

Une recherche collaborative en contexte d'entreprise d'insertion : de l'idéal au possible

Bruno Bourassa, Chantal Leclerc et Geneviève Fournier

Volume 29, numéro 1, 2010

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1085137ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1085137ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Association pour la recherche qualitative (ARQ), Université du Québec à Trois-Rivières

ISSN

1715-8702 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Bourassa, B., Leclerc, C. & Fournier, G. (2010). Une recherche collaborative en contexte d'entreprise d'insertion : de l'idéal au possible. *Recherches qualitatives*, 29(1), 140–164. <https://doi.org/10.7202/1085137ar>

Résumé de l'article

Cet article rapporte une expérience de recherche collaborative ayant pour ambition initiale *l'analyse critique et la transformation* des pratiques professionnelles d'intervenants d'une entreprise d'insertion par l'économie. D'abord, les assises épistémologiques de ce type de recherche sont posées ainsi que les considérations théoriques et méthodologiques qui ont guidé la présente recherche. Ensuite, est proposée une analyse de l'évolution de ce projet et plus particulièrement de l'écart étonnant qui s'est progressivement créé entre les intentions initiales de cette recherche (le projet idéalisé) et celle qui a vraiment eu lieu (le projet réel). Si plusieurs écrits scientifiques des dernières années révèlent la spécificité et la pertinence des recherches-action, peu d'entre eux portent leur attention sur les difficultés, les surprises, les compromis et les réajustements constants qui interviennent en cours de processus. Cet article se veut une contribution en ce sens.

Hors-thème

Une recherche collaborative en contexte d'entreprise d'insertion : de l'idéal au possible

Bruno Bourassa, Ph.D.

Université Laval

Chantal Leclerc, Ph.D.

Université Laval

Geneviève Fournier, Ph.D.

Université Laval

Résumé

Cet article rapporte une expérience de recherche collaborative ayant pour ambition initiale *l'analyse critique et la transformation* des pratiques professionnelles d'intervenants d'une entreprise d'insertion par l'économie. D'abord, les assises épistémologiques de ce type de recherche sont posées ainsi que les considérations théoriques et méthodologiques qui ont guidé la présente recherche. Ensuite, est proposée une analyse de l'évolution de ce projet et plus particulièrement de l'écart étonnant qui s'est progressivement créé entre les intentions initiales de cette recherche (le projet idéalisé) et celle qui a vraiment eu lieu (le projet réel). Si plusieurs écrits scientifiques des dernières années révèlent la spécificité et la pertinence des recherches-action, peu d'entre eux portent leur attention sur les difficultés, les surprises, les compromis et les réajustements constants qui interviennent en cours de processus. Cet article se veut une contribution en ce sens.

Mots clés

RECHERCHE ACTION, RECHERCHE COLLABORATIVE, PROJET IDÉAL/PROJET POSSIBLE, APPRENTISSAGE TRANSFORMATEUR, OBSTACLES AU CHANGEMENT

Introduction

Les pratiques de la recherche-action se sont multipliées et raffinées au cours des vingt-cinq dernières années (Cook & Wolfram-Cox, 2005; McNiff & Whitehead, 2006; Reason & Bradbury, 2001). Un nombre croissant de chercheurs rattachés aux sciences humaines et sociales ont remis en question les paradigmes et les méthodes de recherche plus traditionnels généralement empruntés aux sciences naturelles. Plusieurs espoirs rattachés aux possibilités de découvrir les lois inéluctables du fonctionnement de la personne et des groupes ont été délaissés. Les croyances à des règles ou procédés « invariables » devant instruire les pratiques d'intervention ont aussi été ébranlées. On a reproché aux chercheurs de produire des savoirs désincarnés et peu utiles pour la pratique; on a aussi critiqué leur manière d'instituer un rapport hiérarchique entre eux et les « sujets » participants à leurs recherches en s'appropriant presque exclusivement cette compétence qui consiste à produire des connaissances. *A contrario*, il est apparu aux promoteurs de la recherche-action, qu'une recherche qui veut mieux servir l'émancipation des personnes et des collectivités ainsi que le développement des pratiques sociales et des pratiques d'intervention professionnelle, devrait s'affranchir de ces dictats, plus ou moins explicites, hérités d'une conception positiviste du monde et de la connaissance. Ainsi, la recherche-action des dernières années a tenté de redéfinir les bases du rapport au savoir ainsi que le rôle et les fonctions des personnes engagées dans une telle expérience de recherche (Greenwood & Levin, 2006; Stringer, 2007).

Selon cette perspective, la recherche est d'abord et avant tout un instrument au service du changement. Elle est utilisée par des acteurs sociaux qui souhaitent mieux comprendre et résoudre des problèmes complexes issus de leur réalité quotidienne. Elle cultive des finalités à la fois éminemment pragmatiques et heuristiques. Puisqu'il s'agit d'une forme de recherche qui part de la volonté de compréhension et de transformation de réalités vécues par les participants, elle les considère comme des collaborateurs indispensables, des experts des problématiques à l'étude et des agents de changement incontournables (Giddens, 1987). Chercheurs et participants agissent ainsi, comme co-constructeurs de nouveaux savoirs nécessaires pour dépasser en partie ou en totalité les problèmes qu'ils éprouvent, mais aussi pour fournir aux collectivités et à la communauté scientifique une autre manière de concevoir et de traiter les phénomènes étudiés.

Depuis un peu plus de dix ans, nous investissons cette autre manière de penser et de faire de la recherche. Plus spécifiquement, nous avons réalisé des recherches-action auprès de différents groupes d'intervenants oeuvrant dans

des services liés à l'emploi (Leclerc, Bourassa & Filteau, 2004) ou encore auprès de personnes éprouvant des difficultés d'intégration socioprofessionnelle (Fournier, Filteau, Béji, Bourassa, Leclerc & Mazalon, 2002). Pour ce faire, nous avons créé des dispositifs adaptés selon les groupes et leurs questions de recherche spécifiques, tout en nous inspirant des pratiques actuelles dans le domaine (Bourassa, Leclerc & Filteau, 2005; Leclerc & Bourassa, 2004). À cet égard, la littérature scientifique sur les différentes approches de la recherche-action nous a été fort profitable. Dans cette littérature, on retrouve souvent une information précieuse sur les fondements épistémologiques et théoriques de ces approches, sur les manières de procéder pour initier et conduire une recherche. On y retrouve aussi des exemples d'expériences concluantes dans différents contextes et auprès de populations diverses (Reason & Bradbury, 2001). Toutefois, à quelques exceptions près (Allard-Poesi & Perret, 2004; Greenwood & Levin, 2006), rares sont les écrits qui analysent les expériences de recherche marquées par des processus incertains ou ardues ainsi que celles dont les résultats sont plus mitigés ou moins évidents. Nous pensons que l'examen de ces expériences peut contribuer à l'enrichissement de nos savoirs sur la recherche-action et sur les possibilités qu'elle offre.

Cet article rapporte l'analyse d'une recherche-action de type collaboratif (Bray, Lee, Smith & Yorks, 2000) réalisé auprès de deux groupes d'intervenants travaillant en équipe dans une entreprise d'insertion par l'économie. Cette entreprise a pour mission d'aider de jeunes adultes qui éprouvent des difficultés importantes de tous ordres et qui compromettent sérieusement leurs possibilités d'intégration socioprofessionnelle. L'expérience relatée ici constitue une illustration de ces écarts inévitables qui prennent place entre un projet de recherche initial, ses avenues idéalisées, puis son dénouement concret et les résultats réels qui peuvent en émaner. De là, on peut comprendre comment la recherche-action s'inscrit dans la mouvance et la complexité des rapports humains et des organisations dans lesquels chercheurs et participants évoluent. L'illustration permet de voir que la recherche-action s'élabore progressivement et s'ajuste en fonction des possibilités et des contraintes qui émergent constamment en cours de route. Elle permet aussi de constater que les chantiers de travail envisagés ne sont pas toujours ceux qui seront finalement traités et que les retombées de la recherche ne sont pas toujours à la hauteur des aspirations initiales, même si elles peuvent être jugées intéressantes et utiles par ailleurs.

