

LA RECHERCHE-ACTION COOPERATIVE, UNE METHODOLOGIE ADAPTEE DANS LE CHAMP DU MANAGEMENT INTERNATIONAL ?

Christopher MELIN

Enseignant-chercheur en Management et Stratégie,
ESDES-Université Catholique de Lyon,
10 place des Archives,
69002, Lyon
cmelin@univ-catholyon.fr

Résumé

Cet article met en avant le potentiel que représentent les recherches-action coopératives dans le champ du management international principalement dominé par des méthodologies quantitatives ou qualitatives de type étude de cas. Après avoir dressé un état de l'art des méthodologies qualitatives en management international et des recherches-action en Sciences de Gestion, nous présentons le protocole de recherche mis en place lors d'une recherche-action coopérative au sein de Renault Trucks, filiale du groupe Volvo. Ce travail vise à souligner les principaux enjeux méthodologiques d'une recherche-action coopérative liés à la posture du chercheur et à l'intérêt de ce type de recherche dans un projet de conduite du changement.

Mots clef : « recherche-action ; firme multinationale ; méthodologie de recherche »

Introduction

Compte tenu des contextes organisationnels de plus en plus diversifiés, complexes et volatiles dans lesquels évoluent les organisations et leurs acteurs, il est nécessaire de mobiliser des designs innovants et des méthodologies qui offrent plus de flexibilité aux chercheurs pour étudier des phénomènes multidimensionnels (Balogun *et al.*, 2003 ; Sinkovics *et al.*, 2008). Face à ces nouveaux défis, il convient d'aider les managers de ces organisations complexes à trouver des solutions innovantes (Lemaire *et al.*, 2012). Ainsi, pour relever le défi de conception des organisations complexes d'aujourd'hui, il convient de se focaliser sur un type d'organisation en particulier et d'identifier les défis auxquels fait face l'organisation (Greenwood et Miller 2010). Il est ainsi nécessaire d'adopter des approches spécifiques pour appréhender ces phénomènes contemporains en privilégiant notamment des démarches de recherche qui ne se limitent pas uniquement à l'analyse, mais s'étendent jusqu'à la prise de décision des praticiens. Les recherches-action semblent contribuer à proposer des designs de recherche qui plongent le chercheur au cœur des entreprises et l'incitent à interagir avec les acteurs de l'organisation. Pourtant, une analyse des travaux de recherches en management international semblent peu mobiliser ce type de protocole de recherche (Lundgren et Jansson, 2016).

Cet article a pour objectif d'établir un état des lieux des méthodologies de recherche qualitatives mobilisées dans le champ du management international et de présenter plus spécifiquement les recherches-action coopératives. Afin d'illustrer ce type de méthodologie, nous présentons dans un second temps, le protocole de collecte et d'analyse de données mis en place dans le cadre d'une recherche-action coopérative au sein de la firme multinationale Renault Trucks, filiale du groupe Volvo qui a eu lieu entre 2011 et 2014. Enfin, nous proposons une réflexivité de l'auteur sur ce type de protocole de recherche en soulignant les enjeux méthodologiques dans le développement de nouvelles connaissances théoriques et pratiques.

1. Les méthodologies qualitatives en Management International

Au cours de ces dernières années, il est possible d'observer une progression des publications d'articles de recherche mobilisant des études qualitatives au sein des revues en Management International (MI). Welch et Piekkari (2017) illustrent cette progression par le nombre croissant d'articles publiés entre 2006 et 2014, utilisant une approche qualitative, au sein de deux revues majeures en MI : Journal of International Business Studies (JIBS) et Journal of World Business (JWB). Cette croissance reste néanmoins inégale dans un domaine d'étude qui demeure prédominé par des études quantitatives qui suivent un raisonnement fondé sur des lois scientifiques (Yang *et al.*, 2006). Andersen et Skaates (2004) ont montré, dans leur analyse d'articles publiés au sein de six revues spécialisées en MI entre 1991 et 2001, que seuls 10% des articles se fondaient sur des méthodes qualitatives. En effet, les méthodologies qualitatives en MI sont marginales dans un champ académique où les méthodes quantitatives positivistes sont devenues la norme bien que, comme le précise la ligne éditoriale de JIBS : « JIBS est multidisciplinaire dans son périmètre et interdisciplinaire

dans son contenu et sa méthodologie »¹ (Birkinshaw *et al.*, 2011). Cette marginalisation pouvant être expliquée, selon certains chercheurs, par la réticence possible des meilleures revues à publier de telles recherches compte tenu des défis que représentent leurs évaluations ainsi que de leur nature à réquisitionner des terrains d'investigation conséquent s'étalant parfois sur plusieurs années (Doz, 2011).

Par ailleurs, lorsque nous nous intéressons aux protocoles de recherche issus des études qualitatives mobilisées par les chercheurs en MI, là encore la dominance d'un type de méthodologie semble se profiler. En effet, les recherches qualitatives dans le champs du MI, sont largement représentées par des études de cas qui se basent sur des données collectées à partir d'entretiens approfondis (Piekkari *et al.*, 2009). De par leur analyse de la littérature sur les recherches qualitatives en MI, ces mêmes auteurs précisent également que les chercheurs de cette communauté ont jusqu'à présent très peu varié leurs protocoles de recherche basés principalement sur des études de cas. A ce titre, ils soulignent le danger que peut représenter le fait qu'une communauté s'enferme dans un protocole de recherche peu varié alors qu'une meilleure connaissance de l'ensemble des dispositifs d'études de cas augmenterait le potentiel d'innovation et de pluralisme de méthodologies nécessaire au développement de nouvelles connaissances.

Les méthodologies qualitatives représentent un réel potentiel dans la compréhension de certains phénomènes complexes dans le champ du MI comme peut le représenter, entre autres, l'objet d'étude sur l'organisation et le fonctionnement des firmes multinationales (Doz 2011). Les récentes recherches portant spécifiquement sur les firmes multinationales semblent relativement limitées, selon certains chercheurs, dans la compréhension fine de leur fonctionnement interne (Whittle *et al.*, 2016). L'un des défis méthodologiques pour l'étude de cet objet de recherche peut résider dans le fait de pouvoir étudier à un niveau micro-économique l'interaction entre les acteurs de l'entreprise, tout en étant capable de capturer les processus plus méso et macro qui se déroulent au fil du temps. Ces auteurs ont ainsi développé une méthodologie en interaction avec les acteurs de l'entreprise dans l'étude du rôle du discours et de la construction de sens au sein des relations siège-filiales, par la mobilisation d'une recherche action ethnographique. Dans ce sens, Van de Ven et Johnson (2006) soutiennent que la qualité ainsi que l'impact d'un travail de recherche s'améliorent considérablement lorsque les chercheurs visent à : (1) confronter les questions et les anomalies existantes dans la réalité, (2) organiser le projet de recherche comme une communauté d'apprentissage collaborative de chercheurs et de praticiens aux perspectives diverses, (3) mener des recherches qui examinent systématiquement non seulement des modèles et des théories alternatives, mais des formulations pratiques alternatives de la question d'intérêt, et (4) d'encadrer la recherche et ses résultats pour créer des connaissances théoriques et pratiques. Un appel est même lancé en faveur du développement de méthodologies collaboratives entre les chercheurs et les acteurs de l'entreprise qui offriraient

¹ "The goal of JIBS is to publish insightful, innovative and impactful research on international business. JIBS is multidisciplinary in scope, and interdisciplinary in content and methodology" – www.jibs.net, consulté le 02 mars 2018

un vrai potentiel pour les chercheurs en MI dans la compréhension de phénomènes sociaux de plus en plus complexes (Lundgren et Jansson, 2016). Les méthodologies collaboratives entre le chercheur et les praticiens de l'entreprise représentent un champ de possible particulièrement riche dans notre compréhension des principaux enjeux de gestion dans le champ du MI. Bien qu'elles soient peu mobilisées en MI, nous proposons d'établir une revue de la littérature des différentes recherches-action en Sciences de Gestion.

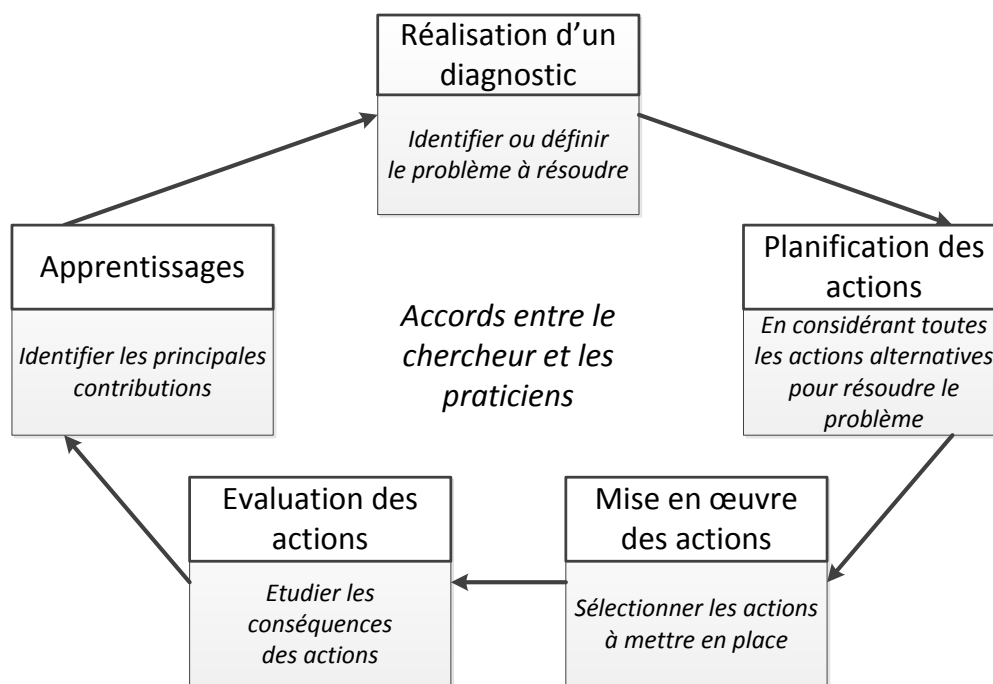
2. Les processus de recherche de type « recherche-action »

Introduite comme une méthodologie permettant à la fois de combler les déficiences de la science positiviste dans la génération de connaissances et de résoudre des problèmes concrets rencontrés par les acteurs de l'entreprise (Susman et Evered, 1978), la recherche-action semble de plus en plus mobilisée par les chercheurs pour étudier des phénomènes contemporains et multidisciplinaires (Cassell et Symon, 2004 ; Reason et Bradbury, 2008). Il est ainsi possible d'identifier cette méthodologie dans plusieurs articles de références (Zhang *et al.*, 2015) ; entre autres, en management (Eden et Huxham, 1996), en marketing (Ozanne et Saatcioglu, 2008), en système d'informations (Davison *et al.* 2012) et supply chain management (Touboulic et Walker, 2015).

Il existe aujourd'hui une grande variété d'approches et de pratiques qui se revendiquent être des recherches-action (Reason et Bradbury, 2008). Cette diversité peut trouver son origine dans des manières radicalement différentes de concevoir la recherche et l'action (Koenig, 1997). Cette diversité peut être illustrée en termes de variation d'objectifs des recherches, de leur conception des sciences sociales, du rôle des chercheurs et de leurs relations avec les acteurs de l'entreprise (Cassell et Johnson, 2006). Il est donc difficile aujourd'hui de donner une définition claire et précise de la recherche-action tant les définitions et points de vue diffèrent entre les chercheurs. Une caractéristique qui semble néanmoins commune et générale dans les multiples définitions de la recherche-action serait d'affirmer que les recherches-action ont vocation à intégrer les acteurs de l'organisation dans un processus de recherche en collaboration avec le chercheur qui vise, au travers d'actions, à répondre à une problématique qui les concerne tous (Eden et Huxham, 1996 ; Zhang *et al.*, 2015) afin d'élaborer des connaissances à la fois théoriques et pratiques (Nielsen, 2016). En effet, il semblerait exister une certaine dichotomie entre les résultats des recherches académiques et les pratiques quotidiennes des acteurs de l'entreprise (Reason, 2006 ; Hodgkinson et Rousseau 2009). La recherche-action permettrait ainsi de résoudre la tension existante entre les chercheurs et les praticiens : les impératifs pour les chercheurs de générer de nouvelles connaissances et les disséminer par la publication d'articles de recherche et les impératifs des praticiens (acteurs de l'entreprise) de s'assurer d'un résultat positif de la recherche sur l'organisation en termes par exemple, de compétitivité et/ou de rentabilité (McKay et Marshall, 2001 ; Davison *et al.*, 2012). Pour les organisations, la recherche-action offre la promesse d'une approche rigoureuse qui vise à améliorer la compréhension des facteurs clés qui impactent le comportement et la performance des organisations par l'élaboration de connaissances actionnables (Zhang *et al.*, 2015).

Le processus de recherche-action souvent utilisé dans la littérature en Sciences de Gestion, dérive bien souvent de celui de Susman et Evered (1978) que nous représentons à l'aide de la Figure 1, d'après également les travaux de Davison *et al.* (2012). C'est un processus cyclique qui intègre plusieurs étapes : l'étape de diagnostic du problème de gestion initial du projet de recherche, une étape de planification des actions à mettre en place, de mise en œuvre de ces actions puis de leur évaluation, enfin, la dernière étape consiste à identifier les principales contributions théoriques ainsi élaborées.

