociales, il est vain de tenter une séparation du sujet et de l'objet de recherche car l'être humain avec sa capacité d'interprétation est partie intégrante de cet objet. Pour Lewin et ceux qui l'ont suivi sur ce sujet, comme par exemple Michel Liu (1997) en sociologie, Chris Argyris (1995) en psychologie ou Christophe Midler (1993) en gestion, la recherche action a pour objectifs de transformer la réalité et de produire des connaissances correspondantes.

Nous serons plus modestes en ce qui concerne la recherche action en communication organisationnelle : elle est un moyen de comprendre les situations organisationnelles, de « *rendre compte du sens de la pratique* » (Gramaccia, 2001, 61) dans lesquelles « *la communication est considérée comme une interaction structurée et structurante* » (Bouzon, 2002, 22). C'est-à-dire que la communication organisationnelle n'est jamais seulement fonctionnelle (l'exemple type étant la transmission d'un message qui permet d'assurer une tâche particulière) mais aussi relationnelle et ancrée dans des savoirs et pratiques préexistantes (Lacoste, 2001 ; Bouzon, 2002 ; d'Almeida & Andonova, 2006). Cela signifie que les dimensions sociales ne sont jamais déconnectées des activités de travail. L'interactionnisme symbolique (Goffman, 1974 ; Strauss, 1992) est ici une référence fondamentale et s'inscrit dans le double constat de l'action située (Suchman, 1987) : agir

c'est interpréter des situations et réagir aux circonstances, ce qui procède de l'acte de communication car situations et circonstances sont toujours incarnées.

La recherche action en communication organisationnelle procède généralement de deux approches (Miège, 2005 ; Groleau, 2002 ; Lacoste, 2001 ; Grosjean & Lacoste, 1999 ; Winkin, 2001 ; Orlikowski, 2002)<sup>1</sup> :

1 - L'*approche ethnographique* ou *observation participante*, où le chercheur est toléré dans l'organisation notamment grâce à sa participation au travail,

2 - L'*approche clinique* ou *participation observante*, lorsque le chercheur est appelé par l'organisation pour apporter son éclairage sur une situation souvent douloureuse.

### **Deux traditions de recherche action avec une visée compréhensive**

Cet objectif de compréhension assigné à la recherche est très proche de deux traditions méthodologiques.

La première est sociologique et américaine : la *Grounded Theory* développée par Anselm Strauss et Baxter Glaser (1967) qui parlent de sociologie compréhensive, de « *découverte de la théorie, ancrée dans la réalité* »<sup>2</sup>. La démarche est inductive, elle part des faits, et a pour but la théorie, c'est-à-dire un ensemble de concepts destinés à comprendre les comportements. Les concepts sont élaborés par les chercheurs et fondés sur les matériaux de terrain, qui peuvent être de toute nature (entretiens et fragments de récit, observations, documents, actions, statistiques, littérature, etc.). Les auteurs parlent de théorie émergente en ce sens qu'elle « *doit être adaptée aux faits [... et non plaquée, elle...] doit pouvoir travailler les données, elle doit être féconde, capable d'éclairer ce qui est obscur [...]. Elle est le produit des transformations successives des données par le travail de recherche* » (Demazière & Dubar, 1996, 50). Cette citation permet de cerner les fondements et les objectifs de la *Grounded Theory* : il ne s'agit pas seulement de laisser parler les matériaux de la recherche mais aussi de les travailler, ce qui est le rôle du chercheur. En ce sens, cette méthodologie s'éloigne de l'ethnométhodologie, également ancrée sur le terrain mais qui considère que le langage ordinaire des acteurs est suffisant à rendre compte des comportements (Garfinkel, 1967). Pour Glaser et Strauss, l'enracinement des données nécessite des comparaisons pour produire une théorie : comparaison entre des analyses et un retour sur le terrain (qui produit une théorie locale), comparaison avec les lectures et expériences antérieures ou celles des autres

---

<sup>1</sup> Nous mettons de côté le cas du praticien qui réfléchit sur sa pratique. Nous ne parlons pas de l'observation complète, utopie dans le domaine des organisations à moins de nier toute réalité sociale ou de se contenter d'expériences de laboratoire (Lewin, 1951).

<sup>2</sup> Traduction libre en référence au titre de l'ouvrage « *Discovery of Grounded Theory* » et aux objectifs assignés à cette méthodologie.

chercheurs, comparaison avec d'autres théories et d'autres terrains qui viendront produire ces régularités qui constituent finalement une théorie formelle (voir par exemple les travaux de Becker sur la déviance qui compare les musiciens de jazz et les fumeurs de marijuana – Becker, 1988).

