

Labbé, S. (2006). Recherche-action et éthique. In CREFI (Ed.), *Journées d'études RHEPS 2006 : Nouveaux objets, nouvelles méthodologies*. Toulouse, CREFI, [CD-ROM].

*"Les dégâts que nous avons causés par le passé sont terribles. Mais depuis, c'est-à-dire depuis que nous sommes libres de tout dire et de tout écrire, peut-être sommes-nous devenus plus responsables ?"*

(Popper, 1992<sup>1</sup>, p.139-140)

## **ETHIQUE ET RECHERCHE-ACTION**

Les questions éthiques font partie intégrante des questions que doit se poser le chercheur lorsqu'il intervient dans le monde social. Tout chercheur a le devoir de questionner son travail sur les incidences de ce dernier ou sur les connaissances qu'il va produire. Les sciences humaines n'échappent, bien évidemment, pas à cette règle. Au contraire, c'est avec encore plus de vigilance que les recherches doivent être menées car elles ont l'homme pour objet.

Dès lors, la recherche-action qui incite le chercheur à sortir de son laboratoire pour gagner le « monde réel » demande encore plus d'attention. Directement sur le terrain, celui-ci doit s'interroger sur les conséquences de son intervention tout en observant les changements. Il doit veiller aux sujets, au monde social intégré mais aussi aux organisations, à leur équilibre, leur pérennité, etc.

Cette communication s'appuie sur des travaux réalisés à l'articulation du terrain (en l'occurrence le monde de l'entreprise) et de la recherche. La demande initiale était de trouver des solutions pour augmenter la productivité de l'entreprise, de limiter le turn-over qui sévissait, d'optimiser les taux d'absentéisme pour augmenter les résultats de l'entreprise c'est-à-dire, en résumé, améliorer la motivation du personnel. Nous avons choisi de traduire la demande des dirigeants avec les concepts théoriques d'engagement comportemental (Joule et

---

<sup>1</sup> Popper, K. (1992). *La leçon de ce siècle*. Paris : Anatolia Editions.

Beauvois, 1998<sup>2</sup>) et d'implication professionnelle (Mias, 1998<sup>3</sup>). Ainsi, nous avons mis en place une démarche expérimentale susceptible de répondre à leurs attentes. Un protocole avant/après devait permettre d'évaluer l'efficacité du dispositif.

On envisage alors aisément le statut critique de la démarche sur le plan éthique : s'agissait-il de manipuler des gens pour le bénéfice de l'entreprise ?

Alors que l'école des relations humaines a longtemps subi le reproche d'être une école de la manipulation, de la déshumanisation (pensons au taylorisme par exemple, qui annihile l'être humain pour le ranger au statut de machine, aux excès de formalisme niant les particularités individuelles...), la tendance aujourd'hui se renverse pour une approche plus sociale de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise.

Pour répondre aux exigences déontologiques des recherches en sciences humaines nous avons donc veillé à ce que les actions soient tout autant bénéfiques pour les employés que pour l'entreprise. C'est alors que nous est apparu l'intérêt des démarches éthiques d'entreprise (management par les valeurs, développement durable, Investors In People...). Nous avons peu à peu sensibilisé les dirigeants à ces considérations et les actions menées ont donc conduit les entreprises à adopter une démarche éthique nous permettant de répondre à la fois aux contraintes expérimentales et aux exigences déontologiques.

Après avoir relaté certains points particuliers rencontrés lors de nos trois années de recherche-action au sein des entreprises, nous proposerons quelques idées pour optimiser l'efficacité du code de déontologie que nous avons utilisé.

\*\*\*

"Je jure par Apollon, médecin, par Esculade, par Hygie et Panacée, par tous les dieux et toutes les déesses, les prenant à témoin que je remplirai, suivant mes forces et ma capacité, le serment et l'engagement suivants : ...", le serment d'Hippocrate est sans doute le code de déontologie le plus ancien, le plus usité et le plus respecté qui soit. Il est inhérent à la profession de médecin et toute personne qui consulte sait que son médecin est tenu à discrétion et morale (et c'est bien de morale dont il est question, le terme latin "*ethica*" désigne la morale en tant que partie de la philosophie). Il révèle un besoin moral dans l'exercice d'une profession vouée aux être humains.

