

Chapitre 4

Collecter les données par l'observation

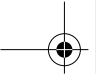
Au sommaire de ce chapitre

- Définir et caractériser l'activité d'observation
- Savoir dans quel but utiliser l'observation
- Connaître les différentes formes d'observation
- Concevoir et déployer concrètement une stratégie d'observation
- Identifier les limites techniques et problèmes éthiques de l'observation

Benoît JOURNÉ, université de Nantes (IEMN-IAE)

L'observation est une méthode de collecte de données qui alimente traditionnellement la réflexion de nombreuses disciplines de la gestion. C'est le cas en management, où les observations de Taylor (1911)¹ furent à l'origine de l'organisation scientifique du travail (OST) dans l'industrie, puis dans les années 1930 avec les travaux de l'école des relations humaines sur les conditions de travail et les styles de leadership. Les concepts théoriques issus de cette école ont ensuite alimenté la gestion des ressources humaines ; discipline dans laquelle l'observation sert aujourd'hui à appréhender – notamment – la gestion des compétences individuelles et collectives. L'observation a aussi servi à l'analyse de l'organisation dans le domaine de la gestion des systèmes d'information, afin de mieux faire correspondre les choix technologiques (solutions informatiques et logicielles) avec les choix organisationnels et stratégiques des entreprises. L'observation est également mobilisée en marketing, notamment lorsqu'il s'agit d'analyser et de modéliser les comportements du consommateur en situation d'achat et face aux stratégies de communication qui le ciblent. Enfin, l'observation est présente dans le champ du management stratégique, par exemple dans l'analyse des prises de décision des dirigeants.

En apparence facile et intuitive, car relevant de l'expérience sensible immédiate qui consiste à voir et à entendre, l'observation recouvre en réalité des activités complexes aux multiples facettes. Cela en fait une méthode d'investigation très exigeante, tant du point de vue de la pratique du chercheur que de l'architecture globale de la recherche. Ainsi, bien que très utilisée, l'observation suscite régulièrement des réserves sur sa capacité à produire des connaissances scientifiques, surtout lorsqu'elle est comparée aux méthodes d'enquête statistique (enquête par



questionnaires, etc.). D'un côté, les observations expérimentales qui reposent sur des protocoles très stricts sont interrogées sur leur pertinence, dans la mesure où elles sortent le phénomène étudié de son contexte naturel pour mieux isoler et contrôler les effets des variables indépendantes sur les variables dépendantes du modèle théorique sous-jacent ; de l'autre côté, les observations *in situ* qui étudient les phénomènes dans leurs contextes naturels² sont interrogées sur le faible niveau de formalisation de leur protocole d'observations (ce qui les rend difficilement reproductibles) et sur la représentativité des cas observés. De manière plus globale encore se pose la question des biais d'observation qui peuvent affecter tant l'observateur que les personnes ou les phénomènes observés et qui trouvent souvent leurs origines dans les relations entre l'observateur et l'observé (sur les biais de l'observation, voir l'encadré 4.2). D'où l'importance du protocole d'observation et de l'architecture globale de la recherche afin de spécifier la nature des relations établies avec le « terrain » d'observation ainsi que le statut des données collectées et des connaissances produites.

Le chapitre s'articulera autour de trois questions qui se posent à tout chercheur qui envisage de recourir à l'observation : (1) Qu'est-ce que l'observation ? (2) Pourquoi observer ? (3) Comment observer ? Les limites de l'observation seront présentées à travers ces différentes questions. Le chapitre se terminera sur des questions d'éthique de l'observation.

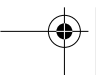
1. Qu'est-ce que l'observation ?

Définir l'observation en tant que support de recherche est problématique dans la mesure où l'observation possède une double nature, à la fois technique et stratégique.

L'observation peut être définie, au sens étroit du terme, comme une *technique* de collecte de données primaires visibles et audibles. Dans cette perspective, l'accent est mis sur les modalités concrètes et les outils mis en œuvre pour saisir le phénomène étudié. Cette conception de l'observation est au cœur des *démarches expérimentales*. Mais l'observation peut également être définie, de manière plus large, comme une *stratégie* particulière d'interaction avec le terrain. De ce point de vue, l'exercice déborde largement le simple cadre du « voir et entendre » pour impliquer toute la personne de l'observateur. Cette conception est au cœur de l'observation *in situ* non expérimentale. L'accent est mis sur le choix du type de relations que le chercheur entretient avec son terrain afin d'accéder au phénomène étudié puis d'en rendre compte et de l'analyser. La double nature *technique* et *stratégique* de l'observation se traduit dans les activités qui entrent dans le cadre de l'observation.

1.1. L'observation comme technique : voir et entendre

Dans son sens le plus concret et le plus étroit, observer consiste avant tout à « voir » ce que des personnes, des objets ou des phénomènes sont et/ou font. L'œil et le regard du chercheur sont alors les principaux vecteurs de l'observation. Ces derniers peuvent être outillés par des moyens vidéo qui permettront de relever et d'enregistrer avec précision les activités des personnes. Dans un sens plus abstrait, l'observation peut porter non pas sur l'activité directe mais sur des traces et des indicateurs de cette activité. Il ne s'agit pas alors de « voir » mais plutôt d'évaluer un phénomène et de suivre ses évolutions. C'est le plus souvent dans cette acception que l'on parle d'« observatoire ».



La composante visuelle de l'observation a été travaillée en profondeur par les ergonomes qui analysent l'organisation spatiale et temporelle du travail (Conein, 1994)³. Aidée par des caméras prenant les images sous différents angles, l'observation peut alors porter sur des détails très fins comme les mouvements des mains, les temps de réaction, l'expression du visage, les mouvements de balayage des yeux d'un opérateur sur son pupitre de contrôle-commande, la distance physique qu'il entretient avec les écrans de contrôle, etc., autant d'éléments qui constituent les « comportements non verbaux » de personnes observées (Jones, 2000, p. 78)⁴. Dans la même philosophie, le marketing recourt à l'« observation mécanique » pour appréhender le comportement du consommateur face à un produit, dans une situation d'achat particulière, ou pour analyser la manière dont il regarde la carrosserie d'une voiture ou perçoit une affiche publicitaire. Dans ce dernier cas, des données très fines sont recueillies sur l'ordre de prise d'informations visuelles par le consommateur (que regarde-t-il en premier ? puis comment balaye-t-il l'image qui lui est soumise ?), sur le temps passé sur chaque partie de l'affiche (par chronométrage) et sur ce qu'il garde en mémoire (par réponse à un questionnaire). Sur cette base, différents scores peuvent être calculés afin d'évaluer la performance du message et en tirer des principes de conception des affiches publicitaires (tailles des images et des textes, couleurs, contrastes, positionnement des différents éléments dans l'espace de l'affiche, etc.).

Mais l'observation ne se résume pas à « voir ». Pour essentielle qu'elle soit, cette composante n'est qu'une des dimensions de l'observation, qui inclut également la collecte des sons et les paroles. Il suffit pour s'en convaincre d'imaginer une caméra vidéo sans prise de son pour constater à quel point il peut être difficile de comprendre l'activité des personnes observées sur la seule base des comportements non verbaux mentionnés ci-dessus. C'est précisément ce que montrent les travaux de chercheurs ayant filmé le travail d'agent d'accueil dans des gares de la SNCF (Bayart, Borzeix et Lacoste, 1997)⁵. Les difficultés techniques liées à une observation itinérante dans l'environnement bruyant de la gare ont imposé le recueil par des moyens séparés des images et du son : un Caméscope d'une part, et des micros-cravates d'autre part. La première visualisation des images sans les sons (avant le montage) par les chercheurs a montré qu'il était tout simplement impossible de comprendre ce que faisait l'agent d'accueil. L'autre facette de l'observation est donc l'écoute.

Observer c'est donc, en première approche, voir ce qui peut être vu et entendre ce qui peut être dit par les personnes observées. Certains auteurs s'engouffrent dans cette définition et n'hésitent pas à faire un parallèle entre observer et filmer. Ainsi Jean-Pierre Olivier de Sardan (2003)⁶ propose-t-il une métaphore « filmique » pour traiter de l'observation et des descriptions qu'elle permet : « *L'observable, c'est du filmable [...] Il s'agit d'un ensemble "son + image". Nous voilà déjà engagés dans la métaphore filmique. [...] Elle est justifiée dans la mesure où une description est une forme de visualisation ; or ce qui est visualisable est filmable.* » (Voir encadré 4.1.)

La métaphore filmique met beaucoup l'accent sur l'immédiateté de l'action et la situation présente : « ce qui se passe ici et maintenant ». L'immédiateté est l'une des caractéristiques de l'observation *stricto sensu*. Or, le sens de ce qui se passe « ici et maintenant » est souvent lié à ce qui s'est produit dans le passé et ce qui pourrait se produire dans le futur. L'épaisseur temporelle peut être réintroduite en optant pour des observations d'un même phénomène ou de mêmes acteurs sur la longue durée, parfois structurées autour

d'« observatoires » ou de « panels » (de consommateurs, notamment). L'observation doit pour cela être combinée à des entretiens et de l'analyse documentaire. L'observation prend alors une forme plus large : celle d'une *stratégie d'investigation* qui consiste à être vigilant et attentif à...

Encadré 4.1

La métaphore filmique

La métaphore filmique de l'observation s'appuie sur le fait que : « À peu près tout ce qui est observable par l'œil et l'oreille est également enregistrable en images et en sons, et vice versa. Le dispositif technique (film ou vidéo) fonctionne en effet au plus près des dispositifs naturels, avec cet avantage supplémentaire qu'il est en même temps une trace objectivée, et donc peut être utilisé de façon différée et reproductible par l'homme. » (p. 22)

La métaphore filmique permet également de discuter le périmètre de l'observation dont les limites semblent notamment s'incarner dans les objets trop vastes et trop abstraits pour être filmés : « Dans la vie sociale, beaucoup de choses ne sont pas observables-descriptibles et filmables, soit qu'il s'agisse d'ensembles trop vastes (la Provence, l'Europe...), soit qu'il s'agisse d'objets abstraits (des sentiments, une idéologie...). Certes, des objets vastes ou abstraits peuvent être évoqués à travers des images ; mais ils ne peuvent être montrés tels qu'en eux-mêmes. On peut filmer directement une messe, une scène de ménage, un match de football, on ne peut filmer directement ni l'amour ni l'Afrique. » (p. 23)

La métaphore filmique souligne également le caractère construit des données produites par l'observation. Elle évite de tomber dans l'« illusion réaliste », qui pousserait à considérer que les images et les sons recueillis sont l'expression brute et directe de la « réalité ». D'une part, la caméra qui capte n'est pas neutre, dans la mesure où elle prolonge un œil lui-même guidé par une intention ; d'autre part, une séquence audiovisuelle est un artefact qui se construit par des choix de cadrage des images puis par des opérations de montage qui peuvent notamment jouer sur la durée de la séquence (choix du « début » et de la « fin »). De même, il n'est pas rare que le chercheur choisisse parmi toutes les séquences filmées celles qui feront l'objet d'une analyse approfondie ou qui serviront d'exemple à ses propositions. Il n'est donc pas possible de considérer que le film « est » la réalité.

Source : Olivier de Sardan J.-P., « Observation et description en socio-anthropologie », dans Blundo G. et Olivier de Sardan J.-P. (éd.), *Pratiques de la description, Enquête*, 3, Paris, Éditions de l'EHESS, 2003, pp. 13-39.

1.2. L'observation comme exercice d'attention vigilante

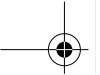
Dans de nombreux cas, l'observation ne se limite pas à voir et à entendre. En tant qu'expérience sensible du monde, elle est une *activité située*, c'est-à-dire influencée par le contexte dans lequel elle se déroule. L'observation sollicite alors tous les sens du chercheur, et celui-ci devient l'outil même de la collecte de données. Ceci d'autant plus que l'observation sort du protocole expérimental et vise à saisir et restituer des contextes naturels marqués par des ambiances particulières. L'observation peut donc amener à une mobilisation complète de l'observateur, y compris par la sollicitation de ses émotions

lorsqu'il s'agit de « sentir » les situations vécues par les acteurs. Cela peut être le cas dans des situations d'urgence ou de crise vécues par une organisation ; cela peut aussi concerner l'étude d'une ambiance dans un lieu de vente ou de prestation de services (restaurants, guichets d'accueil du public, etc.). Tous ces éléments qui ne sont pas directement visibles (parce qu'il peut ne rien se passer) ou écoutables (parce que les acteurs peuvent ne rien dire) peuvent cependant se révéler décisifs dans la compréhension du phénomène étudié par l'observateur. L'important est alors d'être « là », avec les personnes observées, et de pouvoir échanger avec elles sur la manière dont elles ressentent les choses. D'ailleurs, il n'est pas rare que les acteurs livrent des clés d'interprétation décisives, sur le mode de la confidence, volontairement en dehors des phases « actives » d'observation (en particulier si celles-ci font usage de moyens d'enregistrement audiovisuels). Donc, pour profiter pleinement de la très vaste palette de données et de relations qu'offre l'observation, l'observateur peut laisser son attention flotter pour être en mesure de saisir les opportunités qui se présentent.

L'observation tient donc dans une disposition particulière du chercheur : *l'attention vigilante*. Observer consiste à porter attention aux personnes, aux contextes physiques, organisationnels et institutionnels, à leurs intentions et à l'ensemble des ressources qu'elles mobilisent, à ce qu'elles perçoivent comme problèmes, bref, aux situations dans lesquelles elles sont engagées. La difficulté réside dans l'organisation du partage de l'attention afin de ne pas la disperser ou au contraire la polariser excessivement. L'élaboration d'une grille d'observation est ici d'une aide précieuse. Mais cela suppose également une vigilance particulière portée aux événements imprévus qui pourraient surgir et qui seraient susceptibles d'infléchir la trajectoire d'enquête du chercheur. Toutes ces dimensions ne sont pas directement visibles, elles peuvent cependant être accessibles à l'observateur par le biais des questions sur le vif ou après coup, qu'il pose aux personnes observées, mais aussi à travers son propre ressenti de la situation s'il est immergé dans son terrain ou s'il pratique l'observation participante. Dans sa forme la plus engagée, l'observation s'apparente à une sorte de vigilance et d'attention tournées vers les autres et vers les situations. Elle consiste à faire « feu de tout bois » pour s'imprégner du terrain afin de mieux le comprendre (Olivier de Sardan, 1995)⁷.