Dans ce qui suit, nous présenterons d'abord le projet de recherche réalisé, son origine et ses ambitions initiales. Puis suivra une analyse de l'écart

observé entre ce projet tel que conçu au départ, l'idéal, et ses aboutissements et impacts réels, le possible.

Origine du projet de recherche

L'expérience de recherche collaborative¹ dont il est question a été amorcée à la suite d'une invitation d'un organisme de recherche et d'innovation où chercheurs et praticiens travaillent conjointement pour améliorer les pratiques, les programmes et les services destinés notamment aux adolescents et aux jeunes adultes en difficulté. Dans le présent cas, le projet s'adressait aux intervenantes et intervenants oeuvrant sur différents campus d'une entreprise d'insertion par l'économie. La mission de cette entreprise d'économie sociale, à but non lucratif (Noiseux, 2004), en est une de formation et d'aide à l'intégration socioprofessionnelle de jeunes adultes de 16 à 35 ans qui ont vécu et qui vivent encore des difficultés personnelles importantes et multiples (échecs scolaires, toxicomanie, problèmes avec la justice, problèmes familiaux, pauvreté et chômage, etc.). L'entreprise propose à ces jeunes adultes un accompagnement psychosocial et une expérience réelle de travail rémunéré visant à les soustraire progressivement d'une situation d'exclusion socioprofessionnelle réelle ou imminente. Cette mission d'insertion s'inscrit dans une activité économique véritable puisque les entreprises d'insertion commercialisent les biens ou services qu'elles produisent, et ce, dans le respect des normes de qualité propres à leurs secteurs d'activité. Les intervenantes et intervenants doivent donc assumer, à la fois, une tâche éducative et une tâche de production qui obéit à des standards de rendement et de qualité en tenant compte des règles du marché.

Nous avons été approchés par les responsables de l'organisme de recherche et d'innovation ainsi que par la direction et quelques représentants du groupe d'intervenants de l'entreprise d'insertion. La demande était d'accompagner les intervenantes et intervenants de cette entreprise dans une démarche visant la compréhension et l'amélioration d'aspects de leurs pratiques quotidiennes qui, de leur point de vue, pouvaient s'avérer déterminants pour la réussite de la mission de l'entreprise. Des difficultés récurrentes rattachées à cette mission et à l'intervention étaient évoquées : la conjugaison et l'aggravation des problèmes personnels des jeunes adultes participants, la difficulté de concilier les ambitions éducatives et les exigences de productivité de l'entreprise, la réduction des ressources humaines et financières, les problèmes inhérents au travail en équipe, etc.

À la suite de deux rencontres initiales avec ces « demandeurs », nous avons proposé un projet de recherche collaborative ayant pour but *l'analyse critique et la transformation des pratiques professionnelles*. Ce projet, ramifié

à la lumière de leurs commentaires, a ensuite été validé et réalisé auprès de deux groupes restreints d'intervenantes et d'intervenants.

Les participants et participantes à cette recherche

Les participants et participantes à cette recherche travaillent sur quatre campus de l'entreprise d'insertion : deux fermes écologiques (soins des animaux, production de légumes, services d'animation et de restauration), une entreprise d'entretien de terrain et de bâtiments et un centre de villégiature en pleine nature accessible à des personnes ou à des familles à faibles revenus.

Ces participants présentent des profils professionnels diversifiés – conseillères d'orientation, éducatrices spécialisées, agronome, technicienne en agriculture, concierges... – et se répartissent des fonctions tout aussi diversifiées : soutien technique, formation, counseling, aide à l'insertion socioprofessionnelle et à la recherche d'emploi, gestion, promotion des services auprès des partenaires et des bailleurs de fonds, etc.

Les deux groupes ont été respectivement constitués de personnes qui, majoritairement, travaillaient ensemble au quotidien sur un même campus ou qui devaient souvent collaborer les uns avec les autres pour réaliser la mission de l'entreprise d'insertion. La constitution des deux groupes a fluctué au cours des deux années où nous les avons accompagnés. Au départ, le premier groupe était composé de sept personnes. Par ailleurs, deux d'entre elles n'ont pu terminer le processus de recherche puisqu'elles ont quitté leur travail pour occuper un emploi ailleurs. Aussi, nous avons dû interrompre le processus du deuxième groupe à mi-parcours, puisque cinq des neuf participants ont laissé leur emploi : deux pour cause de maladie et trois parce qu'ils avaient accepté un travail chez un autre employeur. Par la suite, à la demande des quatre personnes restantes et des cinq nouveaux intervenants embauchés, nous avons repris le processus de recherche avec un groupe reconstitué; un seul de ces neuf participants s'est désisté avant la fin, ayant lui aussi trouvé un autre emploi.

En tout, treize personnes, réparties en deux groupes, ont participé à cette expérience de recherche du début à la fin : neuf intervenantes et quatre intervenants. Dix-sept rencontres de recherche ont eu lieu dont neuf avec le premier groupe et huit avec le second.

Comme les dynamiques et les préoccupations de ces deux groupes étaient semblables sous plusieurs aspects, nous avons choisi de concentrer l'analyse qui sert cet article sur ce qui réunit ces deux groupes plutôt que sur ce qui les distingue.

Analyse critique et transformation des pratiques

À l'origine, tel que nous l'avons souligné plus haut, ce projet de recherche collaborative cultivait l'ambition d'inscrire les participantes et les participants dans un processus d'analyse critique et de transformation de leurs pratiques. Sur le plan de l'analyse critique (Brookfield, 2000; Schugurensky, 2002), il s'agissait de leur permettre d'examiner les fondements de leurs actions ainsi que l'influence combinée de leurs conceptions des choses et des enjeux organisationnels sur leurs interventions. Cette analyse critique devait ensuite servir les démarches de transformation d'aspects de leur pratique professionnelle jugés inefficaces ou insatisfaisants à leurs propres yeux.

Selon la théorie de l'apprentissage transformateur (Mezirow & Associates, 2000; O'Sullivan, Morrell & O'Connor, 2002), la transformation est une expérience exigeante qui se traduit par un changement en profondeur des manières de pensée et d'agir habituelles des participants à la recherche, mais possiblement aussi des rapports qu'ils entretiennent avec les autres personnes et les aspects du contexte professionnel et social dans lesquels ils évoluent.

Comme on peut le constater, nous avons une idée assez précise du type d'expérience à laquelle nous voulions convier les participants. Cette information est importante, car elle traduit, en bonne partie, la posture de départ que nous adoptions et elle aide à comprendre cet écart observé entre le projet idéalisé et celui qui s'est, de fait, actualisé.