La seconde tradition méthodologique est française et issue d'une branche des sciences de l'organisation qui s'intéresse aux acteurs en situation de travail (voir par exemple, Berry & Matheu, 1986 ; David, Hatchuel & Laufer, 2000). La question de la place du chercheur, de son rôle, de son interaction avec le terrain a toujours été centrale dans leurs travaux. Leur choix méthodologique s'est d'emblée orienté vers l'approche clinique qui permet de rendre compte des savoirs développés dans les organisations pour la conduite de l'action (la visée est pour eux de gestion) : il s'agit de "*cerner le phénomène, plutôt que de vouloir l'épuiser*" (Girin, 1981, 1883). La clinique part d'une pathologie sans pour autant avoir pour objectif de la soigner (Herreros, 2004). Ce point de départ, ancré dans la pratique par une demande exprimée officiellement, offre une perspective d'étude critique unique : à la fois pour accéder durablement à un terrain et aussi pour en cerner ses conditions de vie (Berry, 1981). Dans le même esprit que la *Grounded Theory*, c'est par l'organisation de comparaisons que ces laboratoires ont pu développer leurs théories formelles (notamment le fameux « *Une Technologie invisible ?* », Berry, 1983 ; voir une synthèse dans Vacher, 2006b). Ces comparaisons sont d'abord factuelles (plusieurs terrains d'investigation sont menés en parallèle par les équipes de chercheurs), ensuite théoriques (en confrontant les résultats à la littérature scientifique et cela au sein de réunions systématiques), puis épistémologiques pour dépasser « *la difficulté peut-être la plus redoutable car la moins visible : le poids des évidences admises par les chercheurs* » (Berry, 1981). Ces comparaisons grâce à la critique des pairs sont encadrées par ce que les auteurs nomment le contre transfert en référence à la psychologie clinique pour « *arracher le chercheur à son terrain* » (Berry, 2000).

Jacques Girin, dont nous allons explorer à notre profit les agencements organisationnels (Girin, 1995a&b) ainsi que l'opportunisme méthodique (Girin, 1989), appartenait à cette double tradition. Une précision de vocabulaire est nécessaire avant d'entrer dans le vif du sujet de l'agencement de recherche comme méthode : quelle lien faisons-nous entre langage et communication ? En quoi la recherche action est-elle particulièrement adaptée à l'étude de la communication organisationnelle ?

### **Langage et communication...**

La communication organisationnelle telle que nous l'entendons dans ce texte est ce qui imprègne le quotidien des organisations sans pour autant être une affaire banale. Michèle Lacoste

en parle avec précision dans son article « *peut-on travailler sans communiquer ?* » (Lacoste, 2001 ; Borzeix & Fraenkel, 2001). Elle montre à quel point les pratiques communicatives sont liées au procès de travail : l'engagement dans des rapports communicatifs, l'assimilation d'informations, la négociation des règles, la construction de connaissances. La communication intervient essentiellement dans deux activités : la coordination et la coopération, la première étant plus souvent sujette aux dysfonctionnements par son manque de visibilité. Ce serait une articulation d'articulations au sens de (Strauss, 1992) pour qui le travail d'articulation « *est ce travail supplémentaire nécessaire pour que les efforts collectifs d'une équipe soient finalement plus que l'effort chaotique de fragments épars de travail accompli* » (id., 20). La communication joue le rôle de liant dynamique entre les différentes actions collectives : le travail est dans le faire mais aussi dans le lire et l'interpréter en contexte, dans l'écrire en restant attentif à ce que cela provoque, dans la façon de parler plus ou moins instituée. Le faire n'est qu'une partie du travail et la communication vaut d'être étudiée pour rendre compte des indispensables interactions au quotidien et les inscrire dans un réseau de contraintes réglementaires, sociales, techniques, économiques.

Cette conception de la communication organisationnelle n'est pas sans rappeler celle du langage telle que précisée par le réseau *Langage et Travail* : le langage permet de « *travailler dans un espace intermédiaire entre l'ordre de l'interaction et l'ordre de l'institution* » (Borzeix & Fraenkel, 2001, 54). Cela fait référence à l'interactionnisme symbolique (Goffman, 1974) et au structurationnisme (Giddens, 1987). On y trouvera énoncées les nuances entre **situation**, **cadre** et **contexte**, ce qui s'avère primordial pour nous positionner dans un travail de recherche action. Je puise ici dans différents textes pour résumer ces précisions et notamment dans un des derniers articles de Jacques Girin (2001) :

- La *situation* permet de comprendre ce qui est en train de se passer. Elle renvoie à la notion d'*indexicalité*, spatiale et temporelle. Par exemple, qui est « je » ou « tu » dans un dialogue ? A quoi renvoie « ici », « hier » ou « demain » lorsque l'on se parle ? La réponse est donnée par la situation d'énonciation,

- Le(s) *cadre(s)* permet(tent) de comprendre de quoi relève ce qui est en train de se passer, sur quel registre se trouve-t-on : par exemple, la question de négocier l'accès à telle banque de donnée est-elle un problème technique, soulève-t-elle des problèmes institutionnels ou renvoie-t-elle à des problématiques d'usage ?

