

La méthode de recherche-intervention

Samad LAAROUSSI

1. Quand et pour quel objet de recherche choisir cette méthode

Tout chercheur, débutant ou non, est confronté à la parieuse définition de la question de recherche et les choix de méthode qui en découlent. La première généralement conditionne le choix de la deuxième. L'aller-retour continu entre la délimitation du champ de recherche et le choix de la méthodologie qui constitue la pierre angulaire et la clé du succès de tout projet de recherche. Il appartient au chercheur, selon l'objet de ses investigations, de choisir la méthode qui lui semble la plus appropriée. Dans le cas de la recherche-intervention, la question de recherche émane la plupart du temps d'une demande de la part des entreprises qui éprouvent des difficultés ou rencontrent des problèmes dans l'implémentation de processus ou de solutions, mais dont ni le cadre conceptuel, ni les questions spécifiques de déroulement de l'action n'ont pu être préalablement définis. En effet, la recherche-intervention se prête parfaitement à des problèmes organisationnels complexes, qui trouvent leurs origines dans différentes sources et ne se laissent donc pas facilement saisir. En revendiquant le rôle d'intervenants et non de simples observateurs, les chercheurs se donnent ainsi la possibilité d'accompagner les entreprises dans leur processus de changement sur des périodes suffisamment longues pour en comprendre en profondeur le fonctionnement et générer des connaissances valides. Comme le constate Hatchuel (1994) : *"la recherche-intervention en sciences de gestion entend produire des connaissances à la fois scientifiques et utiles à l'action"*

Dans quels contextes la méthode de recherche-intervention est la plus appropriée ? Tout d'abord, lorsque l'objet de recherche trouve son assise dans différents champs théoriques. Nous prendrons, dans ce chapitre, l'exemple de la problématique qui nous servira d'illustration pour l'ensemble des étapes de la recherche-intervention. Une entreprise souhaitait mettre en place des outils CRM (Customer Relationship Management) au sein de son organisation. On admettra que cette mise en place a des répercussions organisationnelles, culturelles, procédurales, humaines, etc. non clairement identifiables au moment où la

décision est prise par la haute direction de l'entreprise. Un ensemble de questionnement surgit aussitôt : quelles sont les conséquences de l'introduction des technologies de l'information et de la communication dans les organisations ? Quel est l'impact des outils de gestion de la relation client dans la mise en place d'une vision "client" partagée par l'ensemble de l'organisation ? Quels sont les rapports entre technologie et transformations dans l'approche marketing ? Comment piloter un projet de changement technologique ? Nous voyons la complexité du problème, puisque d'emblée les questionnements impactent un champ d'investigation qui est à l'intersection des sciences des systèmes d'information, du marketing et du comportement organisationnelles.

La seconde raison de pencher pour une méthode de recherche-intervention, est le fait que le phénomène étudié est nouveau. Dans ce champ d'investigation qui demeure très peu étudié, d'autres questionnements se posent : lorsqu'on parle du CRM, est-ce qu'on peut parler d'un outil clairement identifié par l'ensemble des entreprises ? se concrétise-t-il dans la même configuration selon les entreprises et les secteurs d'activités ? Devrions-nous aborder le CRM d'un point de vue déterministe et considérer que nous parlons d'un objet clairement identifié ? La littérature et les pratiques naissantes dans le domaine donnent une réponse clairement négative. Nous voyons donc que ces questionnements conceptuels impactent un champ méthodologique relevant d'un contexte de découverte (Bergadaà, Nyeck, 1992). Et, dans un contexte de découverte, adopter une démarche "objectiviste" reviendrait à tenir les finalités, du marketing relationnel et du CRM, pour données et invariantes sans se soucier de la rétroaction de ces outils sur les buts et le contexte organisationnel dans lequel ils prennent sens.

Ainsi, nous considérons que la recherche-intervention se prête bien à des recherches qui sont à la fois exploratoires, descriptives et collaboratives (Marshall et Rosman, 1989). Exploratoire, elle l'est, car elle investit une approche récente et peu étudiée, ayant fait l'objet de peu de recherches, mais qui est émergente et mise en pratique dans plusieurs organisations. Descriptive, elle vise à documenter et à fournir un cadre d'analyse utile à la compréhension d'un phénomène nouveau. Le but n'est pas de développer une théorie ou un modèle explicatif, prédictif, ou prescriptif. Le but est plutôt de décrire qualitativement une expérience collaborative, dévoilant des apprentissages acquis à travers une démarche heuristique ponctuée de phase d'identification, de formalisation de la problématique, de planification, d'action, d'évaluation et de validation. Enfin collaborative, la recherche-intervention met à

contribution des participants qui produisent, par leurs interactions et leurs réflexions, les éléments de base de la recherche. En effet, la recherche-intervention s'appuie sur un groupe de validation formé de différents acteurs de l'organisation. Ces participants sont invités à être aussi co-chercheurs et apprenants, les chercheurs formalisant leur point de vue sur l'organisation afin de faire réagir leurs différents interlocuteurs. La recherche s'opère ainsi continuellement par confrontation des représentations que les acteurs se font de l'organisation avec les formalisations des chercheurs et les faits observés. Chanal *et al.* (1997) notent que *"la confrontation d'un modèle provisoire avec le terrain, qui à son tour va enrichir la représentation de la situation, contribue à un processus d'apprentissage itératif fait d'aller-retour entre la théorie et la situation concrète étudiée"*

Les racines de la recherche-intervention plongent dans l'ethnométhodologie, fondée par Garfinkel en 1967 dans son célèbre ouvrage *"Studies in Ethnomethodology"*, c'est une théorie de l'action qui porte une attention particulière aux motivations des acteurs. Il faut voir du dedans, tel est le mot d'ordre lancé par Garfinkel. Le monde extérieur ne peut être vu et interprété que par les individus qui le composent. En opposition au positivisme de Durkheim qui considère les faits sociaux comme "des choses extérieures à la conscience individuelle et soumises à la contrainte sociale", l'ethnométhodologie vise à étudier ces faits tels qu'ils sont vécus par les acteurs sociaux, agents d'un système qui est à la fois subit et produit en même temps par eux. Pour Garfinkel, face à la difficulté de cerner les activités sociales fondamentales, ce sont les normes en vigueur et l'usage que chacun en fait et adapte à chaque situation qui comptent. L'émergence de la « Théorie enracinée dans les faits » (ou « Grounded theory ») a constitué un tournant dans l'histoire des sciences sociales et l'ouvrage *« The Discovery of Grounded Theory »* de Glaser et Strauss en 1967 s'inscrit donc dans la continuité des approches qui lui sont antérieures, avec notamment l'induction analytique et l'interactionnisme (Laperrière, 1997). Cette approche, en effet, suit différentes grandes étapes itératives : *« Analyse comparative continue, catégorisation, mise en relation des catégories, formulation et vérification d'hypothèse sur ces relations, spécification des conditions d'apparition d'un phénomène et de ses conséquences, passage de la codification ouverte et substantive à la codification ciblée et formelle, réduction de la théorie à quelques propositions centrales. »* (Laperrière, 1997, p311).