---

<sup>2</sup> Joule, R.-V. & Beauvois, J.-L. (1998). La soumission librement consentie : Comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire ? Paris : P.U.F.

<sup>3</sup> Mias, C. (1998). L'implication professionnelle dans le travail social. Paris : l'Harmattan.

La psychologie possède depuis longtemps un code de déontologie ; voici les points qui selon nous sont communs à toutes les recherches menées sur des sujets humains :

- respect des droits de la personne (dignité, liberté, protection et anonymat)
- responsabilité du chercheur dans le choix et l'application des méthodes qu'il conçoit et met en œuvre
- probité du chercheur (honnêteté, justice, intégrité)
- qualité scientifique de l'étude
- respect du but assigné (les dispositifs méthodologiques mis en place par le psychologue répondent aux motifs de ses interventions, et à eux seulement. Le chercheur doit en plus prendre en considération les utilisations possibles qui peuvent éventuellement en être faites par des tiers).

Concrètement le chercheur doit s'assurer du consentement des personnes qui participeront à une recherche, il doit aussi les informer de ses buts et objectifs. Les sujets peuvent se retirer à tout moment du protocole. Le chercheur ne doit pas répondre à une demande immorale. Les sujets ont droit à un compte-rendu compréhensible des résultats les concernant. Les documents que produit le chercheur (ou apprenti chercheur si cela se passe dans le cadre d'une formation) portent son nom et il n'accepte pas que ses comptes-rendus soient transmis sans son accord explicite. Il peut utiliser les données recueillies à des fins d'enseignement et de publication. Mais il a aussi obligation d'assistance à personne en danger. "Il lui est donc fait obligation de signaler aux autorités judiciaires chargées de l'application de la loi toute situation qu'il sait mettre en danger l'intégrité des personnes"<sup>4</sup>. Voici quelques règles d'éthique proposées au chercheur en psychologie et que nous tenions à appliquer dans l'exercice de notre recherche-action.

De nos jours, de plus en plus de chercheurs font appel à des commissions universitaires sur les "sujets humains" ou à d'autres autorités de surveillance pour s'assurer du respect déontologique des études qu'ils ont à mener. L'A.D.R.I.P.S.<sup>5</sup> a récemment constitué une "Commission d'Ethique" dont la vocation est de réfléchir aux problèmes éthiques fondamentaux (ses membres sont à l'origine d'un code d'éthique de la recherche en psychologie sociale) et de répondre (par convocation d'un Comité) à des questions particulières, notamment lorsqu'un chercheur émet un doute quant au risque de porter atteinte

---

<sup>4</sup> Code de déontologie des psychologues. Article 13.

<sup>5</sup> Association pour la Diffusion de la Recherche Internationale en Psychologie Sociale

à l'intégrité physique, psychologique ou intellectuelle des personnes impliquées dans son étude.

Mais l'équipe de recherche joue aussi, à ce niveau, un rôle prépondérant. Les questions éthiques sont souvent débattues entre collègues. Pour notre part, ces questions ont été abordées dès nos travaux de maîtrise et notre équipe d'accueil fut excellente conseillère en la matière.

## **Tromperie**

On appelle tout simplement tromperie le fait de tester le comportement des gens à leur insu. C'est un des thèmes qui fait le plus souvent polémique dans les discussions éthiques. Souvenons-nous des expériences de Milgram qui amenaient des gens, dupés par les complices de l'expérimentateur, à infliger des chocs électriques à des soi-disant sujets d'expérience (qui en réalité étaient aussi des compères comédiens qui simulaient la douleur). Outre le fait de tromper les sujets sur l'objet de l'expérience, c'est plutôt dans sa révélation, lors du débriefing, qu'il faut voir les plus grands risques de toucher l'intégrité des personnes. En effet, les personnes n'étaient pas prêtes, sur le plan psychologique, à apprendre tant d'elles-mêmes : elles étaient en effet capables d'infliger des chocs électriques à des innocents, capables même de conduire quelqu'un à la crise cardiaque, voire au meurtre ! Quelle horreur pouvait alors leur renvoyer leur propre image d'elles-mêmes ! Quelle horrible image d'elles-mêmes leur renvoyait ce test, elles qui l'avaient seulement accepté pour rendre service ! Quel ravage cela pouvait provoquer dans leur estime d'elles-mêmes !