- Le *contexte* renvoie quant à lui aux ressources d'interprétation dont disposent les acteurs. Il peut par exemple y avoir accord sur le cadre et pourtant incompréhension mutuelle car les contextes d'interprétation sont disjoints (on y trouve les cultures métiers ou traditionnelles). Par exemple, un informaticien et un documentaliste peuvent s'accorder pour traiter le problème des

banques de données sous l'angle technique et ne pas s'entendre parce que chacun possède des connaissances et des expériences correspondantes incompatibles.

La question du langage au travail fait aussi explicitement référence aux actes de langage (Austin, 1970 ; Gramacia, 2001) : la dimension langagière du travail est « *celle qui dit, celle qui accompagne ou celle qui accomplit l'activité* » (Borzeix & Fraenkel, 2001, 30). Ce point de vue rend caduc le constat de la différence entre le dire et le faire, ce qui permet au chercheur de s'intéresser aux questions pratiques (que se passe-t-il au travail ?) et d'étudier la relation entre parole et action comme une co-production.

Enfin, cette conception de la communication organisationnelle offre une place importante à la narration : raconter permet de comprendre et d'intégrer. C'est la forme la plus souple et la plus complète d'échange cognitif, affectif et aussi non intentionnel (la personne transparaît dans son récit, elle en dit toujours plus que ce que nécessitent les circonstances professionnelles). On retrouve bien là tout un courant que défend « *l'approche narrative des organisations* » pour reprendre le titre d'un article de Nicole Giroux et Lissette Marroquin (2005). Les auteures retracent l'usage que font les sciences humaines de la narration en contexte organisationnel. Cette compétence familière fait autant appel à notre raison qu'à nos sens, elle est située et collective, au cœur du processus de création de signification (Weick, 1995). Elle est un moyen d'accéder aux expériences et aux anecdotes pour compléter arguments et statistiques, elle oblige à ne pas en rester aux récits épiques et glorieux de l'organisation toute puissante pour s'intéresser aux récits de la vie quotidienne (d'Almeida, 2006 ; Gramacia, 2001 ; Vacher, 2004). Les histoires accompagnent le chercheur sur le terrain, de même qu'il devra se poser la question de la mise en forme de son travail (Dumez & Jeunemaître, 2005).

Pour résumer, la communication organisationnelle s'intéresse aux activités langagières, qui ne sont pas seulement un moyen de transmission, mais aussi le support d'opérations complexes dont l'étude ne peut se faire qu'en situation. Le chercheur sait qu'il doit perturber son objet pour le saisir ou au moins le cerner.

## **2 - L'agencement de recherche : opportunisme et méthode...**

Nous n'en finirions pas de lister les contraintes qui jalonnent le parcours du chercheur acceptant les risques de l'action. Sur le terrain et pour la science, le chercheur choisit de concilier, de compromettre et de se compromettre. Il se doit d'être opportuniste. Nous allons ici préciser ces contraintes pour toucher d'un peu plus près les difficultés qui l'assaillent avant de proposer de la

méthode qui en tire parti avantageusement pour fabriquer de la théorie. Le mot contrainte est pris ici au sens artistique comme l'a systématisé l'*OULIPO*<sup>3</sup> avec les contraintes formelles mathématiques : l'artiste mobilise les contraintes pour stimuler l'imagination. La contrainte est pour lui une aubaine et non une calamité. Nous proposons ce même renversement sémantique pour la recherche action en profitant d'un nœud de contraintes *a priori* inextricables.

### **Sur le terrain : comment entrer, rester, sortir ?**

Qui est le chercheur sur le terrain ? Il ne suffit pas d'énoncer nos postures méthodologiques pour que la situation se simplifie. Ethnographe ou clinicien (selon les deux approches présentées en partie 1), le chercheur devient aussi ce que négocie le terrain, qui cherche à y trouver son compte.

Si la demande émane des laboratoires de recherche, la difficulté pour le chercheur sera de trouver sa place pour multiplier les angles de vue qui alimenteront sa problématique. Quelques entretiens seront souvent insuffisants et les documents ne se trouvent pas sur simple demande : que vient faire cet étranger chez nous ? Que nous veut-il ? Que va-t-il nous apporter ?

Si la demande émane de l'organisation, la solution n'est pas non plus acquise : la problématique de recherche n'intéresse souvent pas directement le terrain, qui attend des réponses concrètes à ses soucis du moment. Le chercheur devra faire des compromis.