Recherche collaborative

Devant le foisonnement des différentes approches de recherche-action, il n'est pas toujours simple d'effectuer des distinctions franches entre elles et, par conséquent, de bien situer nos propres travaux. Toutefois, les tentatives de catégorisation présentées dans des ouvrages fondamentaux comme celui de Reason et Bradbury (2001) offrent des repères éclairants. Notre projet de recherche visant *l'analyse critique et la transformation des pratiques professionnelles* s'apparente à ce que Bray et al. (2000) appellent la « recherche collaborative ». Selon ces auteurs, la recherche collaborative s'appuie sur une méthodologie qui, comme son nom l'indique, mise sur la collaboration entre chercheurs et sujets agissant comme co-chercheurs tout au long du processus. Ce processus s'articule entre des temps de réflexion en groupe et des temps d'action où les participants partent de préoccupations issues de leur pratique professionnelle quotidienne, formulent des questions de recherche et tentent de résoudre des problèmes importants pour eux. En complément à cette définition générale, ajoutons qu'il s'agit d'un type de recherche (a) qui se fait « avec » et non « sur » les participants, (b) qui mise sur

l'intersubjectivité et l'entraide entre les membres du groupe incluant les chercheurs, (c) qui exploite la dialectique réflexion/action pour enrichir la démarche d'analyse critique et de transformation des pratiques et (d) qui vise tout autant la production de connaissances pratiques que théoriques ou méthodologiques.

Comme c'est le cas pour la plupart des recherches dites coopératives (Heron & Reason, 2001) ou collaboratives (Bray et al., 2000; Desgagné, 2001), nous avons, pour chacun des groupes, emprunté une démarche s'inspirant des phases suivantes : (a) la formation et l'orientation du groupe (ex. présenter le projet, y apporter des modifications pour qu'il convienne à tous, établir des règles de fonctionnement); (b) l'application du cycle réflexion/action (profiter des rencontres de groupe pour identifier les questions et les solutions aux problèmes vécus, permettre aux participants d'expérimenter ces solutions entre les rencontres puis revenir ensuite en groupe pour réfléchir sur cette action, et cela, jusqu'à saturation); (c) l'analyse des données (prendre du recul comme chercheurs, étudier les données, puis soumettre ces analyses aux participants pour qu'ils puissent les valider).

Cette façon de faire rejoignait aussi notre intention formelle d'assurer la rigueur et la validité du processus et des résultats de recherche obtenus. Évidemment, comme le remarquent Herr et Anderson (2005) à l'instar de bien d'autres auteurs, les recherches-action actuelles de par leur spécificité ne peuvent, sur les plans épistémologique et pratique, épouser les critères de « bonne recherche » utilisés par les recherches d'inspiration positiviste (Carr & Kemmis, 1986; Roelens, 2003). Même s'il n'existe pas de critères tout aussi « absolus » pour servir la recherche-action, les traités de méthodologie sur la question en proposent quelques-uns. Ces critères connaissent certaines variations d'un chercheur ou d'une recherche à l'autre, mais on peut tout de même reconnaître en elles des constantes qui obtiennent l'assentiment majoritaire des praticiens de la recherche-action à travers le monde.

Voici, à la lumière des cinq critères explicités par Herr et Anderson (2005), comment nous avons tenté d'assurer la validité de notre propre recherche.

Validité des résultats (Outcome Validity) :

Les démarches réflexives et les actions concrètes de chacun des groupes ont été orientées de manière à ce que nous puissions, ensemble, trouver des solutions viables aux problèmes rencontrés par les participants dans leur pratique. À ce test de validation plus pragmatique se sont ajoutées des analyses de résultats formulées par les chercheurs qui ont constamment été revues et amendées par les participants. Cette stratégie de recherche, connue aussi sous le nom de

triangulation, consiste à superposer et à combiner plusieurs perspectives (celles des participants et celles des chercheurs, dans le présent cas) de manière à compenser les limites de chacune d'elles (Savoie-Zajc, 2000).

Validité du processus (Process Validity) :

Des efforts constants ont été fournis, tout au long du processus, pour s'assurer que les problèmes à l'étude et la manière de les traiter puissent produire chez chacun d'entre nous un apprentissage continu et significatif. Dans les deux groupes, nous avons dû revoir à quelques reprises la pertinence des questions de recherche, nos compréhensions initiales des problèmes perçus ainsi que la manière de les solutionner.

Validité démocratique (Democratic Validity) :

Tel que souligné précédemment, la recherche-action et notamment la recherche collaborative ont pour préoccupation de servir des personnes qui souhaitent obtenir des réponses aux problèmes qu'ils rencontrent. Pour ce faire, elle préconise la liberté d'expression, l'importance de la délibération et du débat en groupe, la répartition du pouvoir dans la compréhension et la gestion des problèmes et la non-exclusion des acteurs concernés par les problèmes à l'étude. Tous les participants potentiels ont été invités à participer à la recherche. Ils avaient le loisir d'accepter ou de refuser cette invitation. Ceux qui ont décidé de s'engager dans le projet pouvaient se retirer à n'importe quel moment s'ils le jugeaient préférable. Des efforts importants ont été mis pour équilibrer la participation et les pouvoirs.

Validité catalytique (Catalytic Validity) :

Ce type de validité renvoie au degré avec lequel le processus de recherche, qui vise la compréhension et la transformation de réalités données, en arrive à réorienter, cibler et stimuler les participants (voir Lather, 1986 dans Herr & Anderson, 2005). Il renvoie aussi au potentiel de remise en question des visions de la réalité des sujets et des chercheurs, de leurs rôles et de leurs actions tout au long de ce processus. En d'autres mots, les participants et les chercheurs sont-ils stimulés par la recherche? Sont-ils prêts à s'investir pleinement, à tolérer et à exploiter les ambiguïtés qu'ils rencontrent, à affronter leur peur et à lutter pour réduire ou abolir des contraintes rattachées à leurs conditions de travail? Veulent-ils profiter de ces moments et en faire des opportunités de résolution de problème en exploitant le processus spiralé réflexion/action? Nous verrons, plus loin, que la recherche réalisée ne répond qu'en partie à ce critère.

Validité dialogique (Dialogic Validity) :

Selon Herr et Anderson (2005), ce critère renvoie à une autre mesure possible de validation d'une recherche-action en mettant à profit le dialogue avec les pairs. Des pairs qui, évidemment, peuvent porter un regard critique sur ce type de recherche et cela selon ce qui en fait la spécificité paradigmatique et non selon des critères qui sont importés d'autres formes de recherches comme les recherches quantitatives et expérimentales, par exemple. Les délibérations entre les membres de l'équipe de recherche, la discussion de certains résultats avec les responsables de l'organisme de recherche et d'innovation et la direction de l'entreprise d'insertion, à différentes étapes stratégiques de la recherche, ainsi que la publication du présent article contribuent à renforcer cette validité dialogique.

De l'idéal au possible...

Le titre de cet article peut laisser croire que cette expérience de recherche s'est avérée décevante et peu concluante; ce n'est pas le cas. Par ailleurs, on peut constater qu'elle n'a pas pleinement correspondu aux visées *d'analyse critique et de transformation des pratiques* définies plus avant. Jetons un regard sur ce qui a été possible de réaliser dans ce contexte précis de recherche.

D'abord, nous avons pu éprouver les trois phases du processus de notre recherche collaborative (formation et orientation du groupe; cycle réflexion/action; analyse des données) avec les deux groupes, et cela, malgré certains inconvénients rattachés au roulement de personnel. Ensuite, en groupe, nous nous sommes attachés, à l'élaboration de questions de recherche qui soient les plus significatives possible pour eux. Pour ce faire, les sujets ont été invités à prendre du recul et à réfléchir aux aspects satisfaisants de leur pratique, mais aussi aux insatisfactions ou difficultés récurrentes venant compromettre, à leurs propres yeux, la qualité de leurs interventions et même de leur vie professionnelle. Voici quelques exemples de questions de recherche qui ont émané de ces préoccupations :

- Qu'est-ce qui fait la particularité de notre mission et de nos objectifs d'intervention?
- Qu'est-ce qui fait la particularité des rôles et fonctions de chacun?
- Comment les personnes qui travaillent en interaction directe ou indirecte peuvent-elles se transmettre efficacement l'information organisationnelle, technique et concrète nécessaire à un fonctionnement mieux intégré?
- Comment en arriver à échanger de manière constructive sur les valeurs, les principes et les méthodes d'intervention des unes et des autres de

manière à se « *coacher* » mutuellement et à développer de la cohérence et de la complicité dans l'intervention?