La tromperie en psychologie sociale est tolérée lorsque l'on ne peut faire autrement mais à condition de ne blesser en aucune façon l'intégrité des personnes. Dans le cas de nos recherches-actions, nous ne pouvions, à la fois, faire une intervention sur le terrain, manipuler les facteurs d'engagement et dire aux gens le but de notre démarche. Les personnes n'étant plus naïves, cela aurait fatalement biaisé les résultats. Nous avons donc choisi de ne pas donner aux sujets de notre protocole expérimental l'intégralité de l'objectif de notre démarche. Nous avons ainsi déclaré que nous allions faire une estimation de leur satisfaction au travail avant de mettre en place des actions dans l'entreprise pour ensuite voir si cette satisfaction avait évolué. Ce n'était donc pas une si grande tromperie. Nous leur cachions simplement la technique (au service de la théorie), le "comment" nous allions réaliser ces actions. Moscovici citant l'exemple d'une expérience nécessitant ce genre de manœuvre dira : "il n'y a cependant ni tricherie ni tromperie, rien que de la nécessité, comme nous l'expliquons après coup à nos sujets, d'user d'une ruse. S'ils savaient d'avance le véritable but ils feraient attention. Ils

infléchiraient dans un certain sens leur conduite ou leur langage que nous voulons saisir à l'état "naturel" (Moscovici, 1984<sup>6</sup>, p.19). En outre, nous savions que ces actions ne pouvaient en rien nuire à l'intégrité des personnes expérimentées.

Nos expériences passées (Labbé, 2001<sup>7</sup>) se sont toutes conclues par un débriefing et aucune personne n'a jamais manifesté de colère à notre rencontre. Il nous arrive encore aujourd'hui de croiser certaines d'entre elles, et le contact semble toujours positif. Ceci probablement grâce à l'honnêteté de nos restitutions et au soin pris quant au respect de leur intégrité.

Devrait-on alors renoncer à ce genre de techniques ? A leurs détracteurs, Beauvois et Joule objectent, prenant pour exemple les placebos utilisés en médecine : "Qui reprocherait à un médecin de mentir à son patient pour apaiser sa souffrance ? Le mensonge et l'effet placebo sont ici mis au service d'une noble cause et personne ne s'en plaint" (Joule & Beauvois, 1998b, *ibidem*, p.203). Nous nous permettons cette citation parce que, justement, c'est dans le cadre d'actions éthiques que nos recherches se sont inscrites et c'est en cela que nous y voyons une noble cause.

### **Influence ou manipulation ?**

De quel droit pouvons-nous influencer des gens ? De quel droit pouvons-nous amener des gens à être autrement impliqués dans leur entreprise ? Au premier abord, on crie à la manipulation, imaginant le dirigeant d'entreprise sans scrupule à la recherche de recettes miracles pour fidéliser ses employés et les inciter à produire davantage, et ceci à leur insu. C'est à notre avis très insultant pour les dirigeants mais aussi très réducteur pour les employés de croire que cela se passe ainsi.

D'une part, nous pouvons témoigner de l'intérêt des dirigeants que nous avons rencontrés (certes soucieux de la rentabilité de leur entreprise mais c'est, après tout, leur mission) pour les personnes travaillant dans leur société. Par l'intermédiaire des questionnaires et des entretiens par exemple, ils ont tenu compte au maximum des requêtes des employés. N'est-ce pas déjà faire montre d'honnêteté et d'écoute à leur égard ? Enfin, entendre leurs demandes n'est en aucun cas tenter de les manipuler à leur insu, bien au contraire.

