

# La participation observante en sciences de la gestion : plaidoyer pour une utilisation accrue

Jean-François Lalonde

Volume 32, Number 2, Fall 2013

La recherche qualitative dans les sciences de la gestion. De la tradition à l'originalité.

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1084620ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1084620ar>

[See table of contents](#)

## Publisher(s)

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

## ISSN

1715-8702 (digital)

[Explore this journal](#)

## Cite this article

Lalonde, J.-F. (2013). La participation observante en sciences de la gestion : plaidoyer pour une utilisation accrue. *Recherches qualitatives*, 32(2), 13–32. <https://doi.org/10.7202/1084620ar>

## Article abstract

Ce texte traite d'une méthode de recherche émergente, qui a été très peu utilisée en sciences de la gestion. Cette méthode est en usage surtout en sociologie et en anthropologie et se nomme la *participation observante*. Elle est caractérisée par une implication en profondeur de la part du chercheur, ce qui la distingue de l'observation participante. L'explication de cette méthode précédera la description des avantages et des risques de son utilisation, notamment en sciences de la gestion. Les stratégies d'écriture et les questions d'éthique seront aussi abordées et mises en relation avec la nature très participative de la participation observante. En somme, cet article constitue un plaidoyer pour une utilisation accrue de la participation observante en sciences de la gestion; c'est dans cette optique que nous présentons et commentons les exigences et les avantages de la participation pleine et entière.

# La participation observante en sciences de la gestion : plaidoyer pour une utilisation accrue

Jean-François Lalonde, Ph.D.

---

Université de Sherbrooke

## Résumé

Ce texte traite d'une méthode de recherche émergente, qui a été très peu utilisée en sciences de la gestion. Cette méthode est en usage surtout en sociologie et en anthropologie et se nomme la *participation observante*. Elle est caractérisée par une implication en profondeur de la part du chercheur, ce qui la distingue de l'observation participante. L'explication de cette méthode précédera la description des avantages et des risques de son utilisation, notamment en sciences de la gestion. Les stratégies d'écriture et les questions d'éthique seront aussi abordées et mises en relation avec la nature très participative de la participation observante. En somme, cet article constitue un plaidoyer pour une utilisation accrue de la participation observante en sciences de la gestion; c'est dans cette optique que nous présentons et commentons les exigences et les avantages de la participation pleine et entière.

## Mots clés

ETHNOGRAPHIE, PARTICIPATION OBSERVANTE, DEGRÉS D'IMPLICATION, SCIENCES DE LA GESTION

## Introduction

L'observation a toujours joué un rôle déterminant en sciences de la gestion. Ainsi, Max Weber aurait bâti son modèle d'organisation bureaucratique à partir d'observations réalisées auprès de l'armée et d'hôpitaux prussiens. L'observation a aussi joué un rôle fondamental dans les recherches de Frederick Winslow Taylor (l'organisation scientifique du travail) et d'Elton Mayo (le mouvement des ressources humaines) (Yanow, 2012).

La participation a, quant à elle, pris plus de temps que la simple observation pour s'imposer comme position de recherche valide en sciences de la gestion. Elle implique en effet une approche subjective qui va à l'encontre des fondements du paradigme fonctionnaliste<sup>1</sup> (Burrell & Morgan, 1979) dont relèvent la plupart des grands classiques du management, notamment les travaux de Barnard (1968), Chandler (1998), Simon (1997) et Thompson (1967). Ces ouvrages fondateurs de notre champ de recherche présentent la

RECHERCHES QUALITATIVES – Vol. 32(2), pp. 13-32.

LA RECHERCHE QUALITATIVE DANS LES SCIENCES DE LA GESTION. DE LA TRADITION À L'ORIGINALITÉ

ISSN 1715-8702 - <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>

© 2013 Association pour la recherche qualitative

dynamique organisationnelle selon une perspective universelle et décontextualisée. C'est pourquoi, encore maintenant, il n'est pas simple de proposer d'autres types d'approches.

Pourtant, l'inclusion de l'élément participatif au sein des sciences de la gestion s'est faite à l'encontre de cette dépendance à ce paradigme dominant. Trois facteurs principaux ont participé à cette évolution.

Premièrement, une critique grandissante du paradigme fonctionnaliste se fait de plus en plus pressante. Dès la fin des années 1950, Selznick (1957) insiste sur l'importance des réalités métaphysique, morale et esthétique des organisations. Plus récemment, un nouvel élan pour une compréhension subjective et contextuelle a obtenu un accueil favorable (voir entre autres Adler, 2002; Chanlat, 1990; D'Iribarne, 1989, 1998).

Deuxièmement, l'affirmation de l'ethnographie moderne permet la codification de la participation en recherche. L'observation participante, expression inventée par l'anthropologue Malinowski (Cuche, 2004), est l'une des méthodes constitutives de l'ethnographie<sup>2</sup> et est considérée comme étant très efficace pour comprendre des réalités complexes, grâce au positionnement particulier du chercheur au sein même de l'univers étudié (Barrett, 1984). La pertinence des enquêtes qui font appel à cette méthode et dans lesquelles l'étude d'un groupe passe notamment par l'implication du chercheur sur le terrain, la prise de notes détaillées et l'utilisation de la langue indigène s'affirme dès le début du 20<sup>e</sup> siècle (Cuche, 2004; Laplantine, 1996).

Troisièmement, c'est aussi par l'entremise de la sociologie et des travaux de l'École de Chicago que la participation a fait son entrée dans les sciences de la gestion. L'Université de Chicago est au début du 20<sup>e</sup> siècle un des centres principaux de la recherche en sociologie aux États-Unis (Cuche, 2004; Dortier, 2005). Vers la fin des années 1950, les représentants de cette école privilégient l'observation et l'enquête sur le terrain, tout en insistant sur l'immersion du chercheur au sein du phénomène étudié (Augé & Colleyn, 2004). L'idée que la participation pouvait mener à une étude valide et significative des groupes organisés s'installa donc au sein des communautés de chercheurs en administration, par le biais notamment des nombreuses études en sociologie du travail, dont celles de Roy (2006).