Cette conception de l'observation indique d'emblée certaines des difficultés et des limites de l'exercice. Le choix méthodologique de l'observation, telle qu'elle vient d'être définie, impose une réflexion sur la nature des relations qui s'instaurent entre l'observateur et l'observé (Matheu, 1986)⁸. Premièrement, si l'observation sollicite tous les sens du chercheur, ce dernier pourrait alors substituer ses propres sensations et interprétations à celles des personnes observées. Deuxièmement, l'attention portée par le chercheur à son terrain peut l'amener à développer, parfois inconsciemment, une relation marquée par l'empathie. Cela pourrait biaiser le recueil des données en l'attirant vers certains acteurs et en le détournant d'autres, ou encore en lui faisant perdre son recul pour adopter les seuls points de vue des personnes observées (l'encadré 4.2 présente les différents biais d'observation).

Cela crée une double nécessité pour le chercheur : d'abord (1) celle de se connaître et d'être attentif à ses propres états psychologiques lors des observations, voire se mettre en scène, puisqu'il devient, lui-même, son principal outil de collecte de données ; on parle alors de « réflexivité du chercheur ». Cette réflexivité peut constituer un critère de qualité de la recherche dans la mesure où la transparence qu'elle implique contribue à donner au



lecteur les moyens de la critique. Ensuite (2) la nécessité de conserver une certaine « distance » (Matheu, 1986) vis-à-vis de son terrain, s'il veut produire de la théorie. Il peut être utile alors d'organiser un contrôle externe sur le mode d'interaction que le chercheur entretient avec le terrain. Cela peut se faire par exemple par la mise en place de comité de pilotage et de suivi de la recherche (Girin, 1990)⁹.

Quelques biais d'observation

Un biais est une orientation systématique et souvent inconsciente dans la collecte ou le traitement des informations. Il est source d'erreur.

a) Biais cognitifs

Biais d'attention sélective : concentration de l'attention sur ce qui est « essentiel », c'est-à-dire jugé pertinent, au regard de la tâche à accomplir, sans se laisser distraire et submerger par ce qui est « secondaire ». La sélectivité qui est nécessaire à la performance de l'action induit également le risque de passer à côté de signaux faibles indiquant la présence de phénomènes importants. Tout tient finalement à la manière de définir ce qui est « essentiel » et à la manière de le réactualiser dans les situations vécues par les acteurs et le chercheur. Pour ce dernier, cela renvoie directement aux objectifs de recherches ainsi qu'au rôle et à la forme de la grille d'observation.

Biais de confirmation : consiste à diriger son attention en priorité – voire exclusivement – vers les informations qui confirment nos hypothèses ou nos connaissances antérieures.

Biais de reconstitution *a posteriori* : établir après coup des liens de causalité évidents entre des faits qui en étaient dépourvus (aux yeux des acteurs concernés) au moment où l'action se déroulait. *A posteriori*, tout devient clair et logique. Ce biais est potentiellement porteur de jugement sur la qualité des décisions des uns et des autres au moment de l'action. Ce biais est très présent dans les analyses d'accidents. Il suscite des réactions défensives des acteurs : interrogés sur ce qui s'est passé, leurs réponses viseront tout autant à dégager leur responsabilité qu'à témoigner sur ce qu'ils ont vu et fait. Ce biais d'interprétation en crée donc un autre (de collecte de données).

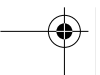
b) Biais affectifs

Biais d'empathie : l'attirance ou la répulsion qu'inspirent les différents acteurs du terrain au chercheur conduit ce dernier à aller davantage à la rencontre de certains et moins d'autres... ce qui biaise la source des informations recueillies.

Biais de charisme : accorder de l'importance à ce qui est dit ou fait par un acteur en raison du charisme que le chercheur lui reconnaît.

Biais comportementaux

Biais d'ajustement : les personnes qui se savent observées modifient leur comportement dans le sens d'un ajustement aux attentes supposées de l'observateur.



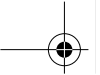
1.3. L'observation comme mode d'interaction entre l'observateur et l'observé

L'observation peut être définie plus largement comme une stratégie d'investigation orientée vers un mode particulier d'interaction entre le chercheur et son « terrain ». Le terrain est ici pris au sens large de l'ensemble des sources de données utilisables par le chercheur. Classiquement, deux options sont possibles : l'observation passive ou l'observation participante.

L'**observation passive** caractérise les situations dans lesquelles le chercheur ne participe pas à l'activité des personnes observées. Cela ne signifie pas pour autant que l'observateur n'interagit pas avec ces dernières. Différents degrés d'interaction sont envisageables. Certains protocoles expérimentaux visent l'absence d'interaction directe en supprimant la présence physique de l'observateur, avec des acteurs qui ne savent pas toujours qu'ils font l'objet d'une expérimentation (usage de caméras dissimulées, vitre sans tain, etc.). Cette technique reste peu employée et est difficilement transférable aux études de terrain non expérimentales en raison des questions éthiques qu'elle soulève. Le chercheur peut faire de l'observation *in situ* en essayant d'être présent sans bouger ni parler et tenter de se « faire oublier ». Mais le chercheur peut aussi tirer parti de sa présence physique auprès des acteurs pour enrichir les données collectées en leur posant des questions soit directement pour préciser ce qu'ils font et quelles sont leurs interprétations et intentions, soit sur d'autres sujets plus éloignés de l'activité « ici et maintenant ». L'important n'est donc pas de supprimer les interactions entre l'observateur et l'observé mais plutôt de les contrôler et de les expliciter afin de permettre une critique externe (détection de biais systématiques, etc.).

L'**observation participante** caractérise les situations dans lesquelles le chercheur participe à l'activité des personnes observées. Le chercheur a la double casquette de professionnel et d'observateur. L'observateur dispose alors d'un point de vue interne (*insider*) avec un accès privilégié à certaines données d'observation. Il s'appuie sur sa propre expérience professionnelle, sur sa connaissance intime de l'organisation dont il a adopté la culture et les codes, pour effectuer sa collecte de données et procéder à leur analyse. Les avantages de cette position d'observation résident dans la pertinence du regard et la possibilité de travailler sur des sujets à forts enjeux stratégiques pour les acteurs de terrain, et donc difficiles d'accès à l'observateur externe (*outsider*). C'est aussi la possibilité d'accéder rapidement et efficacement à la composante institutionnelle des situations et des problèmes observés, qui peut échapper aux novices ou aux observateurs externes. Mais à l'inverse, la position d'observateur interne ne donne pas toujours la liberté de mouvement qu'offre une position d'observateur extérieur, et elle peut de surcroît amplifier les biais de comportement des personnes observées, surtout si l'observateur interne occupe une position hiérarchique qui l'amène à devoir juger ou évaluer les personnes observées.

L'observation participante peut s'inscrire dans le cadre d'une « recherche-action » (Liu, 1983)¹⁰ ou « recherche-intervention » (Moisdon, 1984)¹¹, dont le principe consiste à introduire un changement dans l'organisation pour en observer les effets. C'est la forme d'observation qui vise à provoquer les interactions les plus profondes avec les personnes observées, allant jusqu'à modifier intentionnellement leurs activités afin d'instruire la question de recherche.



2. Pourquoi observer ?

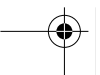
Les raisons qui poussent un chercheur à utiliser l'observation sont multiples. Certaines sont purement pratiques ; d'autres ont une dimension plus épistémologique et renvoient à la visée de la recherche. De nombreux chercheurs soutiennent qu'il n'y a pas de déterminisme de la démarche de recherche : « *Il n'existe pas de lien simple entre le positionnement épistémologique du chercheur et l'utilisation d'une démarche particulière.* » (Royer et Zarlowski, 1999, p 144)¹². L'observation, en tant que technique de collecte de données, peut donc être mise au service de plusieurs « visées » de recherche (Dumez, 2006)¹³, poursuivant des objectifs théoriques et empiriques multiples et pouvant être mobilisée dans le cadre de différentes options épistémologiques.

La question principale porte sur les relations que l'observation entretient avec la théorie. Deux positions s'affrontent. D'un côté, les démarches hypothético-déductives qui mobilisent l'observation dans le cadre de protocoles expérimentaux afin de tester des théories existantes ; de l'autre, les démarches empiriques qui utilisent l'observation *in situ* pour décrire des faits et produire de nouvelles théories.

2.1. Observer pour tester des hypothèses de recherche

Dans le cadre de recherches hypothético-déductives, fondées sur une épistémologie rationaliste, l'observation seule n'a aucune valeur scientifique. Elle n'acquiert de sens pour la recherche que dans la mesure où elle permet de tester une hypothèse précise, produite par une réflexion théorique préalable. L'observation scientifique n'a donc pas ici pour fonction de décrire un phénomène mal connu ou mal compris mais plutôt de participer à son explication en validant – ou non – une hypothèse théorique relative au phénomène étudié (qui prend souvent la forme de liens entre les variables du modèle).

Dans cette approche, l'observation doit être réalisée par l'application d'un protocole expérimental directement issu de la théorie. C'est en effet cette dernière qui indique ce qu'il faut observer et comment le faire. Le raisonnement scientifique part donc de la théorie pour aller vers le réel et non l'inverse. En effet, l'observation directe et naïve d'un phénomène n'aurait pour résultat qu'une description de la surface et de l'apparence des choses sans permettre leur explication. Comme le rappelle Robert-Demontrond (2004) : « *L'expérimentation est une observation provoquée [...] Il faut suivre ici d'Alambert, dans sa distinction entre l'expérimentation et l'observation : alors que celle-ci, "moins recherchée et moins subtile, se borne aux faits qu'elle a sous les yeux", celle-là, au contraire, cherche à pénétrer le réel et à dérober à la nature ce qu'elle cache ; "elle ne se borne pas à écouter la nature, elle l'interroge et la presse".* »¹⁴ De ce fait l'observation expérimentale peut s'écarter notablement de la constatation visuelle directe et immédiate (autrement dit, de l'observation expérientielle) et porter davantage sur des indicateurs qui fournissent une traduction symbolique (par exemple chiffrée) du phénomène « observé ». Ainsi, et de manière paradoxale, l'observation scientifique ne requiert pas nécessairement la perception visuelle humaine. Les données de l'observation ainsi construites confirmeront ou infirmeront les hypothèses soumises à examen (les encadrés 4.3 et 4.4 en montrent des exemples).



Exemple d'observation expérimentale en marketing

Mettre un mannequin dénudé sur une affiche publicitaire accroît-il l'attention portée à l'annonce et renforce-t-il la capacité à se souvenir de la marque ?

Conformément à une démarche hypothético-déductive, l'analyse de la littérature existant sur le sujet a permis de concevoir un modèle explicatif des relations théoriquement entretenues entre la nudité et (1) l'attention portée à l'annonce et (2) la mémorisation de la marque. Ce modèle a été décliné en un jeu d'hypothèses qu'il s'agissait de tester. L'une d'entre elles portait sur l'impact positif créé par la nudité sur l'attention portée à l'annonce lorsqu'il s'agissait d'un mannequin de sexe opposé.

Pour cela, une expérimentation a été mise au point pour observer la réaction des gens à des visuels publicitaires sur lesquels le mannequin présentait un degré plus ou moins élevé de nudité.

La phase préalable à l'expérimentation a consisté à créer des annonces pour une marque fictive de produits gel douche (quatorze en tout). Le visuel des affiches était identique en tout point, sauf le niveau de nudité du mannequin. Deux jeux d'affiches ont été réalisés, l'un avec un mannequin masculin, l'autre avec un mannequin féminin. Le visuel publicitaire a été testé et validé auprès de douze personnes et de quatre professionnels de la publicité pour s'assurer de la crédibilité et de la validité des annonces.

La procédure de test était guidée par la volonté de créer un cadre d'exposition aussi naturel que possible pour ne pas forcer les réponses et induire un biais de rationalisation trop important. Un stratagème a été mis au point : l'annonce testée a été placée sous la forme d'un encadré publicitaire dans la page d'un article d'un magazine connu. On a demandé simplement aux personnes de lire l'article. Les gens s'attendaient donc à être interrogés sur le contenu de l'article ; ce n'est qu'une fois le texte lu et la page ramassée par l'expérimentateur qu'ils s'apercevaient que le questionnaire portait sur l'annonce.

Pour ne pas fausser les réponses, un répondant n'était confronté qu'à une seule annonce (sur les quatorze à tester). L'expérimentation a porté sur 961 personnes. Ce nombre très élevé a justifié le recours à un échantillon composé d'étudiants.

L'expérimentation a permis de valider l'hypothèse selon laquelle la nudité renforce l'attention portée à l'annonce, lorsqu'il s'agit d'un mannequin de sexe opposé.

Source : d'après Lombardot E., « La nudité en publicité : quelle influence sur l'attention portée à l'annonce et à la fonction mémorielle de la marque ? », *Recherche et Applications en Marketing*, 22, 4, 2007, pp. 23-41.

La version la plus radicale du positionnement épistémologique rationaliste est celle de l'« infirmationnisme », soutenue notamment par Popper (1981)¹⁵. Ce dernier estime qu'en toute logique une observation ou une expérimentation *particulière* ne peut jamais établir ou vérifier une théorie *générale* : « *Il n'y a pas d'induction : nous n'argumentons jamais des faits aux théories...* » (p. 116). Il n'hésite pas à qualifier de « dogmatiques » les expériences conçues pour valider une théorie.

Encadré 4.4

Exemple d'observation expérimentale en management et gestion des ressources humaines

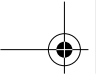
Les expériences d'observation conduites à la Western Electric par Elton Mayo entre 1924 et 1932 dans l'usine de Hawthorne font partie des plus célèbres que les sciences de gestion aient connues, tant pour leur caractère exemplaire que pour leurs limites. L'objectif était de tester l'existence d'un lien de causalité entre *conditions de travail* et *productivité*.