Dans les deux cas, le chercheur réussit son entrée car le terrain lui donne un rôle à jouer. L'illustration la plus exemplaire est celle de Jeanne Favret-Saada étudiant la sorcellerie dans le bocage normand (Favret-Saada, 1977). On la considère d'abord comme une journaliste. Les paysans se moquent d'elle en affirmant que de nos jours, la sorcellerie n'existe pas. Elle persiste et s'installe avec sa famille dans la région. Un jour, on lui parle de sorts, de « prise », de morts. Elle rédige son travail de recherche sur la puissance des mots. Elle cherche à comprendre également ce qui a libéré la parole de ses interlocuteurs. Elle a écrit son journal et reprend ses notes pour se rendre compte que ce n'est pas sa pugnacité et sa patience qui ont fait parler les paysans. Ces derniers l'avaient prise, à ce moment bien précis de la parole efficace (pour sa recherche mais aussi pour le terrain), pour une désenvoûteuse. Elle faisait alors partie de l'histoire de ces paysans. Sans ce malentendu (qui l'a emmené sur des routes inconnues et parfois dangereuses), elle n'aurait rien obtenu.

Qu'en est-il du chercheur dans le monde *a priori* plus rationnel des organisations ? Il doit aussi accepter d'être celui que l'on juge efficace malgré sa volonté de neutralité : il sera parfois propulsé consultant, secrétaire, barde ou fou du roi. Peu importe, du moment qu'il récolte ses

---

<sup>3</sup> Ouvroir de Littérature Potentielle, créé dans les années 60 par Raymond Queneau, voir par exemple (Queneau, 1977 ; Pérec, 1969)

données. Il peut toutefois utiliser son journal de bord pour retracer l'historique des différents rôles qu'on lui assigne pour resituer la parole de ses interlocuteurs et en relativiser la portée. J'aime par exemple la place de secrétaire : rendre compte d'une réunion est parfois le meilleur moyen de creuser ce qui ne se dit pas, tout en étant primordial pour la communication organisationnelle. En effet, avant d'être diffusé, le compte rendu est bien souvent corrigé par le président de séance. On y retire les conflits qui ne sont pas considérés à propos, on y ajoute des décisions qui n'ont pas été entérinées, on lisse, on voile, on opte pour le registre officiel moins sujet à controverse que le compte rendu initialement rédigé. Cela est d'une grande richesse pour la recherche (Vacher, 1997).

Comme le dit avec humour Jacques Girin, la matière pense. Ce qu'elle nous dévoile est conditionnée par ce qu'elle estime être utile ou nuisible pour elle : « *La matière nous manipule et risque de nous rouler dans la farine. Elle nous embobinera d'ailleurs d'autant mieux que nous serons persuadés de pouvoir tenir un plan fixé à l'avance* » (Girin, 1989, 2). Mais le fait que la matière pense est intéressant car « *on invente rarement un principe d'explication [...], les gens de terrain sont des producteurs de théorie, des « savants ordinaires » auxquels il serait tout aussi stupide de ne pas prêter l'oreille, qu'il serait imprudent de prendre leurs raisonnements pour argent comptant* » (id.). Nous retrouvons dans cette citation les enjeux de la *grounded theory* présentés en première partie : la théorie émerge du terrain mais nécessite un travail de comparaison de la part du chercheur pour voler de ses propres ailes et ne pas rester « collé au terrain ».

Pourtant, une intégration réussie a aussi ses contraintes : enfin accepté, le chercheur est devenu indigène, il lui faut sortir. Rédiger. Produire de la science. Même avec une échéance (comme la thèse en trois ans ou le rapport impératif ou encore la commande d'article pour une date précise), le chercheur oublierait parfois volontiers l'exigence de l'écriture pour se fondre dans le rôle que lui assignait son terrain : « *Il faut parfois arracher le chercheur au terrain* », d'autant plus qu'il est jeune et sur une recherche de longue durée (Berry, 2000).

### **La théorie : à quoi sert la recherche action ?**

Mais, nous l'avons vu en première partie, le terrain ne suffit pas : la confrontation avec les théories est indispensable pour produire de la science. Le chercheur a donc aussi besoin d'exigences sur la qualité pour ne pas produire seulement le nième rapport sans saveur (Berry, 1994).

Quand lire ? Comment lire ? Quand s'arrêter ? Quels résultats confronter aux autres ? Quand ? Comment les valoriser ? Autant de questions qui ne se résolvent pas d'elles-mêmes. Une recherche qualitative et inductive comme la recherche action nécessite de nombreux allers et retours entre le terrain et la théorie. Le choix est vaste en sciences humaines et il est facile de s'y noyer. Les lectures initiales ne sont souvent pas fructueuses car les questions fortes n'émergent qu'au bout



d'un certain temps d'immersion dans le terrain. Les lectures deviennent efficaces au moment même où le terrain est si prenant que le chercheur n'a plus de temps pour lire.