---

<sup>6</sup> Moscovici, S. (1984). *Psychologie sociale*. Paris : P.U.F.

<sup>7</sup> Labbé, S. (2001). *De l'engagement à l'implication. Le théâtre : outil de formation en insertion*. Mémoire de D.E.A de Sciences de l'Education, non publié. Université de Toulouse – Le Mirail.

D'autre part, croire que les employés sont des êtres aussi facilement manipulables est à notre avis tout aussi humiliant. Certes, les facteurs engageants mis en place peuvent sembler dictés par une vision déterministe des comportements humains. Et pourrait alors se poser la question du droit à l'autodétermination de chacun. Ne portons-nous pas atteinte au plus légitime des droits humains, "le droit à l'autodétermination, le droit à être heureux et malheureux à notre guise, ce droit que Kant a défendu contre le paternalisme" (Popper, 1992<sup>8</sup>, p.116) ? Pourquoi vouloir en effet que les gens se sentent bien dans leur entreprise ? Mais à l'évidence cette question ne se pose pas, cela fait partie des rêves de tout un chacun<sup>9</sup> !

Cependant, notre point de vue est tout autre : l'être humain n'est, selon nous, pas seulement déterminé par des facteurs externes de son environnement, il est aussi doué de volonté, d'aspirations et peut donc très bien inscrire son implication dans une démarche intentionnelle. Notre recherche s'attache alors à révéler les mécanismes en jeu et les outils à disposition de l'employé pour construire son engagement. Rien de manipulateur en effet dans cette vision mais plutôt au contraire, la recherche de conditions de travail positives<sup>10</sup> qui peuvent aider l'homme à se sentir bien dans sa profession. N'est-ce pas là une grande cause ?

### **PROBLEMES ETHIQUES RENCONTRES DANS NOTRE RECHERCHE**

C'est par souci de transparence vis-à-vis de la communauté scientifique mais aussi, peut-être, pour faire avancer les réflexions en ce domaine que nous avons choisi d'exposer quelques cas problématiques rencontrés dans notre recherche. Nous ne prétendons pas avoir la clé de ces problèmes mais, simplement, nous voulons témoigner des difficultés qu'engendre toute recherche-action associée à des demandes à la fois institutionnelles, industrielles et morales.

Examinons de quelle manière nous avons établi le principe éthique de notre démarche au sein des cinq entreprises. Avant toute action dans l'entreprise, nous devons nous assurer, de la bonne compréhension, de la part des dirigeants, de nos principes et devoirs éthiques. Le respect de l'anonymat doit être respecté : impossible de dévoiler un contenu qui puisse remettre en cause ce principe. Pour nous protéger de cela, nous leur présentons, au début de toute démarche, le code de déontologie prescrit par nos collègues de l'équipe REPERE. Lac et

---

<sup>8</sup> Popper, K. (1992). *La leçon de ce siècle*. Paris : Anatolia Editions. (Original work Published 1992)

<sup>9</sup> Nous entendons fréquemment un argument pour le besoin d'être bien au travail, c'est celui qui consiste à remarquer que nous passons plus de temps au travail que chez nous, alors «*autant y être bien : c'est la vie aussi !*»

<sup>10</sup> En termes matériels, environnementaux mais aussi relationnels et éthiques : et la boucle est bouclée !

De Zotti (1999<sup>11</sup>, p.2) ont en effet construit pour les besoins de leurs travaux de DEA un outil qui nous a servi tout au long de notre démarche. Nous avons pu constater son extraordinaire efficacité en tant qu'instrument de dialogue tant avec les dirigeants et qu'avec les personnes interviewées. A travers ce code, affiché dès que cela est possible dans le bureau où nous nous trouvons, nous nous engageons publiquement au respect de l'anonymat mais aussi au respect de la liberté des individus à participer, au respect du fonctionnement hiérarchique de l'organisation, au respect des horaires. Nous nous engageons aussi à expliquer les objectifs de la recherche et à restituer les résultats à l'ensemble des participants.