- Comment peut-on appliquer ensemble de manière plus cohérente le code de vie et particulièrement la procédure d'avertissement et de sanction relative aux comportements des travailleurs dans nos organismes?

Ces questions recouvrent avec plus ou moins d'emphasis les principales préoccupations des participants (préoccupations diversifiées et plus ou moins entrelacées) soit : une plus grande cohérence des interventions (ex. l'application plus systématique des mesures prévues au code de vie); une gestion plus optimale des interactions entre eux (ex. la clarification des rôles et des fonctions de chacun); l'explicitation de repères identitaires spécifiques (ex. cerner la particularité de leurs services en lien avec la mission et les valeurs de l'entreprise auxquelles ils adhèrent).

Si la réflexion en groupe a permis de faire naître ces questions – qui ont parfois découlé d'autres questions jugées moins pertinentes après réflexion –, elle a aussi été le lieu où se sont élaborés des réponses possibles et des chantiers de travail hors rencontres, de manière à mettre pleinement à contribution la dialectique réflexion/action (processus au service de l'apprentissage et du changement).

Enfin, en phase 3, nous avons procédé à l'analyse des données; données sur le processus de la recherche collaborative comme telle et sur les impacts de cette recherche. À titre d'illustration, voici quelques exemples d'impacts concrets de cette recherche reconnus et appréciés par les participants : la réaffirmation de missions et de principes qui caractérisent leurs services; la stimulation d'initiatives déjà en place ou encore l'élaboration de nouvelles stratégies pour améliorer l'intervention auprès des jeunes adultes et auprès d'autres intervenants avec qui ils doivent transiger; l'apport de quelques correctifs au regard de l'organisation du travail en équipe sur le terrain (ex : qui fait quoi lorsqu'il s'agit d'appliquer des sanctions? qui s'occupent d'accueillir les employés en formation le matin? qui fera les interventions individuelles et les interventions de groupe?); un travail visant la consolidation de leur équipe de travail (reconnaissance de problèmes de communication et de confiance entre les membres...).

Malgré ces réalisations appréciables, nous constatons tout de même la présence d'un écart s'étant progressivement affirmé dans cette aventure de recherche, entre ses intentions initiales (l'idéal) soit *l'analyse critique et la transformation des pratiques*, et ce qui a eu lieu (le possible). Cet écart perçu et validé auprès des participants, est principalement saisi en référence aux

dimensions suivantes : 1/l'analyse critique; 2/la transformation; 3/l'engagement des participantes et participants.

Une amorce de réflexion critique...

Les participants ont effectivement discuté de leurs pratiques, mais les échanges n'ont pas correspondu pleinement à ce travail d'analyse critique menant à une réflexion approfondie sur les déterminants de l'action professionnelle dont parlent Brookfield (2000) ou Carr et Kemmis (1986). Par exemple, l'étude des prémisses qui gouvernent, plus ou moins implicitement, la pratique quotidienne des intervenantes et intervenants ainsi que l'étude des problèmes qui affectent la qualité et l'efficacité de leur travail n'ont pas été faites (Argyris, Putnam & Mclain-Smith, 1985). Les collectifs de recherche n'ont pas non plus procédé à une analyse du fonctionnement de l'entreprise d'insertion et de ses mécanismes de régulation même si certains de ces mécanismes pouvaient contribuer à la perpétuation de situations contraignantes ou incapacitantes et même s'ils pouvaient menacer la viabilité ou la pertinence des services ainsi que la motivation du personnel intervenant auprès des jeunes adultes.

D'abord, des efforts ont été investis pour résoudre des problèmes plus techniques (ex. assurer une plus grande cohérence de l'application du code de vie par les intervenants; établir des mécanismes efficaces de partage de renseignements importants, entre eux, dès le début de la journée; ajuster des stratégies pédagogiques pour favoriser les apprentissages personnels et professionnels souhaités chez ces jeunes adultes en formation dans l'entreprise d'insertion). Une autre part du travail de réflexion a consisté à nommer et décrire les principales composantes de la mission de l'entreprise d'insertion (ex. éduquer au travail, éduquer à la vie en groupe et en société, éduquer à l'autonomie) ainsi que les principes directeurs qui instruisent ou qui devraient instruire la pratique des intervenants (ex. situer les jeunes adultes au centre de l'intervention, miser sur leurs compétences, être un accompagnateur...). Enfin, les sujets ont tenté de comprendre et de résoudre des problèmes liés au travail en équipe et à l'organisation du travail (ex. tensions interpersonnelles, problèmes de communication, clarification des rôles).

En ce qui a trait à la résolution de problèmes techniques, les participants n'ont pas considéré important de remettre en question les assises (croyances, valeurs, principes) des pratiques ciblées, mais plutôt d'y apporter des ajustements relativement mineurs afin de les rendre plus optimales. Le fait de nommer et de décrire la mission et les principes directeurs de l'entreprise se rapprochait davantage du travail d'analyse critique, mais ce travail s'est avéré peu déstabilisant et peu incitatif sur le plan de la révision des pratiques. En fait, il a davantage pris la forme d'un exercice théorique, d'un travail d'explicitation

d'un portrait – en partie « réel » (les éléments de la mission et les principes qui sont appliqués actuellement), et en partie idéalisé (ce vers quoi devraient tendre les pratiques) – permettant de distinguer les services de cette entreprise spécifique et par extension des entreprises d'insertion par l'économie en général.

Par ailleurs, les discussions autour des problèmes organisationnels et de ceux rattachés au travail en équipe ont amené les sujets dans une forme d'investigation se rapprochant plus directement de l'analyse critique des pratiques puisqu'une réflexion plus dérangeante a été entreprise et a permis de cerner des facteurs déterminants à l'origine de tensions entre les différents intervenants et avec la direction de l'entreprise, etc. Mais là encore, il s'est avéré difficile d'obtenir le plein engagement de tous les participants. À ce stade-ci, il ne s'agissait plus de discuter de principes généraux mais bien de dénoncer des situations ou des pratiques en cours, de révéler des inconforts ou des désaccords, de comprendre les mécanismes de perpétuation des problèmes ciblés et éventuellement de passer à l'action pour transformer ces situations. Même si un bout de chemin non négligeable a pu être réalisé en ce sens, les craintes à s'engager trop à fond, et les risques réels ou perçus par les sujets (ex. créer ou envenimer des conflits; subir l'ostracisme; perdre son emploi; devoir modifier des habitudes de travail) se sont combinés aux contraintes de la recherche (limites de temps, définition du mandat confié aux chercheurs) et ont fait que cette démarche n'a pas été aussi poussée qu'on aurait pu le souhaiter.

Des ajustements sans transformation...

Il serait prétentieux de dire que cette recherche a donné lieu à des transformations radicales au sens où l'entendent Mezirow et Associates (2000) ou O'Sullivan et al. (2002), c'est-à-dire à des transformations en profondeur des manières habituelles de penser et d'agir ou à une reconfiguration importante de la façon de concevoir les pratiques de l'entreprise d'insertion. Certes, des ajustements relativement mineurs ont été apportés aux pratiques habituelles (ex. ajuster une ou deux stratégies pédagogiques pour enseigner le fonctionnement de petits moteurs ou les principes de plomberie ou d'électricité aux jeunes adultes; convenir d'une procédure systématique pour déterminer et appliquer des sanctions auprès de jeunes qui contreviennent au code de vie; améliorer les pratiques d'accueil de ces derniers lorsqu'ils arrivent au travail, le matin). Pourtant, selon les travaux de Watzlawick, Weakland et Fisch (1975), on devrait qualifier ces ajustements de changements de type 1, c'est-à-dire de changements qui se produisent à l'intérieur des paramètres habituels, sans remettre en question des principes fondamentaux qui guident la pratique des intervenants ou des aspects de la structure de l'organisation dans son ensemble.