Le présent article traite d'une méthode de recherche émergente qui est apparue par suite de l'évolution qu'ont connue l'observation et la participation en recherche. Cette méthode a été très peu utilisée en sciences de la gestion et représente un stade d'évolution avancé de l'observation participante. Elle a été utilisée surtout en sociologie et en anthropologie et se nomme la *participation*

*observante*. Elle est caractérisée par une implication en profondeur de la part du chercheur, ce qui la distingue de l'observation participante traditionnelle.

Dans cet article, l'explication de cette méthode précédera la description des avantages et des risques de son utilisation, notamment en sciences de la gestion. Les stratégies d'écriture et les questions d'éthique seront aussi abordées et mises en relation avec la nature très participative de la participation observante. En raison de l'utilisation restreinte de cette méthode en sciences de la gestion, plusieurs des réflexions proposées sont fondées sur des travaux en anthropologie et en sociologie. Ainsi, nous confirmons le statut des chercheurs des sciences de la gestion qui ont été étiquetés de contrebandiers disciplinaires (Déry, 1997, en proposant de poursuivre les emprunts méthodologiques effectués auprès des autres disciplines.

### **De l'observation participante à la participation observante**

La notion de participation est aujourd'hui admise dans les recherches en sciences de la gestion (bien qu'elle ne soit pas une méthode dominante, tant s'en faut). Toutefois, plusieurs degrés de participation sont possibles. Le degré de participation varie nécessairement selon le terrain abordé et les choix du chercheur.

Jorgensen (1989) insiste sur le fait que certains terrains ne sont accessibles que si on y participe activement. C'est le cas de groupes plutôt fermés, comme les associations qui exigent que l'on soit membre pour entretenir des relations avec ses autres membres. Par exemple, Rochford (1991) n'aurait pas eu accès aux groupes d'adeptes Hare Krishna sans devenir membre de la communauté<sup>3</sup>. Aussi, certaines recherches sont mieux menées si le terrain est vécu pleinement.

Un des principaux avantages de participer en observant est la possibilité d'expérimenter le monde de la vie quotidienne en tant qu'initié. Parfois, cela ne peut être accompli qu'en devenant le phénomène et en l'expérimentant de façon existentielle. L'adhésion est un point de vue privilégié, et, ultimement, celui-ci ne s'acquiert que par l'expérience vécue<sup>4</sup> [traduction libre] (Jorgensen, 1989, p. 62-63).

Selon l'anthropologue Victor Turner, lorsque l'intimité avec le groupe étudié s'accroît, certains degrés de compréhension deviennent accessibles. « Pour chaque niveau de la socialité correspond sa propre connaissance, et si l'on veut acquérir la connaissance profonde d'un groupe, il faut communier avec ses membres [...] »<sup>5</sup> [traduction libre] (Turner, dans Jules-Rosette, 1975, p. 8).

Ce type de recherche, dans lequel le chercheur devient littéralement le phénomène étudié en adoptant une approche très participante, est peu utilisé en sciences de la gestion. Quelques exemples existent malgré tout, dont Friedman, Dyke, et Murphy (2009) et Lalonde (2012, 2013).

Ainsi, Friedman et al. (2009) racontent une expérience de cadre au sein d'une entreprise de Hong-Kong et le choc culturel qui lui est associé. Le choc en question fut accompagné de sentiments forts, qui sont expliqués dans l'étude de cas au début de l'article. Suit une analyse de données classique qui s'appuie sur une revue de littérature. Lalonde (2012, 2013) a étudié la dynamique culturelle au sein d'une équipe entrepreneuriale multiethnique dont il faisait partie. Il a lui aussi vécu un choc culturel, qu'il présente et explique en mettant en relation les cultures arabe et québécoise. Il démontre que les chocs culturels peuvent survenir dans un contexte d'équipe entrepreneuriale multiethnique et qu'ils constituent même des éléments caractéristiques de la dynamique de ces groupes. Des propositions de gestion de la diversité au sein des équipes entrepreneuriales ont aussi été formulées afin de favoriser l'adaptation culturelle et éviter que le choc dégénère en une situation conflictuelle.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, les études en sciences de la gestion mobilisant la méthode de la participation observante sont rares. Pourtant, les anthropologues et les sociologues utilisent cette forme de collecte de données depuis un certain temps déjà. Plusieurs auteurs l'ont d'ailleurs codifiée selon le degré de participation (voir notamment Gold, 1958; Junker, 1960; Spradley, 1980). Dewalt, Dewalt et Wayland (1998), Glesne (1999) et Jorgensen (1989) rappellent quant à eux que les possibilités de participation du chercheur vont de la non-participation (analyse d'artefacts) à la participation complète en tant que membre à part entière.

Adler et Adler (1987) ont proposé une catégorisation encore plus précise du chercheur participant. Selon eux, les chercheurs peuvent être des membres périphériques, des membres actifs ou des membres à part entière.

### ***Membres périphériques***

Dans ce premier cas, les chercheurs tentent d'appréhender la perspective de leur sujet d'étude en acquérant un statut d'initié. Ils interagissent régulièrement avec le groupe étudié. Ils ne participent cependant pas aux activités au cœur du fonctionnement du groupe et gardent une certaine distance. Cette distance se justifie par un choix épistémologique ou par le danger ou l'impossibilité de participer pleinement au groupe.

Par exemple, LeMasters (1975) a intégré la vie d'une taverne de travailleurs « cols bleus » en fréquentant activement les lieux et en participant à certaines activités sociales. Sa position sociale et son statut de chercheur ne lui

ont cependant pas permis de devenir membre à part entière du groupe de clients de cette taverne. Il est demeuré *essentiellement* extérieur au groupe même s'il a participé à son fonctionnement de l'intérieur.

### ***Membres actifs***

Les membres actifs prennent une plus grande part à la dynamique du groupe. Ils interagissent avec les membres du groupe et participent à l'atteinte d'objectifs communs. Cependant, les chercheurs demeurent principalement des acteurs universitaires; ils ne font pas partie du groupe au point de s'identifier complètement à celui-ci. Leur participation est temporaire et perçue comme telle. Leur allégeance au groupe est réelle et déclarée, mais n'est pas prioritaire. L'immersion est néanmoins profonde, ce qui aide les chercheurs à saisir le point de vue intime et subjectif du groupe étudié.