Figure 1. Le processus cyclique de la recherche-action d'après (Susman et Evered, 1978 et Davison *et al.*, 2012)



Une des extensions de la recherche-action est la recherche-action participante '*participatory action research*' (Whyte, 1991 ; Eden et Huxham, 1996). Cette approche va plus loin dans la participation des acteurs de l'entreprise au sein du processus de recherche que la recherche-action au sens de Susman et Evered (1978). Il y a une véritable co-construction du projet de recherche entre le chercheur et les acteurs de l'entreprise. Les acteurs de l'organisation ne sont pas uniquement des sujets d'étude mais ils prennent part au processus de recherche dans sa globalité et ce dès la formulation du problème, à la mise en place d'actions et leurs évaluations sur les résultats (Whyte *et al.*, 1991). Le chercheur est un collaborateur à part entière des acteurs de l'entreprise dans l'étude et la transformation de l'organisation ; c'est un processus d'apprentissage organisationnel continu qui induit une participation commune et partagée dans la transformation organisationnelle (Greenwood *et al.*, 1993). Cependant, Bartunek (1993) relate une certaine déficience des articles de recherche mobilisant les recherches-action participatives dans le fait que les chercheurs ne décrivent pas assez les moyens conceptuels par lesquels une intervention particulière atteint ses résultats bénéfiques escomptés dans la résolution du problème à l'issue du projet de

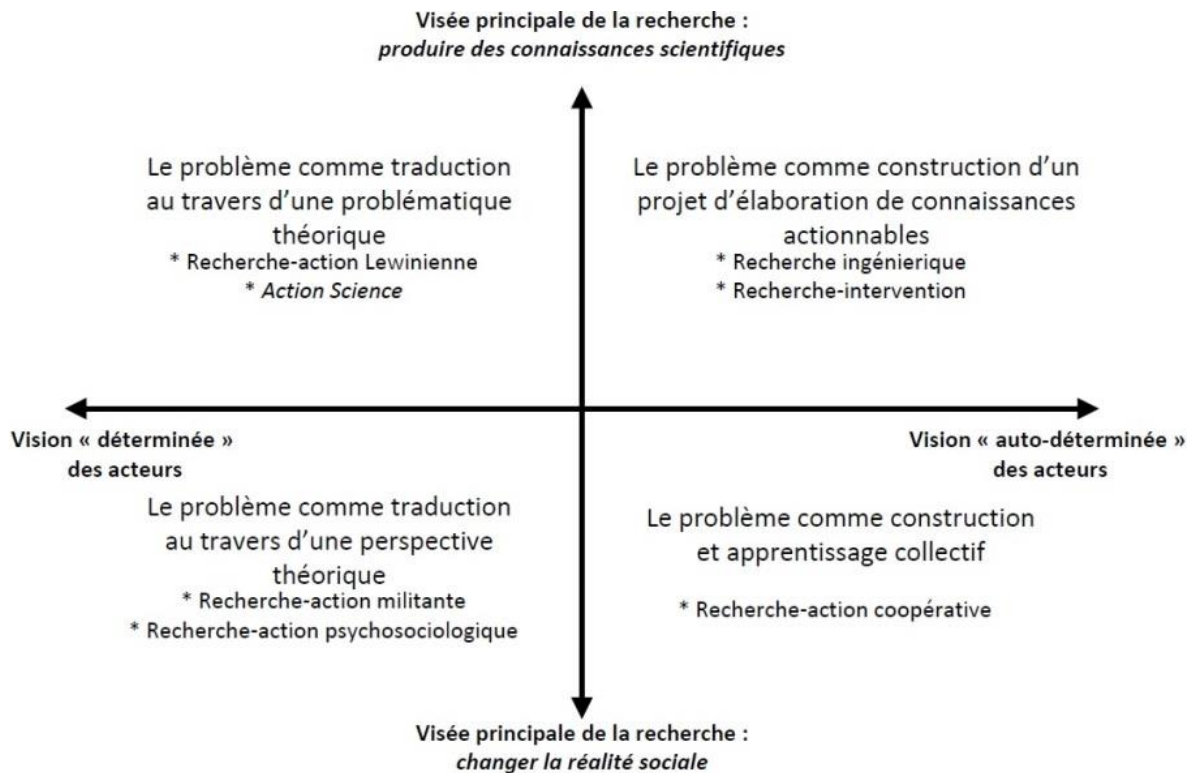
recherche. En d'autres termes, bien souvent, les recherches-action participatives intègrent les acteurs de l'entreprise dans la définition d'un problème afin de construire une réalité commune du sujet d'étude mais peu d'entre elles, intègrent réellement les acteurs de l'entreprise dans la mise en place d'actions concrètes de changements comme peuvent le revendiquer les recherches-action expérimentales (Lewin, 1946 ; Argyris et Schön, 1989 ; Koenig, 1997). Par ailleurs, les recherches de type « *cooperative inquiry* » (Reason et Bradbury, 2008) revendiquent aussi une collaboration du chercheur et des acteurs de l'entreprise pour résoudre un problème concret rencontré par les acteurs de l'entreprise mais dans une perspective de libération des groupes sociaux démunis (Fals-Borda et Rahman, 1991 ; Reason, 1994) puisque leur réalité est le produit d'une structure sociopolitique aliénante (Koenig, 1997).

Les recherches-action coopératives ont pour objet de résoudre un problème issu du terrain par l'élaboration d'un projet de connaissance commun entre un chercheur et les acteurs de l'organisation confrontés à ce problème (Allard-Poesi et Perret, 2004a). Il s'agit ainsi d'une co-construction de la réalité entre les acteurs de l'organisation et le chercheur qui se traduit par une volonté partagée d'élaborer des connaissances aux vues de trouver des solutions au problème rencontré. Les acteurs de l'entreprise sont ainsi intégrés dans la co-construction du problème avec une réflexivité personnelle sur leur propre organisation, au sens des recherches-action de type coopératives telles que : Co-operative inquiry (Heron, 1996) ; Human Inquiry (Reason, 1994) et Pragmatist Action-Research (Greenwood et Levin, 2001).

Partant du postulat que le projet de recherche-action est toujours issu d'une volonté de résoudre un problème concret, de transformer une situation vécue comme étant problématique par les acteurs, en une situation plus favorable, Allard-Poesi et Perret (2004a), synthétisent² les différentes démarches de recherche-action selon la visée principale de la recherche et la vision des acteurs et de la réalité sociale par le chercheur (cf. Figure 2).

² Allard-Poesi et Perret (2004a : 72) précisent : « *comme toute tentative de catégorisation, il s'agit d'une présentation simplifiée des différents projets de connaissances que peut porter le chercheur. Les différents pôles caractérisant la visée de la recherche d'une part, et la vision des acteurs et de la réalité sociale portée par le design d'autre part, s'entendent ainsi comme les extrêmes d'un continuum plutôt que comme des catégories pures* ».

Figure 2. L'objet de recherche dans les différents courants de la recherche-action



Source : adapté d'Allard-Poesi et Perret (2004a : 35).

Ces méthodes qualitatives reposent sur des interactions approfondies avec des acteurs organisationnels dont « *l'activité scientifique ne consiste donc plus à représenter avec des mots une réalité faite de choses observables, mais à construire des réalités en manipulant des entités supposées, et en saisissant les phénomènes produits* » (Martinet et Pesqueux, 2013 : 254). Ces recherches interactives, bien que peu usitées en Sciences de Gestion (Félix *et al.*, 2009), apparaissent aujourd'hui particulièrement utiles pour refléter des situations de gestion où la dimension humaine, le contexte, les interactions entre le chercheur et son sujet deviennent cruciales pour comprendre des phénomènes contemporains en sciences humaines et sociales (Gavard-Perret *et al.*, 2012). La recherche-action permet aux chercheurs de développer des études qui intègrent les différentes perceptions des parties prenantes (chercheurs, utilisateurs, clients, investisseurs et praticiens) dans l'étude de problèmes complexes (Van de Ven et Johnson, 2006). Cette démarche permet également d'aboutir à une vraie coopération des acteurs de l'organisation dans l'accès aux données pour le chercheur : « *Cela garantit souvent une coopération maximale et l'accès à des données qui pourraient autrement être restreintes par les gardiens de la société qui cherchent à justifier de consacrer beaucoup de temps et de ressources internes à travailler avec une équipe de recherche externe* » (Zhang *et al.*, 2015 : 161).

Afin de comprendre les enjeux d'une recherche-action coopérative dans le cadre d'un travail de recherche dans le champ du management international, nous présentons le

protocole de collecte et d'analyse de données que nous avons mis en place au sein de Renault Trucks, filiale du groupe Volvo.

3. Illustration d'une recherche-action coopérative

Nous relatons ici, une démarche de recherche-action que nous avons entreprise au sein de la filiale du groupe Volvo, Renault Trucks entre 2011 et 2014. Cette recherche-action a été conduite dans le cadre d'un travail doctoral conduit par l'auteur. Le problème de gestion à l'initiative du projet de recherche a été évoqué par le directeur du département *International Manufacturing* de Renault Trucks qui avait du mal à trouver des solutions avec ses équipes pour piloter les multiples relations avec les partenaires internationaux de la filiale Renault Trucks dans la fabrication et la commercialisation de véhicules industriels hors Europe. Suite à une décision issue du nouveau PDG du groupe Volvo en octobre 2011, la firme multinationale s'est lancée dans un projet de réorganisation mondiale de ses activités afin d'être plus compétitive à l'échelle mondiale impliquant une centralisation d'activités sur l'ensemble de ses filiales au niveau monde. Cette réorganisation a renforcé le besoin de la filiale Renault Trucks de re-structurer son organisation interne en vue des changements structurels et organisationnels qui s'annonçaient. Dans le cadre de ce travail doctoral, nous nous sommes intéressés au processus de recherche de type ingénierique (Chanal *et al.*, 1997 ; Martinet, 1997 ; Claveau et Tannery, 2002) pour répondre au problème de gestion auquel nous étions confrontés avec les acteurs de l'entreprise Renault Trucks, filiale du groupe Volvo.

Le processus de recherche ingénierique se décompose en quatre étapes : (1) l'analyse et la modélisation du problème complexe, (2) l'élaboration d'une grille d'analyse et d'un outil d'aide au diagnostic, (3) une confrontation de l'outil sur le terrain et (4) une phase de bouclage théorique (cf. Figure 3). La recherche ingénierique pose le statut de « chercheur-ingénieur » qui conçoit un outil (support de sa recherche), le construit, le met en œuvre et l'évalue dans les organisations. Chacune des différentes étapes du processus de la recherche ingénierique se base sur des hypothèses précises et tente de répondre à un certain nombre d'objectifs. Nous résumons cela par le tableau 1 à partir de l'article de Chanal *et al.* (1997).

La recherche ingénierique propose la conception d'un outil visant à mettre le chercheur en situation d'observer un processus étudié. Or, nous avons souhaité intégrer davantage les acteurs de l'entreprise dans la co-construction du problème complexe avec une réflexivité personnelle sur leur propre organisation, au sens des recherches-action de type coopératives (Reason et Heron, 1986 ; Reason, 1994 ; Greenwood et Levin, 1998 ; Allard-Poesi et Perret, 2004b).

Figure 3. Le processus de recherche ingénierique (Chanal *et al.*, 1997 : 46)

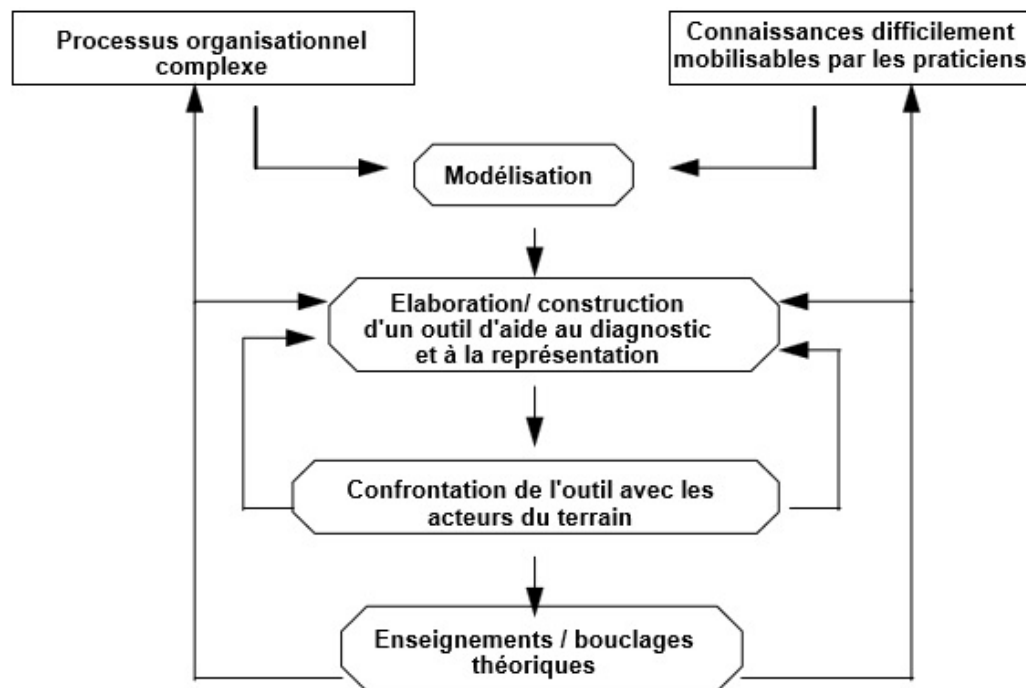


Tableau 1. Les objectifs et hypothèses sur lesquels repose le processus de recherche ingénierique

Principales Étapes	Objectifs	Hypothèses de base
<i>Analyse et modélisation du problème complexe</i>	Co-construire le problème avec les acteurs du terrain ; articuler les connaissances dans un modèle qui favorise la compréhension des processus complexes dans une perspective d'apprentissage ou de changement organisationnel	Existence d'un problème complexe sur le terrain car les situations de gestion sont simultanément multicritères, multi-acteurs, multi-rationnelles et évolutives.
		Des connaissances théoriques peu adaptées pour répondre aux difficultés liées au pilotage des processus complexes dans les organisations.
<i>Élaboration d'une grille d'analyse et d'un outil d'aide au diagnostic</i>	Concevoir un outil (ou artefact, logiciel, modèle, grille d'interprétation...) pour améliorer l'appropriation par les praticiens des connaissances et de la représentation produites en collaboration avec le chercheur	La confrontation d'un modèle théorique avec la réalité d'une entreprise contribue à une co-construction progressive du problème et à une prise de conscience collective qui crée une dynamique propice aux actions de changement
<i>Confrontation de l'outil et bouclage théorique</i>	Élaborer de nouvelles connaissances procédurales, qui viennent se confronter avec les connaissances théoriques existantes et les enrichir.	Une approche de la recherche articulative améliore la compréhension de processus complexes dans les organisations. Il s'agit d'élaborer des connaissances portant davantage sur la manière d'agir (procédure) que sur le contenu (substance).