Cet engagement, puisque affiché dans son établissement, engage aussi la responsabilité du chef d'entreprise, alors censé avoir accepté les conditions éthiques de la recherche. Ainsi, nous pouvons rappeler en toute occasion notre devoir de respect de ce code. Il nous permet aussi d'être transparente par rapport à notre sujet de recherche. En effet, certains responsables préfèrent que nous ne disions pas ce que nous cherchons réellement c'est-à-dire à motiver le personnel, mais nous confèrent d'autres missions plus "avouables" comme la communication dans l'entreprise, une démarche qualité... Enfin, le code est aussi très efficace pour rappeler notre devoir de restitution des résultats et aussi pour nous permettre de le remplir. Dans le milieu industriel, une réunion représente un coût en matière de temps, de productivité et il est aisé de faire l'impasse sur la restitution des analyses (il est aussi parfois difficile pour les dirigeants de restituer des résultats négatifs).

Présenté systématiquement avant chaque entretien, il nous permet surtout, en plus de nous engager dans le respect éthique des entretiens, d'instaurer un réel climat de confiance avec l'interviewé : ne serait-ce que dans le temps passé à expliquer à chacun notre engagement, ainsi une relation s'établit.

Toutefois la pratique systématique de ce code amène aujourd'hui à l'affiner quelque peu. C'est ce que nous nous proposons d'exposer après avoir relaté les problématiques rencontrées.

## **L'anonymat**

L'anonymat (le "secret professionnel" disent certaines personnes rencontrées) est notre souci premier. En effet, nous devons protéger à tout prix l'intimité des personnes qui se

---

<sup>11</sup> Lac, M. & De Zotti, P. (1999). *Approche expérimentale de la structure de l'implication professionnelle*. Mémoire de D.E.A. de Sciences de l'Education non publié, Université de Toulouse le Mirail.

présentent à nos entretiens (entretiens semi-directifs) ; certains de leurs dires, s'ils étaient dévoilés, pourraient influencer sur leur vie dans l'entreprise.

Le problème ne se pose pas avec les questionnaires puisqu'ils sont totalement anonymes. Recueillis sur écrans d'ordinateurs, ils préservent au maximum la confidentialité. Nous prenons aussi garde de ne laisser aucune base de données dans l'entreprise et veillons à ce que le recueil se fasse en dehors du réseau informatique interne à l'entreprise. Une fois ces précautions exposées aux participants, ils répondent en toute confiance. Seules quelques personnes émettent des doutes (la seule femme d'un service par exemple, facilement repérable par recoupements); nous leur rappelons alors notre devoir et leur assurons aussitôt le secret. Mais généralement, le fait de répondre par informatique rassure d'emblée par le fait que l'écriture de la personne interrogée ne peut pas être reconnue.

Nous avons été, malgré toutes ces précautions, confrontée à trois soucis majeurs :

***Ne pas dévoiler une identité (un nom) n'est pas suffisant pour préserver l'anonymat***

Une personne peut être identifiée simplement par le fait qu'on reconnaisse des propos qu'elle seule peut tenir. ("Si tu écris ça, on saura que c'est moi qui l'ai dit"). Pour ne pas courir un tel risque, nous pensons qu'il est important de demander l'accord des participants avant de restituer nos analyses. C'est ainsi que nous pris pour habitude, de ne pas faire de la direction le premier destinataire de nos résultats mais de demander l'accord des personnes interviewées avant de le faire. En effet, nous organisons en premier lieu une réunion présentant les résultats aux employés concernés. Après cette présentation seulement et avec leur accord nous restituons les analyses à la direction.

***L'anonymat envers le destinataire n'exclut pas celui envers les pairs***

Lors des premières réunions, nous avons bien entendu pensé à préserver l'anonymat vis-à-vis de la direction (qui n'était donc pas conviée) mais nous avons omis le fait qu'on puisse vouloir le conserver aussi vis-à-vis des collègues. Ainsi des participants furent choqués que certaines de leurs déclarations, parfois singulières, soient révélées, même anonymement, à leurs collègues. Même si, sous l'effet de l'analyse, les résultats étaient synthétisés, ces personnes y entendaient, non plus l'analyse globalisante, mais leurs propres propos. Cette confusion nous apprit qu'il fallait généraliser davantage les propos et ainsi veiller à ce qu'aucun détail ne puisse être reconnu.