Enfin, la recherche-intervention s'enrichit des apports des courants théoriques de l'Action-Research de Lewin (1951) et l'Action Science d'Argyris (1985). David (2001, p193-212)

résume la pensée de Hatchuel (1986, 1994) et Moisdon (1997), en écrivant que cette méthode respecte cinq principes méthodologiques :

- **Principe de rationalité accrue** : il ne s'agit pas ici d'intervenir en tant qu'expert "mais de penser la mise en comptabilité de relations et de savoirs nouveaux" pour David, ce principe rompt avec la rationalité universelle et précise la place du chercheur dans ce dispositif de recherche.
- **Principe d'inachèvement** : indique l'impossibilité de définir en avance les différentes trajectoires de la recherche et ses résultats.
- **Principe de scientificité** : Le chercheur n'intervient pas en tant qu'expert, mais doit s'interroger sur "les conditions de validation des savoirs mobilisés au cours de l'intervention, que ces savoirs soient d'ordre technique ou d'ordre plus sociologique." P.11
- **Principe d'isonomie** : l'acte d'intervention doit s'effectuer avec les différents acteurs organisationnels dans une optique "démocratique" et de recherche de la vérité.
- **Principe des deux niveaux d'interaction** : "La démarche de connaissance est une démarche activatrice, dans laquelle le chercheur stimule la production de nouveaux points de vue " (P.11) en définitive, "l'intervention n'est pas seulement l'exploration d'un système, mais la production de savoirs et de concepts qui permettent de penser les trajectoires, dans lesquelles un collectif pourrait s'engager" (Hatchuel, 1994 p. 70 cité par David 2001).

Pour la prise en considération de la recherche-intervention, comme méthodologie générale et intégratrice en sciences de gestion. David (2001) montre que l'objectif est de comprendre en profondeur le fonctionnement du système, de l'aider à définir des trajectoires possibles d'évolution, de l'aider à en choisir une, à la réaliser, à en évaluer le résultat. Par ailleurs, la production de connaissance se fait dans l'interaction avec le terrain, alors que le chercheur parcourt différents niveaux théoriques. Enfin, l'intervention sur la réalité de l'organisation justifie son caractère normatif par référence à des principes scientifiques de recherche et démocratiques, par le respect des acteurs (David, 2000, 195-204)

2. Quelles en sont les conditions optimales de réalisation ?

La recherche-intervention se veut utile aux participants *au moment de l'action*, ce qui lui permet d'emprunter, les outils et les techniques de différentes théories se proclament, de l'intervention ou du "terrain". Cette notion même du terrain est empruntée à l'anthropologie

(Combessie 2001) pour désigner ce qui relie l'objet d'étude et son lieu de production. En science de gestion, toutes les recherches comportent une phase dite terrain pour faire référence au lieu de recueil des données. Les connaissances générées sont ainsi très variables selon le degré d'immersion dans ce terrain et d'interaction avec ses auteurs (David 2001). Du simple envoi de questionnaire aux collaborations plus complexes en interaction avec les acteurs organisationnels. Pour Girin (1986 cité par Le plane) "les recherches interactives" présentent principalement quatre caractéristiques :

- Les connaissances élaborées sont fondées sur un travail de terrain.
- Le travail de terrain s'ajuste aux faits et aux situations pouvant l'infléchir.
- "Les autochtones", c'est-à-dire les gens du terrain, ont un rôle important sur le déroulement de la recherche.
- Les intervenants-chercheurs sont responsables de l'interprétation des informations et des constructions théoriques qui en découlent.

Pour illustrer les conditions optimales de réalisation, reprenons, notre exemple de conception d'un CRM, en tant que réseau relationnel d'information et de communication, n'est pas une réalité en tant que telle, mais il est le produit de la volonté des différents acteurs à l'interface client de former une structure réticulaire. Le CRM est donc une forme construite par les organisations : en ce sens, on peut dire qu'il n'est pas un objet d'étude (au sens positiviste du terme), mais qu'il correspond plutôt à un projet. Il s'agit donc de rendre compte de ce modèle dans l'action, c'est-à-dire d'en produire une connaissance enseignable à travers une démarche heuristique et par tâtonnement, ponctué par des phases de développement incrémental afin de favoriser l'émergence de représentations nouvelles, soutenant ainsi le développement d'un apprentissage individuel et collectif. La recherche-intervention s'inscrit donc dans une dialectique permanente entre théorie et pratique, mobilisant à chaque étape différentes méthodologies (entretiens en profondeur, focus groupe, questionnaire quantitatif, observation participante et non participante, etc.) s'inscrivant globalement dans un dispositif de recherche intervention.

La recherche-intervention s'inscrit en faux dans le débat d'opposition classique entre méthodologies quantitatives et qualitatives. Ici, seule la position épistémologique dicte les moyens. Les méthodes qualitatives et quantitatives peuvent être conciliées au sein d'un même projet de recherche au service du terrain, de la problématique et des connaissances qu'elles

permettent de générer. À travers notre démarche constructiviste, nous postulons l'interaction entre les sujets et l'objet comme inévitable et nécessaire dans la construction de la connaissance (Le Moigne, 1995). Tout objet pensé est alors un construit, et la connaissance produite est le résultat d'interprétations d'individus situés dans des contextes sociaux, culturels et physiques données qui influencent son élaboration. D'après Piaget (1967, cité par Dameron-Fonquerni, 1999), « *La position constructiviste ou dialectique consiste au contraire, en son principe même, à considérer la connaissance comme liée à une action qui modifie l'objet et qui ne l'atteint donc qu'à travers les transformations introduites par cette action. En ce cas, le sujet n'est plus face à l'objet, et sur un autre plan, à le regarder tel qu'il est ou à travers des lunettes structurantes : il plonge dans l'objet par son organisme, nécessaire à l'action, et réagit sur l'objet en l'enrichissant des apports de l'action* ».

Pour la prise en considération de la recherche-intervention, comme méthodologie générale et intégratrice en sciences de gestion, David (2001) nous propose quatre principes communs aux démarches scientifiques d'intervention :

N° 1 L'objectif est de comprendre en profondeur le fonctionnement du système, de l'aider à définir des trajectoires possibles d'évolution, de l'aider à en choisir une, à la réaliser, à en évaluer le résultat.

N° 2 La production de connaissance se fait dans l'interaction avec le terrain.

N° 3 Le chercheur parcourt différents niveaux théoriques

N° 4 L'intervention sur la réalité justifie son caractère normatif par référence à des principes scientifiques (recherche de la vérité) et démocratiques (égal respect des acteurs) (David, 2000, 195-204)

3. Les analyses effectuées : mode opératoire

Il n'existe pas un seul mode opératoire pour la mise en place d'une recherche-intervention mais généralement cela suit les étapes qui suivent.