L'adhésion active amène les chercheurs, même si ce n'est que temporairement, au sein de la perspective première des membres. Cela les amène à pénétrer au-delà d'une compréhension rationnelle des individus et du contexte qu'ils étudient pour en arriver à une compréhension irrationnelle, émotive et profonde<sup>6</sup> [traduction libre] (Adler & Adler, 1987, p. 60).

Plusieurs auteurs ont décidé de vivre de l'intérieur, bien que temporairement, la vie des groupes qu'ils ont étudiés. Par exemple, Jennifer Hunt (1984) a intégré les rangs d'une académie de police et a par la suite participé activement au travail des policiers, allant même jusqu'à assister ces derniers lors d'arrestations de suspects. Elle a aussi participé aux rencontres sociales et administratives, en représentant certains groupes de policières pour les défendre vis-à-vis de leurs supérieurs masculins. Elle a toutefois toujours été considérée comme une intellectuelle dont les véritables motifs n'étaient pas de rejoindre les rangs de ses « collègues » policiers.

### ***Membres à part entière (la participation observante)***

Les membres à part entière deviennent ou sont déjà des « natifs » du groupe étudié. Ils ont vécu les mêmes expériences et ont les mêmes objectifs que ceux du groupe. Ces chercheurs peuvent être de type « opportuniste » ou « converti ». Le premier type se rapporte à ceux qui sont déjà membres à part entière d'un groupe avant d'utiliser leur qualité de membre pour la poursuite d'objectifs scientifiques. Le second type désigne les chercheurs qui, avec le temps, finissent par s'identifier complètement à leur sujet d'étude.

Selon Adler et Adler (1987), le fait d'être émotionnellement et rationnellement très proche des membres du groupe favorise non seulement une attitude plus ouverte de la part des informateurs, mais aussi permet au

chercheur d'atteindre un niveau de compréhension très élevé du phénomène étudié. L'accès et l'interprétation des données émanant du terrain par le chercheur sont donc facilités par l'acceptation de la subjectivité de l'autre comme étant la sienne.

Plusieurs recherches en sociologie et en anthropologie ont mis en œuvre cette stratégie de participation. Nous pouvons citer le cas de Scott (1968) étudiant le milieu de la course de chevaux ainsi que celui de Becker (1963) explorant le monde des musiciens. Dans la plupart des cas, c'est l'accès au terrain, ou plus précisément à des composantes cachées du terrain, qui motive le choix méthodologique des chercheurs.

Voici la description de quelques autres études marquantes pour lesquelles cette approche méthodologique a été adoptée.

David Hayano (1982) a étudié le monde du poker en Californie en devenant lui-même un joueur professionnel. Hayano était déjà un joueur de poker avant d'entamer sa recherche, mais son degré d'intensité au jeu (en fréquence et en implication émotive) s'est considérablement amplifié lors de la période de collectes des données. Selon Hayano, un degré de participation élevé était nécessaire pour appréhender la réalité du poker.

J'ai affirmé dans ce livre que comprendre les joueurs de poker n'aurait pu s'accomplir autrement que par une immersion, même une communion, complète, exhaustive et à long terme de la part de l'ethnographe. En l'absence de textes formels à lire, de rituels prolongés à observer, et d'œuvres d'art à admirer, il n'y a pas d'autres façons d'interpréter et de reconstruire convenablement les multiples couches de facticité, de dissimulation et de signification<sup>7</sup> [traduction libre] (Hayano, 1982, p. 155).

Susan Krieger (1983) a réalisé une recherche sur une communauté composée de femmes homosexuelles. Elle a vécu toute une gamme d'émotions lors de la collecte des données, les entrevues effectuées auprès des membres du groupe l'ayant profondément touchée. Elle a par la suite attendu plusieurs années avant d'être en mesure d'analyser les données recueillies. Cette situation peut être vécue par les chercheurs adoptant l'approche de la participation observante. Ils doivent parfois vivre une longue période de détachement et de redécouverte de leur rôle de chercheur, tout en s'assurant de ne pas perdre les éléments subjectifs qui leur ont permis d'atteindre et de comprendre certains niveaux de réalité du groupe étudié.

Bennetta Jules-Rosette (1975) s'est intéressée à une communauté chrétienne africaine très prosélyte et, avec le temps, a fini par ressentir la même dévotion que les membres de cette communauté. Elle a été baptisée et a

conservé une foi très forte en Dieu à la suite de son expérience. Elle est un exemple du type « converti » du chercheur qui est un membre à part entière du groupe qu'il analyse.

Loïc Wacquant (1996, 2000) considère pour sa part que son passage prolongé dans un club de boxe d'un ghetto de Chicago l'a amené, au plan méthodologique, à passer de l'observation participante à la participation observante. Élève de Bourdieu, il cherche surtout à comprendre un groupe culturel, délimité dans l'espace et dans le temps, à savoir les habitants du ghetto noir de Chicago. Il cherche aussi à édifier une sociologie de la boxe. Il devient donc boxeur et se prend complètement au jeu. S'entraînant sans relâche, participant aux activités et interactions sociales de son club (il va même jusqu'à monter sur le ring dans un combat amateur), il est accepté comme membre à part entière. Il est devenu « *one of the boys* ».

Jeanne Favret-Saada (1977) a mené une enquête ethnographique faisant appel à la participation observante lorsqu'elle a étudié la sorcellerie dans le bocage mayennais à partir de la fin des années 1960. Cette anthropologue, autrefois convaincue qu'il fallait se détacher de son objet d'étude pour être en mesure de bien l'appréhender, affirmait désormais que certains terrains ne pouvaient être compris par la méthode ethnographique classique; parfois, on ne peut faire autrement que de s'impliquer pleinement. Elle devint donc une « prise des sorts » (ensorcelée) puis une « désenvoûteuse ». Ce fut principalement l'accès au terrain qui lui imposa ce choix qui allait à l'encontre de ses convictions préalables.