Un autre problème tient aussi au fait que devant les collègues on ne peut pas dire que l'on refuse qu'une partie soit rapportée à la direction (nous l'avons compris lorsqu'un employé est venu nous voir seul après une réunion), une telle requête faite en public trahirait la personne. Nous en avons déduit qu'il est préférable d'adresser un contrat écrit à chaque personne lui demandant individuellement si elle accepte que le rapport présenté en réunion soit remis à la direction. Nous avons donc créé, à cet effet, un "contrat d'accord de diffusion" où la personne doit mentionner si elle accepte ou non que le rapport exposé soit diffusé à sa hiérarchie (les noms étaient mentionnés) et si elle souhaite qu'une partie soit supprimée. Nous prenons garde de signaler que cette décision ne pouvait concerner que quelque chose qui l'engageait personnellement. Cette situation ne s'est pas présentée lors de nos interventions mais si tel avait été le cas nous aurions pris soin de restituer un document ne comportant pas le message s'il était dû à une seule personne ; s'il avait été dû à plusieurs personnes nous aurions alors laissé ce message en prenant soin de généraliser davantage les propos.

### *Interroger l'ensemble d'un service engage l'ensemble de ce service*

C'est un écueil auquel on peut s'exposer par souci d'exhaustivité, quand la taille du service (voire de l'entreprise) le permet. Dans ce cas, comme nous le savons, ce sont les occurrences les plus redondantes qui ressortent de l'analyse des données. Et, inévitablement, la position individuelle anonyme s'efface devant la notion d'identité du service qui s'impose, à tous globalement et donc à chacun. Ceci peut poser problème lorsque, par exemple, les personnes sont majoritairement mécontentes. La hiérarchie directe peut alors s'irriter vis-à-vis de telles attitudes. Mais à notre grand étonnement, un rapport majoritairement positif peut aussi être source de tensions. Ce cas particulier nous est donc apparu digne d'être pris en compte. Nous pensons qu'il n'est pas conseillé d'interroger l'ensemble des employés car ceux-ci attendent alors une sorte d'exhaustivité des thèmes abordés et du rapport qui en est fait. Mais nous n'avons pas trouvé de solution idéale à ce problème car par ailleurs, ne pas interroger tout le monde lorsque cela est possible est frustrant pour les non-participants.

### **De l'impossibilité de mener des entretiens sans influencer d'aucune part le milieu étudié**

Dans une autre des entreprises, où nous interrogeons l'ensemble d'un service, nous sommes confrontée à un autre gros problème. En effet, des difficultés relationnelles avec le chef de service sont révélées et déplorées et ce, quasiment par l'ensemble des employés. Les personnes parlant sous le sceau de l'anonymat se livrent en toute confiance et nous exposent

des problèmes importants de comportement, de management et de respect envers les employés<sup>12</sup>. Mais le chef en question fait également partie des sujets interviewés. Nous savons que restituer cet état de fait peut lui porter gravement préjudice mais, d'autre part, le passer sous silence n'est pas honnête vis-à-vis des employés qui souhaitent que la direction en soit informée tout en conservant l'anonymat. Cruels outils alors que deviennent les entretiens : outils de dénonciation, c'est très malsain. Le problème est complexe car nous nous devons de restituer les déclarations des employés (devoir scientifique d'honnêteté) mais nous ne pouvons pas risquer de compromettre le petit chef (le côté éthique) ni oublier que nous intervenons dans l'entreprise pour le bénéfice de celle-ci (devoir moral envers le commanditaire). Nous nous sommes aussi engagée par cela ! Laisser perdurer de tels agissements ne peut que la desservir. Le choix du service sur lequel portait l'étude n'était d'ailleurs pas anodin : en effet, il sévissait dans ce service un incroyable "turn-over"<sup>13</sup> (6 personnes sur 14 avaient démissionné quelques mois avant notre intervention). Nous mettons donc le doigt sur un problème grave mais ne savons pas comment agir. Or, c'est là justement que se révèle la réelle signification de la recherche-action. Rappelons que nous en sommes, à l'époque, aux prémisses de nos travaux, menant des entretiens pour notre recherche mais aussi dans le but d'établir un diagnostic nous permettant de déterminer les actions à mener. "Engluée" dans une triangulaire infernale "scientificité/éthique/contrat-moral-avec-l'entreprise", nous ne pouvons cependant plus rester neutre, chercheur non impliqué, observateur passif d'une situation : il nous faut **intervenir** !