L'objectif qui a été formulé par le directeur *International Manufacturing* était : « *d'améliorer la coordination des relations siège-partenaires internationaux afin d'assurer le renouvellement de gamme* ». Pour ce faire, nous avons convenu de répondre à trois sous-objectifs, qui se rapprochent des trois objectifs retrouvés au sein d'une recherche-intervention opérée par Plane, décrite dans son ouvrage (Plane, 2000 : 68-69) qui sont de : (1) rendre compte des dysfonctionnements évoqués par le biais d'un diagnostic auprès des acteurs intervenant dans le processus de fabrication et commercialisation des véhicules industriels, (2) aider le directeur du département à trouver des solutions viables et (3) à l'accompagner dans la mise en œuvre des solutions retenues.

Le synoptique de notre processus de recherche-action est illustré par la Figure 4. Nous avons repris chacune des différentes phases de notre recherche-action en décrivant d'une part, les actions menées et les objectifs associés, puis d'autre part, nous avons présenté les données collectées ainsi que leur traitement.

Figure 4. Notre protocole de recherche

<p>PHASE 1</p> <p>Analyse et modélisation du problème complexe</p> <p>* Objectifs :</p> <p>Analyser les dysfonctionnements au sein de la firme-pivot dans l'objectif de favoriser une compréhension commune (chercheur et acteurs) des processus complexes liés à la coordination des relations intra- et inter-organisationnelles dans une perspective de changement organisationnel.</p> <p>* Données collectées :</p> <p>29 entretiens actifs semi-directifs centrés 15 entretiens créatifs Journal de bord du chercheur Observations participantes (Workshop) <i>Paperboard</i> issus du Workshop Données secondaires externes</p> <p>* Traitement des données :</p> <p>Analyse de contenu par codage axial avec pour unité d'analyse : le dysfonctionnement</p> <p>* Durée :</p> <p>mai 2011 → janvier 2012</p>	<p>PHASE 2</p> <p>Elaboration d'une grille d'analyse et d'un outil d'aide au diagnostic</p> <p>* Objectifs :</p> <p>Rechercher des schèmes de raisonnement opérants pour concevoir l'action et améliorer l'appropriation par les praticiens des connaissances et de la représentation produites entre les acteurs de l'entreprise et le chercheur.</p> <p>* Données collectées :</p> <p>14 entretiens actifs directifs 5 réunions de travail Fichier Excel comprenant une grille d'évaluation remplie par les praticiens Journal de bord du chercheur</p> <p>* Traitement des données :</p> <p>Cotation des critères d'évaluation de la grille d'évaluation et réalisation d'une matrice de données</p> <p>* Durée :</p> <p>janvier 2012 → avril 2012</p>	<p>PHASE 3</p> <p>Confrontation de l'outil et bouclages théoriques</p> <p>* Objectifs :</p> <p>Confronter l'outil d'aide au diagnostic aux praticiens et mise en application de l'outil pour aider les praticiens à réaliser des choix quant aux choix de mécanismes de coordination spécifiques; élaboration d'un jeu de propositions de type ingénierique par confrontation des résultats et de la littérature.</p> <p>* Données collectées :</p> <p>Observations participantes par l'organisation d'un Workshop Documents de travail issus des études de cas réalisés par les praticiens lors du Workshop (fichiers Word et <i>paperboard</i>) 5 entretiens semi-directifs <i>post</i> recherche</p> <p>* Traitement des données :</p> <p>Elaboration de savoirs locaux et décontextualisation et conceptualisation des savoirs considérés par rebouclage théorique</p> <p>* Durée :</p> <p>avril 2012 → juillet 2014</p>
--	---	--

Les différentes phases du processus de recherche ingénierique telles que proposées par Chanal *et al.* (1997) permettent de récolter une riche quantité de données à partir de sources variées. Ainsi, du fait d'une présence physique au sein de l'entreprise étudiée, nos données sont issues de plusieurs sources : entretiens individuels et de groupes, groupes de discussion interactifs, journées de travail avec les acteurs de l'entreprise, observations participantes et non participantes avec la tenue d'un journal de bord, des données secondaires internes et externes à Renault Trucks.

La problématique de coordination des relations intra- et inter-organisationnelles au sein du système de production de Renault Trucks pour la fabrication et la commercialisation de véhicules industriels destinés aux marchés internationaux est le fruit d'un projet de connaissance commun entre le chercheur et les acteurs de l'entreprise (Allard-Poesi et Perret, 2004a). Les solutions élaborées permettent de résoudre le problème auquel les acteurs de l'organisation sont confrontés. Partant du postulat de l'existence d'un problème complexe sur le terrain (Chanal *et al.*, 1997) et que le manager stratégique est susceptible de concevoir et résoudre des problèmes stratégiques (Martinet, 1997), nous avons fait le choix de co-construire avec les acteurs de l'entreprise une représentation intelligible du problème complexe rencontré. En effet, l'ambivalence, la diversité et la dynamique des représentations du problème à résoudre dans la conduite de recherche-action représentent des difficultés dans la conduite d'une recherche-action et la résolution d'un problème concret (Allard-Poesi et Perret, 2004b). Cette phase étant cruciale dans notre compréhension du problème complexe, elle a nécessité plusieurs mois. Nous avons ainsi récolté des données sur une période de 9 mois consécutifs commençant le 10 mai 2011 par notre entretien-pivot avec le décideur de notre recherche-action (le directeur du département *International Manufacturing*) jusqu'à la fin du mois de janvier 2012. L'objectif de cette phase était de répondre à l'une de nos sous-questions de recherche, à savoir : quels sont les dysfonctionnements rencontrés par la firme-pivot (Renault Trucks) dans le pilotage des relations intra- et inter-organisationnelles au sein de son système de production international ? Pour répondre à cet objectif, nous avons réalisé une série d'entretiens portant sur les dysfonctionnements rencontrés par la firme-pivot puis, dans un second temps, une journée de travail avec les acteurs de l'entreprise afin de déterminer les causes racines de ces dysfonctionnements. Nous présentons ainsi le protocole de collecte et de traitement de données de ces deux étapes.

3.1 Les entretiens semi-directifs

3.1.1 Données collectées issues des entretiens semi-directifs

Les entretiens permettent plus facilement en sciences de gestion de comprendre les pratiques organisationnelles et les représentations des expériences des acteurs (Wacheux, 1996). Un total de 35 personnes a été interviewé dans le cadre de ce travail de recherche. Nous nous sommes résolus à analyser les principales difficultés rencontrées par les acteurs dans la coordination des relations entre les différentes entités (intra et inter) au sein du système de production de Renault Trucks. Notre guide d'entretien s'est établi autour de deux questions : (1) quels sont les dysfonctionnements que vous rencontrez dans le pilotage des

relations avec les différents partenaires internationaux ? et (2) quelles sont vos suggestions/solutions à ces difficultés ?

Les entretiens n'ont pas fait l'objet d'un enregistrement audio car cela aurait pu entraver le climat de confiance que nous avons établi avec les acteurs de l'entreprise lors de notre immersion au sein de Renault Trucks. La phase d'entame de l'entretien était systématiquement amorcée par un exposé sur la déontologie du chercheur à savoir, garantir l'anonymat des répondants et la confidentialité des données. Étant donné que nous étions en étroite collaboration avec le responsable hiérarchique de nos interviewés (le directeur du département), et dans un contexte de réorganisation mondiale des activités du groupe, nos interviewés ressentaient le besoin de pouvoir nous confier leurs réflexions. D'autre part, le fait d'interviewer nos interlocuteurs sur les dysfonctionnements observés au sein du département, pouvait impliquer directement le style de management du directeur du département. Ainsi, les interviewés ne souhaitaient pas que leurs dires puissent avoir un impact sur leur travail. La confiance établie avec nos interviewés était de ce fait indispensable pour éviter la langue de bois et récolter un maximum d'informations. D'ailleurs, certains chercheurs préconisent de ne pas utiliser un enregistrement audio durant les entretiens dans une optique de « *soutenir sans arrêt son interlocuteur dans sa réflexion [...] de ce point de vue, nous déconseillons le magnétophone. Il faut apprendre à analyser-synthétiser, au fil du discours, ce que dit d'important l'interlocuteur* » (Mucchielli, 1991 : 30). Nous avons ainsi opté pour une prise de notes exhaustives de nos entretiens : « *la prise de notes exhaustives est préférable à l'enregistrement magnétique. En effet, ce dernier crée souvent des suspicions quant au caractère anonyme des entretiens, aux risques de mauvaise exploitation de ces entretiens et donc réduit la confiance et par voie de conséquences la fluidité d'expression et sa spontanéité* » (Savall et Zardet, 2004 : 210). La majorité des entretiens ont été réalisés en face à face, certains ont été réalisés par téléphone du fait de la distance géographique (Blainville, Maroc et Uruguay). La durée des entretiens est comprise entre 30 et 140 minutes. Sur les 29 entretiens actifs (semi-directifs centrés), 27 ont été des entretiens individuels et deux ont été des entretiens réalisés en groupes.

3.1.2 Traitement des données issues des entretiens semi-directifs

À partir de nos prises de notes, nous avons réalisé manuellement une analyse dysfonctionnelle (Savall et Zardet, 2005, 2010 ; Savall *et al.*, 2008) de nos entretiens afin d'améliorer notre compréhension du phénomène étudié. Pour ce faire, le codage de nos entretiens est de type axial (Strauss et Corbin, 1998) avec pour unité d'analyse : le dysfonctionnement. Un dysfonctionnement correspond à une anomalie ou une difficulté de fonctionnement d'un micro-espace (Savall et Zardet, 2010). À la suite de nos entretiens, nous avons donc relevé manuellement dans nos prises de notes exhaustives, les dysfonctionnements déclarés par nos interviewés. Nous avons réalisé des fiches synthèses pour chacun de nos entretiens reprenant les dysfonctionnements que nous avons relevés au travers de l'interview. Ces fiches synthèses ont été envoyées par mail à nos interlocuteurs afin qu'ils nous confirment la validité de notre interprétation de leur discours. Ceci leur a permis également d'apporter des modifications ou des compléments de leur entretien. Notre présence

terrain correspondait à trois jours spécifiques par semaine, les mercredis, les jeudis et vendredis. La majorité de nos entretiens se sont concentrés sur une période de trois mois (septembre à décembre 2011) avec une gestion des emplois du temps plutôt difficile. Beaucoup des interviewés se déplacent régulièrement en mission dans les pays où se situent les partenaires internationaux. Il nous était donc difficile de réaliser les entretiens et les fiches de synthèses en si peu de temps pour l'ensemble des 35 personnes interviewées. Ainsi, nous avons pu réaliser et envoyer 13 fiches synthèses à 16 de nos interviewés (une des fiches de synthèse réalisées correspondant à un entretien de groupe de quatre personnes). Les fiches de synthèses des entretiens ont été réalisées en priorité pour les interviewés ayant des responsabilités au sein du système de production de Renault Trucks et une interaction régulière avec les différents partenaires internationaux.

À partir des fiches de synthèse, un recensement de l'ensemble des dysfonctionnements exprimés par nos interviewés a été conduit. Nous avons ainsi comptabilisé 94 dysfonctionnements, déclarés par nos interviewés. Après l'analyse que nous avons effectuée de ces 94 dysfonctionnements déclaratifs, certains dysfonctionnements ont été énoncés à plusieurs reprises dans différents entretiens. Au final, seuls 68 dysfonctionnements sont comptabilisés. Ces dysfonctionnements reflètent parfaitement les difficultés que les acteurs rencontrent dans le pilotage quotidien des relations intra- et inter-organisationnelles au sein de leur système de production à l'international, donc sur notre phénomène étudié.

3.2 *L'observation participante*

L'organisation d'une journée de travail (appelée 'workshop') avec les principaux acteurs de l'entreprise impliqués dans le pilotage des relations intra- et inter-organisationnelles s'est inscrite dans une volonté de construction d'une représentation intelligible du problème complexe commune entre le chercheur et les acteurs de l'entreprise (Chanal *et al.*, 1997). À ce titre, nous avons constitué des groupes de discussion interactifs (Balogun *et al.*, 2003) afin de permettre aux acteurs de l'entreprise de modéliser eux-mêmes leur propre représentation du problème complexe. Une confrontation de l'ensemble des représentations issues des groupes de discussion interactifs a été opérée durant cette journée de travail afin d'élaborer de façon commune une seule et même représentation du problème complexe pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise et le chercheur. En effet, dans les recherches-actions coopératives, le chercheur et les acteurs de l'entreprise sont associés dans un projet de connaissance mutuel où la communication est un moyen de créer de nouvelles compréhensions d'un phénomène (Greenwood et Levin, 1998).

Par ailleurs, le fait que le chercheur construise un dispositif faisant participer différents acteurs à l'évaluation, sans se contenter d'un seul acteur-source, peut être associé à l'application du principe d'intersubjectivité contradictoire (Savall et Zardet, 2004). « *L'impossible objectivation des informations et de l'analyse est ainsi remplacée par des dispositifs de réflexion et de dialogue qui permettent aux acteurs internes, aux acteurs externes (le ou les chercheurs) de confronter leurs représentations subjectives respectives* » (Savall et Zardet, 2004 : 335). La confrontation des points de vue nécessairement subjectifs des différents acteurs car appartenant à des environnements socioculturels différents, permet

d'avoir une connaissance plus objective de la réalité du phénomène observé. Ainsi, la diversité des acteurs impliqués dans le processus de collecte d'informations à usage scientifique permet de réaliser des itérations successives entre les multiples acteurs et les informations variées recueillies. Ces itérations successives permettent progressivement de rapprocher les points de vue et de constituer une base de connaissances composée d'une base de règles et d'une base de faits qui soient relativement fiables (Savall et Zardet, 1997). L'intersubjectivité contradictoire permet donc, à moindre mesure, de remplacer une impossible objectivité des informations collectées (hypothèse de travail d'ordre ontologique).