De même, si les idées émergent, elles ne produisent que rarement une bonne théorie. Elles doivent être régulièrement confrontées aux autres, critiquées, remises en cause et travaillées.

Enfin, il est indispensable de situer les résultats de la recherche : qui attend quoi des travaux ainsi initiés ? A quoi sert la recherche action ? La réponse que nous évoquons depuis le début de cet article est opérationnelle : la recherche action permet de produire des idées, de la compréhension de phénomènes de communication organisationnelle. Mais cette réponse est incomplète. Il peut arriver que la recherche action se fasse au corps défendant du chercheur, il ne va sur le terrain que parce qu'il y est obligé : que ce soit pour des raisons financières ou à la demande de ses tutelles de rattachement. Il peut également rechercher par ce biais à développer ses contacts ou d'autres activités. Il peut tout simplement souhaiter afficher des fondements pratiques et théoriques pour répondre à tel canon scientifique du moment. J'utilise ici un grille de lecture « *à quoi ça sert ?* » que j'ai développée au cours de différentes recherche sur le rôle de l'information et de la communication dans les organisations (Vacher, 2001 ; 2006a). Les réponses à la question peuvent être explicites (**fabriquer**, ici de la science, et **montrer**, que l'on sait concilier des problématiques scientifiques avec le réel) ou latentes, non forcément voulues (**socialiser** avec le terrain par exemple, et **rassurer**, notamment les tutelles).

Bref, la recherche action ne sert pas qu'à produire des idées neuves. Elle est soumise à un réseau de motivations qu'il serait dangereux d'ignorer. Elle a aussi ses ressources qui ne sont pas toujours mobilisées : les laboratoires de rattachement, les tutelles, les colloques, les journées d'étude, etc. peuvent se transformer en comité de sages si l'on prend conscience de l'importance et de l'urgence de le faire<sup>4</sup>. Parler vingt minutes pour laisser dix minutes la parole à la salle ne permet pas la confrontation. Cette dernière a besoin d'instances régulières et basées sur la confiance.

### **De la méthode : l'agencement de recherche**

La recherche action n'est donc pas une activité solitaire. Le chercheur a besoin des autres pour avancer. Comment organiser les compromis sur le terrain pour qu'ils restent supportables ? Comment organiser la confrontation des résultats intermédiaire pour produire de la science ?

---

<sup>4</sup> Voir par exemple les séminaires dans le cadre des colloques internationaux comme Workshop on Knowledge Interaction and Knowledge Management, ou les journées d'étude d'Org&Co, ou encore les journées doctorales du GDR TIC et Société. Voir tout simplement les séminaires internes à certains laboratoires où l'échange entre chercheurs exigeant écrit et oral suivis d'un débat d'au moins une heure.

L'agencement de recherche, qui mobilise les travaux de réflexion méthodologique présentés en première partie et les agencements organisationnels, met tout d'abord l'accent sur l'ignorance : personne ne sait exactement ce que font les autres, aucun ordre n'est suivi à la lettre. Ce principe sain permet aux organisations et à la recherche de fonctionner mais il nécessite un compromis entre confiance aveugle et contrôle tatillon (Girin, 1995b). Il y a toujours certains qui disent (les mandants) et certains qui font (les mandataires). Le mot « certains » est à préciser : c'est un composite d'humains, d'objets et de langage. La performance (au sens de produire quelque chose) est dans les liens entre ces éléments du composite : un document sans lecteur réel et contemporain a peu de chance d'être de qualité, un informaticien chevronné et attentif à ses utilisateurs mais sans outil logiciel adéquat ne peut rien produire, un équipement dernier cri que personne ne sait faire fonctionner est voué à la friche, etc. En ce sens, Jacques Girin parle de ressources : chacun des éléments, humain, matériel et symbolique est ressource pour les autres (en référence à la cognition distribuée et à la sociologie de la traduction, voir par exemple Hutchins, 1995 ; Akrich, Callon, Latour, 1987). Un mandat permet de cadrer la relation entre le dire et le faire : il peut être clair ou confus.

Dans un agencement de recherche action, le mandat est d'autant plus confus qu'il y a deux mandants : le terrain et la science, représentés généralement par leur directeurs respectifs. Les mandats correspondants nécessitent toujours des compromis pour devenir convergents. Le fait d'intervenir à plusieurs chercheurs peut avoir la vertu de séparer les rôles que le terrain leur assigne et faciliter ainsi le travail de chacun. Nous avons par exemple été à trois sur un terrain de recherche ayant une problématique centrée sur la documentation : deux experts reconnus en matière documentaire et un ethnographe. Les experts apportaient la caution technique pour rassurer l'organisation même s'ils ont participé autant que l'ethnographe à l'investigation scientifique (Vacher, Le Bis, Hassanaly, 2007).