(Argyris & Schön, 1992). Seules les analyses plus approfondies et plus déstabilisantes relatives aux défaillances du fonctionnement de l'entreprise d'insertion ou du travail en équipe, de même que les quelques tentatives pour changer la situation ont pu contribuer à jeter les bases d'une démarche de transformation des pratiques de type 2.

L'engagement relatif des participantes et des participants...

Enfin, la motivation des sujets s'est avérée fluctuante, variable d'une personne à une autre et plus ou moins soutenue tout au long de ce processus de recherche. Bien qu'ils aient été ouverts à explorer la démarche que nous leur proposons et bien qu'ils s'y soient prêtés de bonne grâce, force est de constater que la mission d'analyse critique et de transformation s'avérait ambitieuse et plus ou moins adaptée. Comme il en sera question plus loin, les finalités diversifiées de chacun des participants et les contraintes avec lesquelles compose cette entreprise d'insertion offrent des pistes pour comprendre la nature et l'intensité relative de l'engagement des participants dans cette recherche.

Voici quelques éléments d'interprétation pouvant contribuer à la compréhension de l'ensemble de ces phénomènes.

Éléments d'interprétation

Quelques éléments d'interprétation ont été examinés pour comprendre les enjeux et les défis d'une telle recherche, qui rappelons-le, visait *l'analyse critique et la transformation des pratiques d'intervention*. En l'initiant, tous les espoirs étaient permis, compte tenu des conditions favorables qui étaient réunies. Selon nous, les entreprises d'insertion par l'économie constituaient un terrain propice pour nourrir une telle ambition puisqu'elles sont, elles-mêmes, la résultante d'une analyse critique des règles d'un marché du travail axé d'abord et avant tout sur la concurrence et l'accroissement des profits. Elles proposent des solutions de rechange aux entreprises néolibérales qui instaurent trop souvent la compétition et la précarisation des emplois comme modes d'organisation du travail et qui, de là, sont inaptes à insérer et à former de jeunes adultes fortement défavorisés sur le plan de l'emploi et en situation d'exclusion.

Dans le même sens, les entreprises d'insertion sont des entreprises qui prônent des valeurs démocratiques partagées par la recherche collaborative. Elles privilégient des valeurs d'inclusion, de participation citoyenne, d'entraide, de solidarité, de distribution plus équitable de la richesse, de développement durable, etc. Les intervenantes et intervenants rencontrés partagent généralement ces valeurs.

Puis, le fait de réunir des personnes qui travaillent ensemble au quotidien, qui constituent environ la moitié des effectifs de l'entreprise de taille humaine et qui y occupent différentes fonctions complémentaires, optimisait normalement leur capacité de se concerter pour exercer de véritables changements dans la culture et les pratiques organisationnelles.

Enfin, soulignons à nouveau que la recherche a été initiée par la rencontre de trois catégories d'acteurs – (a) la direction de l'organisme de recherche et d'innovation; (b) la direction et les intervenantes et intervenants de l'entreprise d'insertion; (c) notre équipe de recherche – qui étaient ouverts au projet et qui ont mis tout naturellement leurs intérêts et leurs objectifs en commun en vue de le réaliser.

Nous étions donc dans un milieu favorable! Pourtant, la démarche comporte ses écueils et impose son rythme. Nous présentons en quatre points les éléments que nous jugeons essentiels à considérer pour la poursuite de tels travaux.

Un mandat unique, des demandes divergentes parfois non avouées

Au moment de la présentation de la recherche aux intervenantes et intervenants conviés à faire partie du groupe de recherche, nous (les chercheurs de l'équipe universitaire) avions un appui clair de la direction de l'organisme de recherche et d'innovation et de celle de l'entreprise d'insertion. Le projet se situait dans le prolongement direct de leur propre mission. Cela ne suffisait toutefois pas. Nous devions discuter avec les participants éventuels à la recherche, de leur intérêt pour le projet, les inviter au dialogue en leur exposant avec clarté les exigences de la recherche collaborative et la grande place qui leur était réservée dans un tel processus. On leur disait, entre autres, qu'ils devaient être volontaires, prêts à partager leurs joies, leurs difficultés, leurs doutes et leurs convictions, prêts à faire l'expérience d'actions nouvelles pour résoudre les problèmes qu'ils rencontraient au quotidien ou pour enrichir leurs pratiques, disposés à y consentir du temps et de l'énergie, etc.

Lorsque cette discussion initiale a eu lieu, l'ensemble des participants nous ont réservé un accueil poli. Certains se montrant plus intéressés que d'autres, mais tous étaient curieux de voir en quoi cette expérience pourrait leur être utile. Ils ont accepté assez facilement de s'engager dans le processus de recherche. Cet intérêt a d'ailleurs été réaffirmé lors des premières rencontres de recherche. Tous semblaient de bonne foi et bien disposés.

Nous avions donc un mandat ou une commande relativement bien définie. Pourtant comme le précise Herreros (2002), « la commande n'est pas la demande ». Si la première est explicite, voire négociable, la demande est multiforme, implicite, non directement avouée. Elle renvoie aux

préoccupations, soucis, inquiétudes, souffrances et intérêts du commanditaire, mais aussi à ceux des personnes sollicitées à participer à un processus de recherche.

Avec le recul, nous pouvons dire que cet engagement de départ répondait à des demandes, c'est à dire à des intérêts et à des préoccupations convergentes des directions et de quelques personnes participantes qui se sentaient sans doute plus concernées que d'autres pour initier des changements dans les pratiques d'accompagnement de jeunes, notamment à cause des fonctions qui leur étaient officiellement confiées dans l'entreprise. Par contre, les demandes de plusieurs autres participants semblaient parfois peu préoccupantes, restaient implicites, diffuses ou encore stratégiquement dissimulées.

Nous avons aussi constaté qu'entre le consentement à participer à une recherche-action et le passage réel à l'action, il y a une marge. Si des ententes se faisaient relativement bien sur la définition des problèmes dans l'organisation, divers obstacles se présentaient fréquemment au moment de transformer les pratiques ou au moment de régler des problèmes interpersonnels ou de fonctionnement d'équipe. La détermination s'émoussait au fil du temps, les projets initiaux n'avaient pas toujours les suites attendues et ce qui paraissait relativement important au cours des rencontres de recherche devenait secondaire, quelques jours plus tard.

Cela nous amène à un premier constat : la question de la demande peut être omniprésente, non seulement au début du processus de la recherche, mais tout au long de la démarche. En ce domaine, rien n'est jamais acquis. À chaque rencontre, les chercheurs devaient s'interroger et interroger les personnes participantes sur la présence, la nature et l'intensité de leurs demandes et de leurs préoccupations. Dans certains cas, ce n'est qu'avec le temps et à la suite de silences à décoder, qu'une relative confiance a pu s'installer et que les véritables soucis pouvaient s'exprimer. Ces questions récurrentes, il faut le dire, provoquèrent fréquemment le doute chez les chercheurs et les co-chercheurs. Les traités méthodologiques de recherche-action décrivent ce phénomène comme étant inhérent au cycle de la recherche collaborative. Il faut ici spécifier qu'au cœur du processus, ce cycle est éprouvé comme une suite de petites avancées, mais aussi de dérives, de faux départs et de reculs!