Une première série d'expérimentations a consisté à observer l'effet de l'intensité de l'éclairage. Le protocole expérimental a beaucoup varié :

- Des variations d'intensité d'éclairage ont été provoquées dans trois ateliers différents sans donner de résultats concluants pour l'étude, tant il y avait de paramètres différents entre les ateliers.
- Deux groupes ont été artificiellement formés à partir de salariés ayant le même niveau de productivité. Les groupes ont été séparés physiquement. L'un servait de groupe témoin, l'autre de groupe expérimental qui voyait varier l'intensité de l'éclairage. La productivité ayant augmenté dans les deux groupes, cela empêchait de conclure sur les effets de l'intensité lumineuse.
- Mêmes les résultats du groupe expérimental ne permettaient pas de confirmer l'existence de relations causales entre conditions d'éclairage et productivité : la productivité y a augmenté avec l'amélioration de l'éclairage, mais elle a continué de croître, même lorsque l'éclairage était dégradé. La seule conclusion possible était que d'autres facteurs, non repérés jusqu'alors, devaient expliquer les variations de productivité.
- Un autre dispositif expérimental a été déployé à partir de 1927 pour trouver les autres facteurs explicatifs des variations de la productivité : deux groupes de six ouvrières qui montaient des relais téléphoniques ont été constitués. Les ouvrières étaient volontaires et se sont choisies entre elles. Leur productivité était systématiquement observée par un observateur présent dans la salle d'assemblage. Les conditions de travail ont fait l'objet de différentes modifications (type de rémunération, périodes de repos, rythmes de travail, etc.), d'abord dans le sens d'une amélioration puis d'une dégradation. La productivité a augmenté de 30 % avec les améliorations ; mais une fois encore, elle est restée plus élevée qu'initialement, même après que toutes les améliorations ont été supprimées.

L'expérience n'a donc pas permis de conclure sur l'existence d'une relation causale entre conditions de travail et productivité.

Les critiques les plus fréquentes à l'encontre de ces expériences portent sur l'architecture globale des expériences qui ne satisfaisaient pas les critères d'isolement des variables testées. Il en est de même des critères d'échantillonnage des ouvrières composant les groupes expérimentaux. Les critiques les plus appuyées portent aussi sur l'absence de contrôle des interactions entre les observateurs et les ouvrières observées. Le rôle des observateurs initialement définis comme neutres et ayant pour fonction de noter systématiquement ce qui se passait dans l'atelier était plus ambigu qu'il n'y paraissait,



dans la mesure où il leur était demandé de créer et de maintenir une atmosphère amicale dans la salle. Ces derniers étaient devenus les interlocuteurs des groupes, en position d'écoute et de conseil. Rétrospectivement il est apparu qu'ils s'étaient progressivement substitués à la hiérarchie habituelle dans certaines de ses fonctions et avaient induit un assouplissement de la supervision et une plus grande communication entre les ouvrières.

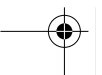
Critiquées pour leur protocole, ces expériences n'ont cependant pas été vides d'enseignements. Les observations ont débouché sur des résultats importants qui ont ouvert de nouveaux axes de recherche : l'importance de l'attention portée par la hiérarchie au personnel d'exécution, les phénomènes informels touchant au leadership et à la communication au sein des collectifs de travail dans la définition d'un niveau donné de productivité.

Source : d'après Rojot J. et Bergmann A., *Comportement et organisation*, Paris, Vuibert, 1989.

Selon lui, l'esprit scientifique réside au contraire dans une attitude *critique* qui cherche par l'expérimentation à infirmer une théorie existante car – logiquement – une seule observation ou expérience particulière peut infirmer une théorie dans sa globalité : « *Einstein était à la recherche d'expériences cruciales dont les résultats positifs n'établiraient cependant pas pour autant sa théorie ; alors qu'une contradiction infirmerait sa théorie tout entière. C'était me semble-t-il l'attitude véritablement scientifique, elle différait totalement de celle, dogmatique, qui affirmait sans cesse avoir trouvé des vérifications pour ses théories préférées. J'en arrivais de la sorte, vers la fin 1919, à la conclusion que l'attitude scientifique était l'attitude critique. Elle ne cherchait pas des vérifications, mais des expériences cruciales. Ces expériences pouvaient bien réfuter la théorie soumise à l'examen, mais jamais elles ne pourraient l'établir.* » (p. 49). Le débat épistémologique reste cependant ouvert sur la scientificité du raisonnement par induction, et donc sur la possibilité de confirmer une hypothèse théorique au moyen d'observations expérimentales particulières.

2.2. Observer pour produire de nouvelles hypothèses

L'observation peut s'inscrire dans une démarche abductive visant à produire des hypothèses nouvelles (David, 2000)¹⁶. Dans le design global de la recherche, l'observation intervient en parallèle du travail théorique. Elle est alors le plus souvent effectuée sur le mode de l'immersion ethnographique. Les nouvelles hypothèses qui émergent des allers et retours entre les données et la théorie existante permettent de construire progressivement de nouveaux concepts qui trouvent leur articulation dans une nouvelle théorie, qui prend alors le statut de « théorie enracinée », ou *grounded theory* (Glaser et Strauss, 1967)¹⁷. Les encadrés 4.5 et 4.6 en montrent des exemples (voir également le chapitre 7).



Encadré 4.5

Exemple d'observation exploratoire en marketing

Une étude exploratoire portait sur la perception par le public de la gratuité dans les musées et les monuments et sur les effets de cette gratuité sur les comportements de ce public.

Le croisement de différentes techniques d'investigation (on parle de « triangulation ») a permis de produire un matériau empirique suffisant pour élaborer des « méta-propositions » à valeur d'hypothèses théoriques, sur le principe de l'induction.

Les chercheurs ont réalisé 36 observations directes sur site, complétées par 52 entretiens individuels approfondis et 580 questionnaires. Les observations ont été menées sur un musée et un monument, lors d'opérations de gratuité exceptionnelle (journées du patrimoine), de gratuité habituelle (dimanches gratuits) et de non-gratuité (dimanches payants).

Parmi les hypothèses qui ont émergé de cette recherche, il y avait celle-ci : la gratuité est secondaire dans la construction et la réalisation d'un projet de visite.

Source : Le Gall-Ely M., Urbain C., Gombault A., Bourgeon-Renault D. et Petr C., « Une étude exploratoire des représentations de la gratuité et de ses effets sur le comportement des publics des musées et des monuments », *Recherche et Applications en Marketing*, 22, 2, 2007, pp. 23-37.

Encadré 4.6

Exemple de production de nouvelles hypothèses et de conceptualisation théorique issu d'observations de terrain

Une recherche de terrain conduite dans une grande entreprise du secteur pharmaceutique a permis de faire émerger une nouvelle hypothèse sur les difficultés de développement de la polyvalence de ses salariés. Comment expliquer que la polyvalence ne se développe pas malgré une instrumentation de gestion des compétences très développée et une volonté managériale forte ? Aux yeux des acteurs de terrain, le problème devait trouver ses racines dans un manque de raffinement technique des outils censés porter la polyvalence. L'équipe de recherche a réalisé une série d'observations doublées d'entretiens auprès des principaux acteurs de terrain. Un travail de collecte systématique des plannings d'affectation des salariés a permis de quantifier les pratiques de polyvalence et d'en vérifier la faiblesse. Il a surtout montré une grande hétérogénéité des pratiques de polyvalence selon les acteurs : certains étaient très polyvalents alors que d'autres ne l'étaient presque pas, voire pas du tout. Aucun principe de management interne ne permettait d'expliquer cette segmentation, pas plus que les théories managériales. C'est finalement la compréhension progressive des logiques d'acteurs lors des observations de terrain et des entretiens qui a permis de faire émerger l'hypothèse suivante : les salariés les moins polyvalents sont ceux qui sont reconnus comme les plus compétents par leur hiérarchie, et réciproquement. Avant même de comprendre pourquoi, l'observation a donné aux chercheurs l'opportunité de tester empiriquement cette hypothèse auprès des chefs d'équipe : sans rien connaître de leurs collaborateurs, et sur la seule base de leurs plannings d'affectation, les chercheurs « devinaient »

les noms des plus compétents d’entre eux. Les réactions d’étonnement et les confirmations des chefs d’équipe ont incité à creuser cette hypothèse et à en trouver les causes. Il est apparu par la suite que les chefs d’équipe ne laissaient pas partir leurs meilleurs éléments sur d’autres lignes de fabrication pour ne pas voir la productivité chuter. Or, la philosophie portée par l’ensemble des outils de gestion de l’organisation était orientée vers la productivité et la qualité, sans laisser de possibilité de valorisation de la polyvalence. L’étude a montré que les progrès en polyvalence ne passeraient pas par un raffinement technique supplémentaire des outils de gestion des compétences, mais plutôt dans les modalités d’intégration de la logique de polyvalence dans le « concert » des autres outils de gestion, principalement orientés vers l’efficacité et la qualité. La recherche a finalement débouché sur une conceptualisation théorique du problème en termes d’approches narratives des organisations.

Source : exemple tiré de Detchessahar M. et Journé B., « Une approche narrative des outils de gestion », *Revue Française de Gestion*, 33, 174, 2007, p. 77-92.

Encadré 4.6

2.3. Observer pour enrichir la collecte de données primaires

Observer pour aller au-delà des entretiens. L’observation directe permet de collecter des données peu accessibles par d’autres moyens d’enquête, en particulier par celles qui ne reposent que sur du déclaratif. Ces dernières butent en effet sur la dimension « tacite » de la connaissance (Polani, 1966)¹⁸ qui tient au fait que, malgré la bonne volonté des personnes interrogées, tout ne peut pas être mis en mots. L’observation des activités permet de repérer ces éléments tacites. Elle peut également donner accès aux éléments implicites des discours des personnes interrogées, grâce à une forme de socialisation et d’acculturation de l’observateur, en particulier dans les recherches d’inspiration anthropologique. Le chercheur qui recourt à l’observation peut porter un regard neuf sur ce que les personnes étudiées estimerait aller de soi et omettraient tout simplement de mentionner dans le cadre d’entretiens classiques. Ainsi, lors d’une étude portant sur le fonctionnement des salles de commande de centrales nucléaires, les acteurs présents étaient très surpris du volume des notes prises lors des séances d’observation. Beaucoup de remarques étaient faites sur le « stylo qui chauffe ». Les opérateurs observés s’interrogeaient sur ce qui pouvait bien mériter d’être noté dans des situations qui, somme toute, n’avaient rien d’extraordinaire et ne faisaient que constituer leur quotidien.

L’observation vise également à briser la façade des discours convenus pour accéder aux pratiques concrètes des acteurs et aux modes de fonctionnement profonds de l’organisation sur laquelle porte l’étude. Les acteurs sont porteurs de discours sur eux-mêmes, sur les autres, sur leur organisation et son fonctionnement. Michel Matheu (1986)¹⁹ insiste sur le fait que les personnes qui portent ces discours ne sont pas nécessairement de mauvaise foi et ne tentent pas de manipuler le chercheur. Elles sont simplement dans la situation d’y « croire sans y croire », c’est-à-dire « *"je sais bien" (que les choses sont différentes, que les solutions sont ailleurs) "mais je continue à agir comme avant parce qu’il n’est pas possible de faire autrement"* » (p. 85). Michel Matheu estime que : « *Il ne s’agit finalement pour l’observateur ni de croire à la façade de règles intangibles ni de la nier purement*

et simplement, mais de s'en servir comme point de départ : observer des faits que la façade masquait, et s'interroger sur la logique qui régit ces faits, dont les discours qui ont cours n'expliquent pas la diversité. » (p.86)

Observer pour éviter les biais de reconstruction *a posteriori*. Contrairement aux techniques d'investigation sur archives et témoignages rétrospectifs, l'observation offre la possibilité d'accéder en temps réel à l'objet de recherche. Cela permet notamment d'éviter le piège de la reconstruction *a posteriori* des faits analysés. Ce biais touche autant les acteurs de terrain qui ont été impliqués dans les faits que le chercheur lui-même (voir encadré 4.7).

Encadré 4.7

Le biais de reconstitution *a posteriori*

« L'analyse d'accident est une porte d'entrée traditionnelle pour étudier les questions relatives à la sûreté des systèmes industriels » (Turner 1976 ; Perrow 1984 ; Shrivastava 1986)^a. Il ne s'agit pas ici de nier l'intérêt de telles démarches, mais d'en souligner les biais susceptibles de justifier le recours à l'observation directe. Deux types de biais peuvent être distingués, l'un touche les individus observés, l'autre affecte l'observateur.

Par essence, l'analyse d'accident intervient après les faits et procède par reconstitution *a posteriori*. Or, cette méthode comprend plusieurs biais (Miller, *et al.* 1997)^b. Signalons tout d'abord les distorsions d'informations fournies par les acteurs impliqués dans l'accident : leurs souvenirs peuvent être imprécis et lacunaires, surtout si les faits sont anciens. Mais cette difficulté bien connue des historiens peut être en partie surmontée par triangulation des sources. Le problème est plus complexe et le biais plus difficile à redresser lorsqu'il ne s'agit plus d'une simple question d'oubli mais plutôt de jeux politiques qui poussent les acteurs à déformer volontairement les informations qu'ils livrent et les traces qu'ils laissent afin de dégager leurs responsabilités. En effet, l'accident s'accompagne souvent d'une « logique accusatoire » (Dodier 1995)^c qui fait planer la menace d'une mise en cause pour « faute » (Chateauraynaud 1991)^d et suscite des réactions défensives des personnes qui sont impliquées. L'opacité qui en résulte constitue un tel obstacle à la collecte de données factuelles permettant de reconstituer ce qui s'est réellement passé que les industries à risque ont développé, avec l'aide des ingénieurs et des ergonomes, le concept d'« erreur humaine » (Reason 1990)^e. L'erreur, uniquement centrée sur une logique fonctionnelle, n'est pas la faute ; elle permet de suspendre le jugement en responsabilité, mais elle ne suffit cependant pas à garantir la transparence recherchée.

Le second type de biais affecte directement le chercheur (Starbuck et Milliken 1988)^f : le fait de connaître l'issue finale de la situation oriente le regard du chercheur qui portera son attention en priorité sur les faits qui ont contribué à la réalisation de l'accident, tout en négligeant les données qui auraient pu conduire à un autre résultat. Ce biais d'attention se double d'un biais d'interprétation qui pousse inconsciemment le chercheur vers une approche déterministe de l'accident : chaque évolution de la situation est interprétée rétrospectivement comme un enchaînement logique de causes et de conséquences, alors que la situation pouvait donner lieu à des interprétations très différentes au moment où les faits se déroulaient. Le chercheur qui procède par

reconstitution *a posteriori* prend une position de surplomb par rapport aux acteurs impliqués dans l'accident ; il devient « omniscient » (Llory 1996)^g. Le temps et le recul dont il dispose lui permettent d'élargir à sa guise le périmètre des événements à prendre en compte dans l'analyse de la situation ayant conduit à l'accident. La tentation est forte de trouver un schéma explicatif unique des comportements des acteurs en restant sourd aux multiples rationalités qui s'exprimaient dans la logique de l'action en temps réel. Le biais de reconstitution *a posteriori* fait donc peser un risque majeur sur la recherche : le chercheur risque d'écraser son objet de recherche en substituant sa propre logique à celles des acteurs, c'est-à-dire en injectant une cohérence et en donnant une forme à des problèmes qui n'avaient pas cette cohérence ni cette forme aux yeux des acteurs lorsqu'ils agissaient en temps réel sans savoir comment la situation allait évoluer. La « reconstitution » devient « reconstruction ».