Pour cerner la situation de communication organisationnelle, il est indispensable de cadrer les problématiques (qui peuvent être *a priori* divergentes du fait que le mandat est double) pour dégager les contextes d'interprétation en jeu. Pour cela, nous proposons de mobiliser une méthode ou « boîte à outils », que nous nommons par les initiales des actions à mener « *IRJM* » (Intention, Réalisation, Justification, Mémoire), et deux dispositifs de comparaison, d'un côté le *groupe de suivi* ou comité de pilotage sur le terrain et de l'autre le *groupe d'échange* ou instance de contrôle qui émane des institutions de la recherche.

La méthode « *IRJM* » permet de multiplier les angles de vue en situation : il s'agit, dans la mesure du possible, de recueillir des **intentions** concernant la situation. Cela prend souvent la forme

d'entretiens avec les personnes concernées et de lectures de comptes rendus complétés par les documents officiels de l'organisation. Ensuite, lorsque les compétences du chercheur le permettent et le temps d'immersion est suffisamment long, il s'agit de participer aux **réalisations** correspondantes. Enfin, car les réalisations ne concordent jamais avec les intentions, il est indispensable de recueillir à nouveau des témoignages ou des récits de **justifications**. C'est un des moments forts de la recherche action car les contradictions sont d'excellents révélateurs des évidences partagées (les fameux *contextes d'interprétation*). La situation d'entretien importe : dans les locaux où travaillent les personnes, entourées de leurs outils de travail, de leurs équipements et de leurs collègues, même si cela n'est généralement pas confortable. Pour tirer parti de ces trois moments et garder une **mémoire** sur laquelle on pourra revenir, les notes, les enregistrements et le journal de bord sont des instruments indispensables. Ce sont les seuls moyens de retour au terrain. Une nouvelle vague d'entretiens apporte de nouvelles données, ce n'est pas un retour aux sources.

Le **groupe de suivi** ou le comité de pilotage complète ce dispositif. Il est idéalement formé de toutes les personnes de l'organisation concernées par le déroulement de la recherche (Girin, 1989). Il ne comprend pas que des partisans : « *Il n'est pas exceptionnel que des gens fortement opposés au départ à l'idée même de la recherche, que l'on a eu l'intelligence de faire siéger dans le comité pour qu'ils puissent faire valoir leurs raisons, deviennent, en cours de route, de fervents supporters* » (*Id.*, 3). Ce comité est une contrainte créative : s'il fait perdre une certaine liberté au chercheur, il lui assure un nouveau matériau d'observation. Les débats et la controverse de ces comités mettent en lumière les enjeux profonds de l'organisation concernée. La seule présence sur le terrain ne permet pas toujours de percevoir ces enjeux. Ensuite, le comité peut être un relais vers les autres membres de l'organisation pour donner accès au chercheur à de nouveaux lieux d'investigation ou pour clarifier son statut. Enfin, ce groupe de suivi ou « *instance de gestion constitue une garantie de permanence face à la mobilité générale des personnes dans l'entreprise, et en particulier face à la mobilité des demandeurs de la recherche* » (*Ibid.*).

Le dernier point indispensable à la recherche action est l'instance de contrôle ou **groupe d'échange** qui permet le travail de comparaison pour produire les théories susceptibles de survivre à la recherche en cours. Cette instance ou groupe est constitué d'autres chercheurs, qui ne sont pas forcément spécialistes du domaine étudié mais qui sont prêts à adopter une écoute bienveillante et critique vis-à-vis des travaux de leurs collègues. Dans le meilleur des cas, elle se réunit de façon rituelle, deux fois par an par exemple pour chaque recherche, au sein du laboratoire de rattachement des chercheurs ou dans un groupe de recherche *ad hoc*. Elle permet de « *rappeler les schémas conceptuels généraux, d'aider à l'analyse de l'identité des chercheurs sur le terrain, d'ouvrir des pistes de recherche, de produire des comparaisons avec d'autres situations. [...] Elle fournit un début de validation scientifique [...]* » (Girin, 1989, 4). Au minimum, il s'agit des colloques et

obligations de rendre compte. Au mieux, elle est une combinaison de ces deux types de rencontres : séminaires critiques mais bienveillants d'un côté, contrôle institutionnel de l'autre.