Les impératifs de la vie quotidienne et les préoccupations différenciées des intervenants

Certains participants à la recherche étaient affectés à des tâches de travail manuel et de soutien technique (entretien de bâtiments, agriculture, soin des animaux, restauration), d'autres, généralement plus scolarisés, avaient des

responsabilités de gestion ou des mandats liés plus directement à la formation, à l'accompagnement psychosocial et à l'insertion socioprofessionnelle.

Malgré que la mission d'une entreprise d'insertion exige qu'une importance égale soit accordée aux objectifs de production et aux objectifs de formation et d'insertion des jeunes adultes, il est apparu évident que les participants affectés à des tâches de soutien technique (majoritairement des hommes) étaient d'abord soucieux d'atteindre les objectifs de production qui leur étaient fixés à la fin de la semaine : sarcler les champs, produire le nombre voulu de paniers de légumes ou de litres de sirop d'érable, accueillir correctement les clients au restaurant, etc. Ils souhaitaient avoir une bonne entente avec les jeunes adultes en formation. Ils étaient tout à fait ouverts à modifier leurs pratiques pour améliorer l'accompagnement socioprofessionnel des jeunes, mais cela dans la mesure où on ne compliquait pas leur tâche initiale de production qui s'avérait déjà exigeante et soumise à d'autres contingences : le service aux visiteurs, la température pour semer ou récolter, les bris de matériel agricole ou les travaux de déneigement qui n'attendent pas.

Même si la majorité des participants affectés à des tâches de soutien technique ont admis que tous les problèmes n'étaient pas une affaire d'argent, ils s'entendaient pour dire que les difficultés rencontrées relevaient en grande partie d'un manque de ressources financières qui se traduisait par un manque de personnel, de locaux, de matériel... et par une surexploitation de leur énergie au travail. Par ailleurs, ils croyaient difficilement pouvoir exercer leur emprise sur les lois du marché qui conditionnent les gains issus de la production de l'entreprise ou sur les critères du financement public décidés dans de grandes structures dépersonnalisées et bureaucratiques qui sont plus sensibles au langage des chiffres qu'à tout autre langage.

Les personnes affectées à des fonctions de gestion, de formation et d'insertion socioprofessionnelle étaient, quant à elles, davantage préoccupées par l'accompagnement et la formation des jeunes. Trois raisons font qu'elles étaient spontanément portées à réfléchir à la pertinence et à l'efficacité de ces services et très intéressées à expérimenter et à renouveler les pratiques auprès de ces jeunes adultes : (a) c'est pour cela qu'on les a embauchées; (b) c'est l'essentiel de leur travail; (c) elles ont un certain pouvoir sur l'organisation des pratiques. Elles étaient donc plus directement interpellées par le processus de recherche.

Si chacun respectait l'importance et la complémentarité du travail de l'ensemble de ses collègues, les impératifs de la vie quotidienne des uns et des autres font qu'ils ne partageaient pas les mêmes préoccupations et que leurs désirs de changement ne portaient pas sur les mêmes objets. Or, la réalité de la

vie quotidienne – souveraine et incontournable – en est une qui s'impose (Berger & Luckman, 1989). C'est de cette réalité de la vie quotidienne que la réflexion et l'action transformatrices peuvent émerger. C'est dans cette réalité qu'elles peuvent s'ancrer. Afin de résister aux aléas et aux contraintes qui mettent en péril les projets collectifs, les pratiques émergentes doivent s'inscrire solidement dans cette réalité de la vie quotidienne.

La question qui se pose est donc de savoir comment les sujets que nous avons regroupés pouvaient se rallier, dans un premier temps, autour d'une même demande, des mêmes préoccupations et des mêmes projets concrets de transformation. Malgré qu'ils aient conscience d'être liés par un sort commun – la réussite des entreprises d'insertion en fonction des valeurs qui y sont promues et l'atteinte des objectifs qui leur sont fixés par les bailleurs de fonds – il est apparu que ce travail concret autour d'un même objet de recherche ne pouvait être trop ambitieux au départ. Il a fallu concentrer les prises de décision et les actions durant le processus autour de ce que Foudriat et Immel (2003) qualifient de micro-accords : l'intention était de créer des interdépendances nouvelles, source d'expériences relationnelles et de coopération tout aussi nouvelles.

Une question cruciale s'impose à propos de cette stratégie de travail. Nous avons postulé que les micro-accords peuvent donner des résultats insoupçonnés en développant, dans les collectifs et dans l'action, de meilleures habitudes de communication et de coordination du travail. Foudriat et Immel (2003) disent encore que la co-construction du changement organisationnel suppose un ensemble de séquences d'apprentissages coopératifs et de production d'accords qui se matérialisent dans l'action. Si cela s'est avéré positif, nous avons vu la difficulté d'aller au-delà de ces micro-accords et de ces micro-changements. Nous avons aussi constaté que l'addition de ces micro-changements ne mène pas automatiquement à une transformation radicale des manières de penser et d'agir habituelles, ni à une transformation qui s'inscrirait dans la perspective d'émancipation professionnelle et sociale que nous visions.

On l'a dit, la transformation radicale des manières de penser et d'agir est une expérience exigeante, parfois pénible. Pour l'initier, nous devons composer avec les désirs de telles transformations, mais aussi, au même moment, avec la tendance de chacun à préserver ses habitudes. En s'attachant aux micro-changements, ne risque-t-on pas parfois de stagner et de tomber, comme le disaient Watzlawick, Weakland et Fisch (1975) dans la logique infertile du « toujours plus de la même chose » ? Comment savoir si la concentration du groupe sur des micro-changements constitue une étape

essentielle vers une culture d'innovation ou de coopération ou si elle camoufle une résistance face aux risques stratégiques ou identitaires inhérents à une telle démarche?

L'agir minoritaire

Les sujets participants avaient donc des fonctions différentes, mais aussi des positions et des pouvoirs différents dans l'organisation. Certains, généralement plus scolarisés, étaient plus systématiquement consultés par la direction de l'entreprise et conviés à orienter les décisions. D'autres, généralement affectés à des fonctions de soutien technique, se percevaient davantage comme des membres du personnel qui devaient répondre aux attentes qui leur étaient signifiées par la direction. Ces positions différentes dans l'organisation interfèrent naturellement sur le type d'engagement des uns et des autres dans leur travail, mais aussi dans le processus de recherche.

Lors des rencontres, nous avons reconnu trois catégories d'acteurs correspondant à trois positions de participation : la position engagée, la position minoritaire et la position oscillante qui est celle des personnes qui se situent entre les deux autres catégories.

Les personnes en position engagée prenaient spontanément la parole, s'investissaient dans les exercices réflexifs que nous leur propositions entre les rencontres, avaient manifestement plus tendance à prendre le rôle de co-chercheurs qu'ils étaient invités à endosser et à initier des changements organisationnels.

Les participants en position minoritaire se percevaient plus difficilement comme agents de changement, ils voyaient mal le pouvoir dont ils pouvaient disposer dans l'organisation et n'étaient pas si convaincus de l'importance de leur contribution. Pour certains, le seul fait d'être conviés à un groupe de recherche était une expérience sans précédent. Ils y assistaient en cherchant un peu à comprendre le rôle qu'on attendait d'eux, en s'interrogeant sur ce qu'ils pouvaient retirer de l'expérience et en cherchant la position qu'il convenait d'adopter sans prendre trop de risques professionnels.