3.1 Le choix du terrain d'investigation

La première étape consiste à choisir le terrain d'intervention, c'est-à-dire une organisation qui est premièrement intéressée par le sujet de recherche, deuxièmement prête à s'engager dans une réflexion à long terme et qui souhaite bénéficier de la neutralité du chercheur-intervenant pour remettre en cause ces propres croyances et systèmes de fonctionnement. Le chercheur peut être complètement intégré à la structure avec un poste de travail sur place. Cela représente souvent un avantage crucial dans la compréhension de l'organisation étudiée. En jouant son rôle d'ethnologue, le chercheur arrive à mieux appréhender la culture et les normes non écrites de l'organisation. Il est préférable de formaliser par un contrat écrit la nature de la relation chercheur-organisation, les obligations mutuelles, les clauses de confidentialité, éventuellement la durée globale du projet, même si elle peut être amenée à être modifiée en tout temps, les éventuelles dépenses et budget liés au projet de recherche. Ceci est une garantie pour le chercheur et pour l'organisation dans la poursuite de leurs objectifs mutuels.

3.2 La mise en place d'un groupe de validation

En général, le groupe de validation doit refléter les différentes sensibilités ou/et acteurs engagés dans la problématique étudiée ainsi que les différents niveaux hiérarchiques. Cela doit se faire de la manière la plus démocratique possible. Dans le cas de la recherche-intervention sur le CRM, un groupe de travail et de validation qui regroupe à la fois différents services de support et d'interface client, mais aussi différentes sensibilités et niveaux hiérarchiques (responsable marketing, responsable des ressources humaines, deux visiteuses médicales issues de secteurs d'activités et de régions géographiques différentes ainsi que deux responsables de produit). Le choix des participants au groupe s'est fait en prenant en compte leurs leaderships au sein de l'organisation ainsi que leurs potentiels d'acteurs du changement. Au-delà de l'impulsion fondatrice donnée par le directeur général, l'implication des différents membres du groupe avait pour enjeu de prendre du recul et de valider, ou de remettre en question, les pratiques ayant émergé de leurs actions quotidiennes. Ces pratiques résultent, pour la plupart, de rationalités procédurales (Simon, 1982, cité par Valeau, 1998), c'est-à-dire, relevant de compromis fonctionnels émergeant des interactions avec les autres acteurs, internes et externes. L'objectif final, pour ce faire, est de leur fournir un cadre d'analyse globale leur permettant "d'objectiver" leurs propres réalités. Prendre un recul valorise et permet d'intégrer des pratiques relationnelles et marketing issues de logiques hétérogènes.

Voici les différents critères que nous retenons pour la formation du groupe de validation : le rôle et la fonction des acteurs (fonctions dans l'organisation), les unités d'affaires au sein de l'organisation (Business Unit), la culture inhérente aux principaux groupes : interne (département marketing et toutes autres activités de service et support) et externe à l'organisation (la force de vente qui est constamment sur le terrain). Dans notre exemple, l'implémentation du CRM concernait une entreprise pharmaceutique et donc le groupe de validation comportait :

- Deux visiteuses médicales issues de la force de vente de deux régions culturellement différentes : la région romande et alémanique de Suisse. Chacune issue d'une ligne de produits ou classe thérapeutique différente. (Appelé en interne "BU : Business Unit").
- Le responsable du marketing et du service client (département appelé en interne MPS : Marketing Planning and Services)
- La responsable des études de marché.
- La responsable des ressources humaines.
- Deux chefs de produit (Product Manager) issus des deux Business Unit de l'organisation.
- Le directeur de thèse de doctorat.

Le dispositif de recherche, ainsi que le rôle du chercheur doivent être clarifiés au maximum avec les membres du groupe de validation dès le départ, afin d'obtenir leur adhésion et leur implication tout au long du projet de recherche. Le rôle et l'implication de la direction est également un élément crucial dans la conduite et le succès d'une recherche-intervention.

3.3 Une démarche séquentielle

Un projet de recherche-intervention se définit avant tout par une stratégie de recherche particulière caractérisée par une évolution séquentielle : de la définition de la problématique à la validation de résultats.

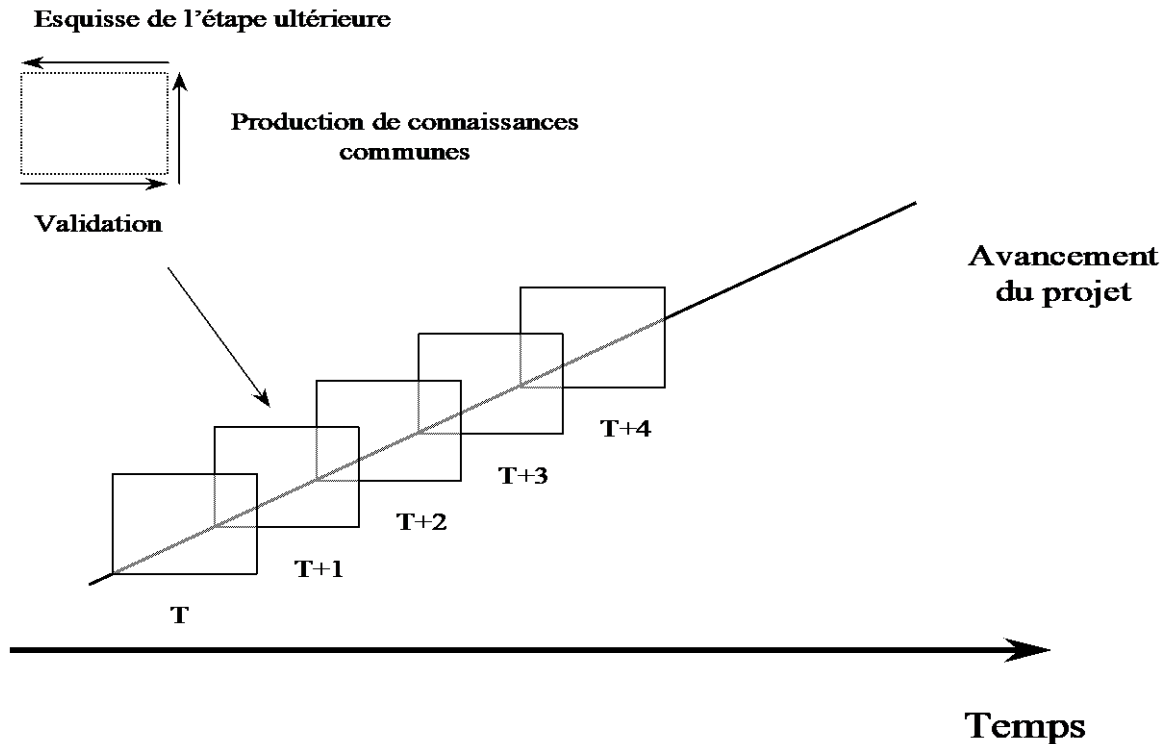


Figure 1 : démarche séquentielle d'un projet de recherche-intervention

En suivant une logique itérative et collaborative, chacune des phases de recherche peut être décomposée en cinq étapes fondamentales :