## **Conclusion**

En résumé, pour une recherche action en communication organisationnelle, raisonner en termes d'agencement de recherche permet de clarifier la relation entre la théorie et le terrain. Cette relation est toujours une double co-production entre deux instances de décision, opérationnelle et scientifique (les mandants), et un composite de recherche (le mandataire). Le cadrage de cette relation se fait grâce à un double mandat qui n'est pas forcément convergent et qui nécessite négociations et compromis. La qualité des résultats (théoriques et pratiques) dépend de la régularité des rendez-vous entre mandants et mandataires (les groupes de suivi et d'échange) ainsi que des moyens mis en œuvre pour cerner les jeux d'interprétation en contexte (suivi des intentions, réalisations, justifications grâce à la mémoire).

En aucun cas, il ne pourra être décidé à l'avance de ces résultats pour pouvoir en suivre l'évolution à partir de critères chiffrés. Ce serait la situation d'un mandat clair pour assurer une tâche simple, ce qui n'est jamais le cas de la recherche action en communication organisationnelle. En effet, parler de jeux d'interprétation en contexte est extrêmement contraignant : le chercheur perturbe son terrain du seul fait de sa présence, il n'est jamais neutre. Il est aussi influencé par les stratégies opportunistes des acteurs. Il doit pourtant être capable d'étudier ces interactions en situation (organisationnelle) pour faire émerger une théorie susceptible de devenir formelle. Ces contraintes sont en réalité un point fort : la communication organisationnelle ne peut s'étudier qu'en situation et seule la recherche action permet cette étude, grâce aux cadrages de l'agencement organisationnel et à la conscience des enjeux correspondants (fabriquer des idées neuves, montrer où vont les financements, socialiser avec ses pairs, rassurer les tutelles...).

C'est à ce prix seulement que problématiques scientifiques et questions pratiques ont des chances de se rencontrer.

## **Références bibliographiques**

Akrich M., Callon M., Latour B., "A quoi tient le succès des innovations. Premier et second épisode : L'art de l'intéressement et L'art de choisir les bons porte-parole", *Gérer et Comprendre*, 1988, juin et Septembre, p. 4-17 et p. 14-29

Argyris C., *Savoir pour agir*, Paris, InterEditions, 1995

Austin J.-L., *Quand dire c'est faire*, Ed. Le Seuil, Paris, 1970

- Becker H. S., *Les mondes de l'art*, Flammarion, Paris, 1988, 379 p.
- Berry M., "Diriger des thèses de terrain", *Gérer et comprendre n°62*, 2000, Annales des Mines, décembre, p. 88-97
- Berry M., "Le chercheur et son agenda", *Séminaire vie des affaires, École de Paris du Management*, 1994, 04-mars, p. 51-61
- Berry M., "Le point de vue et les méthodes de la recherche en gestion", *Annales des Mines*, 1981, Juillet-août, p. 19-30
- Berry M., Matheu M., "Pratique et morale de l'irrévérence", *Revue Française de Gestion n°58*, 1986, juin-juillet-août, pp. 40-58
- Berry M., *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Centre de Recherche en Gestion, École polytechnique, Paris, 1983, 93 p.
- Borzeix A., Fraenkel B. (dir.), *Langage et travail. Communication, cognition, action*, Ed. CNRS, Paris, 2001
- Bouzon A. (dir), *la communication organisationnelle en débat : champs, concepts, perspectives*, L'Harmattan, 2006
- Bouzon A., *Communiquer dans l'incertain : La communication dans les processus de conception innovante à "risques maîtrisés"*, Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches, LERASS, Université Paul Sabatier, Toulouse 3, 2002
- D'Almeida N., "Les organisations entre projets et récits ", in *Bouzon A. (dir) la communication organisationnelle en débat : champs, concepts, perspectives, Paris, L'Harmattan, 2006*, p. 145-158
- D'Almeida N., Andonova Y., "La communication des organisations", in *Sciences de l'Information et de la Communication. Objets, savoirs, discipline, Olivesi S. (dir.)*, Presses Universitaire de Grenoble, 2006, p. 129-143
- David A., Hatchuel A., Laufer R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Paris, 2000
- Demazière D., Dubar C., *Analyser les entretiens biographiques*, Presses Universitaires de Laval, 2004, (1ère ed. 1997)
- Dumez H., Jeunemaître A., "La démarche narrative en économie", *Revue économique, vol. 56, N° 4*, 2005, juillet, p. 983-1006
- Favret-Saada J., *Les mots, la mort, les sorts*, Gallimard, Paris, 1977, 424 p.
- Garfinkel H., *Studies in Ethnomethodology*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall (1984: Cambridge Policy Press), 1967
- Giddens A., *La constitution de la société. Éléments de la théorie de la structuration*, PUF, Paris, 1987, (éd. ang. 1984), 474 p.