L'effet-miroir (Ortsman, 1992), développée dans le cadre des recherches-intervention du groupe de recherche ISEOR, permet d'appliquer ce principe. L'effet-miroir permet de représenter les points de vue et enjeux différents, voire contradictoires, des acteurs de l'organisation par une analyse de contenu des entretiens, qui repose sur l'expression des acteurs et qui permet de présenter à ces derniers l'image de leur expression pour en obtenir une validation, une invalidation, un enrichissement ou un nuancement (Savall et Zardet, 2004). L'effet-miroir, tel que présenté et décrit par Savall et Zardet (2004, 2010), implique que le chercheur réalise lui-même, à partir des dysfonctionnements relatés dans les entretiens, l'analyse de contenu qu'il devra présenter aux acteurs de l'organisation étudiée. Par analogie à cette méthodologie, nous avons demandé aux principaux acteurs du département *International Manufacturing* de réaliser eux-mêmes cette analyse de contenu. En effet, cette méthode d'effet-miroir est reconnue par certains chercheurs comme étant une méthode permettant une prise de conscience collective du phénomène étudié (Ortsman, 1992) en permettant une co-construction progressive du problème à l'initiative du projet de recherche (Chanal *et al.*, 1997 ; Allard-Poesi et Perret, 2004a) et renforce la relation de consensus-confiance entre le chercheur et les acteurs de l'entreprise (Savall et Zardet, 2004). Ce choix est justifié par notre volonté initiale d'impliquer les acteurs dans la co-construction avec le chercheur d'une représentation commune du problème complexe issu du projet de connaissance partagé. Nous nous sommes ainsi attachés à proposer aux acteurs de l'entreprise une possibilité d'entamer une réflexivité personnelle sur leur propre organisation, plus particulièrement sur les causes racines des difficultés qu'ils rencontrent dans le pilotage des relations intra- et inter-organisationnelles au sein de leur système de production international. C'est particulièrement en ce sens que nous nous rapprochons des recherches-action coopératives, développées précédemment (Reason et Heron, 1986 ; Reason, 1994 ; Greenwood et Levin, 1998 ; Allard-Poesi et Perret, 2004b). Pour ce faire, nous avons organisé cette journée de travail selon un programme spécifique (cf. Tableau 2).

Tableau 2. Programme du Workshop du 13 décembre 2011

Programme du Workshop du 13 décembre 2011	
09h00 - 09h45	Présentation des objectifs du Workshop
09h00 - 10h45	Bilan des entretiens
10h45 - 11h00	Pause
11h00 - 12h30	Groupes de discussion interactifs
12h30 - 14h00	Pause déjeuner
14h00 - 16h00	Groupes de discussion interactifs
16h00 - 16h15	Pause
16h15 - 17h00	Confrontation des interprétations de chaque groupe
17h00 - 17h30	Formalisation d'une représentation commune

Nous avons convié à ce workshop les principaux acteurs du système de production international de Renault Trucks que nous avons interviewés pour la majorité d'entre eux. Pour la constitution des groupes de discussion interactifs, nous avons fait en sorte de répartir les participants en groupes homogènes en termes du nombre de participants. Ainsi, nous avons formé quatre groupes auxquels nous avons affecté une couleur afin de les différencier plus facilement. Nous avons ainsi le groupe jaune, le groupe vert, le groupe rouge et le groupe bleu. Nous avons également fait en sorte de répartir les participants en réalisant une mixité dans les fonctions représentées au sein de chaque groupe. En accord avec le directeur international manufacturing et le manager fonctionnel, faisant partie de notre comité de pilotage au projet de recherche, nous avons réuni des personnes qui n'avaient pas forcément l'habitude de communiquer entre elles, et en faisant attention que les différents sites de production soient représentés dans chaque groupe. Nous avons également participé à ce dispositif en nous intégrant dans un groupe de discussion interactif, que nous avons formé avec le directeur du département *International Manufacturing* et le manager fonctionnel, regroupant ainsi les membres du comité de pilotage du projet de recherche. Nous avons attribué la couleur violette à ce groupe de discussion interactif. Nous avons conduit ce travail en amont (quelques jours auparavant) du workshop afin de nous libérer du temps le jour du workshop pour son organisation technique.

Nous avons réalisé la phase d'analyse des entretiens pour relever les dysfonctionnements de pilotage des relations intra- et inter-organisationnelles du système de production international de Renault Trucks. Comme évoqué précédemment, 68 dysfonctionnements déclaratifs ont été relevés. Ces 68 dysfonctionnements ont servi de base de travail aux différents groupes de discussion interactifs. C'est à partir de cette liste de dysfonctionnements que les participants au Workshop ont été amenés à trouver les causes racines de ces dysfonctionnements ainsi que les grands thèmes s'y rapportant. Tous les groupes de discussion interactifs ont eu exactement la même liste de dysfonctionnements, à savoir les 68 recensés. Chaque groupe s'est prêté à l'exercice d'interpréter les dysfonctionnements en causes racines, puis en thèmes de dysfonctionnements. Chaque groupe devait indiquer, sur un paperboard, les causes racines interprétées ainsi que les thèmes généraux des dysfonctionnements. Aucune méthode d'analyse particulière n'a été imposée aux acteurs de l'entreprise afin d'éviter de les contraindre dans une structuration de la pensée

spécifique. Nous avons ainsi laissé place à une certaine liberté de pensée favorisant ainsi l'obtention d'une représentation du problème complexe fidèle à la réalité des acteurs. Nous avons cependant demandé aux acteurs de l'entreprise de trouver entre 10 et 15 causes racines et 3 ou 4 thèmes de dysfonctionnements, dans un souci de faciliter le traitement des informations ainsi collectées. L'exercice suivant consistait à ce qu'une personne de chaque groupe présente les résultats de leurs discussions devant les autres groupes, puis de débattre des différentes interprétations de chacun. La mise en commun des paperboard a permis à certains participants de préciser leurs interprétations et d'intervenir sur les interprétations des autres groupes. Ainsi, par un recoupement des différentes représentations des groupes, nous avons (chercheur et acteurs de l'entreprise) élaboré une seule et même représentation du problème complexe.

3.2.1 Données collectées issues de l'observation participante

Nous avons récupéré les paperboard présentés par chaque groupe de discussion interactif comme données permettant une analyse a posteriori du contenu (cf. Figure 5 et Figure 6).

Figure 5. Les paperboard des groupes vert et bleu

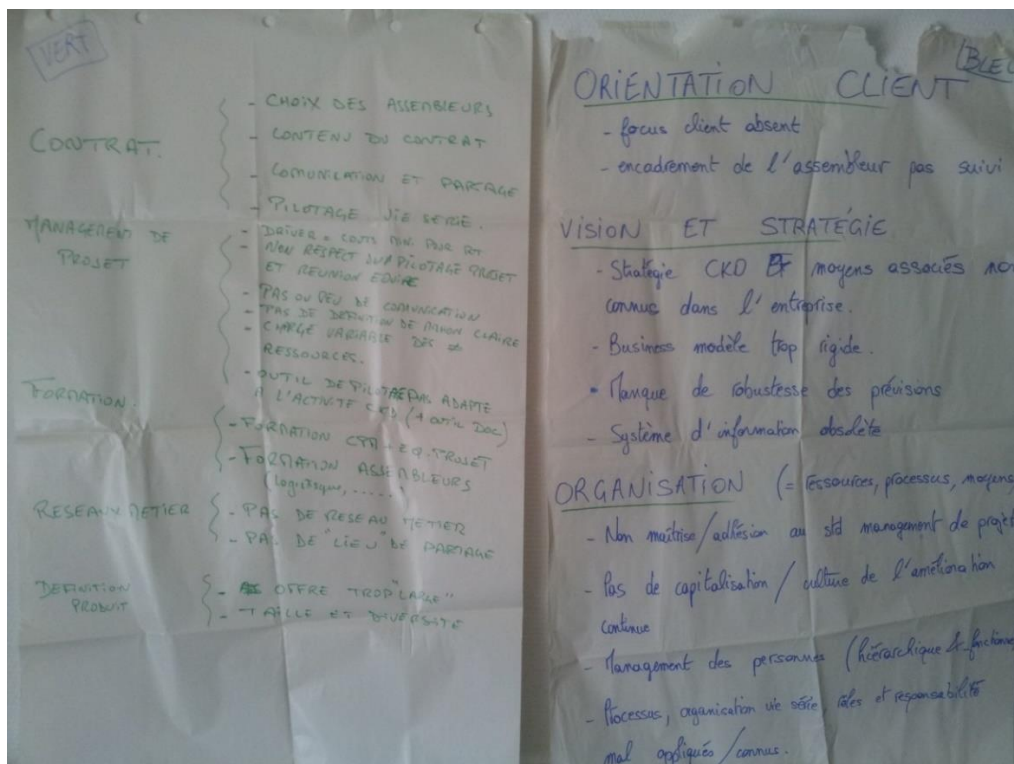
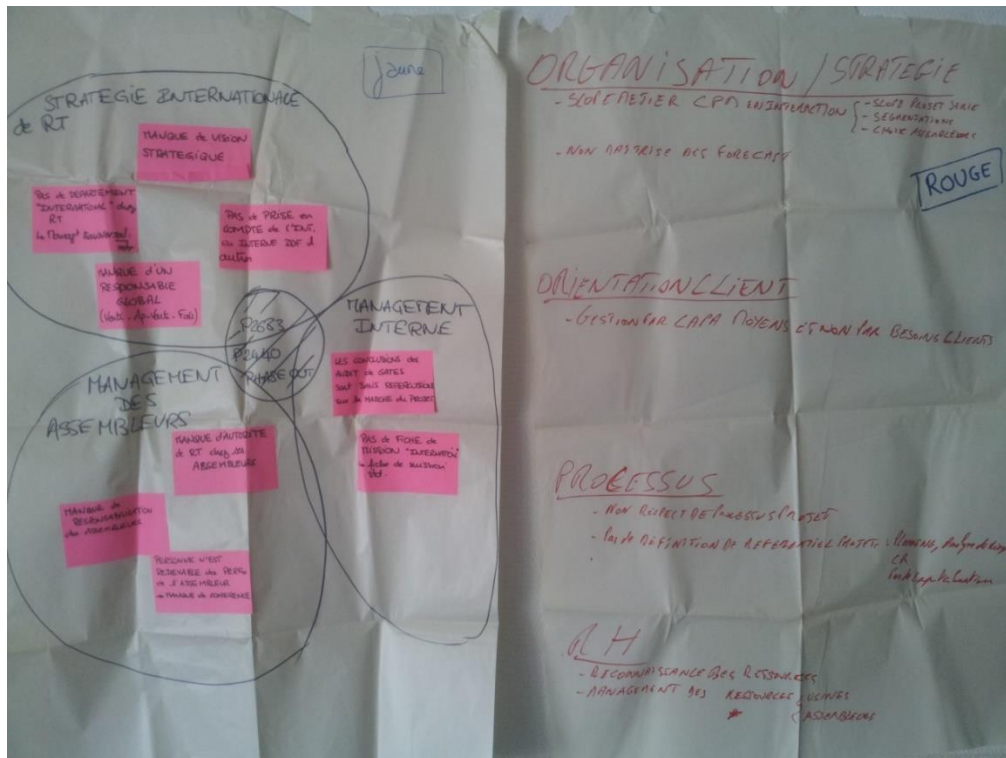


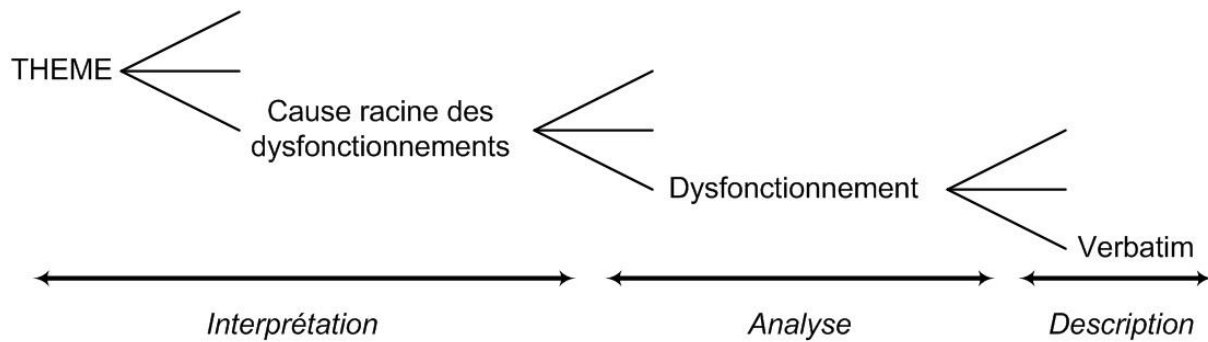
Figure 6. Les paperboard des groupes jaune et rouge



3.2.2 Traitement des données

C'est donc lors des groupes de discussion interactifs que l'analyse de contenu des entretiens a été effectuée. L'analyse de contenu que nous avons réalisée est adaptée de la méthode de l'effet-miroir développée opérationnellement par le groupe de recherche ISEOR (Savall et Zardet, 2004). L'analyse de contenu effectuée correspond à un codage axial qui conduit le chercheur à établir des liens entre une catégorie et des sous-catégories (Strauss et Corbin, 1998 ; Point et Voynnet Fourboul, 2006). Plus spécifiquement, le codage axial vise à spécifier chaque catégorie en termes de causalité, de contexte, d'actions-interactions et de conséquence de ces dernières (Angot et Milano, 2007). Ainsi, l'interprétation de nos données se compose de sous-catégories (causes racines des dysfonctionnements) et de catégories (thèmes), qui forment un jeu de catégories analytiques conceptuelles (Miles et Huberman, 2003), (cf. Figure 7). Ce codage a été effectué par groupe de discussion interactif et renforce ainsi la fiabilité des données par croisement des interprétations de 25 personnes. De cette analyse, nous avons pu mettre en exergue les principaux défis à relever dans la coordination des relations intra- et inter-organisationnelles au sein du système de production de Renault Trucks.