Sources : Journé B., « Étudier le management de l'imprévu : méthode dynamique d'observation *in situ* », *Finance Contrôle Stratégie*, 8, 4, 2005, p. 63-91. **a.** Turner B., « The Organizational and Interorganizational Development of Disasters », *Administrative Science Quarterly*, 21, 1976, p. 378-397. Perrow C., *Normal Accidents : Living with High Risk Technologies*, New York, Basic Books, 1984. **b.** Miller C.C., Cardinal L.B. et Glick W.H. « Retrospective Reports in Organizational Research : a Reexamination of Recent Evidences », *Academy of Management Journal*, 40, 1, 1997, p. 189-204. **c.** Dodier N., *Les hommes et les machines*, Paris, Éditions Métailié, 1995. **d.** Chateauraynaud F., *La faute professionnelle*, Paris, Éditions Métailié, 1991. **e.** Reason J., *L'erreur Humaine*, Paris, PUF, 1993. **f.** Starbuck W.H. et Milliken F.J., « Challenger : Fine Tuning the Odds Until Something Breaks », *Journal of Management Studies*, 25, 1988, p. 319-340. **g.** Llory M., *Accidents industriels : le coût du silence, opérateurs privés de parole et cadres introuvables*, Paris, L'Harmattan, 1996.

Observer pour contextualiser les données. De nombreux auteurs ont attiré l'attention sur le risque de « décontextualisation » des données (Dekker, 2003)²⁰, c'est-à-dire l'absence de restitution des contextes d'action et d'interprétation dans lesquels les acteurs ont été observés. Le risque est double : celui d'écraser les situations observées et celui de limiter la solidité de la théorisation qui peut être produite de l'analyse des données. Selon Jacques Girin (1986)²¹, la légitimité d'une recherche qui repose sur des observations approfondies d'un tout petit nombre de cas (voire d'un seul) dépend de l'« objectivation » des données subjectives recueillies par le chercheur. Or les données subjectives n'acquièrent une dimension objective qu'à travers un effort de contextualisation très important des faits relevés. Paradoxalement, c'est donc la contextualisation qui permet la généralisation théorique des résultats de la recherche.

L'observation ethnométhodologique porte sur les détails du contexte de l'activité des personnes observées. Il s'agit en particulier d'analyser la manière dont les gens « *accèdent aux éléments particuliers et distinctifs d'une situation* » (Garfinkel, 2007, p. 52)²². Cela n'est possible que si le chercheur s'immerge dans son terrain et se trouve au contact des personnes observées afin d'accéder à la composante indexicale du langage employé par les acteurs en situation et donc de comprendre le sens de leurs échanges (voir encadré 4.8).

L'effort de contextualisation permet à l'observation d'alimenter les études de cas très fouillées (Yin, 1993)²³ et en particulier celles qui privilégient les analyses en profondeur de phénomènes mal connus, comme dans l'analyse de cas étendue – « *extended case analysis* » – (Gluckman, 1961)²⁴ et la description en profondeur, ou « *thick description* » (Geertz, 1973)²⁵.

L'indexicalité des activités observées

L'indexicalité est une caractéristique essentielle du langage. Elle renvoie au fait que certains mots et certaines expressions ne peuvent être compris qu'en fonction du contexte de leur énonciation (comme « demain » qui suppose de savoir ce qu'est aujourd'hui). Deux interlocuteurs ne se comprendront réellement que s'ils partagent le même contexte d'énonciation. Cette caractéristique ne s'applique pas qu'au langage mais de manière plus générale aux activités humaines. Dans le cadre d'une recherche en management, cette caractéristique exige une immersion du chercheur dans les situations vécues par les acteurs pour « voir » et « entendre » pleinement.

L'indexicalité est au cœur des préoccupations de l'observation ethnométhodologique, tournée vers « *les conduites indexicales des propos et des conduites des membres* ». On la retrouve même dans la définition de Garfinkel : « *J'emploie le terme "ethnométhodologie" pour référer à l'étude des propriétés rationnelles des expressions indexicales et des autres actions pratiques en tant qu'elles sont des accomplissements contingents et continus des pratiques organisées et ingénieuses de la vie de tous les jours.* »

Source : Garfinkel H., *Recherches en ethnométhodologie*, Paris, PUF, 2007, p. 64.

Encadré 4.8

2.4. Observer pour décrire et comprendre ce qui est mal connu

Observer est une stratégie d'enquête scientifique souvent utilisée pour *décrire* un phénomène mal connu, de préférence dans son contexte « naturel ». Cet usage de l'observation permet également de faire *reconnaître* l'importance de phénomènes négligés par les théories existantes, parce que trop banals. C'est l'esprit de la démarche ethnométhodologique pensée par Harold Garfinkel en 1967 (voir encadré 4.9). Ce dernier définissait l'ethnométhodologie comme une pratique de la description des activités du quotidien dans toute la richesse des contextes dans lesquels elles se déploient, c'est-à-dire « en situation ». C'est aussi l'ambition de « rendre visibles des scènes banales ». L'observation est ici l'un des vecteurs principaux de la description. Celles-ci prennent une forme proche de ce que Clifford Geertz (1973) nomme la description en profondeur (*thick description*), c'est-à-dire une description qui, dans la tradition anthropologique, est construite sur la base du vocabulaire, des interprétations, des manières d'agir, de penser et de communiquer des personnes observées et non sur les concepts susceptibles de guider la réflexion du chercheur.

De manière générale, les observations d'inspiration ethnographique et anthropologique servent une démarche en recherche qui articule deux types – ou deux ordres – de résultats : d'une part une description fine des éléments observables, et d'autre part une construction théorique qui découle de ces descriptions. John Van Maanen (1979)²⁶ utilise à ce propos les expressions « description » (*first order analysis*) et « élaboration théorique » (*second order analysis*). Cette dernière permet de souligner le fait que les descriptions du phénomène ne sont pas issues d'une simple mise au propre des notes d'observation mais résultent bien d'un *travail d'écriture*. Des choix sont donc à faire parmi différentes stratégies narratives qui s'offrent au chercheur pour produire un récit compréhensible par un lecteur extérieur au terrain observé (Van Maanen, 1988)²⁷. Ce premier ordre de résultat

s'approche des descriptions en profondeur (Geertz, 1973) et nourrit des études de cas approfondies, qui mettent en avant des situations (Gluckman, 1961, Van Velsen, 1967, Garbett, 1970, Mitchell, 1983)²⁸. La construction théorique qui relève d'un second ordre d'analyse s'inspire généralement de la démarche de théorie enracinée (Glaser et Strauss, 1967)²⁹ qui permet une remontée théorique en construisant des concepts à partir d'une catégorisation progressive et rigoureuse des données de terrain.

Observation et ethnométhodologie : Garfinkel (1967)

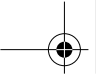
Garfinkel fait de l'observation un des fondements de l'ethnométhodologie. Cette observation vise à décrire ce qui souvent fait l'objet de peu d'attention : les activités et les situations du quotidien. L'un des objectifs explicitement assignés à l'ethnométhodologie est de « **rendre visibles des scènes banales** » (p. 99). Loin de déboucher sur un catalogue de banalités, cette démarche vise à trouver ce qui, dans ces scènes banales, renvoie à la construction de phénomènes sociaux ou organisationnels. Ce faisant, l'ethnométhodologie confère à ces activités, à ces situations, et aux personnes qui les portent un statut et une forme de reconnaissance dont elles étaient dépourvues.

*« Les études qui suivent se proposent de traiter les activités pratiques, les circonstances pratiques et le raisonnement sociologique pratique comme des thèmes d'étude empirique, en accordant aux activités les plus communes de la vie quotidienne l'attention habituellement accordée aux événements extraordinaires. Elles cherchent à traiter ces activités en tant que phénomène de plein droit. L'idée qui les guide est que les activités par lesquelles les membres organisent et gèrent les situations de leur vie courante sont identiques aux procédures utilisées pour rendre ces situations "descriptibles" (accountable). Le caractère "réflexif" et "incarné" des pratiques de description (accounting practices) et des descriptions constitue le cœur de cette approche. **Par descriptible j'entends observable et rapportable**, au sens où les membres disposent de leurs activités et situations à travers ces **pratiques situées que sont voir-et-dire**. » (p. 51)*

Source : Garfinkel H., *Recherches en ethnométhodologie*, Paris, PUF, 2007.

Encadré 4.9

Certains courants de recherche en management des organisations se sont inspirés de l'ethnométhodologie dès la fin des années 1970. En France, au début des années 1980, les thématiques travaillées portaient par exemple sur les effets produits par l'introduction de nouveaux outils de gestion sur diverses organisations (Berry, 1983 ; Matheu, 1986, Berry, 1995 ; Moisdon, 1997 ; Plane, 1999)³⁰. Ces études étaient pour l'essentiel réalisées dans le cadre de recherche-action. D'autres observations ethnographiques ont permis de mieux connaître l'activité de techniciens ou de managers au travail (Mintzberg, 1984 ; Orr, 1990 ; Barley et Kunda, 2001)³¹ et d'en tirer des conclusions sur des phénomènes beaucoup plus généraux comme l'innovation et l'apprentissage organisationnel (Brown et Duguid, 1991)³², ou encore l'initiation des changements stratégiques qui ponctuent la vie des entreprises (Gioia et Chittipeddi, 1991)³³ [voir encadré 4.10]. D'autres études ethnographiques ont permis de découvrir des organisations atypiques, comme des centrales nucléaires, des porte-avions, jusque-là assez peu étudiées et dont le fonctionnement



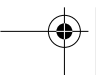
était impossible à comprendre avec les principes classiques du management (Laporte et Consolini, 1991)³⁴. Ces études ont donné naissance au concept d'« organisation à haute fiabilité » (Roberts, 1990, Weick et Roberts, 1993)³⁵. Depuis le début des années 2000, les approches ethnographiques nourrissent de nouveaux courants de recherche qui proposent de fonder l'étude des organisations sur les activités de leurs membres. Certains auteurs ont proposé de les regrouper sous le vocable « d'approche par l'activité » ou *activity based view* (Engeström, 2005)³⁶. Conformément à l'esprit de Garfinkel, qui instruisait de grandes questions sociales à travers l'étude des petits détails du quotidien, de telles approches permettent de travailler sur les fondements « micro » de phénomènes organisationnels « macro », allant jusqu'à considérer que l'organisation tout entière « émerge » des activités « organisantes » qui se jouent quotidiennement au niveau micro des acteurs. L'approche par l'activité croise ici le courant plus ancien des « processus organisants » (*organizing* : Weick, 1969)³⁷. Les activités les plus étudiées sont la prise de décision et la construction du sens des situations (*sensemaking*). Parmi les courants les plus dynamiques de l'approche par l'activité, on trouve la « stratégie par la pratique » (*strategizing* : Whittington, 1996)³⁸ et la « prise de décision en contexte naturel » (*naturalistic decision making* : Lipshitz, Klein, Orasanu et Eduardo, 2001)³⁹.

Exemple d'observation et description ethnographique d'un phénomène mal connu en management stratégique

Dennis Gioia et Kumar Chittipeddi sont partis du constat que les études classiques en management stratégique parlent beaucoup des changements stratégiques que les entreprises vivent mais n'entrent jamais dans les détails de la phase d'initiation de tels changements. Cette phase qui correspond aux tout premiers moments de d'élaboration du changement reste donc une « boîte noire » jamais ouverte par les théories existantes.

Le binôme formé par les deux chercheurs opte pour une méthode ethnographique pour étudier l'initiation du changement. L'observation directe est complétée par des entretiens auprès des principaux acteurs impliqués dans le processus de changement. L'un prend une place d'observateur participant, complètement intégré dans le terrain (une université américaine) sur une période de deux ans et demi, tandis que l'autre reste en retrait et participe à l'analyse des données collectées par son collègue. Ils obtiennent ainsi un équilibre entre l'accès privilégié de l'observateur interne à des données sensibles et la distance « objective » de l'observateur externe nécessaire à la remontée théorique. L'élaboration théorique est ici réalisée à la manière de la théorie enracinée (Glaser et Strauss, 1967).

L'observateur participant a utilisé toute la panoplie classique de l'observation ethnographique : des observations journalières, notées dans un journal de bord, des entretiens non directifs enregistrés et retranscrits, et la collecte de copies de dossiers et de rapports internes confidentiels. Le binôme de chercheurs testait la validité des données collectées et leurs premières interprétations sur l'un des proches collaborateurs du président de l'université étudiée. Il permettait de compléter les données manquantes et pouvait indiquer des pistes à ses yeux trop négligées par les chercheurs.



Ce dispositif de recherche a permis de construire un premier type de résultats à haute valeur de recherche (« résultats de premier niveau » ou « *first order findings* » : Van Maanen, 1979) : la description fine de l'initiation du changement et la mise au jour de quatre phases bien distinctes. Ce type de description *constitue en soi un résultat scientifique* intéressant dans la mesure où le phénomène n'avait jamais été décrit avec cette précision avant.

Ces résultats de « premier niveau » ont permis aux auteurs d'accoucher d'une théorie plus générale du changement (« résultats de deuxième niveau » ou « *second order findings* ») ; l'ensemble des comportements observés renvoyait à deux catégories d'activités : la construction du sens des situations (« *sensemaking* ») et l'influence des interprétations portées par les autres acteurs (« *sensegiving* »). Le premier est orienté vers la compréhension (diagnostic du problème et pistes de solution), tandis que le second procède de l'influence et est tourné vers l'action dans un registre plus politique. Le changement peut dès lors être modélisé comme une combinaison de phases de compréhension et d'influence.

Les travaux de Gioia et Chittipeddi ont inspiré de nombreuses recherches ultérieures, notamment dans le champ de la « stratégie par la pratique » (*strategizing*), qui aborde la stratégie à travers les pratiques des acteurs impliqués dans son élaboration. Linda Rouleau (2005) propose ainsi d'aller encore plus loin dans la caractérisation des activités de construction et d'influence du sens des situations (*sensemaking* et *sensegiving*), en accordant plus d'importance que ne l'ont fait Gioia et Chittipeddi aux échanges verbaux entre acteurs du terrain. Elle s'appuie elle aussi sur des méthodes d'observation ethnographiques.