- Girin J., "L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode", in *Martinet A.-C. (dir.), Épistémologie et Sciences de Gestion, ed. Économica*, 1990
- Girin J., "La théorie des organisations et la question du langage", in *Borzeix A., Fraenkel B. (dir.), Langage et travail. Communication, cognition, action., Ed. CNRS, Paris*, 2001
- Girin J., "Le langage et la compétence des agencements organisationnels", *Connexions, Éditions Erès*, 1995, n°65, p. 121-141
- Girin J., "Les agencements organisationnels", in *Charue-Duboc F. (dir.), Des savoirs en action. Contributions de la recherche en gestion*, 1995, L'Harmattan, Paris, p. 233-279
- Girin J., "L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations", *Journées d'étude sur La Recherche Action en action et en question, École Centrale, Paris*, 1989, 10 mars
- Girin J., "Quel paradigme pour la recherche en gestion ?", in *Économies et Sociétés, Tome XII, n°10-11-12*, 1981, octobre-novembre, pp. 1871-1889
- Giroux N., Marrouquin L., "L'approche narrative des organisations", *Revue Française de Gestion, vol 31/159*, 2005, p. 15-44
- Glaser B., Strauss, A. , *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine de Gruyter, 1967
- Goffman E., *Les rites d'interaction*, Éditions de Minuit, 1974, Paris, 230 p.
- Gramacia G., *Les actes de langage dans les organisations*, Ed. L'Harmattan, 2001, 287 p.
- Groleau C., "L'observation", in *Y. Giordano (Ed.), Conduire un projet de recherche; une perspective qualitative, L'Harmattan*, 2002, pp. 211-244
- Herreros G., "Sociologie d'intervention : sociologie plastique. Métis et métissage", *Gérer et Comprendre n°75*, 2004, mars, p. 81-92
- Hutchins E., *Cognition in the wild*, MIT Press, Cambridge M.A., 1995
- Lacoste M., "Peut-on travailler sans communiquer ?", in *Borzeix A., Fraenkel B. (dir.), Langage et travail. Communication, cognition, action*, 2001, Ed. CNRS, Paris
- Lewin K., *Field Theory in Social Science*, New York, Editions Harper and Row, 1951, 346 p.
- Liu M., *Fondements et pratiques de la recherche-action*, Paris, Editions de l'Harmattan, 1997
- Midler C., *L'auto qui n'existait pas*, InterÉditions, Paris, 1993, 215 p.
- Miège B., *La pensée communicationnelle*, Presses Universitaires de Grenoble, 2005, 126 p.
- Orlikowski W. J., "Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing", *Organization Science, Vol.13, n°3*, 2002, May-June, pp. 249-273
- Pérec G., *La Disparition*, Les lettres nouvelles, 1969, 320 p.
- Queneau R., *Exercices de style*, Gallimard, 1977, 160 p.

- Strauss A., *La trame de la négociation. Sociologie Qualitative et Interactionnisme*, L'Harmattan, Paris, 1992, 311 p.
- Suchman L., *Plans and situated actions*, Cambridge University Press, Cambridge, UK, 1987
- Vacher B., "Du bricolage informationnel à la litote organisationnelle. Ou comment considérer le bricolage au niveau stratégique ?", *Revue Sciences de la Société n° 63*, 2004, octobre, pp. 133-150
- Vacher B., "Faire ou prouver ? L'écrit de l'Assurance Qualité", in Pène S., Borzeix A., Fraenke B. (dir.), *Le langage dans les organisations. Une nouvelle donne*, 2001, Collection Langage & travail, L'Harmattan, Paris, pp. 115-130
- Vacher B., "L'invisible et structurante matérialité de l'information et de la communication organisationnelles : une grille de lecture", *Revue Communication et Organisation*, 2006, Numéro 30, décembre, à paraître
- Vacher B., "Réflexion en communication organisationnelle à partir de "Une technologie invisible ?" de Michel Berry (1983)", *Bulletin Org&Co, groupe d'étude et de recherche sur la communication organisationnelle*, 2006, Décembre, p. 4-8
- Vacher B., *La gestion de l'information en entreprise. Enquête sur l'oubli, l'étourderie, la ruse et le bricolage organisés*, ADBS Editions, Paris, 1997, 231 p.
- Vacher B., Le Bis I., Hassanaly P., "Rôles d'un agencement documentaire : l'activité documentaire et les TIC, un point de vue privilégié sur les relations au travail", in Saint-Laurent-Kogan A.-F., Metzger J.-L. (dir.), *Où va le travail à l'ère du numérique ?*, 2007, Presses de l'École des Mines de Paris
- Weick K.E., *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1995, 229 p.
- Winkin Y., *Anthropologie de la communication. De la théorie au terrain*, Seuil, Paris, 2001, (1ère éd. 1996), 321 p.