- *L'étape 1* correspond à la définition de la problématique : consiste à formuler une question de recherche générique qu'on confronte par la suite à la validation du groupe de travail et qui se traduit en objectifs empiriques.
- *L'étape 2* correspond aux instruments de recherche : consiste à élaborer un instrument selon une approche méthodologique adaptative et créative.
- *L'étape 3* correspond au recueil des données : recueil de l'information sur le terrain par interview ou par observation, données secondaires ou textuelles, discussions informelles, etc.
- *L'étape 4* correspond à l'analyse : consiste à analyser les résultats et d'en générer des hypothèses ou propositions qui seront présentées et soumises au groupe de validation.
- *L'étape 5* correspond à la validation : consiste à valider les résultats par confrontation des informations et par triangulation.

3.4 Le déroulement de chaque phase

Le schéma suivant montre comment se déroule chacune des phases du processus. Nous parcourons ce schéma autant de fois qu'il y aura de phases nécessaires.

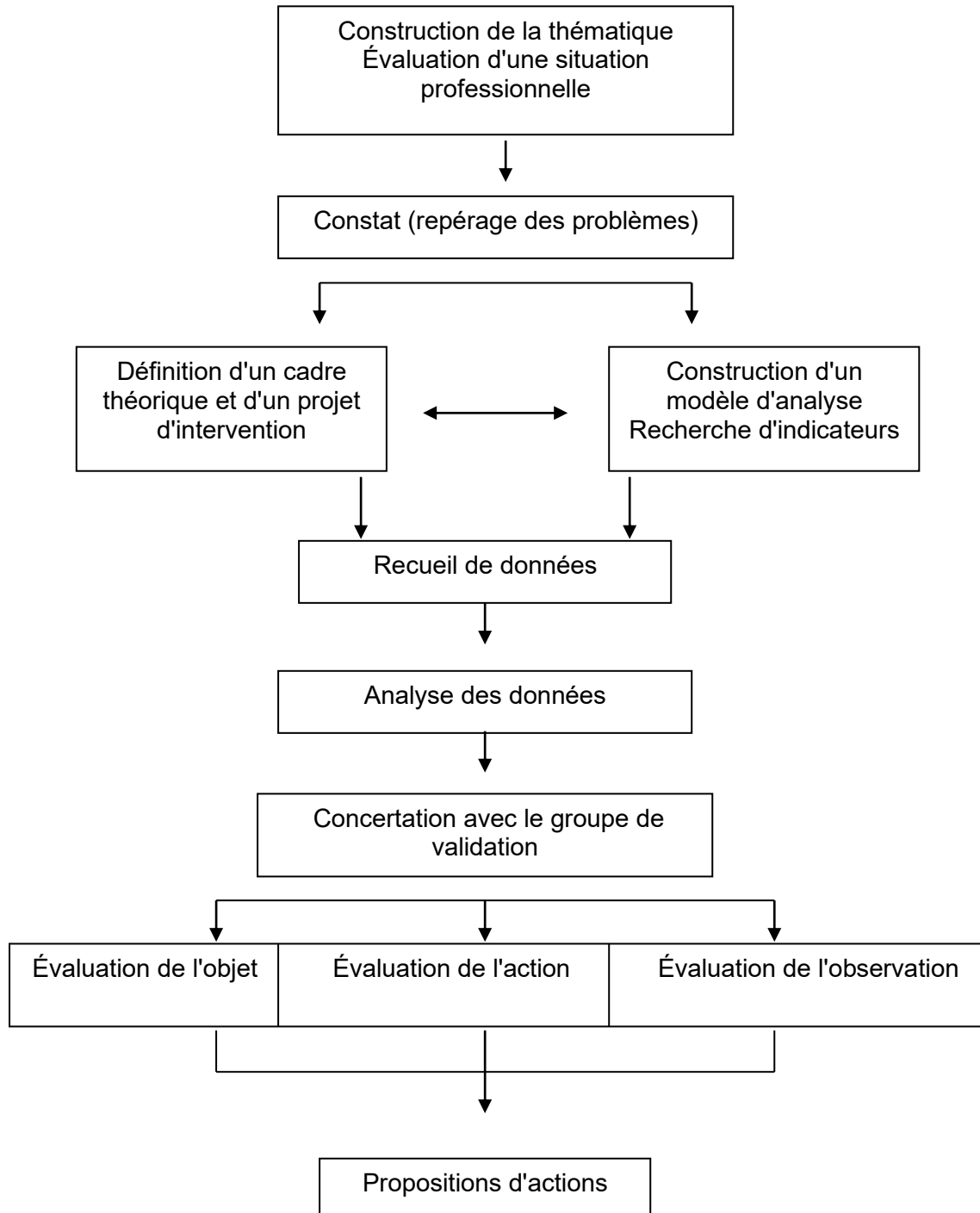


Figure 2 : Le déroulement d'une phase dans le processus itératif d'une recherche-intervention

3.5 Le rôle du chercheur

Dans un dispositif de recherche-intervention, le rôle du chercheur consiste, à partir d'un cadre théorique correspondant à chacune des phases de démarche heuristique du projet, à orienter et à baliser une compréhension en contexte. Les différents cadres théoriques et conceptuels, qui sont coconstruits par le chercheur et le groupe de validation, renvoient au projet théorique initial. Cependant, la compréhension qui se construit au fil de l'exploration, est susceptible d'influencer en retour les orientations de l'objet étudié ainsi que les méthodologies mobilisées à cette fin. Notre objectif initial visait à rendre compte de l'objet étudié du point de vue des praticiens. Ce qui nous intéressait, c'est l'impact de ces outils de gestion sur le contexte d'action des acteurs. D'analyser, de l'intérieur, leurs manières de composer avec les situations selon les contraintes et les ressources qu'elles présentent. Privilégier somme toute, à l'approche purement technique des outils CRM, leurs compétences d'acteurs de l'interface client en contexte. Notre rôle, au sein de l'organisation, était de chercher avec eux de l'intérieur du contexte dans lequel ils exercent, à comprendre ce qui supporte leur agir et influencera tout projet de changement.