### **Résistances et ouvertures envers la participation observante**

Comme nous venons de le voir, plusieurs chercheurs ont démontré l'applicabilité de la participation observante à la recherche. Pourtant, plusieurs critiques subsistent quant à l'utilisation de cette méthodologie; elles reposent particulièrement sur le rejet classique d'un trop grand subjectivisme et sur la crainte d'une certaine anarchie scientifique. On déplore principalement un empirisme feint « qui sert de façade à l'essayisme subjectiviste » (Arborio & Fournier, 2001, p. 7). Ce débat est notamment présent en anthropologie : « Ce qui est évident c'est que les problématiques soulevées par toutes ces études interpellent radicalement les pratiques classiques de la discipline fondée sur la distanciation et l'extériorité même empathique » (Copans, 2011, p. 107).

La perspective traditionnelle de l'anthropologue consiste en effet à occuper une position de participation intermédiaire. Pour le sociologue, cette position est aussi possible, mais elle est moins familière. L'originalité de la participation observante vient du fait qu'elle accentue l'implication du chercheur puisqu'elle la réalise dans une action ayant une finalité partagée avec



le groupe étudié. Le chercheur s'affirme en tant que membre à part entière sur son terrain de recherche.

Bien sûr, l'importance et l'utilité de la perspective subjectiviste en recherche ne sont pas des thèmes nouveaux, surtout en anthropologie. Au début du 20<sup>e</sup> siècle, Malinowski déclarait déjà que cette perspective était nécessaire à l'exercice de l'ethnographie.

Étudier les institutions, les coutumes et les codes ou étudier le comportement et la mentalité sans la volonté subjective de ressentir de ce par quoi ces gens vivent, de comprendre la substance de leur bonheur, c'est, à mon avis, rater la plus grande récompense que nous pouvons espérer obtenir de l'étude de l'homme<sup>8</sup> [traduction libre] (Malinowski, 1961, p. 25).

Néanmoins, la participation observante se caractérise par une implication encore plus grande que celle préconisée par Malinowski. Et c'est principalement à ce niveau, celui du degré d'implication subjective acceptable, que se déroule le grand débat entourant cette nouveauté méthodologique. Celui-ci se décline en deux arguments, soit celui de la validité scientifique (en relation avec la généralisation et la subjectivité) et celui des considérations éthiques.

### ***La validité scientifique***

#### *La généralisation*

Un premier argument contre la validité scientifique de la participation observante concerne les possibilités de généralisation. Les exigences de la généralisation impliquent la recherche d'une diversité des sources de données disponibles (triangulation); or, la participation observante peut ne pas répondre à l'exigence de la multiplication des points de vue (Augé & Colleyn, 2004). Il y a d'abord les craintes d'encliquage (de Sardan, 2008), c'est-à-dire l'insertion dans certains réseaux et pas d'autres. Il y a ensuite le manque de recoupement qui affaiblit les capacités de différenciation du vrai et du faux dans les affirmations du ou des collaborateurs privilégiés. Le tout se résume par un appel à la prudence afin d'éviter la généralisation abusive. « L'extrapolation étant inévitable, et nécessaire, elle doit se faire avec d'autant plus de précaution, de prudence et de vigilance » (de Sardan, 2008, p. 283).

Dans tous les cas, le problème consiste à « diluer le projet d'analyse dans l'infinie particularité de la situation observée » (Arborio & Fournier, 2001, p. 41). En d'autres termes, un approfondissement de l'analyse par la prise en compte d'un terrain unique ou trop restreint desservirait la validité scientifique

de l'étude. L'objectif premier de la science dans cette perspective étant, bien sûr, de fournir des résultats généralisables.

Cette polémique n'est pas nouvelle puisque l'une des différences fondamentales entre les paradigmes fonctionnaliste et interprétativiste consiste justement à s'interroger sur la finalité des sciences sociales (Burrell & Morgan, 1979). Dans un cas (l'approche objectiviste associée au fonctionnalisme), les phénomènes humains sont semblables aux faits de la nature; on peut les sonder, les mesurer, les prédire, les transformer, les répliquer. Dans l'autre cas (l'approche subjectiviste associée à l'interprétativisme), on insiste plutôt sur la conjoncture profondément sociale et historique des faits humains. Il est donc difficile, voire impossible, de mesurer ou de prédire une réalité ainsi construite. On peut toutefois l'appréhender, la comprendre et la décrire. La participation observante suppose que l'on recherche la compréhension, et non pas nécessairement la généralisation, à partir d'un cas encore plus particulier et plus restreint que l'observation participante.

Cette discussion n'est donc pas nouvelle, mais les auteurs voulant publier leurs recherches portant sur un échantillon restreint se font encore souvent interroger sur les possibilités de généralisation des conclusions présentées (Doloriert & Sambrook, 2012). Pourtant, plusieurs éléments permettent d'apaiser ces craintes.

Ainsi, une plus grande participation du chercheur permet de se prémunir encore plus efficacement contre les dangers des faux discours de la part des informateurs et des modifications des comportements en présence du chercheur. Cet avantage a été relevé depuis longtemps pour l'observation participante (Copans, 2011; de Sardan, 2008) et s'applique également (sinon plus) à la participation observante.

De plus, la participation observante permet un accès hors du commun au terrain, ce qui est d'ailleurs l'avantage le plus souvent évoqué par les chercheurs qui ont adopté cette approche méthodologique (voir notamment Favret-Saada, 1977; Rochford, 1991; Wacquant, 1996, 2000). Il est en effet plus facile pour le chercheur de justifier sa présence sur le terrain, car il a un rôle utile à y jouer. Il a aussi plus de motivation intrinsèque envers son terrain, ce qui devrait le mener à s'investir davantage dans sa collecte de données<sup>9</sup> (Anderson, 2006).

#### *La subjectivité*

Un second argument contre la validité scientifique de la participation observante a trait au degré élevé de subjectivité requis. Une trop grande subjectivité nuirait à la réalisation d'une analyse juste et représentative du phénomène étudié. L'exercice traditionnel de l'ethnographie consiste en effet à

poser un regard sur l'autre (et non pas sur le même, le semblable), et c'est de cette confrontation que naît la compréhension des nuances de sens qu'entraîne l'altérité (Laplantine, 1996). En d'autres termes, le manque de distance handicaperait la perspective comparative et nuirait à la compréhension (Arnould & Wallendorf, 1994; Spradley, 1980). C'est pourquoi, fondamentalement, il faudrait se protéger « contre le risque de défaut de distance à l'objet » (Arborio & Fournier, 2001, p. 85). Selon cette logique, l'analyse doit donc se faire par un aller-retour permanent entre l'appartenance et la distanciation (Laplantine, 1996).