En nous inspirant du travail de Chatel et Soulet (2003) qui ont décrit l'agir faible qui se développe en situation de vulnérabilité, nous avons vu certains sujets choisir, délibérément ou non, une forme d'agir qu'on peut qualifier d'agir minoritaire. En position de relative impuissance, certains tentaient de répondre aux questions qui leur étaient posées, d'autres censuraient ce qu'ils pouvaient dire lorsqu'ils croyaient que l'expression sincère de leur pensée pouvait éventuellement se retourner contre eux et quelques-uns gardaient tout simplement le silence. On comprend d'autant plus leur position, lorsqu'on devine les tensions dans les relations, la difficulté d'être soutenus

pour réaliser leur travail et certaines insatisfactions quant aux orientations et pratiques de l'organisation.

Une majorité des sujets en position minoritaire ont peu profité du recours aux écrits comme moyen de réflexion individuelle, comme moyen d'exercice de leur influence dans le groupe et comme moyen de travail collectif. Pour ceux qui ne privilégient pas ce mode d'expression, le choix des mots et leur agencement exigent du temps et une énergie considérables, un temps et une énergie qu'ils préféreraient sans doute investir ailleurs, surtout s'ils se sentaient moins concernés par le projet et qu'ils cultivaient peu d'espoir quant à ses résultats.

Une autre manifestation de l'agir minoritaire consistait à participer aux discussions, mais à ne montrer qu'un accord de surface à propos des décisions prises dans le groupe. Ceux qui agissaient ainsi pouvaient douter que ces décisions puissent améliorer leur situation ou celle des jeunes tout en ne considérant pas que c'était notamment leur rôle de critiquer ces solutions, de les améliorer ou d'en proposer de meilleures. Les impératifs de la production leur donnaient partiellement raison puisqu'ils avaient fréquemment de bons motifs pour ne pas s'investir de manière soutenue dans la mise en place des actions ou des solutions convenues.

Malgré nos efforts pour équilibrer la participation, la parole des sujets en position minoritaire a donc eu moins de poids que celle des autres dans les deux groupes. Plusieurs avaient la conviction qu'il était inutile de répéter qu'ils en avaient assez de travailler avec des moyens insuffisants, ce qui semblait pourtant constituer une préoccupation importante pour eux. Dans leur position et selon leur analyse de la situation, ils croyaient préférable de changer d'emploi plutôt que de perdre leurs énergies à vouloir transformer l'organisation. Ils savaient aussi qu'il était risqué de dire qu'ils cherchaient un autre emploi, alors qu'il était valorisé de dire qu'ils voulaient s'engager dans la mise en place de solutions innovantes pour accompagner plus efficacement les jeunes adultes en formation. En revenant à la théorie de la structuration sociale de Giddens (1987), ces réactions ont permis de constater que ces intervenants ont une connaissance remarquable des conditions et des conséquences de ce qu'ils font dans la vie de tous les jours.

Cela montre aussi que le désir d'investissement des intervenants dans la transformation de leurs pratiques, l'intensité de leur engagement et l'envergure des changements dans lesquels chacun était disposé à mettre son énergie étaient forcément variables. Si tous étaient d'accord pour transformer des aspects mineurs de leur pratique immédiate, il s'est avéré illusoire de croire que tous voudraient s'investir dans une transformation à l'échelle de leur milieu et à

fortiori dans une transformation à une échelle sociale plus large. Prétendre transformer certains aspects du contexte social, c'est assurément du « pelletage de nuages » aux yeux des intervenants qui se situaient en position minoritaire et fort probablement aussi pour une majorité d'intervenants, si engagés soient-ils dans leur travail!

La concertation dans une équipe parasitée par diverses tensions internes

Un des deux groupes rencontrés vivait des problèmes de communication et des tensions importantes qui interféraient insidieusement dans le processus de recherche, sapaient le plaisir du travail collectif et faisaient probablement avorter plusieurs solutions qui étaient tentées pour résoudre d'autres problèmes. Il a fallu plusieurs rencontres avant de pouvoir aborder cette question. N'étant pas formellement mandatés pour intervenir sur la résolution de conflits ou la consolidation de l'équipe, nous avons volontairement adopté une position réservée à ce propos. Aurait-il fallu aborder cette question plus rapidement, l'aborder de front et la traiter en conviant la direction à s'y engager? Si l'état actuel de notre réflexion ne permet pas de répondre directement à cette question, nous sommes conviés à réfléchir aux aménagements de la démarche de recherche collaborative qui sont exigés dans un tel contexte. L'expérience indique qu'il aurait sans doute été pertinent, dans un premier temps, de faire quelques rencontres individuelles et de former des groupes plus homogènes, puis de réunir des groupes plus hétérogènes dans un deuxième temps.

En guise de conclusion...

S'il est vrai qu'en recherche on ne peut présumer des résultats ni du processus, ce phénomène est encore plus marqué en recherche-action. Ainsi, les intentions initiales qui président à la création d'une démarche collaborative, sont l'objet d'ententes locales et ponctuelles nécessairement soumises aux lois de la mouvance et du changement, à des lois qui s'appliquent tout autant aux personnes et à leurs ambitions, forcément différentes et variables, qu'aux organisations dans lesquelles elles évoluent. Les situations rencontrées, plus ou moins inusitées, et leurs enjeux multiples, imposent une négociation constante des finalités et des processus de la recherche entre les acteurs concernés. Même si le projet s'appuie, au début du moins, sur des visées « idéales » pour mobiliser les participants concernés, elles ne peuvent être considérées comme des aboutissements certains ou des objectifs fixes à atteindre. Ainsi, en recherche-action, comme cette expérience le révèle, « l'idéal » tient plutôt lieu de repère premier et d'instrument de travail. Les sujets et chercheurs doivent savoir, dès le départ, qu'ils devront, tout au long du processus adopter une posture relativement souple au regard des objectifs initiaux et de ceux qui émergeront en cours de processus.

La démarche de recherche, l'analyse et ses conclusions, sont alors le produit d'une intersubjectivité située qui se traduit par : la négociation continue du sens accordé aux phénomènes vécus (des acteurs différents qui pensent différemment); des tentatives d'actions nouvelles dans un univers professionnel dominé par ses nombreuses contraintes et les routines en place (Argyris, 1985); le jeu des représentations plus ou moins conscientes des chercheurs eux-mêmes, leurs convictions, leurs incertitudes et la singularité de leur stratégie d'intervention auprès des participants (Allard-Poesi & Perret, 2004).

Accompagner les participants dans ce mouvement, être sensible à leurs besoins et aux événements nouveaux survenus tout au long de cette aventure de recherche qui a duré deux ans, n'a pas été sans créer chez nous déséquilibre et questionnement. Voici quelques-unes des interrogations qui alimentent nos réflexions actuelles et qui peuvent nourrir, espérons-le, le débat sur la nature, le potentiel et les limites de la recherche-action et de la recherche collaborative en particulier. Doit-on accepter de démarrer un projet tel, si les participants n'expriment pas une demande « commune », arrimée à des intérêts suffisamment forts? Les rencontres individuelles ou en sous-groupes plus restreints seraient-elles indiquées, préalablement à des rencontres réunissant tous les membres d'une équipe hétérogène, afin de permettre une expression plus libre et afin d'ajuster les objectifs en fonction des différents points de vue exprimés? Jusqu'où s'étend le travail d'accompagnement? Jusqu'à quel point peut-on accepter de surseoir aux travaux d'investigation – à partir des questions énoncées par le groupe – pour se concentrer, comme ce fut le cas, sur la résolution de tensions ou de conflits interpersonnels générés hors du contexte de recherche, mais qui interfèrent dans son processus, par ailleurs. Dans le même sens, quelle amplitude peut prendre le rôle d'accompagnement dans une recherche collaborative? Les fonctions de facilitateur, de formateur, de médiateur voire de consultant ont-elles toutes leur place dans ce contexte précis de développement des pratiques et des connaissances?