Sources : d'après Gioia D.A. et Chittipeddi K., « Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation », *Strategic Management Journal*, 12, 1991, p. 433-448. Rouleau L., « Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day », *Journal of Management Studies*, 42, 7, 2005, p. 1413-1441.

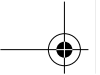
3. Comment observer : modalités concrètes

Nous aborderons dans cette section comment assurer la contrôlabilité des données collectées et construire leur statut de données scientifiques.

3.1. Construire le statut de l'observateur et gérer ses relations avec les observés

L'observation s'accompagne le plus souvent d'un « terrain ». Avec Marie-José Avenier (1989, p. 201)⁴⁰, on peut considérer que « *par "recherche de terrain" est entendue toute méthode de recherche qui s'appuie sur l'étude de situations concrètes* ». Cette définition inclut donc les expérimentations, l'étude de cas et la recherche-action.

Le succès de l'observation dépend pour une large part de la gestion des relations que le chercheur établit avec son terrain. Ce dernier doit construire et préserver sa légitimité aux yeux des personnes observées dans toutes les phases de son travail. Frédéric Wacheux



(1996, p. 215)⁴¹ identifie six phases : la négociation de la recherche, l'entrée sur le terrain, l'observation à proprement parler, la terminaison de l'observation, l'analyse des données, le retour au terrain.

Bien que chaque phase porte sur des enjeux différents et suppose des comportements différents du chercheur, une question transversale se pose dans tous les cas : comment trouver la « bonne distance » entre l'observateur et l'observé ? Michel Matheu (1986, p. 94)⁴² propose de raisonner en termes de « familiarité distante » : « *Cette distance [de l'observateur à l'observé], cette tension [entre l'extériorité et l'intériorité] sont difficiles à fixer clairement, mais chacun sent qu'il faut trouver "la juste place et la bonne distance". Une familiarité distante, en somme.* »

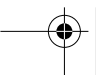
3.2. Construire des dispositifs d'observation

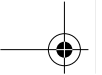
Les dispositifs d'observation sont des artefacts produits par le chercheur pour réaliser ses observations. Ils peuvent revêtir des formes très sophistiquées et très outillées, spécialement dans le cadre des expérimentations. Mais ils peuvent également prendre des formes plus souples et s'appuyer largement sur les interactions entre le chercheur et le terrain. C'est le cas par exemple des tables rondes ou entretiens de groupe centrés (*focus groups*).

La technique des tables rondes est souvent utilisée en recherche-action (voir encadré 4.11). D'abord conçue comme une technique d'entretien collectif, elle est également utilisée comme support d'observation d'un travail de réflexion collective, visant par exemple à élaborer une politique de changement stratégique ou organisationnel. Il s'agit de former une équipe restreinte (généralement moins de dix personnes) et de mobiliser ses membres autour d'une thématique. Cette dernière est le plus souvent proposée par le chercheur, en accord avec les commanditaires de l'étude, et est plus ou moins directement reliée à un problème identifié comme tel par l'entreprise. Les communications verbales, les comportements, les attitudes des acteurs du terrain constituent alors le matériau d'observation du chercheur qui est souvent en position d'animateur des réunions du groupe. L'observation est donc « active », sans pour autant être nécessairement pleinement « participante ». L'implication du chercheur dans son rôle d'animateur, la densité des échanges et leur rapidité limitent l'efficacité de la prise de notes manuelle et militent en faveur d'un enregistrement audio des séances de travail des tables rondes (suivi d'une retranscription intégrale ou partielle). Une prise de notes légère, en complément de l'enregistrement, permet d'identifier rapidement les points saillants et facilite l'exploitation des données audio. Le travail de collecte des données, en particulier la prise de notes, sera simplifié si le chercheur intervient en binôme.

La technique des tables rondes présente plusieurs avantages :

- Elle permet l'expression des interprétations des participants sur un sujet donné.
- Elle fait ressortir les convergences et/ou les divergences des points de vue des différents acteurs.
- Elle permet de gagner beaucoup de temps en rassemblant en une seule fois des acteurs par ailleurs souvent dispersés ou peu disponibles.
- Elle confère une position et un statut au chercheur et lui offre la possibilité de clarifier les raisons de sa présence dans l'organisation.





Les limites du dispositif sont liées aux effets de groupes que le chercheur ne maîtriserait pas. Ils portent essentiellement sur les jeux d'influence et de pouvoir qui biaisent les prises de parole. Le cas le plus fréquent est l'autocensure de certains acteurs qui restent en retrait ou s'alignent sur l'avis du plus grand nombre ou sur celui d'un supérieur hiérarchique ou d'un leader informel. Le chercheur peut essayer de limiter de tels effets en jouant par exemple sur la composition du groupe et sur la distribution de la parole. Mais quelles que soient les précautions, il doit garder à l'esprit que tout ce qui est dit dans les tables rondes ne reflète pas nécessairement la pensée des acteurs, mais est également l'expression d'un jeu d'acteurs⁴³.

Exemple de table ronde (*focus group*) dans une grande entreprise de services

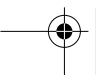
La technique du focus group a été employée par une équipe de trois chercheurs dans une direction régionale d'une grande entreprise de services qui s'interrogeait sur l'impact des évolutions organisationnelles passées et à venir sur ses performances et sur la santé de ses salariés. L'étude a croisé plusieurs modes de collecte de données : des entretiens individuels, des observations d'activités des salariés au travail, des questionnaires passés aux salariés. L'observation d'une table ronde a été réalisée en début de recherche, juste après une première vague d'entretiens individuels auprès des cadres de l'entreprise (directeur régional, directeur de projets, DRH, directeur de production, directeurs d'unités opérationnelles) et de la médecine du travail. L'objectif était d'obtenir une validation collective des premières hypothèses que l'équipe de recherche avait fait émerger des premiers entretiens, avant le déploiement de l'étude auprès du reste de l'organisation. La séance de trois heures environ a été intégralement enregistrée (avec l'accord des participants) puis retranscrite*. L'équipe de recherche a commencé par présenter son analyse des entretiens avant de solliciter les réactions de toutes les personnes présentes (par un tour de table qui prenait soin de ne pas commencer par le directeur régional). La deuxième partie de la séance a pris la forme d'une discussion libre sur les problèmes soulevés dans la première partie de la réunion. Plutôt consensuelle dans un premier temps, la réunion a fait émerger de réelles différences d'interprétation. La médecine du travail, en prenant le contre-pied de certaines interprétations de la direction régionale, a facilité l'expression de points de vue divergents et permis l'expression collective de nouvelles hypothèses de travail qui n'avaient pas été exprimées clairement dans les premiers entretiens individuels. La table ronde a donc permis d'alimenter directement le processus d'abduction sur lequel cette recherche s'appuyait.

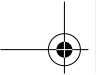
* La retranscription est restée à l'usage exclusif des chercheurs et n'a pas été diffusée aux participants.

3.3. Grille d'observation

La grille d'observation est la déclinaison en indicateurs observables des hypothèses faites sur des relations entre plusieurs variables, ou sur la nature d'un phénomène. Elle précise ce qui doit être observé systématiquement, comment, et éventuellement dans quel ordre.

La grille d'observation permet de préciser l'équilibre à trouver entre l'observation « flottante » et l'observation « systématique » (Wacheux, 1996)⁴⁴. L'observation flottante est





réalisée au fil de l'eau par le chercheur. Elle résulte des opportunités rencontrées par le chercheur sur son terrain. Contrairement à l'observation systématique, elle revêt un caractère parfois informel et renvoie à des moments de convivialité partagés par le chercheur avec les acteurs du terrain. Observations flottantes et systématiques sont souvent mélangées dans le plan global de la recherche (*design*). Une série d'observations flottantes peut être nécessaire à l'élaboration d'une grille d'observation qui permettra de développer des observations systématiques. L'observation flottante peut continuer à être employée en parallèle, afin notamment de maintenir l'attention sur les évolutions possibles du contexte organisationnel dans lequel se déroulent les observations systématiques. L'observation flottante joue donc un rôle de veille, en permettant au chercheur, par ailleurs engagé dans des observations systématiques, de rester vigilant sur d'autres composantes du terrain et ouvert à des problèmes émergents qui pourraient se révéler décisifs dans l'analyse de son objet de recherche.

Lorsque l'observation vise à décrire et théoriser des phénomènes mal connus, se pose fatalement la question de ce qu'il faut observer (voir encadré 4.12).

Une grille d'observation est souvent fondée sur des concepts théoriques qui guident la recherche. Mais, réciproquement, c'est aussi elle qui va permettre d'opérationnaliser un concept abstrait et de le rendre observable, par la définition des situations et des traces qui seront systématiquement relevées.

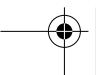
Le concept de situation peut par exemple aider à construire une grille d'observation pour faciliter l'identification de ce qui doit faire l'objet d'observations systématiques. La situation possède trois composantes (Journé et Raulet-Croset, 2008)⁴⁵ : écologique, sociale et institutionnelle. Une grille d'observation qui vise à saisir les situations vécues par les acteurs du terrain doit organiser le relevé systématique des données sur ces trois dimensions. De même, selon Erving Goffman (1991)⁴⁶, la situation comprend une dimension objective et une dimension subjective. Il faudrait donc que la grille d'observation permette de recueillir des faits mais aussi les interprétations que les acteurs en font.

L'une des difficultés des grilles d'observation est de trouver le bon équilibre entre formalisme et souplesse pour permettre de saisir les opportunités ouvertes par les situations imprévues. La grille peut pour cela être insérée dans un dispositif qui organise un système d'observation dynamique.

3.4. Système d'observation

Une fois sur le terrain, le chercheur doit trouver une stratégie concrète d'observation, en phase avec son objet de recherche. Quatre « stratégies »⁴⁷ sont possibles. Chacune correspond à une manière différente d'« éclairer » les phénomènes observés (Journé, 2005)⁴⁸. Chaque stratégie peut être utilisée seule ou combinée avec les autres.

La stratégie du « lampadaire ». Le chercheur adopte une position d'observation *fixe* et observe en *continu* sur une période donnée, à la manière dont un lampadaire éclaire la chaussée pendant la nuit. Cette stratégie est marquée par une *unité prédéfinie* de temps et de lieu, qui s'accompagne d'une *indétermination* des acteurs et des problèmes observés : on ne sait pas exactement qui passera sous le lampadaire ni ce qui s'y passera. C'est justement tout l'enjeu : la stratégie du **lampadaire** permet de découvrir la structure globale du phénomène observé et de mettre en évidence ses régularités.



Que faut-il observer ? La question du périmètre de l'observation

Le périmètre de l'observation pose assez peu de problèmes dans le cadre des démarches expérimentales ou quasi expérimentales. Cela tient au fait que l'expérimentation consiste précisément à définir *a priori* le périmètre et les modalités de l'observation. L'expérimentation consiste en effet à séparer les personnes et les phénomènes observés de leur contexte naturel pour recréer, sur la base des hypothèses théoriques de la recherche, des conditions artificielles permettant d'isoler et de contrôler les interactions entre les variables retenues par le modèle testé. La difficulté est alors surtout de s'assurer que le phénomène étudié est bien accessible par l'observation, ce qui suppose souvent un travail d'opérationnalisation des concepts qui servira ensuite de trame au protocole d'observation. La difficulté réside finalement dans les réglages de la *technique* d'observation, à savoir le contrôle des biais d'observation, la précision des observations (moyens d'enregistrement, etc.) et éventuellement la mesure du phénomène observé.

En revanche, dans le cas de l'observation de terrain, en contexte naturel, la question du périmètre de l'observation est difficile à résoudre *a priori*. Howard Becker (2002, p. 131) propose une réflexion très stimulante à ce sujet : « *Lorsque j'enseigne le travail de terrain, j'insiste toujours auprès des étudiants pour qu'ils commencent leurs observations et leurs entretiens en notant "tout" dans leurs carnets. Je ne leur demande donc pas d'essayer d'échantillonner, mais bien plutôt de compiler l'univers des occurrences "pertinentes".* » L'observation est ici le point d'entrée du processus de recherche. Elle renvoie à la stratégie globale de la recherche et à la trajectoire que le chercheur effectuera sur son terrain. Or celle-ci peut rester ouverte. Le périmètre de l'observation pourra donc varier, tant dans les techniques mobilisées (faut-il par exemple poser des questions aux personnes observées ? faut-il prendre des notes ou filmer, etc. ?) que dans la définition des occasions d'observation (faut-il par exemple accompagner les personnes observées dans des activités informelles comme les repas, les discussions de couloir..., voire en dehors de la sphère professionnelle ?) ou que des acteurs et des phénomènes observés. Si le protocole d'observation a pour but de répondre à ces questions, celui-ci est susceptible d'évoluer au cours de la recherche.

Source : Becker H.S., *Les ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales*, Paris, La Découverte, 2002.

Cette stratégie présente plusieurs avantages. Le premier tient à la possibilité d'outiller lourdement l'observation, notamment aux moyens d'enregistrements audiovisuels, à la manière dont des simulateurs sont équipés pour enregistrer les paroles et filmer *fidèlement* les gestes de pilotes ou d'opérateurs à qui l'on fait jouer des scénarios. La différence réside ici dans le fait que les situations observées ne sont pas simulées mais correspondent à l'activité en situation réelle et quotidienne. Le deuxième avantage de cette stratégie d'observation tient dans la répétition systématique de l'observation (le lampadaire éclaire toutes les nuits). Cela permet de constituer un corpus très riche en données à visée *exhaustive et systématique* susceptible de faire l'objet d'un traitement *quantitatif*. La répétition de l'observation permet d'établir le caractère *représentatif*, ou au contraire exceptionnel, des phénomènes qui se déroulent sous le lampadaire.