Nous décidons de rencontrer le petit chef et nous lui révélons le problème. Il nous remercie dans un premier temps pour notre discrétion mais refuse catégoriquement que cela soit mentionné dans le document à destination de la direction. Après un long moment de discussion, rappelant à cette personne notre devoir de restitution par honnêteté envers les employés (mais aussi pour notre crédibilité) nous arrivons à un compromis : nous inscrirons seulement : «*des difficultés de communication avec la hiérarchie sont relatées*». Ainsi nous pouvons être tranquille avec notre conscience : le problème est soulevé mais la "hiérarchie" englobant six personnes en tout l'honneur du petit chef est sauf.

Ce qui se passe ensuite ?

Lors de la réunion de restitution avec l'ensemble des employés, le petit chef évoque lui-même le problème, ce qui permet d'ouvrir un débat que tous décident de poursuivre en

---

<sup>12</sup> C'est encore par souci déontologique que nous n'irons pas plus loin dans les détails.

<sup>13</sup> Ou «mobilité externe», «taux de démissions» mais le terme anglais est si couramment employé dans le monde industriel qu'il me semble illusoire de vouloir le traduire.

dehors de notre présence, après la restitution des résultats. Quelques jours plus tard, la personne en question va, de son propre "chef", informer la direction que tout n'a pas été dit dans le rapport. Elle révèle le problème et promet de faire des efforts. La direction nomme alors l'adjoint du petit chef "responsable de la communication dans le service" et dorénavant, dans le projet d'entreprise rédigé en partie par les employés eux-mêmes parmi les valeurs de l'entreprise, on peut trouver :

*"Favoriser des relations humaines qui respectent chacun et l'équipe par :*

- La transparence, l'adaptation, la précision de l'information,*
- La loyauté et la confiance dans les échanges,*
- La reconnaissance des différences,*
- Le respect des règles du jeu communes,*
- L'exemplarité des comportements"*

Cette situation est riche d'enseignements. Elle illustre à quel point le respect de l'intégrité est une question d'équilibre entre d'une part les personnes physiques et d'autre part les organisations sur lesquelles nous intervenons. Mais plus encore, ce que cet exemple questionne est notre droit à influencer le milieu étudié. Dans le cas décrit, l'intervention se produit dès notre entrée dans l'entreprise alors qu'elle devait s'exercer après un premier diagnostic (l'objet de ces premiers entretiens). Dans ce cas précis, elle se fait en dehors du cadre des actions négociées avec la direction. Et ce n'est que plus tard que nous comprenons que nous avons agi sur le service interrogé. N'est-ce pas alors un élément éthique à questionner ? De quel droit pouvons-nous agir sur notre terrain d'étude ? Au nom de quoi ? La question se pose de façon aiguë dans une investigation, pour des motifs tant éthiques que scientifiques et il nous semble qu'on ne puisse en faire l'impasse. C'est le problème que nous tenions à évoquer par cet exemple. En revanche, nous sommes définitivement convaincue qu'une recherche-action -sa dénomination même l'affirme- se réalise pleinement dans l'interaction de ces deux pôles.