Le succès des outils CRM tels que la constitution des bases de données clients ou l'automatisation de certaines activités de la force de vente implique l'adhésion des différents acteurs et la convergence de leurs actions à l'interface client. Le rôle du chercheur, dans ce dispositif est d'être capable de comprendre "de l'intérieur" l'agir des praticiens en terme "d'orientation client". Qu'est-ce que cela signifie-t-il pour les acteurs de l'interface client ? C'est-à-dire comprendre d'une part, les représentations qu'ont font les acteurs et d'autre part, les éléments contribuant aux développements des relations et les processus internes qui les supportent. L'objectif final, est de fournir un cadre d'analyse global permettant aux différents acteurs de l'interface client "d'objectiver" leurs propres réalités. De prendre un recul permettant d'intégrer et de valoriser des interprétations et des pratiques issues de logiques hétérogènes. Au fur et à mesure que se déploient les séances et phases de notre projet de recherche. Cela nous permet la réinjection en quelque sorte de connaissances, de réflexions individuelles et collectives dans le processus d'implication et de mise en place des outils CRM.

Notre contribution dans le cadre de ce dispositif de recherche-intervention, est entre autres de :

- Formaliser la chaîne de valeur client ainsi que les arbitrages qu'impliquent les différentes approches et fonctions des interfaces clients.
- Évaluer les enjeux de l'approche client à travers trois différents niveaux et sphères d'applications du marketing relationnel : tactique, stratégique et philosophique.
- Aider les acteurs organisationnels à mieux expliciter leurs enjeux et à évaluer dans quelle mesure les pratiques jusque-là développées y répondent.
- Réfléchir ensemble sur les améliorations possibles à envisager pour réduire les éventuels écarts entre leurs pratiques et leurs enjeux. Notamment par la mise en place de nouveaux outils de gestion.

4. La présentation des résultats

La logique de présentation des résultats répond tout d'abord aux impératives de la problématique de départ selon une stratégie de démonstration. Il n'existe pas de règle stricte dans ce domaine (Guibert et Jumel, 1997). C'est la recherche du sens et la connaissance générée à travers les différentes phases du projet qui motive le choix de présentation. Afin d'illustrer ce processus itératif générant une connaissance liée au sujet et à l'objet, nous avons fait le choix d'homogénéiser la présentation des différentes phases de recherche à travers les points suivants :

- La formalisation des objectifs de la phase
- Concepts génériques de référence
- Savoirs pragmatiques de référence
- Définition des limites de l'investigation
- Conditions de validité du recueil des données
- Analyse des données
- Résultats
- Validation par le groupe
- Intégration des résultats à ceux de la phase précédente
- Orientation vers la phase suivante

À l'issue donc de chaque étape d'un projet de recherche-intervention et en collaboration avec le groupe de validation, il convient que le chercheur définisse la problématique, la méthodologie appropriée, le choix de l'échantillon ainsi que les résultats de l'étape. Toute la difficulté réside dans la présentation, à posteriori, de l'ensemble des résultats dans un tout cohérent et éviter d'avoir des étapes déconnectées entre elles. Dans notre exemple, nous avons procédé ainsi :

- ***La phase 1 de nature exploratoire*** : correspond au premier contact avec le terrain, elle implique donc : une compréhension du fonctionnement de l'organisation, la perception des acteurs de la problématique de recherche ainsi que la détection des éventuels dysfonctionnements qui risque d'entraver tout projet de changement lié à la fois à l'outil et à l'organisation. La méthodologie mobilisée : entretiens en profondeur, Le recours au dessin,
- ***La phase 2 de nature prospective*** : a permis de cerner les enjeux liés à la construction du "mythe rationnel" du CRM à la fois en interne et à l'externe de l'organisation. Cette phase a permis également l'injection de nouvelles idées et concepts afin d'enrichir la réflexion des acteurs sur les éventuelles interactions outil-organisation et permettre ainsi l'émergence de nouvelles perceptions et représentations.
- ***La phase 3 et phase 4 correspond à l'élaboration d'un cadre explicative*** : à partir d'un état des lieux et d'une description détaillée du fonctionnement du système d'interaction marketing ainsi que sa validation par l'ensemble des acteurs concernés. Ces phases ont permis de cerner les différentes logiques d'actions en œuvre au sein de l'organisation. Cette représentation de la réalité est indispensable à la réflexivité de l'organisation sur ces propres actions. Elle constitue les prémisses d'une logique d'apprentissage commune aux acteurs, permettant ainsi d'intégrer ou de rejeter tout projet de changement.
- ***La phase 5 de nature confirmatoire*** : mesurer l'impact du changement dû à la mise en place de l'outil de gestion. Il s'agit donc ici de cerner l'influence réciproque de l'outil et de la structure sur l'objet "changement"

Le schéma ci-dessous synthétise ces différentes phases.