Note

¹ Cette recherche a été rendue possible grâce à une subvention du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada.

Références

- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2004). *Les représentations du problème dans la recherche-action : Définitions et illustration au travers de l'élaboration d'un projet stratégique* (pp-1-28). 13^e Conférence internationale de l'Association internationale de management stratégique. Normandie, France. <http://www.strategie-aims.com/Normandieo4/sessions/Allard-Perret.pdf>
- Argyris, C. (1985). *Strategy, change and defensive routines*. Boston : Pitman.
- Argyris, C., & Schön, D.E. (1992). *Theory in practice : Increasing professional effectiveness* (2^e éd.). San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Argyris, C., Putnam, R., & McLain-Smith, D. (1985). *Action science : Concepts, methods, and skills for research and intervention*. San Francisco, CA : Jossey-Bass Publishers.
- Berger, P., & Luckman, T. (1989). *La construction sociale de la réalité*. Paris : Méridiens Klincksieck.
- Bray, J.N., Lee, J., Smith, L.L., & Yorks, L. (2000). *Collaborative inquiry in practice : Action, reflection and making meaning*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Brookfield, S. (2000). Transformative learning as ideology critique. Dans J. Mezirow, & Associates. *Learning as transformation : Critical perspectives on a theory in progress* (pp. 125-148). San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Bourassa, B., Leclerc, C., & Filteau, O. (2005). Pratiques de professionnels de services liés à l'emploi : apports et limites d'un programme de recherche-action. *Les Actes du 13^e Congrès de psychologie du travail et des organisations*. Bologne, Italie : AIPTLF
- Carr, W., & Kemmis, S. (1986). *Becoming critical*. London : Falmer Press.
- Chatel V., & Soulet M.-H. (Éds). (2003). *Agir en situation de vulnérabilité*. Québec : PUL.
- Cook, W.M., & Wolfram-Cox, J. (2005). *Fundamentals of action research*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Desgagné, S. (2001). La recherche collaborative : nouvelle dynamique de recherche en éducation. Dans M. Anadon (Éd.), *Nouvelles dynamiques de recherche en éducation* (pp. 51-76). Québec : Presses de l'Université Laval.

- Foudriat, M., & Immel, B. (2003). Temporalités des processus de coopérations entre acteurs dans les changements organisationnels et dispositifs d'interventions sociologiques. Dans C. Blanchard-Laville, & D. Fablet (Éds), *Théoriser les pratiques professionnelles* (pp. 127-145). Paris : L'Harmattan.
- Fournier, G., Filteau, O., Béji, K., Bourassa, B., Leclerc, C., & Mazalon, É. (2002). *Diversité et complexité des situations de précarité des travailleurs et travailleuses atypiques : des chiffres qui parlent, des travailleurs et des travailleuses qui s'expriment*. Rapport de recherche, Centre de recherche interuniversitaire sur l'éducation et la vie au travail (CRIEVAT), Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval.
- Giddens, A. (1987). *La constitution de la société*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Greenwood, D.J., & Levin, M. (2006). *Introduction to action research* (2^e éd.). Thousand Oaks, CA : Sage.
- Heron, J., & Reason, P. (2001). The practice of co-operative inquiry : Research 'with' rather than 'on' people. Dans P. Reason, & H. Bradbury (Éds), *Handbook of action research : Participative inquiry and practice* (pp. 179-188). Thousand Oaks, CA : Sage.
- Herr, K., & Anderson, G.L. (2005). *The action research dissertation : A guide for students and faculty*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Herreros, G. (2002). *Pour une sociologie de l'intervention*. Ramonville-Saint-Agne : Éres.
- Leclerc, C., & Bourassa, B. (2004). La parole et l'action collective comme passages obligés d'analyse critique et de transformation des pratiques professionnelles. *Éducation permanente*, 160, 111-126.
- Leclerc, C., Bourassa, B., & Filteau, O. (2004). L'explicitation des savoirs développés dans les services communautaires de main-d'œuvre. Dans A. Lancry, & C. Lemoine (Éds) *Compétences, carrières évolutions au travail* (pp. 243-256). Paris : L'Harmattan.
- McNiff, J., & Whitehead, J. (2006). *All you need to know about action research : An introduction*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Mezirow, J., & Associates (2000). *Learning as transformation : Critical perspectives on a theory in progress*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.

- Noiseux, Y. (2004). *Un portrait des initiatives de formation par le travail et d'insertion socioprofessionnelle au Québec*. Collectif des entreprises d'insertion du Québec. Montréal : La chaire sur l'insertion socioéconomique des personnes sans emploi de l'UQAM.
- O'Sullivan, E., Morrell, A., & O'Connor, M.A. (2002). *Expanding the boundaries of transformative learning*. New-York, NY : Palgrave.
- Reason, P., & Bradbury, H. (2001). Inquiry and participation in search of world worthy of human aspiration. Dans P. Reason, & H. Bradbury (Éds), *Handbook of action research* (pp. 1-14). Thousand Oaks, CA : Sage.
- Roelens, N. (2003). *Interactions humaines et rapport de force entre les subjectivités*. Paris : L'Harmattan.
- Savoie-Zajc, L. (2000). La recherche qualitative/interprétative en éducation. Dans T. Karsenti, & L. Savoie-Zajc (Éds), *Introduction à la recherche en éducation* (pp. 171-198). Sherbrooke : Édition du CRP.
- Schugurensky, D. (2002). Transformative learning and transformative politics : The pedagogical dimension of participatory democracy and social action. Dans E. O'Sullivan, A. Morrell & M.A. O'Connor (Éds.), *Expanding the boundaries of transformative learning* (pp.59-76). New-York, NY : Palgrave.
- Stringer, S.T. (2007). *Action Research*. Thousand Oak, CA : Sage.
- Watzlawick, P., Weakland, J.H., & Fisch, R. (1975). *Changements : paradoxes et psychothérapie*. Paris : Éditions du Seuil.

Bruno Bourassa est professeur en sciences de l'orientation à l'Université Laval. Il est spécialisé dans le domaine de l'apprentissage adulte. Ses recherches concernent l'analyse et la transformation des pratiques professionnelles ainsi que l'accompagnement des personnes et des collectifs dans des démarches de changement. Depuis plus de 10 ans, il a développé avec des collègues et des praticiens, des procédés de recherche collaborative visant l'explicitation des savoirs d'expérience et la transformation des pratiques développées dans les services d'intégration socioprofessionnelle.

Chantal Leclerc est professeure en sciences de l'orientation à l'Université Laval et spécialisée en psychosociologie des groupes. Elle s'intéresse particulièrement au travail en groupe comme moyen d'explicitation d'expériences partagées et comme incubateur de changement social. Ses recherches portent principalement sur l'analyse critique et la transformation des pratiques développées dans les services d'intégration

socioprofessionnelle et sur les problématiques de détresse et de harcèlement psychologiques au travail.

Geneviève Fournier est professeure en sciences de l'orientation à l'Université Laval. Elle est spécialisée dans le domaine de la psychosociologie du travail. Ses recherches portent sur l'analyse des trajectoires professionnelles des travailleurs et des travailleuses et à la compréhension des processus, à moyen et long termes, de précarisation professionnelle, personnelle et sociale. Au cours des dernières années, ses travaux ont aussi porté sur l'analyse des pratiques et des savoirs développés par les praticiens et praticiennes dans les services d'orientation et d'intégration professionnelles.