La stratégie du lampadaire présente également certaines limites. On voit d'emblée que la *pertinence* de cette stratégie tient dans le choix du lieu où le lampadaire est installé. Cela renvoie directement à la définition de l'objet de recherche et à l'opérationnalisation des concepts afin d'en saisir des traces tangibles par l'observation. Le risque existe toujours de constater après coup que ce n'était pas là que les choses se passaient réellement. D'où l'importance de valider le design initial de la recherche avec une première immersion dans le terrain pour repérer les positions d'observation les plus pertinentes. Une deuxième limite réside dans la masse considérable de données collectées, donc pas toujours faciles à exploiter, en particulier en cas de recours à de l'enregistrement audio-vidéo (sur des durées répétées de huit heures ou plus). Cela en limite d'ailleurs beaucoup l'intérêt (que l'on retrouvera dans la deuxième stratégie). Une troisième limite tient au contraire au fait qu'il n'est pas toujours possible d'outiller l'observation et qu'il revient au seul observateur de noter ce qui se passe. Il peut en résulter des problèmes de maintien de l'attention (éventuellement surmontables en organisant un relais entre plusieurs observateurs) et de collecte de données à gros grains qui manquent parfois de précision.

Les récits rédigés par le chercheur sur la base de cette stratégie d'observation prennent la forme d'une description du rythme et de la périodicité des grandes activités réalisées par les acteurs. Ces récits s'accompagnent de données chiffrées incluses dans des tableaux synthétiques (temps moyen passé par les acteurs sur tel ou tel type d'activité, nombre de personnes transitant dans le lieu considéré, etc.). L'encadré 4.13 présente un exemple de récit écrit à partir de cette stratégie d'observation.

Encadré 4.13

Exemple de mise en récit d'observations issues de la stratégie du lampadaire (extrait)

L'activité de la salle de commande resta extrêmement soutenue pendant toute la durée de l'essai sur le moteur Diesel, qui s'acheva deux heures et demie plus tard, à 17 h 26. Tout en continuant à coordonner l'action des différents intervenants (15 h 32, 15 h 36, 15 h 38, 15 h 51, 15 h 52, 15 h 53, 16 h 00, 16 h 07, 16 h 57), les opérateurs durent effectuer tous les relevés prévus par les gammes et se livrer à certains calculs qui réclamaient une grande attention pour ne pas faire d'erreur (cf. 15 h 32, 15 h 36, 15 h 46, 15 h 48, 15 h 57, 16 h 19). Une des difficultés provenait des multiples interruptions provoquées par le suivi de l'activité en temps réel. Il y eut par exemple quatre déclenchements d'alarme qui réclamèrent l'intervention d'un opérateur à 15 h 32, 16 h 06, 16 h 11 et 16 h 23.

Pendant tout ce temps, l'opérateur réacteur contrôlait que tout se passait bien. Il commença par trouver qu'un paramètre évoluait de manière « un peu trop rapide » (15 h 28), que « ça va un peu fort » (15 h 32) et que « ça ne se présente jamais comme ça » (15 h 36). Ne trouvant pas l'origine de ce qui le gênait, il soupçonna une erreur de rédaction de la fiche d'essai du moteur Diesel. Mais la comparaison avec d'autres documents infirma cette hypothèse. Peut-être que ce n'était qu'une fausse impression. Il releva par la suite certaines dérives (15 h 36, 15 h 39, 16 h 14, 16 h 40, 16 h 43) dont il réussit à identifier l'origine.

Bien que l'essai sur le moteur Diesel occupât l'essentiel de l'attention des opérateurs, plusieurs actions furent menées parallèlement, occasionnant des allées et venues supplémentaires en salle de commande. Le contremaître de sécurité radioprotection reprit à 15 h 34 l'essai qu'il avait interrompu 20 minutes plus tôt pour que le basculement de voie se fasse dans les meilleures conditions de sûreté. Il se poursuivit jusqu'à 16 h 12. Puis il enchaîna avec un autre essai (sur le système KRT) de 16 h 14 à 16 h 34. Il resta pendant tout ce temps en salle de commande ou à proximité. Par ailleurs, à 15 h 43, les automaticiens négocièrent d'abord auprès des opérateurs puis auprès du chef d'exploitation l'autorisation d'effectuer des interventions sur des manomètres. Ils procédèrent ensuite, depuis la salle de commande, à une série d'essais (sur le système SIP) qui les occupa de 16 h 09 à 17 h 25. Chacun de ces essais menés en parallèle se faisait sous le contrôle des opérateurs qui devaient s'assurer de leur compatibilité. Ils devaient par ailleurs remettre les installations en conformité après l'intervention des spécialistes.

Source : Journé B., *Les organisations complexes à risques. Gérer la sûreté par les ressources, études de situations de conduite de centrales nucléaires*, thèse de doctorat, École Polytechnique, Paris, 1999.

La stratégie du « flash » ou du « coup de projecteur ». Il s'agit d'augmenter temporairement l'intensité de l'éclairage sous le lampadaire pour collecter les données les plus fines possible, la durée et le périmètre d'observation restant fixes. Le déclenchement du « flash » peut être programmé ou aléatoire, selon qu'un type de situation est à privilégier ou non *a priori*.⁴⁹ Comme dans le cas du lampadaire, cette stratégie est caractérisée par une *unité prédéfinie* de temps et de lieu, mais aussi par une *indétermination* des acteurs et des actions menées. Elle fournit la précision de données portant sur les microactivités qui peuvent échapper à la première stratégie. C'est souvent là que le recours à l'outillage audiovisuel peut apporter un complément décisif à l'observation par simple prise de notes. Le côté « micro » de ces observations permet un repérage précis des ressources mobilisées par les acteurs, mais qui ne débouche pas toujours sur des récits ayant vocation à figurer dans les résultats définitifs de la recherche, souvent par manque d'intrigue marquante. L'encadré 4.14 fournit un exemple de récit de situation écrit à partir de cette stratégie d'observation.

La « lampe frontale ». La troisième stratégie correspond à l'image de la « lampe frontale » posée sur le front d'une personne et qui vise à rendre compte des différentes facettes de son activité et comprendre son *point de vue* à partir des interprétations subjectives qu'elle forme sur les situations en cours. Cette stratégie est centrée sur l'acteur. Elle est marquée par une *unité d'acteur et de temps*, en revanche *les lieux restent indéterminés*, ils évoluent au gré des déplacements de l'acteur observé. L'enjeu est d'aller voir ce qui se passe autour de la zone éclairée par le « lampadaire ». Toutes les catégories d'acteurs impliqués dans l'activité étudiée font tour à tour l'objet d'observations de la sorte. Cette stratégie a un caractère systématique dans la mesure où elle est déclinée sur tous les acteurs participant à l'activité analysée par le chercheur, non seulement ceux qui sont passés à un moment ou à un autre dans le champ couvert par le lampadaire, mais aussi ceux qui sont restés à l'écart mais dont on pense qu'ils jouent un rôle dans ce



qui est éclairé par le lampadaire. Cette stratégie d'observation mobilise beaucoup d'échanges entre l'observateur et l'observé ; l'un des enjeux étant de comprendre le point de vue subjectif de l'acteur, il faut l'interroger sur ses intentions et ses interprétations au moment où il agit. Ces questions peuvent être posées immédiatement après une séquence d'action pour ne pas perturber la concentration du professionnel, ou même rendre son activité impossible. Elles peuvent également être différées si la séquence a été enregistrée et si l'on recourt à la technique de l'autoconfrontation (Theureau, 1992)⁵⁰.

Encadré 4.14

Exemple de mise en récit de la stratégie du flash (extrait)

Un contremaître du service de sécurité radioprotection arriva à 14 h 48, un régime d'intervention en main. Il était accompagné d'un chargé de travaux qui ressortit tout de suite après avoir dit bonjour aux opérateurs. Le contremaître consulta quelques indicateurs et échangea des plaisanteries avec les opérateurs, avant de leur donner son régime d'intervention pour autorisation. Il voulait procéder à un essai. Les opérateurs lui signalèrent l'imminence de l'essai diesel. Il réussit à négocier sa réalisation immédiate en mettant en avant le fait que ça ne durerait pas plus de 20 minutes. Quelques secondes plus tard, lorsque son chargé de travaux l'appela, il lui dit de faire au plus vite en raison de l'essai sur le moteur Diesel. L'opérateur eau/vapeur prit en compte l'intervention du service de sécurité radioprotection en inscrivant l'indisponibilité de matériel qu'elle engendrait sur le tableau réservé à cet effet. Le contremaître conduisait son essai depuis la salle de commande. Il était en relation téléphonique constante avec son chargé de travaux.

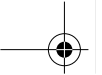
Pendant ce temps, l'opérateur réacteur, toujours concentré sur la préparation de l'essai du moteur Diesel, remettait de l'ordre sur le bloc. Il régla le système informatique d'aide à la conduite sur les paramètres dont il aurait besoin par la suite. Il s'inquiétait du fait que les inspecteurs risquaient de passer en plein essai. L'opérateur eau/vapeur l'écoutait tout en effectuant des relevés d'indicateurs. Parallèlement un automaticien imprimait de nombreux paramètres pour les emmener avec lui.

Le chef d'exploitation entra à 14 h 49. Manifestement stressé par l'éventualité d'une inspection, il demanda aux opérateurs s'ils étaient capables de justifier toutes les alarmes actuellement présentes en salle. L'opérateur réacteur répondit que oui. Le chef d'exploitation s'en assura en posant des questions très précises sur certaines d'entre elles. L'opérateur n'eut pas de mal à lui répondre.

Source : Journé B., *Les organisations complexes à risques. Gérer la sûreté par les ressources, études de situations de conduite de centrales nucléaires*, thèse de doctorat, École Polytechnique, Paris, 1999.

Les « lampes de poche ». La quatrième stratégie est celle des « lampes de poche » que le chercheur confie aux acteurs qui peuvent les emporter avec eux et les braquer dans toutes les directions. Ces lampes peuvent passer de main en main et donc changer d'acteur pour éclairer les évolutions successives d'une situation problématique. Cette stratégie est caractérisée par une *unité d'intrigue*, mettant en jeu une *indétermination* de





temps, de lieux et d'acteurs. Elle est entièrement tournée vers le suivi des évolutions d'une situation telle qu'elle est appréhendée par les acteurs de terrain, en temps réel. L'observateur se doit donc d'être mobile (ou d'être à plusieurs simultanément). Il passe d'acteur en acteur en fonction des évolutions, souvent imprévisibles, de la situation. L'objectif est celui de la *pertinence* des données collectées, parfois au détriment de l'exhaustivité. Comme pour les lampes frontales, la stratégie des lampes de poche suppose une interaction forte entre l'observateur et les observés pour accéder à leurs interprétations et à leurs intentions. Elle s'inscrit dans la logique du cas unique et exemplaire plutôt que dans la représentativité statistique. Le chercheur tire de cette stratégie des récits riches en intrigue et qui ont vocation à figurer dans les résultats ultimes de la recherche dans la mesure où ils restituent une situation particulière et donnent accès à la structure des activités cognitives des acteurs qui y sont engagés.

Vous trouverez sur le site compagnon de l'ouvrage un exemple de récit de situation écrit à partir de cette stratégie d'observation. Celui-ci décrit la manière dont une équipe réagit à la panne fortuite d'un matériel « important pour la sûreté » dans une centrale nucléaire.



Alors que les trois premières stratégies sont planifiées par le chercheur dans le cadre de son protocole d'observation, la dernière n'est pas planifiable : elle dépend de la présence d'une situation problématique, identifiée comme telle, en temps réel, par les acteurs de terrain. Elle ne peut donc être mise en œuvre que lorsqu'un problème émerge, qu'une intrigue se noue et qu'une enquête s'engage. Il s'agit donc d'une stratégie opportuniste qui réclame une grande réactivité de la part du chercheur et une grande souplesse du dispositif d'observation.

Combiner les stratégies dans un système d'observation dynamique. Les quatre stratégies organisent un découpage de l'espace et du temps dans lesquels les situations observées se déploient. Selon la stratégie retenue, l'espace sera fixe ou variable et l'horizon temporel de l'action sera *défini* par avance (longues périodes et courte durée) ou *indéterminé* en fonction des rebondissements de l'intrigue qui se noue entre les acteurs (mais aussi en fonction des contraintes d'observation). Plus généralement, chaque stratégie articule quatre variables d'observation qui renvoient aux quatre dimensions principales des situations (des acteurs, une extension spatiale, une extension temporelle et une intrigue) ; chacune des stratégies construit un effet d'unité (de lieu, de temps, d'acteurs ou d'intrigue) en fixant par avance certaines variables d'observation tout en ouvrant une indétermination sur d'autres. Cet effet d'unité permet de créer le corpus de données qui servira de trame à la construction de récits (comptes rendus d'observation) écrits par le chercheur pour rendre compte du matériau collecté et pour l'exploiter ensuite. La combinaison des quatre stratégies produit à la fois des effets d'unité et d'indétermination sur les quatre dimensions principales des situations (acteurs, extension spatiale, extension temporelle et intrigue). Cette combinaison permet donc au chercheur de viser la saturation théorique relative aux modalités d'émergence des situations qu'il étudie.

La combinaison de ces deux premières stratégies assure un croisement d'échelles d'observation, macro/méso/micro.

Les quatre stratégies sont présentées de manière synthétique dans le tableau 4.1.

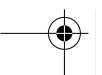
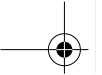


Tableau 4.1 : Système d'observation dynamique

Position Durée	Périmètre d'observation fixe (position fixe)	Périmètre d'observation variable (position mobile)
Période d'observation longue	STRATÉGIE 1 : « Le lampadaire » Unité de lieu et de temps ; indétermination des acteurs et des activités <i>Objectifs :</i> (a) Exhaustivité (b) Saisir la structure temporelle du quart et la diversité des activités <i>Modalité d'observation :</i> (a) Vie avec l'équipe (une semaine) ; (b) observation en continu avec imprégnation ethnographique ; (c) discussions avec les acteurs <i>Déclenchement :</i> (a) Systématique ; (b) Spontané (discussions)	STRATÉGIE 3 : « La lampe frontale » Unité d'acteurs et de temps ; indétermination des lieux et des activités <i>Objectifs :</i> (a) Exhaustivité ; (b) Saisir le rôle de chaque catégorie d'acteurs <i>Modalité d'observation :</i> (a) Suivi d'une même personne sur toute la durée d'un quart ; (b) observation en continu <i>Déclenchement :</i> (a) Planification des catégories de personnes à suivre lors de la semaine d'immersion ; (b) Choix de la personne après obtention de son accord (impossible sinon)
Période d'observation courte	STRATÉGIE 2 : « Le coup de projecteur » Unité de lieu et de temps ; indétermination des acteurs et des activités <i>Objectifs :</i> (a) Précision ; (b) Saisir les interactions entre ressources hétérogènes <i>Modalité d'observation :</i> (a) Prise de notes par séquences de 30 minutes (b) Observations discontinues au cours d'un même quart <i>Déclenchement :</i> (a) Au hasard pendant le quart (de type contrôle aléatoire) ; (b) Systématique pour les relèves	STRATÉGIE 4 : « Les lampes de poche » Unité d'intrigue ; indétermination des acteurs, des lieux et de temps <i>Objectifs :</i> (a) Pertinence ; (b) Saisir un événement ou une situation « normalement perturbée » <i>Modalité d'observation :</i> (a) 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) (b) Séries d'observations discontinues (le problème disparaît un moment, puis réapparaît quelques minutes ou quelques jours plus tard) <i>Déclenchement :</i> Opportuniste (l'identification d'un problème spécifique ou d'une situation particulière)

Source : adapté de Journé B., « Étudier le management de l'imprévu : méthode dynamique d'observation *in situ* », *Finance Contrôle Stratégie*, 8, 4, 2005, p. 63-91.