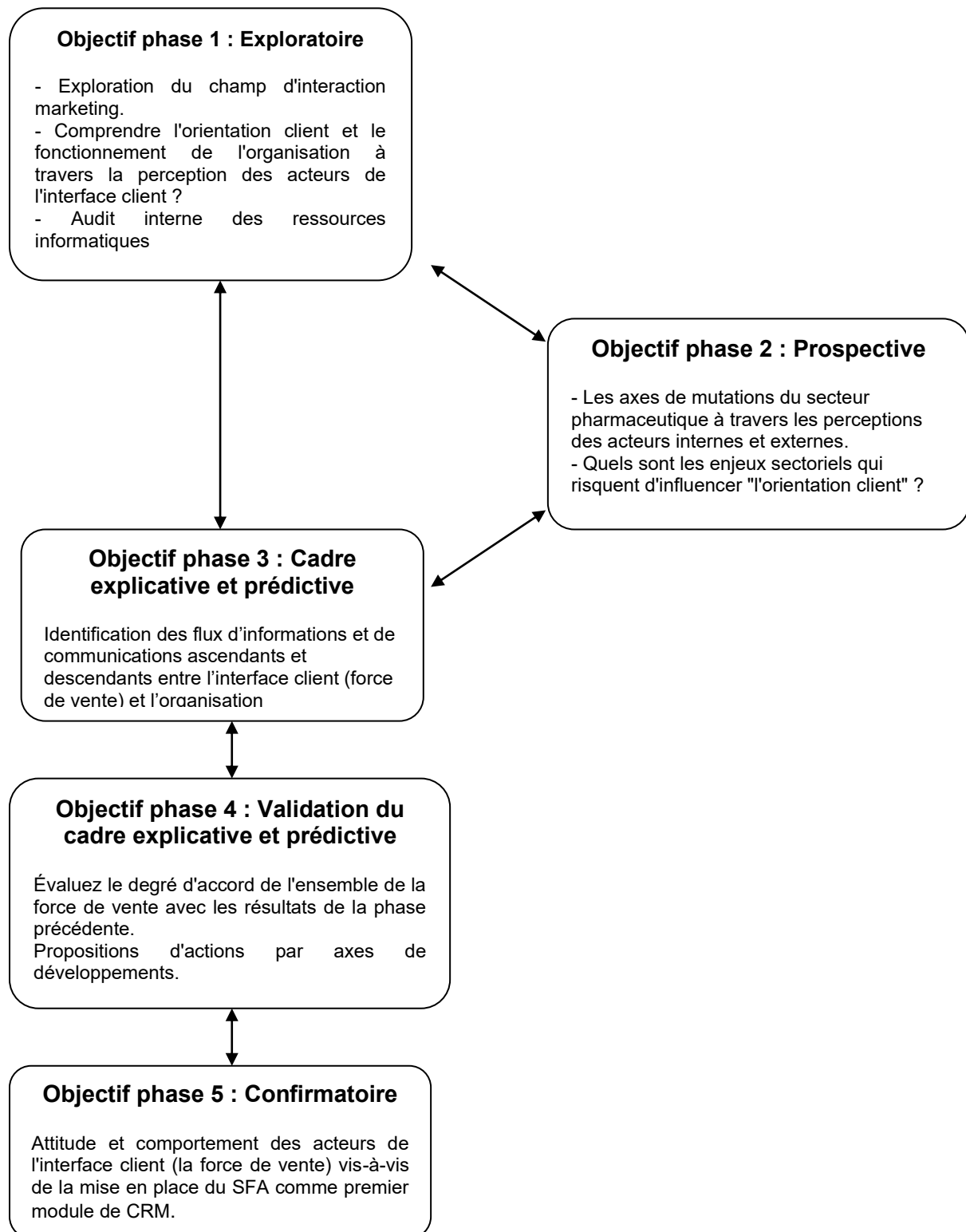


Figure 3: Synthèse des principales étapes de la recherche-intervention

5 . Risques et opportunités de découverte de la méthode

Dans une démarche d'intervention, dont les fondements sont issus de l'anthropologie et la sociologie consiste à étudier les situations concrètes dans leur contexte réel. Pour cela nous avons combiné le plus souvent : l'observation participante, les entretiens semi-directifs, les contacts informels, des questionnaires structurés ainsi que l'analyse des données secondaires. C'est au cours de la recherche elle-même que le chercheur décide de recourir à l'une ou l'autre de ces méthodes. Aucun protocole définitif de recherche n'étant établi au début. La démarche n'a rien de linéaire. Elle relève d'un pragmatisme méthodologique dont le pivot central est l'initiative du chercheur lui-même et le maître mot, la flexibilité. En revanche, il convient d'être vigilant sur la question du recul et de distance vis-à-vis du terrain pour ne pas se lancer tête baissée dans une démarche de recherche et sans prendre les précautions qui s'imposent en la matière. Divers "garde-fous" peuvent être imaginés, qui aident, à exercer cette vigilance épistémologique tout au long du processus de recherche. Un "garde-fou" auquel nous avons eu recours est le travail en équipe. Confronter régulièrement ses propres avis, ses doutes comme ses certitudes, ses conclusions, ses perspectives méthodologiques est de toute première importance. L'autre technique importante que nous avons utilisée est la constitution d'un groupe d'un comité d'accompagnement qui permet d'effectuer les "triangulations" nécessaires. Le chercheur a tout à gagner à organiser, dès la mise en œuvre du processus, la dimension collective de son propre travail.

Les difficultés rencontrées au cours d'une démarche de recherche-intervention sont multiples et omniprésentes. Le chercheur doit constamment décider quand, où, quoi et qui observer ou interviewer. Il doit continuellement choisir les périodes, les endroits, les comportements et les personnes à étudier. Il est sans cesse confronté aux problèmes de l'échantillonnage. Le chercheur doit non seulement se présenter lui-même, mais devra aussi exposer son étude et la faire accepter. Par conséquent, le plan de recherche peut être continuellement adapté. Une fois sur le terrain, pour observer ou pour interviewer, le chercheur doit perpétuellement recomposer son attitude (sachant que la façon dont on se présente influence les rôles à endosser à chaque étape de la démarche). Il doit aussi réfléchir aux types de données à observer, à noter et à retenir pour l'analyse. D'où l'importance du groupe de validation qui participe et co-construit la recherche à travers la validation de cinq étapes composant chacune des phases de recherche. Il n'y a pas de règle à respecter en la matière et tout dépend de

l'expérience et de l'appréciation du chercheur. Le recueil d'information, via par exemple les entretiens ouverts, peut être complété par des questionnaires structurés. Le chercheur doit donc être initié à de nombreuses méthodes qu'il doit relativiser les unes par rapport aux autres. Dans une telle perspective, le chercheur ne peut appliquer les méthodes de manière rigide. Son approche doit rester flexible et à chaque phase il doit se demander : *quelle est ma nouvelle question de recherche et quelle méthodologie elle appelle ?* Il doit aussi considérer sans relâche le fait qu'il fait partie intégrante de la situation observée : il réagit d'une telle manière plutôt que d'une autre, il peut commettre des erreurs. Inlassablement, le chercheur doit réfléchir à l'impact de son rôle sur le déroulement de sa recherche sans négliger pour autant sa problématique de départ.

Contrairement à l'approche classique d'intervention en sciences humaines, cette démarche a pour objectif de comprendre l'action plutôt qu'à observer les comportements. Pour comprendre ce qui se passe dans une organisation, il faut donc analyser, pour chaque partenaire, sa perception de la situation, c'est-à-dire la définition qu'il donne à son propre rôle et aux rôles des autres (attentes de rôles). Il faut aussi expliciter les conduites habituelles de chacun, en fonction de sa propre définition de la situation. La synthèse de toutes ces observations permet de saisir l'organisation comme un système (de rôles, d'attentes de rôles et de significations données) en équilibre plus ou moins stable dans lequel les différents partenaires négocient, avec leurs moyens, leur propre définition de la situation. Dans notre exemple, le changement inhérent à une orientation client et l'implémentation des outils CRM ont été construits conjointement par le chercheur et les acteurs de l'interface client.

Le caractère construit de la recherche renvoie à l'idée qu'il est impossible de prévoir à l'avance un état souhaité et de l'atteindre. Le changement s'inscrit dans des contextes organisationnels et externes imprévisibles, ou difficilement prévisibles, qui évoluent avec le temps. L'action de changement ne porte plus sur la définition d'un état souhaité, mais sur le chemin à suivre pour effectivement changer. Dans notre cas, le processus de définition de la nouvelle vision de l'organisationnelle, plaçant le client au cœur de ses processus et philosophie demeure tout de même relativement flou pour les acteurs. En arrivant sur le terrain, l'organisation n'avait pas fixé des objectifs précis dans le temps. L'intérêt de notre démarche d'intervention était de rendre compte des processus de changements en cours dans l'action des acteurs.