Ce qui est clair pour les sciences de la nature est moins clair, mais encore plus vrai, pour les sciences de l'homme. Ici, en effet, le sujet est à lui-même son propre objet, et la subjectivité est le milieu même de la connaissance. L'observateur est donc à la fois juge et partie; le désintéressement devient difficile. Il n'en est que plus nécessaire, comme idéal de la recherche (Laburthe-Tolra & Warnier, 2007, p. 2).

Au contraire, dans la perspective d'une immersion profonde, telle que préconisée par la participation observante, la subjectivité du chercheur doit être considérée comme un avantage. En reconnaissant sa subjectivité, et au lieu de la bloquer, le chercheur l'utilise comme une alliée, à des fins de collecte et d'analyse de données. La participation observante permet aussi d'atténuer la « tare originelle » (Copans, 2011, p. 33) du chercheur qui, en d'autres cas, est un étranger. En un sens, l'immersion en tant que membre va donc au-delà de la simple présence sur le terrain. C'est le regard porté vers l'objet d'étude qui peut être plus perçant, car il est mieux dirigé et plus aiguisé. L'accès au terrain n'est pas que matériel, il est aussi et surtout ontologique puisqu'il permet d'atteindre les signifiants les plus profonds, dont la compréhension est habituellement réservée aux initiés (Anderson, 2006). De nouveaux niveaux de compréhension s'ouvrent alors au chercheur, grâce au partage des consciences. C'est ce qui est arrivé notamment à Jules-Rosette (1975), à la suite de sa conversion religieuse.

Dans mon cas, le passage initial d'un ensemble d'interprétations à un autre a été spectaculaire, résultant en un moment de choc dans lequel même les conditions physiques de l'existence semblaient modifiées. [...] Une fois que l'intention précise de certains rituels m'est devenue familière, la possibilité d'atteindre de multiples formes de conscience et de circuler facilement de l'une à l'autre a émergé<sup>10</sup> [traduction libre] (Jules-Rosette, 1975, p. 63).

Il faut également rappeler que la subjectivité du chercheur influe toujours sur ses travaux, et ce, parfois plus qu'on ne pourrait le croire. Prenons

par exemple Pierre Bourdieu, dont la théorie de l'habitus peut être associée à son expérience personnelle de jeune homme issu des classes populaires et voulant s'insérer dans un milieu social autre que le sien (Dortier, 2005). Et que dire d'Edward Saïd, qui se considère comme étant « entre deux mondes », entre l'Orient et l'Occident (Saïd, 2009)? Dans toute analyse, dans toute interprétation, il y a toujours une part personnelle attribuable au chercheur.

La participation observante utilise cette subjectivité latente du chercheur en la transcendant vers l'extérieur, vers le groupe étudié. L'objectif n'est plus de se détacher, mais bien de se rapprocher le plus possible, de devenir le phénomène, de le comprendre de l'intérieur.

### ***Les considérations éthiques***

Une autre critique envers l'immersion totale au sein du groupe étudié porte sur l'augmentation des risques éthiques associés à cette méthode. Il y aurait un danger accru de trahison inhérent à la participation pleine et entière, du fait que le chercheur se placerait en situation d'ambiguïté. Étant un scientifique en même temps qu'un membre du groupe, il ne s'investirait pas totalement puisqu'il ne serait pas avant tout solidaire du groupe dont il fait partie (de Sardan, 2008; Laburthe-Tolra & Warnier, 2007).

Aussi, plus le degré de participation est élevé, plus le risque éthique lié au désengagement du chercheur serait élevé (Adler & Adler, 1987). En effet, une implication accrue suppose une fonction plus importante au sein du groupe. La perte de l'un des membres peut donc avoir des conséquences lourdes. De plus, il est reconnu depuis longtemps que l'observation participante crée une relation interpersonnelle forte entre le chercheur et le groupe, proche de l'amitié ou même de l'amour (Laburthe-Tolra & Warnier, 2007). Cette relation est renforcée en situation de participation observante, car l'immersion au sein du groupe est profonde. Cela peut donc accroître les souffrances liées à un retrait mal planifié du terrain.

Mentionnons toutefois que les membres à part entière de type opportuniste quittent rarement le groupe dont ils sont membres. Dans leur cas, leur participation active au groupe précède la mise en place de la recherche. C'est leur position de membre qui les a amenés à considérer une position complémentaire en tant que chercheur, et non pas l'inverse. Il est donc rare qu'ils remettent en question leur adhésion une fois la recherche terminée. Cela s'applique également, quoique dans une moindre mesure, aux membres convertis, qui ont eux aussi tendance à nouer un lien permanent avec le groupe étudié, du fait de l'évolution de leurs intérêts personnels (Adler & Adler, 1987).

Parfois, le choix de la participation est élaboré à l'insu du chercheur, comme ce fut le cas avec Jules-Rosette (1975), dont la conversion fut espérée, facilitée et même fortement encouragée par les membres de la communauté religieuse qu'elle étudiait. Quelquefois, c'est le refus de participation qui peut être la cause de tensions et non pas le contraire.

Les autres risques éthiques soulevés dans la littérature (Adler & Adler, 1987; Berg, 2001; Dewalt et al., 1998) concernent principalement le chercheur lui-même. Ce dernier peut se placer dans des situations potentiellement dangereuses et son degré élevé d'implication peut lui causer des problèmes. Ainsi, Adler (1985) a intégré, en tant que membre périphérique, des réseaux de trafic de drogues. Sans participer elle-même au trafic, elle a néanmoins été témoin d'actes illégaux, elle a consommé de la drogue et a été amenée à porter assistance à des informateurs en difficulté. D'autres chercheurs ont subi un certain ostracisme de leurs collègues universitaires à cause des transformations vestimentaire, physique ou d'attitude générale accompagnant leur participation au groupe étudié. Par exemple, Rochford (1991) a été soupçonné d'avoir travesti sa mission « d'objectivité » académique par certains collègues lorsque, dans le cadre de son étude des Krishna en Amérique, il a intégré pour un temps les rangs de ces derniers en tant que membre actif. Entre autres, ses habits et son apparence physique ne cadraient plus avec les habitus universitaires.