Figure 7. L'analyse de contenu par codage axial des 29 entretiens semi-directifs



Lors du Workshop du 13 décembre 2011, nous avons constitué des groupes de discussion interactifs. Nous leur avons donné des post-it sur lesquels étaient inscrits un dysfonctionnement (chaque groupe a donc reçu 68 post-it, correspondant aux 68 dysfonctionnements recensés). Nous leur avons demandé d'analyser le contenu des dysfonctionnements et de trouver selon eux, les causes racines de ces dysfonctionnements, et les principaux thèmes qui synthétisaient les causes racines des dysfonctionnements. Nous dressons les résultats de ces travaux de groupe. Nous présentons le résultat du groupe bleu de façon détaillée (classement des dysfonctionnements selon leur cause racine, et les thèmes correspondant, cf. Figure 8 et Figure 9). Les Figure 10, Figure 11, Figure 12 et Figure 13 listent les résultats des autres groupes de discussion interactifs en termes de causes racines et de thèmes. Seul le groupe de discussion interactif bleu a formalisé, dans un tableau Excel, leur analyse. Les autres groupes ont répertorié les dysfonctionnements par cause racines de façon moins formalisée (regroupement des dysfonctionnements sur une table ou sur des post-it). Pour ces groupes (jaune, rouge, vert et violet), seules les causes racines et les thèmes ont été formalisés par écrit sur un paperboard.

Le groupe de discussion interactif bleu a été celui qui a réalisé l'exercice le plus rapidement par rapport aux autres groupes (environ 65 minutes). La catégorisation des dysfonctionnements, causes racines et thèmes a été opérée à l'aide d'un fichier Excel. C'est également le groupe qui met le plus en avant la vision client dans les causes racines des dysfonctionnements et qui accorde beaucoup d'importance à la stratégie. Par ailleurs, pour ce groupe, certains processus comme le système d'informations et de prévisions sont considérés comme stratégiques et non pas liés au thème n° 3 « *organisation (ressources, processus et moyens)* ».

Figure 8. Affectation des dysfonctionnements à des causes racines, travail réalisé par le groupe bleu

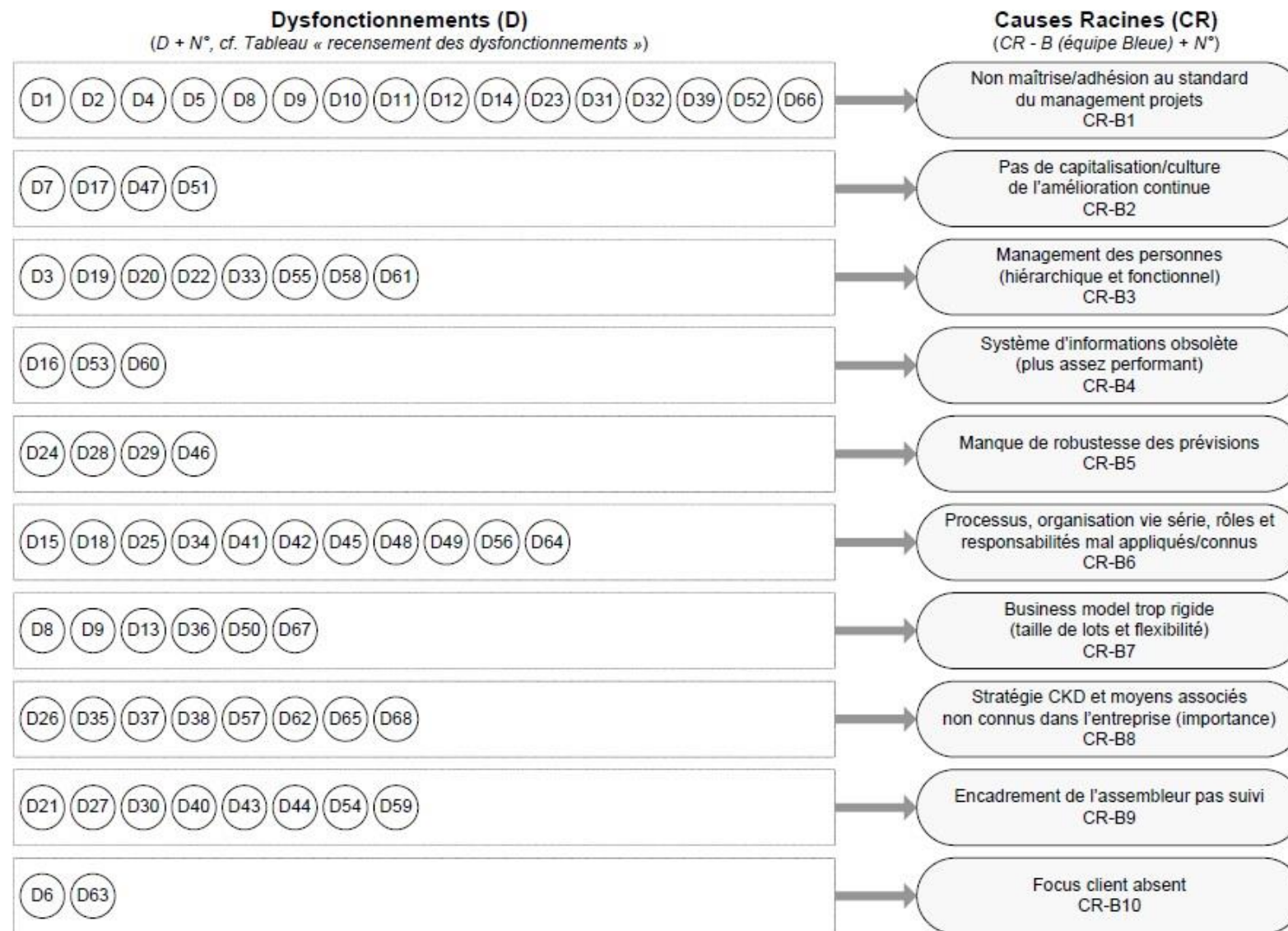


Figure 9. Affectation des causes racines à des thèmes de dysfonctionnement, travail réalisé par le groupe bleu

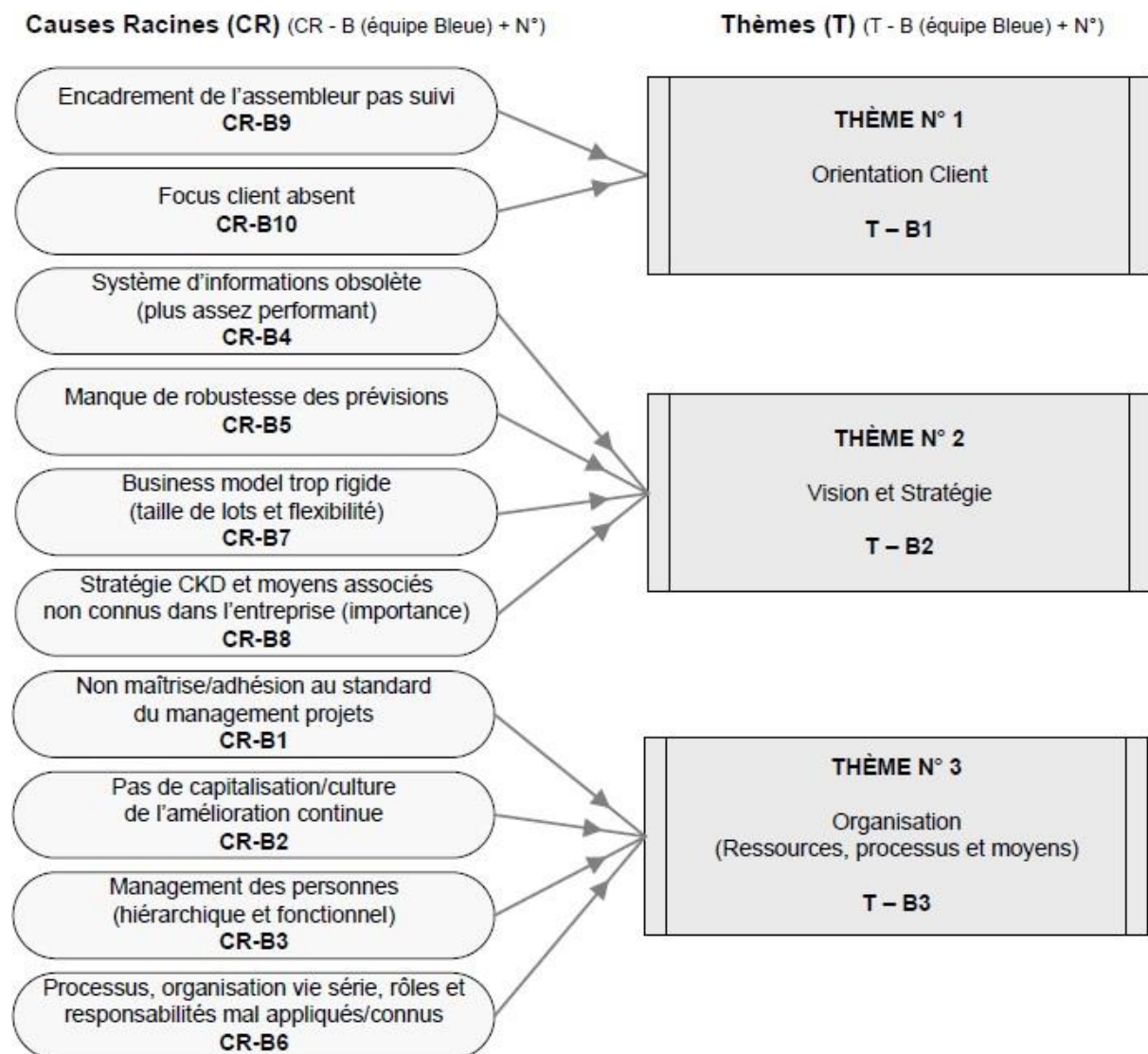
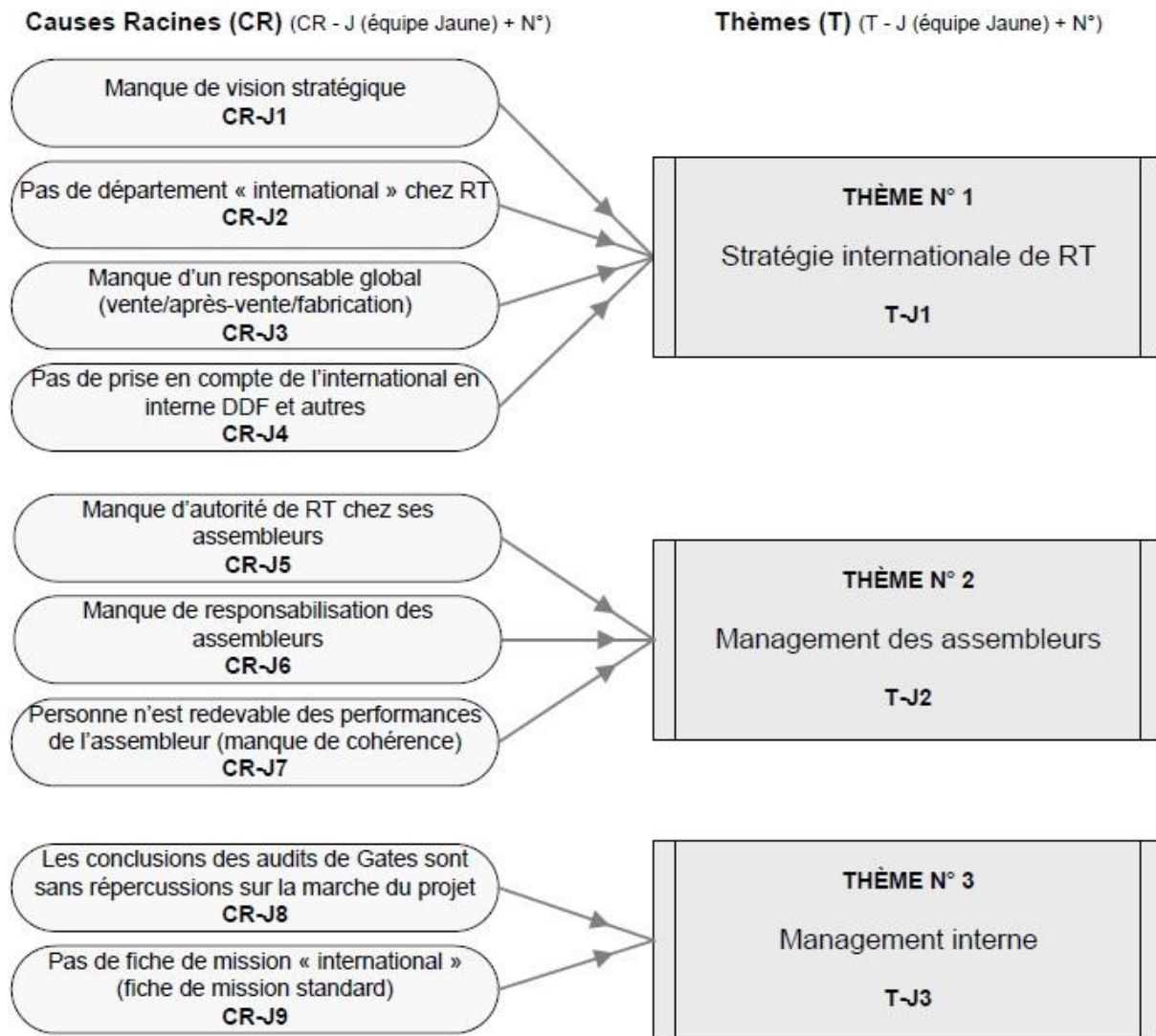
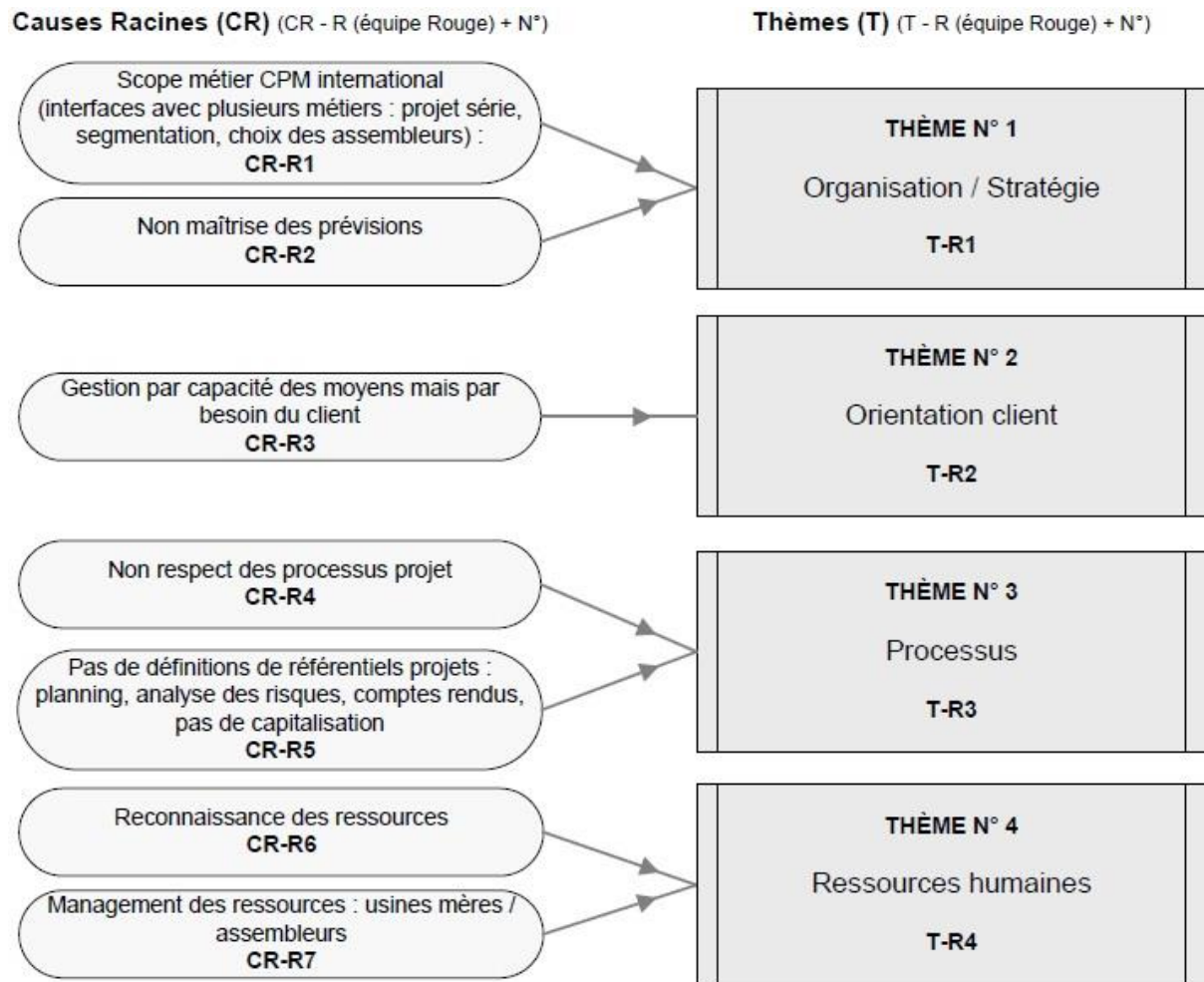