La recherche-intervention ne définit pas une vision future de l'organisation, puis le chemin optimal pour atteindre celle-ci. L'objet se situe également dans le chemin lui-même. Dans cette perspective, le changement n'est plus perçu comme une action planifiée, mais comme une action construite. Après l'impulsion fondatrice de ce projet donné par la direction générale, une large autonomie a été accordée aux acteurs de l'organisation. En collaboration avec le chercheur, ces derniers ont été chargés par leurs idées et leurs actions de proposer le cadre organisationnel de demain. Il repose alors sur les acteurs de l'organisation de générer les idées nécessaires à la construction de la nouvelle vision, et prendre des initiatives. Les acteurs vont peu à peu s'organiser en créant des groupes de réflexion et en participant à des groupes interdisciplinaires et interhiérarchiques. L'intérêt est évidemment de combiner les compétences et les capacités individuelles pour définir les nouvelles orientations stratégiques. Les nouvelles idées et initiatives ainsi générées sont source de variété. Les idées ayant émergé au cours des différentes phases de recherche viennent ainsi enrichir le cadre conceptuel émergent du terrain d'un point de vue local, individuel, à un niveau global, celui de l'organisation.

6. Le « so what managerial »

La recherche-intervention présente des avantages académiques et managériaux indéniables. Sur le plan managérial, elle est particulièrement appréciée, car elle permet aux entreprises de travailler à la fois sur des problématiques concrètes mais également et surtout de réfléchir et remettre en cause leurs propres manières de fonctionner. Cette remise en cause est généralement considérée comme un luxe que peu d'entreprises peuvent se permettre. Prise dans l'engrenage des affaires quotidiennes et/ou d'une culture procédurale trop forte, la remise à plat ou la prise de recul est souvent remise à demain. De part son rôle d'acteur externe, objectif voire parfois perçu comme « naïf ». Le chercheur permet à l'organisation de se regarder objectivement tout en réduisant les interprétations passionnelles ou politiques qui stérilisent et enveniment souvent les débats et décisions au sein d'une organisation et particulièrement lors des périodes de changement. Il ne faut pas oublier que le chercheur n'intervient pas comme un expert. Ce n'est pas un consultant qui détermine ce qui devrait être fait. Son rôle s'apparente plus à un médiateur disposant d'outils scientifiques de diagnostiques. Les recommandations et actions sont conjointement mise en place par les acteurs du terrain. C'est ensemble qu'ils définissent les trajectoires possibles et leurs mises en

application. Sans oublier l'évaluation rétrospective des actions entreprises pas uniquement du point de vue du résultat, mais également le processus lui-même de leurs mises en application. En résumé, après un diagnostic préalable de la situation qui fait ressortir les insatisfactions et les définitions de la situation pour les différents acteurs. L'action des chercheur-intervenants couvre simultanément les trois domaines suivants :

- 1) La situation et ses contraintes : on cherche à prendre appui sur les contradictions et les frustrations ressenties. cette phase est cruciale à la compréhension de l'organisation. En effet, c'est à travers ces dysfonctionnements que les connaissances futures seront élaborées. Il existe alors une progression dans la génération d'idées et d'initiatives, pour s'approcher de plus en plus des réalités de l'organisation.
- 2) Le repérage des zones de liberté : on amène la collectivité à une prise de conscience des ouvertures laissées par le système organisationnel et culturel.
- 3) La mise en place de nouveaux modèles valorisés de conduite : en faisant construire ces modèles compatibles avec les valeurs profondes et en poussant à leur mise en œuvre à travers des "plans d'action " reconnus par tous.

Ceci demande donc de la part du chercheur à concilier un certain niveau d'exigence scientifique, un degré élevé d'empathie et de diplomatie, un certain goût pour les relations humaines et surtout un tempérament de marathonnier car c'est loin d'être un processus linéaire. C'est un projet de recherche fait d'aller et de retour, de hauts et de bas qui sont à la fois le résultat d'imprévues aux quotidiens, et d'aléas de la vie de l'organisation, de lassitudes individuelles et collectives, de la difficulté à entrevoir le bout du tunnel. Etc. En revanche, c'est une expérience dont on ressort extraordinairement enrichie tant sur le plan humain que scientifique.

Encadré 1 : Les étapes clés

- **Le choix du terrain d'investigation :** La première étape consiste à choisir le terrain d'intervention, c'est-à-dire une organisation qui est premièrement intéressée par le sujet de recherche, deuxièmement prête à s'engager dans une réflexion à long terme et qui souhaite bénéficier de la neutralité du chercheur-intervenant pour remettre en cause ces propres croyances et systèmes de fonctionnement.
- **Clarification du rôle du chercheur et des objectifs du projet de recherche.**
- **La mise en place d'un groupe de validation :** le groupe de validation doit refléter les différentes sensibilités ou/et acteurs engagés dans la problématique étudiée ainsi que les différents niveaux hiérarchiques. Cela doit se faire de la manière la plus démocratique possible avec le soutien et l'impulsion de la direction générale.
- **Une démarche séquentielle à chaque phase de recherche :**
En suivant une logique itérative et collaborative, chacune des phases de recherche peut être décomposée en cinq étapes fondamentales :
 - *L'étape 1* correspond à la définition de la problématique : consiste à formuler une question de recherche générique qu'on confronte par la suite à la validation du groupe de travail et qui se traduit en objectifs empiriques.
 - *L'étape 2* correspond aux instruments de recherche : consiste à élaborer un instrument selon une approche méthodologique adaptative et créative.
 - *L'étape 3* correspond au recueil des données : recueil de l'information sur le terrain par interview ou par observation, données secondaires ou textuelles, discussions informelles, etc.
 - *L'étape 4* correspond à l'analyse : consiste à analyser les résultats et d'en générer des hypothèses ou propositions qui seront présentées et soumises au groupe de validation.
 - *L'étape 5* correspond à la validation : consiste à valider les résultats par confrontation des informations et par triangulation.

Encadré 2 : Exemple pratique de l'utilisation de la méthodologie

1. Le choix du terrain d'investigation : une entreprise pharmaceutique qui souhaite implémenter une solution de gestion des relations clients CRM

2.

3. Clarification du rôle du chercheur et des objectifs du projet de recherche :

En plus d'accompagner l'organisation dans cette phase de refonte de ces actions marketing et de mise en place de nouveaux outils de CRM, les objectifs suivant ont été initialement définis en collaboration avec la direction générale et ensuite validés par le groupe de validation.

- Formaliser la chaîne de valeur client ainsi que les arbitrages qu'impliquent les différentes approches et fonctions des interfaces clients.
- Évaluer les enjeux de l'approche client à travers trois différents niveaux et sphères d'applications du marketing relationnel : tactique, stratégique et philosophique.
- Aider les acteurs organisationnels à mieux expliciter leurs enjeux et à évaluer dans quelle mesure les pratiques jusque-là développées y répondent.
- Réfléchir ensemble sur les améliorations possibles à envisager pour réduire les éventuels écarts entre leurs pratiques et leurs enjeux. Notamment par la mise en place de nouveaux outils de gestion.

4. La mise en place d'un groupe de validation :

Voici les différents critères que nous retenons pour la formation du groupe de validation : le rôle et la fonction des acteurs (fonctions dans l'organisation), les unités d'affaires au sein de l'organisation (Business Unit), la culture inhérente aux principaux groupes : interne (département marketing et toutes autres activités de service et support) et externe à l'organisation (la force de vente qui est constamment sur le terrain).