Soulignons aussi que la participation observante, comme toutes les autres méthodologies de recherche, ne saurait justifier le non-respect des principes d'éthique de base, qui commandent le respect de la dignité humaine, du consentement libre et éclairé, des personnes vulnérables, de la vie privée et des renseignements personnels. En guise d'exemple, l'observation incognito est inadmissible dans cette perspective méthodologique comme dans plusieurs autres.

### **Participation observante, introspection et écriture**

Dans les sections précédentes, nous avons vu que la participation observante permet au chercheur d'entrer au cœur du phénomène étudié et de le vivre au même titre que les autres membres du groupe. Elle peut donc être considérée comme une perspective descriptive privilégiée. C'est un lieu d'écriture où un véritable empirisme herméneutique peut s'exprimer. Ainsi, si l'ethnographie « concerne tout autant ce qui est regardé et questionné que celui qui regarde et questionne » (Laplantine, 1996, p. 118), c'est d'autant plus le cas pour la participation observante. En effet, l'utilisation privilégiée de la subjectivité du chercheur implique un certain effort d'introspection.

De par son aspect introspectif, la participation observante peut se rattacher à l'autoethnographie. Une participation observante se définit aussi

comme étant une autoethnographie si le chercheur procède essentiellement à l'analyse de sa propre expérience au sein d'un groupe dont il est membre. Parfois, on a affaire à une autoethnographie pure (on ne traite que de l'expérience du chercheur) et d'autres fois, à une analyse mixte. Le style d'écriture joue aussi un rôle dans cette échelle des degrés, car l'utilisation de la prose ou d'un style dérivé du journal personnel peut augmenter le niveau d'introspection présenté.

Suivant la typologie d'Anderson (2006), l'autoethnographie peut être de deux natures, soit analytique ou évocative. La participation observante se rattache habituellement à l'autoethnographie analytique, ce qui signifie que le chercheur vise à améliorer la compréhension théorique d'un phénomène social. Elle ne s'insère donc pas dans la lignée de l'autoethnographie évocative (ou subjectiviste), qui s'éloigne des sciences sociales traditionnelles (notamment au plan des styles d'écriture) en épousant les critiques postmodernes. Mais dans un cas comme dans l'autre, l'introspection joue un rôle important, bien qu'elle soit plus accentuée au sein de l'autoethnographie évocative.

En guise d'exemple, et comme nous l'avons mentionné précédemment, Friedman et al. (2009) racontent une expérience de gestionnaire au sein d'une entreprise de Hong-Kong. L'auteur principal explique le choc culturel qu'il a vécu et présente notamment les sentiments forts qui l'accompagnent. Par la suite, dans l'analyse, l'emploi du « je » tend à disparaître.

D'autres chercheurs sont plus introspectifs et utilisent une forme d'écriture se détachant des canons habituels de la publication scientifique. On s'approche alors de la prose ou du journal personnel. Goodall (1989) justifie cette façon de procéder par une perspective postmoderne selon laquelle l'écriture consiste à « représenter en mots ce que vous avez vécu en tant que personne lorsque votre objectif déclaré était d'étudier une culture »<sup>11</sup> [traduction libre] (Goodall, 1989, p. xxiii). De la même façon, Castenada (1972) affirme vouloir présenter les faits exactement comme ils lui sont apparus afin d'en conserver toute la profondeur. De ce fait, *Journey to Ixtlan* se lit comme un roman.

Mentionnons qu'il est aussi possible de réaliser une étude très participative en effectuant peu ou pas d'introspection. Ainsi, Scott (1968) propose une analyse socioculturelle du monde des courses de chevaux dans lequel il est profondément immergé depuis de nombreuses années. Il ne se met toutefois pas personnellement en scène dans cette analyse. Le « je » est presque totalement absent de son récit.

En sciences de la gestion, le style narratif utilisé est rarement introspectif (à cet égard, l'article de Gould, publié en 1991 dans une grande revue en

marketing, est représentatif de ce point de vue minoritaire). En ce qui a trait spécifiquement à la participation observante, l'immersion du chercheur est nommée et reconnue dans le texte, mais représente rarement la trame narrative principale (voir Lalonde, 2012, 2013).

### **Conclusion**

Dans cet article, nous avons démontré que la participation observante est une méthode scientifique valide, puisqu'elle a fait ses preuves (surtout en anthropologie et en sociologie) et qu'elle se rattache à un paradigme et à un courant théorique reconnus (à propos de ces critères de validité, voir Wacheux, 1996). De plus, nous avons souligné les avantages et les possibilités d'atténuation des risques de l'utilisation de cette méthode. C'est pourquoi nous croyons qu'il est temps qu'elle soit davantage utilisée dans les recherches en sciences de la gestion.

Il reste à voir si la participation observante constitue une méthode originale se distinguant de l'observation participante. En effet, Soulé (2007) soutient que la participation observante n'est en fait qu'une simple variante de cette dernière. Il affirme que la différence entre les deux n'est pas assez grande pour justifier la désignation d'une nouvelle méthode. Il remarque aussi que c'est principalement l'intensité d'immersion du chercheur qui différencie les deux termes.

Au contraire, nous avons démontré dans cet article que cette différence est assez lourde de conséquences pour justifier l'existence de deux démarches distinctes. Rappelons que c'est la question de la subjectivité qui est au cœur de cette distinction, l'observation participante classique exigeant une certaine retenue, à l'opposé de la participation observante qui encourage le partage des consciences. Les aspects introspectifs, plus prégnants dans le cas de la participation observante que dans celui de l'observation participante, constituent d'ailleurs un indice supplémentaire de cette séparation, rapprochant la participation observante de l'autoethnographie (du moins dans sa version analytique).