Les quatre stratégies s'articulent dans un « système d'observation dynamique ». La stratégie du lampadaire est la première à être déployée de manière planifiée, dans la mesure où elle permet la familiarisation du chercheur avec son terrain. Une fois le « lampadaire »



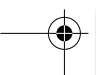
installé, il assure un éclairage continu qui autorise les « coups de projecteur » au sein du périmètre déjà couvert. Il permet également d'identifier les acteurs sur qui sera positionnée tour à tour la « lampe frontale » afin d'éclairer certaines zones laissées dans l'ombre. Enfin, les « lampes de poche » confiées aux acteurs ne seront mobilisées qu'en fonction des circonstances (émergence d'une situation problématique). L'originalité du système résidant pour l'essentiel dans la quatrième stratégie, le chercheur sera fondé à abandonner l'une des trois stratégies planifiées en cours au profit de cette dernière dès que l'opportunité se présentera. C'est en cela que le système d'observation décrit est « dynamique ».

Le système d'observation forme un tout cohérent dans la mesure où les quatre stratégies sont indissociables pour établir le statut « scientifique » des données collectées. Dans ses analyses sur le travail scientifique, Bruno Latour (repris par Howard Becker) montre comment se construit une « donnée scientifique » à partir d'une simple « motte de terre » prélevée par un géologue. Le changement de statut de la motte de terre est entièrement lié au protocole de prélèvement qui vise à spécifier la position précise de la motte dans son environnement d'origine au moyen de relevés topographiques et de carottages géologiques par exemple... Sans ce protocole, l'échantillon prélevé resterait une simple motte de terre. Le système d'observation exposé ici procède de la même logique. La rigueur des données produites par la stratégie d'observation la plus opportuniste – les lampes de poche (n° 4) – dépend de l'existence des trois autres (lampadaire, flash et lampes frontales) et de leur caractère systématique. Le risque serait sinon de voir cette stratégie, qui à nos yeux est la plus pertinente, accoucher de simples « mottes de terre », en l'occurrence des anecdotes uniquement exploitables à titre d'illustration. Or, notre objectif est au contraire de montrer que les intrigues sont le matériau même dans lequel se joue l'objet de notre recherche (la construction du sens des situations). C'est pourquoi le système d'observation que nous proposons assigne aux trois premières stratégies d'observation la fonction d'établir le contrôle des données produites par la quatrième. Les trois premières stratégies permettent au chercheur de disposer de manière systématique des données nécessaires pour contextualiser les intrigues fournies par la quatrième et leur donner ainsi le statut de matériau de recherche. Elles permettent en cela une forme d'objectivation des données subjectives (Girin, 1986)⁵¹. Autrement dit, ces dernières forment le contexte méthodologique sans lequel les situations décrites par la quatrième stratégie resteraient de simples histoires ou anecdotes.

Réciproquement, c'est bien la quatrième stratégie qui donne du sens et de la pertinence à l'ensemble des données collectées systématiquement par les trois autres stratégies du dispositif d'observation. Ce point recoupe les analyses de Mintzberg, reprises par Eisenhardt (Mintzberg, 1979, Eisenhardt, 1989)⁵², lorsqu'il souligne la nécessité de passer par des données « soft » et des « anecdotes » pour donner du sens aux données « systématiques » et produire ainsi une théorie (Mintzberg, 1979, p. 113).

3.5. Outiller l'observation : prises de notes, enregistrements audio et vidéo

L'observation a besoin d'être outillée pour produire un corpus de données utile à l'analyse de l'objet de recherche. Les moyens techniques sont de deux ordres : la prise de notes et l'enregistrement audio et vidéo.



La prise de notes. Le chercheur doit prendre soin d'organiser le recueil de données en distinguant clairement trois types de notes (Groleau, 2003, p. 230)⁵³ : les notes de terrain, les notes méthodologiques, les notes d'analyse.

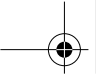
Les notes de terrain portent directement sur les situations observées. Elles relèvent principalement les faits et gestes des personnes observées, leurs conversations, et les contextes de leurs activités. Elles constituent le cœur du corpus de données sur lequel le chercheur analysera son objet de recherche.

Les notes méthodologiques organisent un exercice de « réflexivité » (Allard-Poesi, 2005)⁵⁴ du chercheur sur sa propre recherche. La description des interactions entre le chercheur et son terrain lui permet de réfléchir aux impacts de sa position d'observateur sur les données recueillies ou « construites » lors des observations. Elles permettent au chercheur de mieux comprendre sa propre démarche de recherche, d'en retracer le parcours, afin d'en exploiter les points forts et de prendre conscience de ses limites. Dans une tradition anthropologique, elles peuvent prendre la forme d'un journal de bord qui met le chercheur en scène, décrivant les relations informelles entretenues avec le terrain (moment de convivialité, etc.) et ses propres états psychologiques, en particulier les moments de doute. Les notes méthodologiques portent également sur les idées d'ajustement de la grille d'observation en fonction des éventuelles évolutions de l'objet de recherche (par exemple élargir l'analyse à une catégorie d'acteurs non prise en compte au départ, etc.). Ces notes ne sont pas nécessairement réservées à l'usage exclusif du chercheur : retravaillées, elles peuvent être exposées au lecteur en appui de sa partie méthodologique afin de lui donner les moyens de la critique (Koenig, 1993)⁵⁵.

Les notes d'analyse sont constituées des premières interprétations et intuitions que le chercheur peut avoir lorsqu'il collecte ses données ou qu'il relit ses notes de terrain. Ces notes revêtent une importance d'autant plus grande que le chercheur est engagé dans une démarche de construction théorique enracinée dans le terrain.

Lorsqu'elles sont consignées sur une même page, la distinction entre ces trois types de notes peut se faire au moyen de codes couleurs ou de styles de caractères (majuscules, minuscules, italique, gras, etc. [Groleau, 2003, p. 231]⁵⁶). Le chercheur a également la possibilité d'organiser ses pages en colonnes, chacune étant réservée à un type de notes. L'avantage de cette solution est qu'elle permet au chercheur de reporter après coup ses commentaires méthodologiques ou d'analyse en face des notes de terrain. Une autre solution peut être d'opter pour trois cahiers différents.

L'emploi de la vidéo. Comme cela a déjà été souligné, l'observation évoque irrésistiblement l'univers du film et de la caméra (Olivier de Sardan, 2003)⁵⁷. Certes, filmer les acteurs en situation, dans leur environnement habituel, n'est pas toujours facile. Outre les difficultés techniques, l'accord des personnes peut se révéler difficile – voire impossible – à obtenir. Mais une fois ces difficultés surmontées, l'usage de la vidéo peut constituer un moyen d'observation très efficace, à double titre : premièrement, par la précision des données recueillies (sur les activités observées et sur leur contexte physique immédiat) et leurs formes (image et sons), ce qui crée un effet de réalité qu'il est difficile, voire impossible, d'atteindre par la prise de notes, deuxièmement, par la possibilité de réaliser des « autoconfrontations » (Theureau, 1992)⁵⁸. Cette méthode consiste à montrer aux personnes les images de leur propre activité filmées par le chercheur et à les faire réagir



soit en les laissant commenter spontanément les images, soit en les interrogeant sur les intentions qui motivaient telle ou telle action et sur le sens qu'elles donnaient à la situation à ce moment précis. L'autoconfrontation s'apparente à un entretien de débriefing avec la possibilité d'une véritable discussion entre le chercheur et la personne observée. Ce dispositif est particulièrement intéressant lorsque le film porte sur une activité collective, car le visionnage de la vidéo permet de faire discuter les différents acteurs du terrain entre eux, et, très souvent, de révéler les ambiguïtés et les écarts d'interprétation entre des personnes pourtant plongées dans une même situation de gestion (Girin, 1990)⁵⁹. L'exercice d'autoconfrontation peut être lui-même filmé ou enregistré, et servir ainsi de matériau de recherche, comme c'est le cas dans l'exemple présenté dans l'encadré 4.15.

Deux usages de l'image en marketing

L'image (photo ou films) peut être utilisée de deux manières différentes dans le cadre de la recherche en gestion, particulièrement dans l'étude du comportement du consommateur : elle peut être un *outil d'enregistrement* ou un *objet de recherche*.

En tant qu'outil d'enregistrement, l'image servira :

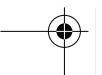
- Soit une logique d'« inventaire » tournée vers la précision et l'exhaustivité des données collectées. Elle permet de décrire plus finement, de manière plus riche et plus vivante qu'un matériau écrit.
- Soit une logique de « prise de notes visuelle » orientée vers les éléments remarquables des situations observées.

En tant qu'objet de recherche, l'image devient un objet de médiation entre le chercheur et les personnes observées. La caméra devient participante et collaborative : le chercheur ne cherche pas à prendre des photos ou à tourner un film *au sujet* des personnes, mais à faire des photos ou des vidéos *avec* ces personnes. C'est là le moyen d'entrer dans la subjectivité des personnes et de saisir leur façon de voir et de penser les choses. Cet usage de l'image a été développé en anthropologie, par Jean Rouch en particulier. Elle inspire aujourd'hui des études sur le comportement des consommateurs à travers des « expériences de consommation » qui portent soit sur l'usage d'un produit ou d'un service, soit sur une expérience de magasinage. Proposer à des consommateurs de réaliser un film ou des photos puis les faire parler sur leur ressenti permet de comprendre comment les personnes vivent leur expérience de consommation dans des contextes situationnels spécifiques et évite au chercheur d'imposer ses propres interprétations.

Source : Dion D., « Les apports de l'anthropologie visuelle à l'étude des comportements de consommation », *Recherche et Applications en Marketing*, 22, 1, 2007, pp. 61-78.

Encadré 4.15

Mais la vidéo est une arme à double tranchant, qui rend son maniement délicat et son acceptation parfois difficile. Tout d'abord, cette technique peut être vécue comme très intrusive : l'image restitue une foule de petits détails sur les comportements physiques et verbaux que les personnes filmées ne contrôlent pas toujours. De plus, la portée



symbolique de la vidéo est forte : c'est la personne qui figure *directement* sur la vidéo et non pas une simple évocation indirecte comme c'est le cas dans les notes manuscrites prises par le chercheur. Cela explique que les acteurs de terrain sont souvent très sensibles à l'usage qui pourrait être fait des images et des sons enregistrés. Et ils ont raison d'être inquiets : sauf en cas de destruction très rapide des enregistrements, le chercheur ne peut pas garantir qu'ils ne pourront être utilisés à d'autres fins que celles prévues dans le cadre de la recherche. La tentation peut être forte pour la hiérarchie d'utiliser les images pour juger et évaluer les personnes filmées. Le lecteur objectera qu'il en est de même des notes manuscrites consignées dans un cahier. Mais la portée symbolique de ces dernières est toute différente, pour des raisons de « contestabilité ». Autant les acteurs sentent intuitivement qu'il est toujours possible de contester ou de discuter la qualité des notes manuscrites du chercheur en prétextant qu'il a mal vu, qu'il n'a pas été assez précis ou qu'il a mal compris ce qu'il notait... autant la contestation des images et des verbatim est difficile. Si le chercheur n'y prend garde, l'usage de la vidéo risque d'amplifier les biais de comportements lors des périodes d'observation. Le risque est aussi de se voir opposer un refus d'enregistrer ou de filmer les éléments qui auraient été finalement les plus importants pour l'étude.

Le second piège tient à la puissance d'évocation du réel associée à la vidéo qui s'accompagne toujours du risque de confondre les images avec la « réalité », c'est-à-dire d'oublier que les images ne sont jamais qu'une des expressions possibles du phénomène observé qui, par ailleurs, en possède de nombreuses autres, parfois bien plus importantes, et que les images sont toujours d'une manière ou d'une autre mises en scène, scénarisées par le chercheur (par sa grille d'observation) et jouées par les acteurs (dont le comportement n'est pas nécessairement spontané). Sans recul, le chercheur peut se laisser prendre lui-même à ce piège classique.

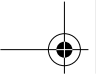


Vous trouverez sur le site compagnon un exemple de mise en œuvre de la vidéo par une équipe de chercheurs pour étudier la gestion de la fonction d'« accueil des voyageurs » de la SNCF (Bayart D., Borzeix A. et Lacoste M., 1997)⁶⁰. Il met en avant les potentialités de cette technique, en particulier dans le cadre de séances d'auto-confrontation.

4. Questions d'éthique

Comme toute méthode de collecte de données, l'observation pose des questions d'éthique. Elles seront d'autant plus importantes que le chercheur aura développé des relations étroites et privilégiées avec son terrain. Carole Groleau (2003, p. 239)⁶¹ parle à ce propos 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.* »

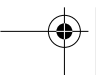
Ces clauses portent, notamment, sur la confidentialité des données à l'extérieur de l'organisation, mais aussi – et peut-être surtout – à l'intérieur même de l'organisation. Comment faire en sorte que les données collectées ne nuisent pas aux personnes ? Même inconsciemment, la tentation est toujours grande pour la direction ou les managers d'utiliser les données de la recherche pour évaluer les salariés, voire pour en sanctionner certains et récompenser d'autres. Il n'est pas rare que ces derniers l'interrogent sur ce

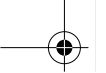


« qu'il pense » de telle ou telle chose... Le chercheur doit donc communiquer avec la plus grande prudence. Il doit se préoccuper d'organiser l'anonymat des personnes directement observées. Mais cela n'est pas toujours possible, parfois en raison de la petite taille de l'organisation. Il devra alors éviter de communiquer des données brutes lors de ses restitutions à la direction et organiser sa présentation de façon à ne mettre personne en difficulté. La question est d'autant plus importante lorsque les données ont fait l'objet d'enregistrements audio et/ou vidéo : autant il est simple de contester la qualité des prises de notes du chercheur, autant il est difficile de contester les images et ses propres paroles. Pour protéger ces personnes, le chercheur peut être amené à détruire les enregistrements une fois leur traitement réalisé. Si le chercheur estime qu'il sera difficile de garantir l'anonymat, il peut organiser des restitutions préalables avec les seules personnes observées afin qu'elles réagissent avant qu'une communication ne soit faite à la direction. Cette technique présente un autre avantage : elle permet de discuter les interprétations faites par le chercheur et de détecter les éventuelles incompréhensions.