Figure 10. Analyse de contenu réalisé par le groupe « jaune »



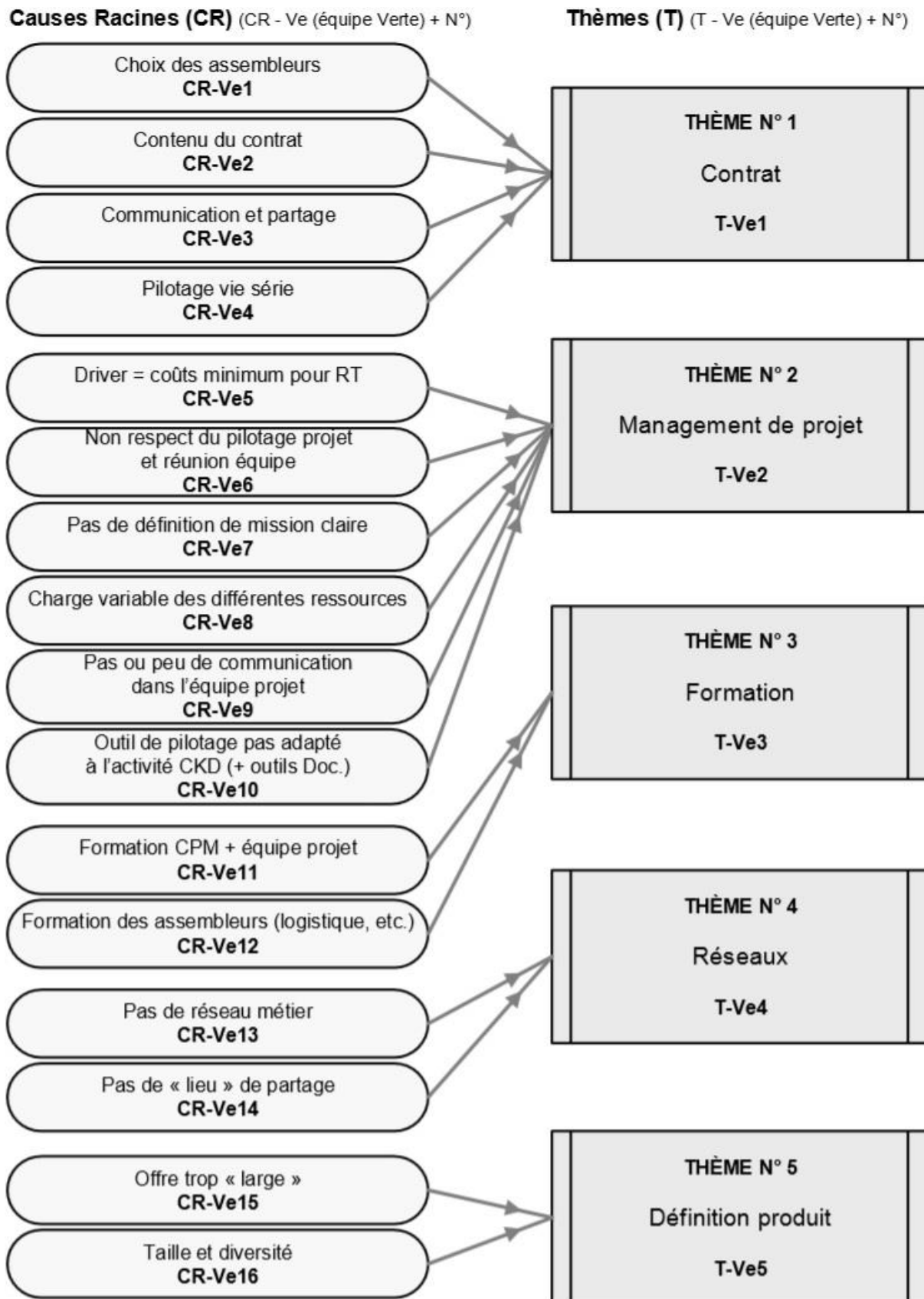
Le groupe de discussion interactif jaune a utilisé directement le paperboard pour analyser les dysfonctionnements. À chaque dysfonctionnement, ce groupe inscrivait sur le paperboard, après discussion en groupe, ce à quoi lui faisait penser le dysfonctionnement. Le groupe a ensuite procédé par regroupement d'éléments et ainsi déterminer les causes racines et thèmes de dysfonctionnements. Ce groupe a mis environ 85 minutes pour terminer cet exercice. Encore une fois, la stratégie est mise en avant avec quatre causes racines. Le second thème est lié au management des assembleurs avec trois causes racines et, le dernier thème de dysfonctionnement, s'attache au management interne avec seulement deux causes racines. Pour ce groupe, les causes racines des dysfonctionnements se focalisent beaucoup sur les rôles et responsabilités des individus dans l'organisation internationale du système de production : « manque d'un responsable » ; « pas de fiche mission » ; « personne n'est redevable » ; « manque d'autorité » ; « pas de département international ».

Figure 11. Analyse de contenu réalisé par le groupe « rouge »



Le groupe de discussion interactif rouge est celui qui a mis le plus de temps dans la réalisation de cet exercice (plus de 135 minutes). C'est également le seul groupe qui a mis en avant un thème de dysfonctionnement spécifique aux ressources humaines. Au sein de ce groupe, l'organisation et la stratégie sont intégrées dans un même thème. Comme le groupe bleu, la vision client est mise en avant, ici, au travers d'un seul thème qui comprend une seule cause racine.

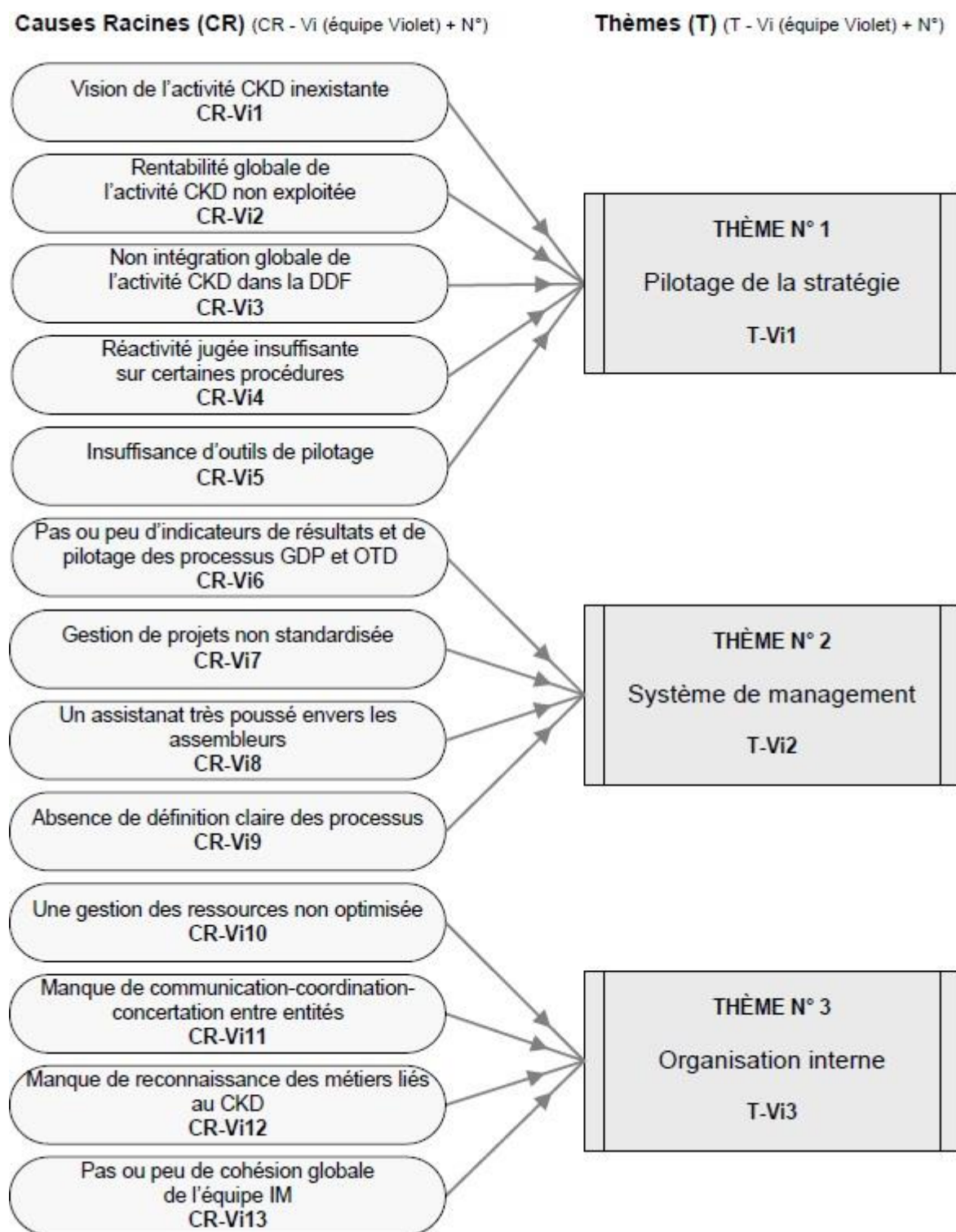
Figure 12. Analyse de contenu réalisé par le groupe « vert »



Le groupe de discussion interactif vert est le groupe qui comptabilise le plus de causes racines (16) et de thèmes de dysfonctionnement (5). L'analyse des dysfonctionnements effectuée par ce groupe a duré 95 minutes. Ce groupe a utilisé la méthode des « cinq pourquoi » pour catégoriser les dysfonctionnements en cause racine de dysfonctionnement. C'est une méthode de résolution de problème souvent utilisée dans les systèmes de management qualité qui a pour objectif de trouver la cause principale d'un problème. L'influence du responsable qualité faisant partie de ce groupe de travail est certainement ce qui justifie la mobilisation par ce groupe de cette méthode de travail. Cette analyse paraît plus fine que les autres analyses issues des groupes de discussion interactifs. Ce qui peut paraître étonnant avec l'analyse de ce groupe, c'est que contrairement aux autres, aucun thème n'est dédié spécifiquement à la stratégie. Les thèmes de dysfonctionnements sont davantage tournés sur le pilotage des relations avec les assembleurs qui intègrent pour ce groupe, le contrat, la formation et les réseaux. Nous pouvons également remarquer que le thème lié au management de projet est composé à lui seul de plus de six causes racines de dysfonctionnements. Là encore, l'influence des membres issus du département qualité process a certainement joué un rôle.