Nous admettons toutefois, et allons donc quelque peu dans le sens de Soulé (2007), que la participation observante constitue un stade évolutif de l'observation participante. Mais il faut reconnaître que cette variation est associée à un positionnement subjectif accentué envers lequel certains penseurs en sciences sociales ont encore des réserves<sup>12</sup>.

Comme nous l'avons vu précédemment, cette « gêne » à utiliser la participation observante est bel et bien présente en sciences de la gestion. Pourtant, l'histoire même de l'ethnographie organisationnelle est parsemée d'exemples d'utilisation d'une certaine part de subjectivité dans l'analyse d'un

cas restreint (Van Maanen, 2011). Ce fut même l'un des points de départ de grandes réflexions constitutives de notre domaine d'étude; pensons notamment aux contributions théoriques du mouvement des ressources humaines, qui découlent en partie d'observations menées par l'anthropologue Lloyd Warner impliqué dans le projet Hawthorne (Chapoulie dans Roy, 2006; Patton, 2002). Bien sûr, l'on ne parle pas ici de participation observante, mais bien, quand même, d'une démarche s'éloignant progressivement des préceptes du paradigme fonctionnaliste. L'École de Chicago en sociologie a aussi joué un rôle important à cet égard.

La participation observante constitue donc une occasion d'affermir un positionnement subjectiviste critique de l'approche dominante en sciences de la gestion. Dans ses fondements, elle implique que l'explication rationaliste-naturaliste ne peut être utilisée telle quelle pour l'humain, ses sociétés et ses cultures. Elle est utile et performante pour comprendre ce qui ne peut pas être analysé de l'extérieur; elle s'attache à décrypter la sensibilité humaine moins perceptible au moyen des approches objectivistes (Gusdorf, 1988).

## Notes

<sup>1</sup> Dans le présent article, les termes *paradigme fonctionnaliste* et *positivisme* sont employés comme des synonymes.

<sup>2</sup> L'observation participante est en fait à la base de l'ethnographie en tant qu'activité de recherche sur le terrain, mais elle est complétée par d'autres méthodes telles que les entretiens individuels ou de groupe, les procédés de recension, l'observation non participante, les sources écrites et les données audiovisuelles (de Sardan, 2008).

<sup>3</sup> Il se sentit même obligé de devenir membre, même s'il ne le désirait pas vraiment. Il craignait de perdre la possibilité d'achever sa collecte de données. Malgré tout, il fut un « membre incompetent » selon ses dires, la raison première de son implication n'étant pas une réelle dévotion.

<sup>4</sup> « *One of the principal advantages of participating while observing, however, is the possibility of experiencing the world of daily life as an insider. Sometimes this only can be accomplished by becoming the phenomenon and experiencing it existentially. Membership is a privileged point of view, and ultimately it is acquired only by lived experience* » (Jorgensen, 1989, p. 62-63).

<sup>5</sup> « *To each level of sociality corresponds its own knowledge, and if one wishes to grasp a group's deepest knowledge one must commune with its members, (.)* » (Turner dans Jules-Rosette, 1975, p. 8).

<sup>6</sup> « *Active membership brings researchers, even if only temporarily, into the members' first-order perspective. This leads them to penetrate beyond a rational to an irrational, emotional, and deep understanding of the people and setting they are studying* » (Adler & Adler, 1987, p. 60).



<sup>7</sup> « Here I have asserted that understanding poker players could not have possibly taken place in any way other than full, complete, long-term submersion, even communion, on the part of the ethnographer. With no formal texts to read, no protracted rituals to witness, and no works of art to admire, there is no other way the multiple layers of facticity, deception, and meaning could properly be interpreted and reconstructed » (Hayano, 1982, p. 155).

<sup>8</sup> « To study the institutions, customs, and codes or to study the behaviour and mentality without the subjective desire of feeling by what these people live, of realizing the substance of their happiness is, in my opinion, to miss the greatest reward which we can hope to obtain from the study of man » (Malinowski, 1961, p. 25).

<sup>9</sup> Il devra cependant faire attention à ne pas perdre de vue ses objectifs de recherche, qui ne consistent pas à poursuivre les objectifs du groupe. Le moyen ne doit pas devenir une fin (Anderson, 2006).

<sup>10</sup> « In my case, the initial shift from one set of interpretation to another was dramatic, resulting in a moment of shock in which even the physical terms of existence seemed to alter. (...) Instead, once the specific intent of certain rituals became known to me, the possibility of attaining multiple forms of awareness and flowing easily from one to another emerged » (Jules-Rosette, 1975, p. 63).

<sup>11</sup> « representing in words what you have lived through as a person when your stated purpose was to study a culture » (Goodall, 1989, p. xxiii).

<sup>12</sup> À ce sujet, de Sardan (2008, p. 195) écrit : « Autrement dit, l'ethnographie ou la sociographie de terrain me semblent avoir peu à gagner à suivre les extrémistes de l'empathie et les ayatollahs de l'implication ».

## Références

- Adler, N. J. (2002). *International dimensions of organizational behavior*. Cincinnati : South-Western.
- Adler, P. A. (1985). *Wheeling and dealing*. New York : Columbia University Press.
- Adler, P. A., & Adler, P. (1987). *Membership roles in field research*. Newbury Park, CA : Sage.
- Anderson, L. (2006). Analytic autoethnography. *Journal of Contemporary Ethnography*, 35(4), 373-395.
- Arborio, A.-M., & Fournier, P. (2001). *L'enquête et ses méthodes : l'observation directe*. Paris : Nathan.
- Arnould, E. J., & Wallendorf, M. (1994). Market-oriented ethnography : interpretation building and marketing strategy formulation. *Journal of Marketing Research*, 31(4), 484-504.