5. Les différentes phases du projet de recherche :

a. Phase 1 de nature exploratoire :

Objet de recherche : Comprendre l'orientation client et le fonctionnement de l'organisation à travers la perception des différents acteurs de l'interface client?

Les méthodologies mobilisées : des entretiens ouverts, le recours au dessin, analyses des données secondaires, inventaires des ressources informatiques.

Le choix de l'échantillon : Six entretiens ouverts ont pu être réalisés et notre échantillon était composé principalement de : Le manager du département MPS (Marketing Planning and services), la responsable des études de marché, le chef de produit (PM) pour la ligne de produits pour Thrombose, le chef de produit (PM) PM CNS, une visiteuse médicale de l'unité thérapeutique SNC, urologie (BU2) de la région romande, une visiteuse médicale de l'unité cardiologie (BU1).

b. Phase 2 de nature prospective :

Objet de recherche : Les perceptions des acteurs internes et externes des mutations du secteur pharmaceutique. Quels sont les enjeux sectoriels qui risquent d'influencer "l'orientation client" ?

Les méthodologies mobilisées : études documentaires, entretiens ouverts, focus

group.

Le choix de l'échantillon : en interne : les membres de la direction générale, le responsable des projets liés aux TIC et aux outils de gestion de la clientèle. En externe. Le directeur général d'une entreprise leader dans la distribution des médicaments et finalement auprès des personnes aux contacts quotidiennement des clients et des réalités du terrain : Un pharmacien responsable d'une grande officine.

c. *Phase 3 de nature cadre explicative et prédictive :*

Objet de recherche : identifier les flux, d'informations et de communications, ascendants et descendants entre l'interface client (force de vente) au contact quotidien des clients et l'organisation interne représentée principalement par le marketing et les autres départements de soutien.

Les méthodologies mobilisées : Les entretiens structurés, observation non participante sur le terrain

Le choix de l'échantillon : uniquement les membres de la force de vente :
Visiteurs médicaux présents au sein de l'entreprise depuis moins de 2 ans : VM homme, présent depuis 9 mois, issu de la BU1. VM femme, présente depuis moins de 2 ans sur le terrain, mais 3 dans la société issue de la BU2

Visiteurs médicaux présents depuis plus de 6 ans : VM homme, issu de la BU2
VM homme, issu de la BU2, VM homme, issu de la BU1,
Responsables de comptes (Key Account Manager) : KAM femme, depuis moins de 2 ans en poste, KAM femme, présent depuis 31 ans

Spécialistes produits : SP femme, présent depuis moins de 2 ans, BU2. SP homme, présent depuis 2 mois, BU2

d. *Phase 4 validation de la phase précédente :*

Objet de recherche : Évaluez le degré d'accord de l'ensemble de la force de vente avec les résultats de la phase précédente (Identification des flux d'informations et de communications ascendants et descendants entre l'interface client "force de vente" et l'organisation interne)

Identification des différents freins aux partages des connaissances clients.

Les méthodologies mobilisées : Un questionnaire structuré en ligne.

Le choix de l'échantillon : l'ensemble des membres de la force de vente en suisse.

e. *Phase 5 de nature confirmatoire :*

Objet de recherche : Cette phase de recherche est intervenue neuf mois après la précédente. Entre temps, un nouveau module CRM portant sur l'automatisation de certaines activités de la force de vente (Sales Force Automation) a été mis en place au sein de l'entreprise. L'objectif de cette phase consistait à mesurer le degré d'appropriation de ces outils par les acteurs de l'interface client. Nous avons donc cherché à mesurer l'attitude et le comportement des délégués médicaux vis-à-vis des TIC actuellement en place, et cela, à tous les niveaux de leurs activités quotidiennes.

Les méthodologies mobilisées : Un questionnaire structuré en ligne.

Le choix de l'échantillon : l'ensemble des membres de la force de vente en suisse.

7. Références

- Argyris C. (1995), *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, InterEdition.
- Bergadaà M. et Nyeck, S. (1992), Recherche en marketing : un état des controverses, *Recherche et Applications en marketing*, vol. VII, n°3.
- Chanal V., Lesca H., Martinet A.-C., Vers une ingénierie de la recherche en science de gestion, *Revue Française de gestion*, n°116, 1997, p. 41-51.
- Combessie J.C, (2001) *La méthode en sociologie*. 3e éd. Paris, La découverte,
- Dameron-Fonquernie, S., (1999), Le constructivisme chez J.L. Le Moigne – Conséquences pour la recherche en gestion. *Cahier de recherche no 53*. Paris IX Dauphine : CREPA.
- David, A., La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ?, p193-212 dans David, A., Hatchuel, A., Laufer, R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Paris, Vuibert, coll. FNEGE, 2001.
- David, A. (1999), Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion, 6^{ème} conférence de l'AIMS, Lille.
- David A., (1996), L'aide à la décision entre outils et organisation, *Entreprises et Histoire*, 13, 9-26.
- Garfinkel, H. (1967), *Studies in Ethnomethodology*, New Jersey, Prentice-Hall, Englewoods Cliffs, new edition Cambridge, Polity Press, 1984.
- Girin J. (1981), Quel paradigme pour la recherche en gestion ? *Économie et Sociétés*, SG n° 2, p. 1871-1889
- Glaser, B. et Strauss A.L., *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine, 1967.
- Guibert J. et Jumel G. (1997), *Méthodologie des pratiques de terrain en sciences humaines et sociales*, édition Armand Colin.
- Hatchuel, A. (1994), "Les savoirs de l'intervention en entreprise", *Entreprise et Histoire*, n° 7, pp. 59 à 75.
- Hatchuel A. et Molet H. (1986), Rational Modelling in Understanding Human Decision Making: about two case studies, *European Journal of Operations Research*, n° 24, 1986, p. 178-186.

- Laperrière, A. (1997), La théorisation ancrée (grounded theory): démarche analytique et comparaison avec d'autres approches apparentées, dans Poupart, J. Deslauriers, J.-P. Groulx, L. Laperrière, A. Mayer, Pirès, R. (Éds.) *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*, (309-340). Boucherville : Gaëtan Morin
- Le Moigne, J.L., (1995), *Les épistémologies constructivistes*. Que sais-je. Paris : Presses Universitaires de France (PUF).
- Lewin, K. (1951), *Field Theory in Social Science*, Harper and Row.
- Marshall, C., et Rossman, G.B. (1989), *Designing qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Moisdon, J.C., (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Séli-Arslan.
- Piaget, J., (1937), *La construction du réel chez l'enfant*. Paris : Éditions Delachaux & Niestlé.
- Simon H.A., (1982), *Models of bounded rationality*, the MIT Press.
- Valeau P. (1998), La gestion des volontaires dans les associations humanitaires : un passage par les contingences de l'implication. *Thèse de Sciences de Gestion* sous la direction du professeur P. Louart, Lille Janvier