Pour l'analyse de contenu réalisé par le groupe violet (cf. Figure 13), étant donné que nous en faisons partie, il nous est difficile ici d'être objectif. Cette analyse a été faite quelques jours avant le workshop et intègre les membres du comité de pilotage, à savoir, le directeur *International Manufacturing*, le manager fonctionnel et le chercheur. Cette analyse a été conduite lors d'une réunion de travail qui a duré environ 60 minutes. Nous avons établi trois thèmes de dysfonctionnements liés au pilotage de la stratégie, au système de management et à l'organisation interne. Ces thèmes sont globalement très orientés sur le fonctionnement interne du système de production international de Renault Trucks. Cette analyse a permis de traduire la vision du directeur de ce département en mettant en avant les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces sur sa propre organisation.

Figure 13. Analyse de contenu réalisé par le groupe « violet »



Au final, à partir des 68 dysfonctionnements, il a été proposé par l'ensemble des groupes de discussion interactifs, 55 causes racines des dysfonctionnements et 18 thèmes (cf. Tableau 3).

Tableau 3. Nombre de causes racines et de thèmes par groupe de discussion interactifs

Groupe de discussion interactif	Bleu	Jaune	Rouge	Vert	Violet	Total
Nombre de causes racines trouvées	10	9	7	16	13	55
Nombre de thèmes proposés	3	3	4	5	3	18

Par ailleurs, nous avons analysé l'ensemble de ces résultats et ainsi révélé les trois principaux défis à relever dans le fonctionnement de l'usine mondiale. Pour ce faire, nous avons réalisé une méta-analyse, c'est-à-dire que nous avons nous-même catégorisé les 68 dysfonctionnements (D) issus de nos entretiens (D1 à D68), les 55 causes racines (CR) issues des groupes de discussion interactifs des équipes bleue (CR-B1 à CR-B10), jaune (CR-J1 à CR-J9), rouge (CR-R1 à CR-R7), vert (CR-Ve1 à CR-Ve16) et violet (CR-Vi1 à CR-Vi13) ainsi que les 18 thèmes des dysfonctionnements (T) également issus des groupes de discussion interactifs des équipes bleue (T-B1 à T-B3), jaune (T-J1 à T-J3), rouge (T-R1 à T-R4), vert (T-Ve1 à T-Ve5), et violet (T-Vi1 à T-Vi3). De cette méta-analyse, il en ressort trois grands thèmes (cf. Figure14). Ces trois thèmes représentent les principaux défis à relever par les acteurs de l'entreprise dans le fonctionnement de leur système de production à l'international, à savoir : (1) la formulation et le pilotage de la stratégie, (2) le système de management interne et (3) la gestion des relations avec les partenaires. Ces trois thèmes représentent notre méta-analyse des données collectées lors de la PHASE 1 de notre protocole de recherche.

Par ailleurs, lors du Workshop du 13 décembre 2011, chaque groupe de discussion interactif devait présenter aux autres groupes son analyse. L'objectif était de provoquer un échange, un débat entre les différents acteurs de l'entreprise afin de constituer une seule et même vision stratégique, une même modélisation du problème complexe. L'ensemble des acteurs se sont arrêtés sur une phrase résumant selon eux, l'ensemble des dysfonctionnements rencontrés au sein de leur système de production à l'international. Cette phrase est considérée comme la vision stratégique des acteurs de l'usine mondiale dans une situation optimale (cf. Figure 15).

Figure 14. Notre méta-analyse des résultats issus des groupes de discussion interactifs

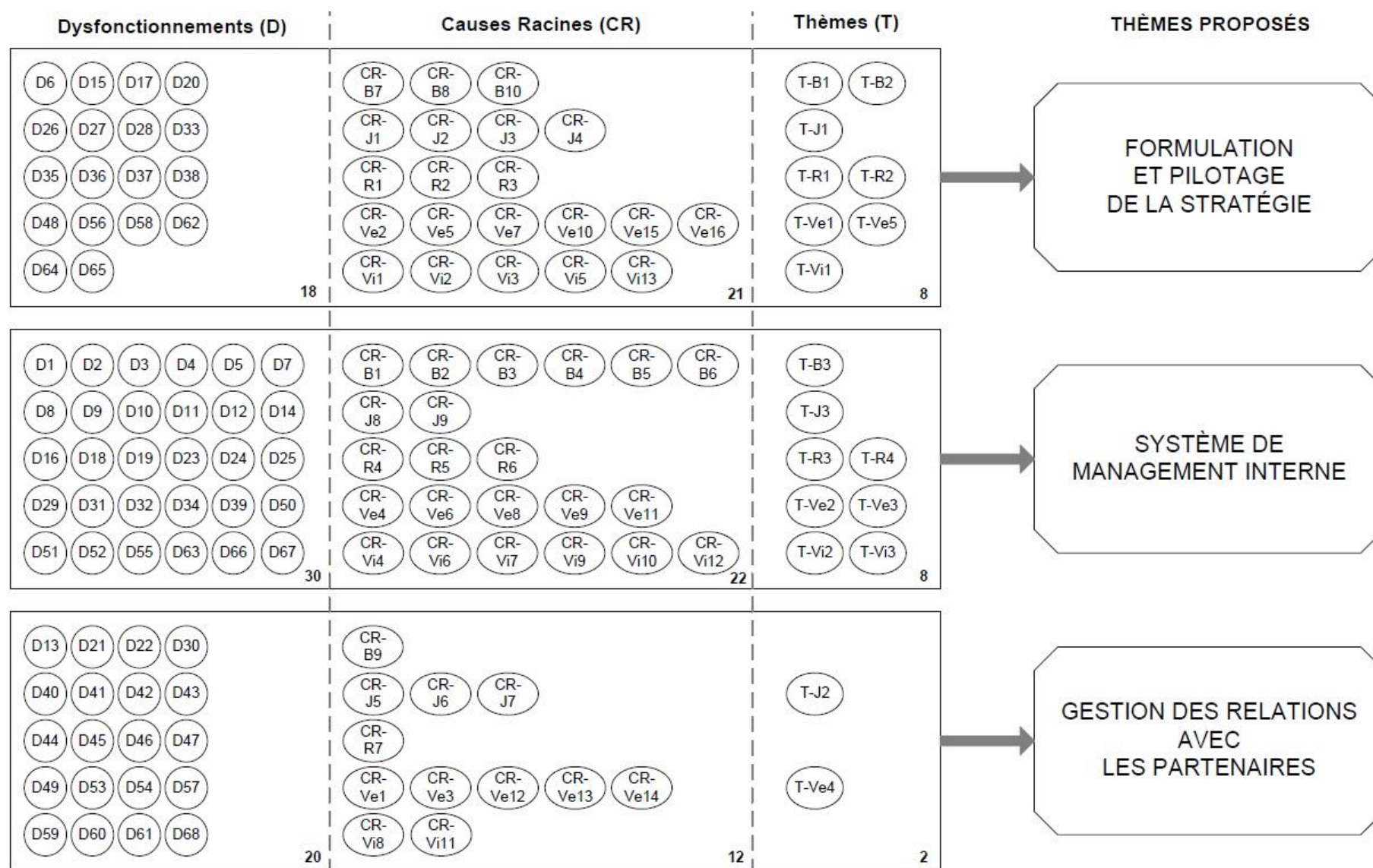


Figure 15. Une vision stratégique partagée par l'ensemble des acteurs



Il est possible ici de noter l'importance pour les acteurs de l'entreprise de redéfinir la mission de l'activité de production et de commercialisation de véhicules industriels à l'international qui doit être tournée vers le client. En effet, au travers des groupes de discussion interactifs, un certain nombre de causes racines et de thèmes de dysfonctionnements abordent la question du client au sein de l'activité de production. L'idée défendue par les acteurs de l'entreprise, est de réintégrer le client dans la stratégie de l'activité de production afin de répondre plus spécifiquement à leurs besoins. Par ailleurs, la mise en place d'un système de pilotage clair avec des processus formalisés semblent faire également partie des centres d'intérêts des acteurs de l'entreprise. Enfin, la question de l'intégration de l'usine mondiale dans le reste de l'organisation (Groupe Volvo) paraît indispensable au bon fonctionnement du système. À la fin du Workshop du 13 décembre 2011, nous avons récapitulé l'ensemble du travail effectué durant la PHASE 1 de notre processus de recherche au sein d'un *Power-point* nommé « restitution du Workshop ». Ce *Power-point* a été envoyé à l'ensemble des acteurs du département *International Manufacturing* ainsi qu'aux différents participants des autres départements/sites.

4. Réflexivité du chercheur

Nous proposons d'entamer une « discussion » autour de la question de l'interaction entre le chercheur et son objet au sein des recherches-action à laquelle nous tenterons d'illustrer quelques-uns de nos propos à partir de la recherche-action coopérative présentée auparavant (4.1 et 4.2).

4.1 *La posture du chercheur en interaction avec les acteurs de l'entreprise*

La posture du chercheur est cruciale au sein des recherches-action et il en est de même pour les observations participantes puisque elles conditionnent la nature même du protocole de recherche et du positionnement épistémologique du chercheur. Dans le cadre de la recherche-action présentée dans ce papier, elle a été formalisée autour d'une convention d'accueil dans le cadre d'une thèse doctorale réalisée entre l'Université Jean Moulin Lyon 3, le centre de recherche Magellan et l'entreprise Renault Trucks. Cette approche contractuelle (Baumard *et al.*, 2007) a rassuré l'entreprise sur la finalité de la présence du chercheur afin d'éviter tout malentendu et de protéger le chercheur et l'entreprise. Dans la convention contractée, étant donné que nous avons obtenu un contrat doctoral au sein de l'Université Jean Moulin Lyon 3 pour financer notre recherche doctorale, nous n'avons pas besoin de négocier une rétribution financière de la part de l'entreprise Renault Trucks. Contrairement à d'autres modalités de recherche-intervention en entreprise (contrats CIFRE, prestations de conseils, etc.), cette non-rétribution financière nous a laissé une réelle autonomie dans l'exécution de notre recherche au sein de Renault Trucks. Il n'y avait également pas d'attendus spécifiques de la part de l'entreprise. Cette liberté d'action nous a permis d'organiser notre temps de travail et ne nous a pas contraints à aller dans certaines directions spécifiques ou réaliser des travaux en parallèle qui n'étaient pas en lien avec notre sujet de recherche.

Nous avons eu un accès privilégié au terrain et des conditions de travail excellentes. Un bureau a été mis à notre disposition au sein même du département *International Manufacturing* (au siège de l'entreprise) avec un ordinateur connecté au réseau intranet de l'entreprise, une adresse mail interne et la possibilité de nous rendre sur des sites industriels au sein de l'entreprise Renault Trucks. Nous avons également eu la possibilité d'assister à un certain nombre de réunions de service, de réunions de coordination au sein de projets industriels avec les usines d'assemblage internationales, d'entretiens informels (questions posées aux « collègues de bureau »), de réunions régulières avec le directeur du département *International Manufacturing* et de séminaires de réflexion autour de problématiques stratégiques. L'opportunité nous a également été donnée de réaliser des interviews en face à face et par téléphone avec les principaux acteurs qui interviennent dans le processus de fabrication et de commercialisation de véhicules industriels à l'international, tout en bénéficiant du réseau interne du directeur du département *International Manufacturing*. Dans le cadre de cette collaboration, nous avons souhaité une présence régulière dans l'entreprise, et la possibilité de réaliser des entretiens post-intervention pour évaluer les changements opérés issus de notre collaboration. Ainsi, une présence terrain s'est opérée sous la forme de deux à trois jours par semaine en immersion sur notre terrain de recherche ; les autres jours

de la semaine correspondent au temps passé au sein du laboratoire de recherche : Magellan. La recherche-action ainsi conduite représente un total de 90 jours de présence terrain à temps plein soit environ 630 heures de présence terrain.

4.2 L'observation pour accompagner le changement

Nous avons eu au cours de notre recherche-action coopérative obtenu une excellente participation des acteurs de l'entreprise, avec une réelle volonté de trouver des solutions au problème auquel ils étaient confrontés. Les groupes de discussions interactifs (Balogun *et al.*, 2003) basés sur les dysfonctionnements rencontrés par les acteurs de l'entreprise ont été un outil d'aide dans ce processus de changement. La littérature est abondante sur la conduite du changement au sein des organisations et montre un certain nombre de difficultés liées aux projets de changement organisationnel avec un phénomène récurrent de résistance au changement. Nous pensons que ce type de recherche-action paraît être une méthodologie adaptée pour des situations où les chercheurs étudient des changements organisationnels. Il permet de co-construire des solutions aux problèmes rencontrés tout en favorisant l'écoute des acteurs et leur implication dans la conduite du changement. Enfin, ces groupes de discussion interactifs nous ont permis de confronter plusieurs représentations du problème complexe et d'offrir aux acteurs de l'entreprise une possibilité d'entamer une réflexivité personnelle sur leur propre organisation, afin de modéliser une vision enrichie du phénomène étudié. En effet, dans les recherches-actions coopératives, le chercheur et les acteurs de l'entreprise sont associés dans un projet de connaissance mutuel où la communication est un moyen de créer de nouvelles compréhensions d'un phénomène (Greenwood et Levin, 1998).