- Augé, M., & Colleyn, J.-P. (2004). *L'Anthropologie*. Paris : Presses universitaires de France.
- Barnard, C. (1968). *Functions of the executive*. Boston : Harvard University Press. (Ouvrage original publié en 1938).
- Barrett, S. R. (1984). *The rebirth of anthropological theory*. Toronto : University of Toronto Press.
- Becker, H. S. (1963). *Outsiders*. New York : Free Press.
- Berg, B. L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences*. Boston : Allyn and Bacon.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London : Heinemann.
- Castenada, C. (1972). *Journey to Ixtlan. The lessons of Don Juan*. New York : Simon and Schuster.
- Chandler, A. D. (1998). *Strategy and structure : chapters in the history of the industrial enterprises*. Cambridge : The MIT Press. (Ouvrage original publié en 1962).
- Chanlat, J.-F. (1990). Vers une anthropologie de l'organisation. Dans J.-F. Chanlat (Éd.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées* (pp. 3-30). Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Chapoulie, J. M. (2006). Introduction. Dans D. Roy (Éd.), *Un sociologue à l'usine* (pp. 5-31). Paris : La Découverte.
- Copans, J. (2011). *L'enquête ethnologique de terrain*. Paris : Armand Colin.
- Cuche, D. (2004). *La notion de culture dans les sciences sociales* (3<sup>e</sup> éd.). Paris : La Découverte.
- Déry, R. (1997). *Homo administrativus* et son double : du bricolage à l'indiscipline. *Gestion*, 22(2), 27-33.
- De Sardan, J. P. O. (2008). *La rigueur du qualitatif*. Louvain-la-Neuve : Bruylant-Academia.
- Dewalt, K. M., Dewalt, B. R. & Wayland, C. B. (1998). Participant observation. Dans H. R. Bernard (Éd.), *Handbook of methods in cultural anthropology* (pp. 259-299). Walnut Creek, CA : Altamira Press.
- D'Iribarne, P. (1989). *La logique de l'honneur*. Paris : Seuil.
- D'Iribarne, P. (1998). *Cultures et mondialisation : gérer par-delà les frontières*. Paris : Seuil.

- Doloriert, C., & Sambrook, S. (2012). Organisational autoethnography. *Journal of Organizational Ethnography*, 1(1), 83-95.
- Dortier, J.- F. (2005). *Une histoire des sciences humaines*. Auxerre Cedex : Sciences Humaines.
- Favret-Saada, J. (1977). *Les mots, la mort, les sorts – la sorcellerie dans le Bocage*. Paris : Gallimard.
- Friedman, P.- A., Dyke, L. S., & Murphy, S. A. (2009). Expatriate adjustment from the inside out : an autoethnographic account. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 252-268.
- Glesne, C. (1999). *Becoming qualitative researchers*. White Plains, NY : Longman.
- Gold, R. L. (1958). Roles in sociological field observations. *Social Forces*, 36, 217-223.
- Goodall, H. L. (1989). *Casing a promised land*. Carbondale, Il : Southern Illinois University Press.
- Gould, S. J. (1991). The self-manipulation of my pervasive, perceived vital energy through product use : an introspective-praxis perspective. *Journal of Consumer Research*, 18, 194-207.
- Gusdorf, G. (1988). *Les origines de l'herméneutique*. Paris : Payot.
- Hayano, D. M. (1982). *Poker faces*. Berkeley : University of California Press.
- Hunt, J. (1984). The development of rapport through the negotiation of gender in field work among police. *Human Organization*, 43, 283-296.
- Jorgensen, D. L. (1989). *Participant observation. A methodology for human studies*. Newbury Park, CA : Sage.
- Jules-Rosette, B. (1975). *African apostles*. Ithaca, NY : Cornell University Press.
- Junker, B. H. (1960). *Field work : an introduction to the social sciences*. Chicago : University of Chicago Press.
- Krieger, S. (1983). *The mirror dance : identity in a women's community*. Philadelphia : Temple University Press.
- Laburthe-Tolra, P., & Warnier, J.- P. (2007). *Ethnologie, anthropologie*. Paris : Presses universitaires de France.
- Lalonde, J.- F. (2012). *Entrepreneuriat arabe, cultures et équipes entrepreneuriales multiethniques* (Thèse de doctorat inédite). HEC Montréal, Montréal, QC.

- Lalonde, J.-F. (2013). Cultural determinants of Arab entrepreneurship : an ethnographic perspective. *Journal of Enterprising Communities*, 7(3), 213-232.
- Laplantine, F. (1996). *La description ethnographique*. Paris : Armand Colin.
- LeMasters, E. E. (1975). *Blue-collar aristocrats*. Madison : University of Wisconsin Press.
- Malinowski, B. (1961). *Argonauts of the western pacific*. New York : E. P. Dutton & Co.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks : Sage.
- Rochford, E. B. (1991). *Hare Krishna in America*. New Brunswick, NJ : Rutgers University Press.
- Roy, D. (2006). *Un sociologue à l'usine*. Paris : La Découverte.
- Saïd, E. (2009). Between worlds. Dans S. R. Khalaf, & S. K. Khalaf (Éds), *Arab society and culture. An essential reader* (pp. 94-103). London : SAQI.
- Scott, M. (1968). *The racing game*. Chicago : Aldine.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. New York : Harper and Row.
- Simon, H. T. (1997). *Administrative behavior*. New York : The Free Press. (Ouvrage original publié en 1945).
- Soulé, B. (2007). Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches qualitatives*, 27(1), 127-140.
- Spradley, J. P. (1980). *Participant observation*. Harcourt Brace : Jovanovich Giovanna College Publishers.
- Thompson, J. D. (1967). *Organization in action : social science bases of administrative theory*. New York : McGraw-Hill.
- Van Maanen, J. (2011). Ethnography as work : some rules of engagement. *Journal of Management Studies*, 48(1), 218-234.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris : Économica.
- Wacquant, L. (1996). Un mariage dans le ghetto. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 113, 63-84.

Wacquant, L. (2000). *Corps et âme : carnets d'ethnographie d'un apprenti boxeur*. Marseille : Agone.

Yanow, D. (2012). Organizational ethnography between toolbox and world-making. *Journal of Organizational Ethnography*, 1(1), 31-42.

**Jean-François Lalonde** est professeur à l'Université de Sherbrooke où il enseigne en création d'entreprises et en intrapreneuriat. Il est aussi membre du conseil d'administration et directeur pour la région du Québec du Conseil canadien de la PME (CCPME). Ses recherches portent sur les liens entre culture et création d'entreprises et sur le concept de choc culturel dans les équipes entrepreneuriales multiethniques. Il s'intéresse également à la logique entrepreneuriale dans les organismes de charité.