De manière générale, les questions d'éthique rappellent que l'observation comprend toujours une part de manipulation réciproque entre le chercheur et les acteurs du terrain. De son côté, le chercheur « manipule » les acteurs du terrain de plusieurs manières. Premièrement, certains protocoles de recherche expérimentaux visent à préserver la spontanéité des comportements étudiés en ne révélant qu'après coup aux personnes qu'elles ont été observées. Le chercheur tente ensuite d'obtenir leur accord pour utiliser ces données. Le même type de question se pose dans les recherches ethnographiques lorsque le chercheur partage des moments de convivialité avec les personnes observées et que des éléments d'information importants sont échangés, sans que rien n'indique qu'il reste en observation « flottante ». Deuxièmement, en écho à ce qui vient d'être dit, le chercheur qui affiche ouvertement son activité d'observation « manipule » le terrain en essayant d'obtenir la « confiance » des personnes pour qu'elles se laissent observer et se comportent de la façon la plus spontanée possible. Il va mettre en avant pour cela toutes les précautions qu'il compte prendre pour que les observations ne nuisent pas aux personnes directement concernées. Cependant, rien ne garantit qu'il en aura réellement les moyens et qu'il ne sera pas lui-même manipulé par les autres acteurs (en particulier la direction). Le chercheur peut ici se manipuler lui-même en se convainquant qu'il contrôle une situation qui, en réalité, lui échappe largement. Par ailleurs, peut-on établir une authentique relation de « confiance » quand les personnes observées n'ont pas choisi de l'être et savent que votre présence résulte de la volonté (ou *a minima* suppose l'accord) de la direction ? Ne serait-il pas moins ambitieux mais plus honnête et plus lucide de considérer que les personnes observées ne font que tolérer la présence du chercheur, ce qui est déjà beaucoup leur demander ?

Réciproquement, les acteurs du terrain « manipulent » le chercheur. Premièrement, les personnes observées peuvent feindre la spontanéité tout en essayant de présenter leur meilleur profil au regard des critères de jugements qu'ils attribuent au chercheur et à l'étude en cours. Deuxièmement, ils peuvent essayer d'utiliser le chercheur pour faire remonter des messages (voire des revendications) qu'ils ont du mal à faire passer par d'autres moyens. Ce sont alors les personnes observées qui peuvent jouer la proximité avec le chercheur et lui faire passer des messages lors de moments de convivialité. Ils peuvent également chercher à influencer les interprétations du chercheur dans le sens qui leur sera le plus favorable. Certaines remarques exprimées lors des restitutions

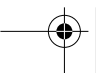




88 | Méthodologie de la recherche

reflètent davantage les jeux politiques internes et la volonté de certains acteurs de peser sur les résultats que des problèmes de collecte ou d'interprétation des données. Troisièmement, le chercheur peut être manipulé par les commanditaires de la recherche – ou ceux qui l'ont autorisée – lorsque ces derniers tentent de détourner les données d'observation à d'autres fins que celles explicitement prévues par la recherche.

Afin de mieux identifier les questions éthiques que pose sa recherche, l'observateur peut organiser un contrôle externe de ses relations au terrain, par le jeu de réunions de laboratoire ou de comité *ad hoc* de suivi de la recherche (Girin, 1990 ; Berry, 1995)⁶².



Activités

Questions

1. Qu'apporte l'observation par rapport aux entretiens ?
2. Tout peut-il être observé ?
3. Dans une recherche, comment définir ce qui fera l'objet d'observations systématiques ?
4. L'observation expérimentale et l'observation ethnométhodologique de terrain sont-elles de même nature ?
5. En sciences sociales, peut-on observer les gens en toute neutralité ?

Exercice

Un projet de fermeture de votre bibliothèque est à l'étude. Elle devrait être remplacée par un service de livraison à domicile des textes demandés par les utilisateurs *via* Internet. Une association d'étudiants vous demande une expertise préalable afin de s'assurer que cette nouvelle organisation ne dégradera pas le service rendu aux usagers de la bibliothèque. Pour cela, vous devez repérer les différentes fonctions remplies par une bibliothèque et en proposer une définition. Vous n'avez pas la possibilité de procéder par questionnaires.

1. Proposez un plan général d'étude, qui précise les modalités concrètes et les grandes phases de votre travail de collecte de données, d'abord dans le cadre d'une démarche expérimentale, puis dans le cadre d'une démarche ethnométhodologique.
2. Réalisez les activités suivantes :
 - a. Décrivez ce que vous percevez d'une bibliothèque uniquement par l'observation des alentours (sans entrer dans la bibliothèque). Quelle définition peut-on en donner sans utiliser les mots de bibliothèque ? Quel est l'intérêt de procéder de la sorte ?
 - b. Peut-on, à partir de cette observation, construire des inférences sur ce qui se passe à l'intérieur de la bibliothèque ? Si oui, les quelles ?
 - c. Faites la liste des personnes (ou des catégories de personnes) qui devront être observées.
 - d. Faites la liste des activités et des situations qui devront être observées.
 - e. Quels sont les biais susceptibles d'affecter vos observations ?
 - f. Servez-vous des questions précédentes pour proposer une grille d'observation.

Notes et références

1. Taylor F.W., *Principes d'organisation scientifique des usines*, Paris, Dunod, 1911.
2. L'adjectif « naturel » renvoie au fait que la situation dans laquelle le phénomène est étudié n'a pas été construite artificiellement par le chercheur et qu'elle reste spontanée, même si ses composantes sont bien peu « naturelles » et sont plutôt d'essence organisationnelle, sociale, culturelle... C'est dans ce sens qu'il faut comprendre par exemple le courant de la « naturalistic decision making ».
3. Conein B. et Jacopin E., « Action située et cognition : le savoir en place », *Sociologie du Travail*, vol.36, n°4, 1994, p. 475-500.
4. Jones R.A., *Méthodes de recherche en sciences humaines*, Paris, DeBoeck Université, 2000.
5. Bayart D., Borzeix A. et Lacoste M., « Les traversées de la gare : filmer des activités itinérantes », *Champs visuels*, 6, septembre 1997, p. 75-90.
6. Olivier de Sardan J-P., « Observation et description en socio-anthropologie », dans Blundo G. et Olivier de Sardan J-P. (éd.), *Pratiques de la description, Enquête*, 3, Paris, Éditions de l'EHESS, 2003.
7. Olivier de Sardan J-P., « La politique du terrain. Sur la production des données anthropologiques », dans *Enquête*, 1, Paris, Éditions de l'EHESS, 1995, pp. 71-109.
8. Matheu M., « La familiarité distante. Quel regard poser sur la gestion dans notre société ? » *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, mars 1986, pp. 81-94.
9. Girin J., « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », dans Martinet A.-C. (éd.), *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, 1990, pp. 141-182.
10. Liu M., *La recherche-action dans les sciences de l'homme. Portée, limites et perspectives*, Paris, Fondation nationale des sciences politiques, 1986.
11. Moisdon J-C., « Recherche en gestion et intervention », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1984.
12. Royer I. et Zarlowki P., « Le design de la recherche », dans Thiétart R.-A. (éd.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 1999, p. 139-168.
13. référenceréférenceréférenceréférenceréférence.
14. Robert-Demontrond P., *Méthodes d'observation et d'expérimentation*, Rennes, Édition Apogée, 2004, p. 54.
15. référenceréférenceréférenceréférenceréférence.
16. référenceréférenceréférenceréférenceréférence.
17. Glaser B. et Strauss A., *The Discovery of Grounded Theory, Strategies for Qualitative Research*, New York, De Gruyter, 1967.
18. référenceréférenceréférenceréférenceréférence.
19. Matheu M. (1986), *op. cit.*
20. Dekker S.W., « Resituating your Data : Understanding the Human Contribution to Accidents », dans Summerton J. et Berner B. (ed), *Constructing Risk and Safety in Technological Practice*, London, Routledge, 2003, p. 66-80.
21. Girin J., « L'objectivation des données subjectives : éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive », dans Actes du colloque *Qualité des informations scientifiques en gestion*, Iseor-Fnege, 18-19 novembre 1986.
22. Garfinkel H., *Recherches en ethnométhologie*, Paris, PUF, 2007.
23. Yin R.K., *Case Study Research, Design and Methods*, Newbury Park (CA), Sage Publications, 1993.
24. Gluckman M., « Ethnographic data in British Social Anthropology », *Social Review*, 9, 1961, p. 5-17.
25. Geertz C., *The Interpretation of Culture*, New York, Basic Books, 1973.
26. Van Maanen J., *Qualitative Research*, Newbury Park, Sage, 1979.
27. référenceréférenceréférenceréférenceréférence.
28. Gluckman M., « Ethnographic data in British Social Anthropology », *Social Review*, 9, 1961, p. 5-17. Van Velsen J., « The Extended Case Method and Situational Analysis », dans Epstein A.L. (ed.), *The Craft of Social Anthropology*, London, Tavistock Publications, 1967, p. 129-149. Garbett K.G., « The Analysis of Social Situations », *Man*, 5, 1970, p. 214-227. Mitchell C.J., « Case and Situation Analysis », *Sociological Review*, 31, 2, 1983, p. 187-211.

29. Glaser et Strauss (1967), *op. cit.*
30. Berry M., *Une technologie invisible ?*, Paris, École Polytechnique, 1983. Matheu M (1986), *op. cit.* Berry M., « Research and the Practice of Management : A French View », *Organization Science*, vol. 6, n°1, 1995. Moisdon J.-C., *Du mode d'existence des outils de gestion, les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Paris, Seli Arslan, 1997. Plane M., « Considérations sur l'approche ethnométhologique des organisations », *Revue Française de Gestion*, mars avril mai 1999, p. 44-53.
31. Mintzberg H., *Le manager au quotidien, Les dix rôles du cadre*, Paris, Éditions d'organisation, 1984. Orr J., *Talking about Machines : an ethnography of Modern Job*, PhD Thesis, Cornell University, 1990. Barley S.R. et Kunda G., « Bringing Work Back In », *Organization Science*, 12, 1, 2001, p. 76-95.
32. Brown J.S. et Duguid P., « Organizational Learning and Communities of Practice. Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation », *Organization Science*, 2, 1, 1991, p. 40-57.
33. Gioia D.A. et Chittipeddi K., « Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation », *Strategic Management Journal*, 12, 1991, p. 433-448.
34. Laporte T. et Consolini P., « Working in Practice but not in Theory : Theoretical Challenges of High Reliability Organizations », *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1, 1991, p. 19-46.
35. Roberts K.H. (éd.), *New Challenges to Understanding Organizations*, New York, Macmillan, 1990. Weick K.E. et Roberts K.H., « Collective Mind in Organizations. Heedful Interrelating on Flight Decks », *Administrative Science Quarterly*, 38, 1993, 357-381.
36. Engeström Y., *Developmental Work Research. Expanding activity Theory in Practice*, Berlin, Lehmanns Madia, 2005.
37. Weick K.E., *Social Psychology of Organizing*, Reading (MA), Addison Westley, 1969.
38. Whittington R., « Strategy as Practice », *Long Range Planning*, 29, 5, 1996, p. 731-735.
39. Lipshitz R., Klein G., Orasanu J. et Eduardo S., « Taking Stock of Naturalistic Decision Making », *Journal of Behavioral Decision Making*, 14, 5, 2001, p. 331-352.
40. Avenier M.-J., « "Méthodes de terrain" et recherche en management stratégique », *Économie et Société*, SG, 14, 1989, pp. 199-218.
41. Wacheux F., *Méthodologies qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica, 1996.
42. Matheu M. (1986), *op. cit.*
43. Ce problème concerne n'importe quelle méthode de collecte de données. Il est simplement renforcé ici par la coprésence des acteurs.
44. Wacheux F. (1996), *op. cit.*
45. Journé B. et N. Raulet-Croset, « Le concept de "situation": Contribution à une analyse de l'activité managériale dans un contexte d'ambiguïté et d'incertitude », *M@n@gement*, vol. 11, n°1, 2008, p.27-55.
46. Goffman E., *Les cadres de l'expérience*, Paris, Éditions de Minuit, 1991.
47. Dans le cas présent, le terme de « stratégie » renvoie à la posture et la visée de l'observation ; le terme de « technique » renvoie aux moyens de l'observation (techniques de prise de notes, d'enregistrement audio et vidéo, etc.).
48. Journé B. (2005), *op.cit.*
49. Principe justifié dans notre cas par le fait que, compte tenu de la spécificité des organisations à haute fiabilité, la sûreté est potentiellement en jeu dans toutes les situations.
50. Theureau J., *Le cours d'action : essai d'anthropologie cognitive située*, Berne, Peter Lang, 1992.
51. Girin J. (1986), *op. cit.*
52. Mintzberg H., « An Emergent Strategy of « Direct » Research », dans Van Maanen J. (éd.), *Qualitative Methodology*, Newbury Park, Sage, 1979. Eisenhardt K.M., « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, 14, 4, 1989, p. 532-550.
53. Groleau C. « L'observation », dans Giordano Y. (éd.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Paris, Éditions EMS, 2003.
54. Allard-Poesi F., « The paradox of sensemaking in Organizational Analysis », *Organization*, 12, 2, 2005, p. 169-196.
55. Koenig G., « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 9, 1993, p. 4-17.
56. Groleau C. (2003), *op. cit.*
57. Olivier de Sardan J.-P. (2003), *op. cit.*



92 | Méthodologie de la recherche

- 58. Theureau J. (1992), *op. cit.*
- 59. Girin J. (1990), *op. cit.*
- 60. Bayart D., Borzeix A. et Lacoste M. (1997), *op. cit.*
- 61. Groleau C. (2003), *op. cit.*
- 62. Girin J. (1990), *op. cit.* Berry M. (1995), *op. cit.*