Dans le cas de notre recherche-action coopérative entreprise avec Renault Trucks, filiale du groupe Volvo, l'observation participante nous a, avant tout, aidé à observer les éventuels résistances au changement des acteurs de l'entreprise. Pour ce faire nous avons tenu un journal de bord afin de relater nos impressions, ressentis, analyses sur le comportement des acteurs en vue de faire en sorte qu'ils puissent ne pas « *résister au changement* ». En termes de retour d'expériences sur la conduite de cette recherche, la structuration du journal de bord du chercheur est particulièrement complexe compte tenu du fait que le chercheur au début et durant le processus de recherche ne sait pas encore ce sur quoi va déboucher sa recherche. En effet, au sein des recherches-action coopératives, l'utilisation d'un raisonnement itératif entre la théorie et la pratique est constante et il n'est pas évident pour le chercheur de pouvoir interpréter de façon significative sur le moment la nature de l'observation et l'impact que cela pourrait avoir sur les résultats de sa recherche. Il est souvent nécessaire au chercheur de pouvoir prendre un temps de recul et d'analyse externe sur sa recherche-action afin de se prémunir du phénomène de contamination explicité par certains chercheurs dans les méthodes de recherches qualitatives en Sciences Sociales (Girin, 1990 ; Plane, 2000 ; Savall et Zardet, 2004 ; Baumard *et al.*, 2007). C'est ainsi qu'il convient de préciser l'interaction entre le chercheur et son objet de recherche, plus particulièrement la prise de conscience du chercheur de biais éventuels dans la collecte des données et leurs analyses. « *Le problème de l'interaction entre la recherche et le terrain réside dans le fait que, à simplement vouloir observer, on agit sur la réalité que l'on voudrait saisir, et que cette*

réalité agit en retour sur la dynamique de la recherche » (Girin, 1990 : 161). Le chercheur ayant conscience de cela se doit de se prémunir contre certains risques de contamination³ des sources de données (Baumard *et al.*, 2007) qui réduiraient ainsi son objectivité dans la construction de connaissance à intention scientifique. Ainsi, Girin (1990) distingue trois niveaux d'interaction entre le chercheur et son terrain :

- (1). La recherche comme situation de gestion : pour la négociation de son terrain de recherche, le chercheur sera amené à répondre à des objectifs qui ne seront pas toujours en lien avec sa problématique de recherche.
- (2). Le jeu des intérêts et des opportunités : les acteurs du terrain peuvent utiliser le chercheur pour assouvir leurs propres intérêts. Le chercheur, n'ayant pas conscience de cela, risque d'influencer sa capacité à garder une distance nécessaire quant à l'analyse de certaines données.
- (3). La rationalité interactive : Durant une présence prolongée du chercheur sur son terrain de recherche, il peut survenir un grand nombre d'évènements dans l'organisation comme, par exemple le départ de l'interlocuteur qui a initié la collaboration de recherche. Le chercheur se doit de se prévenir de ce type d'aléas comme par exemple en instaurant un comité de pilotage réunissant le chercheur et les représentants du terrain.

La recherche-action est un terme généraliste qui révèle une variété d'efforts pratiques et intellectuels pour le changement, ses frontières sont fluides et son interdisciplinarité offrent à la fois des possibilités et un danger pour son développement futur (Reason et Bradbury, 2008).

CONCLUSION

Dans le champ du management international, même si les travaux de recherche revendiquant une méthodologie qualitative sont en nette progression au sein d'une littérature dominée par des études quantitatives positivistes, ces travaux mobilisent principalement une seule forme de protocole de recherche, à savoir, l'étude de cas (Welch et Piekkari, 2017). A l'aide de cet article, nous nous sommes intéressés à un protocole de recherche peu mobilisé dans le champ du management international : la recherche-action coopérative. Après avoir défini la recherche-action et les multiples formes que ce protocole de recherche peut révéler,

³ La contamination pouvant être définie comme « *toute influence exercée par un acteur sur un autre, que cette influence soit directe (persuasion, séduction, impression, humeur, attitude, comportement, etc.) ou indirecte (émission de message par un tiers, diffusion non contrôlée de signaux aux acteurs, diffusion d'un document influençant la population étudiée, choix des termes dans un guide d'entretien, etc.)* » (Baumard *et al.*, 2007 : 250).

nous avons illustré le cas d'une recherche-action de type coopérative opérée au sein d'une firme multinationale sur une problématique de gestion relevant du champ du management international.

Il nous paraît important de souligner qu'un besoin semble naître de la communauté de chercheurs en management international afin de voir se développer le recours à des méthodologies de recherche qui rapprochent davantage les chercheurs et les praticiens (Lundgren et Jansson, 2016) pour tenter de comprendre plus finement des phénomènes de plus en plus complexes à appréhender dans ce domaine d'étude (Whittle *et al.*, 2016).

Comme d'autres chercheurs, nous pensons que la recherche-action coopérative est une méthodologie qui saura satisfaire ce besoin exprimé (Zhang *et al.*, 2015 ; Nielsen, 2016). Cette approche a aussi le potentiel de susciter un certain engouement de la part des acteurs de l'entreprise dans sa proposition d'élaborer de nouvelles connaissances théoriques et pratiques, en collaboration avec des chercheurs, visant à solutionner les problèmes de gestion auxquels ils font face.

Références

- Allard-Poesi F. et Perret V., (2004a), *La recherche-action*, e-thèque, Onnaing.
- Allard-Poesi F. et Perret V., (2004b), « La construction collective du problème dans la recherche-action : difficultés, ressorts et enjeux », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 7, n° 4, pp. 5-36.
- Andersen P.H. et Skaates M.A. (2004), « Ensuring validity in qualitative international business research », in R. Marschan-Piekkari et C. Welch (Eds.), *Handbook of qualitative research methods for international business* (pp. 464-485), Cheltenham: Edward Elgar.
- Angot J. et Milano P., (2007), « Comment lier concepts et données ? », in : R. A. THIÉTART, (coord.), *Méthodes de Recherche en Management*, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, pp. 173-191.
- Argyris C. et Schön D.A., (1989), « Participatory action research and action science compared », *American Behavioral Scientist*, Vol. 32, n° 5, pp. 612-623.
- Balogun J., Sigismund Huff A. et Johnson P., (2003), « Three responses to the methodological challenges of studying strategizing », *Journal of Management Studies*, vol. 40, n° 1, pp. 197-224.
- Bartunek J.M., (1993) « Scholarly Dialogues and participatory action research », *Human Relations*, Vol. 46, n° 10, pp. 1221-1270.
- Baumard P., Donada C., Ibert J. et Xuereb J.-M., (2007), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in : R. A. THIÉTART, (coord.), *Méthodes de Recherche en Management*, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, pp. 173-191.

- Birkinshaw J.; Brannen M. et Tung R. (2011), « From a distance and generalizable to up close and grounded: Reclaiming a place for qualitative methods in international business research », *Journal of International Business Studies*, vol. 42, n° 5, pp. 573-581.
- Cassell C. et Johnson P., (2006), « Action research: explaining the diversity », *Human Relations*, Vol. 59, n° 6, pp. 783-814.
- Cassell C. et Symon G., (2004), *Essential guide to qualitative methods in Organizational Research*, SAGE : Publications, London : Thousand Oaks, New Delhi.
- Chanal V., Lesca H. et Martinet A.-C., (1997), « Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion », *Revue Française de Gestion*, n° 116, nov.- déc., pp. 41-51.
- Claveau N. et Tannery F., (2002), « La recherche à visée ingénierique en management stratégique ou la conception d'artefacts médiateurs », in : N. MOURGUES, F. ALLARD-POESI, A. AMINE, S. CHARREIRE, J. LE GOFF., *Questions de méthodes en sciences de gestion*, éditions EMS, Management & Société, pp. 121-150.
- Davison, R.M.; Martinsons, M.G. et Ou, C.X.J. (2012), « The roles of theory in canonical action research », *MIS Quarterly*, Vol. 36, n° 3, pp. 763-786.
- Eden C. et Huxham C., (1996), « Action research for management research », *British Journal of Management*, Vol. 7, n° 1, pp. 75-86.
- Fals-Borda O. et Rahman M.A., (1991), *Action and knowledge: breaking the monopoly with participatory action research*, New York: Apex Press.
- Félix P-L., Merminod, N. et Defélix, C. (2009) - « L'approche coopérative en sciences de gestion. Comment la mettre en œuvre, la valider et la légitimer? Une recherche sur un pôle de compétitivité », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. xv, n° 35, 2009, pp. 141-160.
- Gavard-Perret M., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A. (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, 2ème édition, Pearson, Paris.
- Girin J., (1990), « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », in : A.-C. MARTINET, (coord.), *Épistémologies et Sciences de Gestion*, Economica, Paris, pp. 141-182.
- Greenwood D. et Levin M. (2001), « Pragmatic Action Research and the struggle to transform Universities into Learning Communities » In Reason, P., & Bradbury, H. (2001), *Handbook of Action Research: Participative inquiry and practice*, London: Sage Publications.
- Greenwood R. et Miller D., (2010), « Tackling design anew: getting back to the heart of organizational theory », *Academy of Management Perspectives*, vol. 24, n° 4, pp. 78-88.
- Greenwood, D.J., Whyte, W.F. et Harkavy, I. (1993), « Participatory action research as a process and as a goal », *Human Relations*, Vol. 46, n° 2, pp. 175-192.
- Heron, J. (1996), *Cooperative Inquiry: Research into the human condition*, London: Sage.

- Hodgkinson G. et Rousseau D. (2009), « Bridging the rigour-relevance gap in management research: it's already happening! », *Journal of Management Studies*, vol. 46, n° 3, pp. 534-546.
- Jormanainen, I. et Koveshnikov, A. (2017), « International activities of emerging market firms: a critical assessment of research in top international management journals », *Management International Review*, Vol. 52, n° 5, pp. 691-726.
- Koenig G., (1997), « Pour une conception infirmationniste de la recherche-action diagnostique », *Management International*, Vol. 2, n° 1, pp. 27-35.
- Lemaire J.-P., Mayrhofer U. et Milliot E., (2012), « De nouvelles perspectives pour la recherche en management international », *Management International*, vol. 17, n° 1, pp. 11-23.
- Lewin K., (1946), « Action Research and Minority Problems », *Journal of Social Issues*, vol. 2, pp. 34-46.
- Lundgren M. et Jansson H., (2016), « Developing international business knowledge through an appreciative inquiry learning network: proposing a methodology for collaborative research », *International Business Review*, vol. 25, n° 1, pp. 346-355.
- Martinet A.-C., (1997), « Pensée stratégique et rationalités : un examen épistémologique », *Management International*, vol. 2, n° 1, pp. 67-75.
- Martinet A.-C. et Pesqueux Y., (2013), *Épistémologie des sciences de gestion*, FNEGE, Vuibert, Paris.
- Mathiassen, L.; Chiasson, M. et Germonprez, M. (2012), « Style composition in action research publication », *MIS Quarterly*, Vol. 36, n° 2, pp. 347-363.
- McKay, J. et Marshall, P. (2001), « The dual imperatives of action research », *Information Technology & People*, Vol. 14, n° 1, pp. 46-59.
- Miles M. et Huberman M., (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2^{ème} édition, De Boeck, Paris.
- Mucchielli A., (1991), *Les méthodes qualitatives*, Presses universitaires de France, Paris.
- Nielsen, R.P. (2016), « Action research as an ethics praxis method », *Journal of Business Ethics*, Vol. 135, n° 3, pp. 419-128.
- Ortsman O., (1992), « Peut-on changer l'organisation du travail et la culture de l'entreprise ? », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp. 5-17.
- Ozanne, J.L. et Saatcioglu, B. (2008), « Participatory Action research », *Journal of Consumer Research*, Vol. 35, n° 3, pp. 423-439.
- Piekkari R., Welch C. et Paavilainen E. (2009), « The case study as disciplinary convention: Evidence from international business journals », *Organizational Research Methods*, vol. 12, n° 3, pp. 567-589.
- Pisani, N. (2009), « International Management Research: investigating its recent diffusion in top management journals », *Journal of Management*, Vol. 35, n°2, pp. 199-218.

- Plane J.-M., (2000), *Méthodes de recherche-intervention en management*, L'Harmattan, Paris.
- Point S. et Voynet Fourboul C., (2006), « Le codage à visée théorique », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n° 4, pp. 61-78.
- Reason, P. (1994), *Participation in Human Inquiry*, London: Sage Publications.
- Reason P., (2006), « Choice and quality in action research practice », *Journal of Management Inquiry*, Vol. 15, n° 2, pp. 187-203.
- Reason P. et Bradburry H. (2008), “Concluding reflection: within action research?”, in P. REASON et H. BRADBURY (2nd Ed.), *Sage handbook of participative inquiry and practice*, (2nd Ed.), London: Sage Publications.
- Reason P. et Heron J., (1986), « Research with people: the paradigm of co-operative experiential inquiry », *Person Centred Review*, vol. 1, pp. 456-475.
- Savall H. et Zardet V., (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique*, Economica, Paris.
- Savall H. et Zardet V., (2005), *Ingénierie stratégique du roseau*, 2^{ème} édition, Economica, Paris.
- Savall H. et Zardet V., (2010), *Maîtriser les coûts et performances cachés*, 5^{ème} édition, Economica, Paris.
- Savall H., Zardet V. et Bonnet M., (2008), *Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique*, 2^{ème} édition, ILO-BIT, Genève-Turin.
- Sinkovics R., Pen E. et Ghauri P., (2008), « Enhancing the trustworthiness of qualitative research in international business », *Management International Review*, vol. 48, n° 6, pp. 689-713.
- Strauss, A. et Corbin, J., (1998), *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*, 2^{ème} édition, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Susman, G.I. et Evered, R.D. (1978), « An assessment of the scientific merits of action research », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, n° 4, pp.582-603.
- Touboul A. et Walker H., (2016), « A relational, transformative and engaged approach to sustainable supply chain management: the potential of action research », *Human Relations*, Vol. 69, n° 2, pp. 301-343.
- Van de Ven, A.H. et Johnson, P.E. (2006), « Knowledge for theory and practice », *Academy of Management Review*, Vol. 31, n° 4, pp. 802-821.
- Wacheux F., (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.
- Welch C. et Piekkari R. (2017), « How should we (not) judge the ‘quality’ of qualitative research? A re-assessment of current evaluative criteria in IB », *Journal of World Business*, vol. 52, n° 5, pp.714-725.
- Whyte W., (1991), *Participatory Action Research*, London: Sage Publications.

Whyte, W.F., Greenwood, D.J. et Lazes, P. (1991), « Participatory action research: through practice to science in social research », in W.F. Whyte (Ed.), *Participatory action research*. Newbury Park: Sage Publications, pp. 19-55.

Zhang W., Levenson A. et Crossley C., (2015), « Move your research from the ivy tower to the board room: a primer on action research for academics, consultants, and business executives », *Human Resource Management*, Vol. 54, n° 1, pp. 151-174.