## **PROPOSITIONS POUR UN NOUVEAU CONTRAT DE DEONTOLOGIE LIE A LA RECHERCHE-ACTION**

Le code de déontologie présenté infra ne prétend en aucun cas être abouti ; il n'est qu'une proposition : une ouverture à la discussion lancée à toute personne désireuse de créer un outil particulièrement bien adapté aux situations que nous pouvons rencontrer. Il fait simplement état des manques perçus lors de nos interventions et tente d'être plus adapté aux recherches menées au sein des organisations.

Il s'appuie majoritairement sur le code créé par les membres de notre équipe Lac et De Zotti (1999, ibidem, p.2). L'ordre des points a parfois été changé, et nous avons simplement ajouté ce qui nous semblait manquer. Nous sommes persuadée de l'intérêt d'un tel outil qui permettrait de poser les règles du jeu et un véritable climat de confiance entre les commanditaires de la recherche, le chercheur et les participants dans une « négociation permanente » entre recherche et action (Boumard, 2000<sup>14</sup>).

---

<sup>14</sup> - Séminaire de Patrick Boumard du 21/02/2002 pour l'équipe CREFI-REPERES.

## **LE CODE DE DEONTOLOGIE LIE A L'INTERVENTION DANS L'ORGANISATION**

**Le libre choix des individus**, des groupes et des institutions de participer ou non au protocole.

**Le respect de l'anonymat et de l'intégrité** des individus mais aussi des groupes de participants.

**Le respect de l'équilibre organisationnel** et la prise en compte de son fonctionnement (respect de la hiérarchie, des horaires, des fonctionnements internes et des règlements intérieurs).

**La limitation de l'intervention** aux éléments discutés lors de la présentation de la recherche.

**L'explication de tous les objectifs** et autres éléments pouvant revêtir une certaine ambiguïté pour les participants.

**La restitution des résultats** à l'ensemble des participants dans un premier temps pour accord de diffusion à leur hiérarchie.

La **libre utilisation** par les participants **des résultats** restitués (et se limitant à l'appropriation son identité).

**L'honnêteté et l'objectivité** des chercheurs (y compris étudiants chercheurs et stagiaires).

**Le droit du chercheur de refuser** toute intervention ne répondant pas à ces principes éthiques.

L'obligation de la part du chercheur **d'assistance aux personnes en danger**.

La possibilité d'utiliser les données recueillies à des fins **d'enseignement et de publication**, dans le respect de l'anonymat des personnes.

**Le respect minutieux** de tous les éléments du code décrit ci-dessus et présenté aux personnes concernées.

\*\*\*

Il n'est plus de domaines touchant aux relations entre êtres humains qui ne soient interrogés sur leurs pratiques. La France des droits de l'homme a certes toujours été sensible à ces questions mais c'est à l'heure où l'on embauche notamment des "déontologues" dans les banques<sup>15</sup> que les questions éthiques resurgissent avec ferveur.

Si certaines questions restent encore en suspens nous proposons d'ouvrir le débat (ici ou ailleurs) afin d'avancer encore dans la complexité de la recherche-action. Cependant, cet exemple illustre une nouvelle fois le sempiternel aller-retour nécessaire entre les différents pôles de la recherche-action (Bataille, 1983<sup>16</sup>) et les exercices d'influence qui s'y jouent .... Dans nos travaux, les contraintes du terrain nous ont poussée à nous interroger sur nos pratiques (éthique en sciences humaines) mais la construction de la recherche-action (associant les acteurs à sa mise en place) a aussi interrogé les dirigeants sur son contenu (éthique d'entreprise). Enfin, c'est véritablement en permettant aux sujets (et employés par la même occasion) de passer de l'état d'agent à celui d'auteur, voir de co-auteur, de la situation expérimentale (et donc, par répercussion, de leur situation professionnelle) que nous pensons avoir agi de manière éthique dans les organisations. Les dirigeants ont à leur tour rationalisé leurs choix et se sont depuis engagés dans le maintien des démarches éthiques dans leur entreprise.

Nos travaux s'inscrivent véritablement dans ces considérations puisque nous avons constamment veillé à la déontologie dans nos interventions de chercheur et que nous avons pu également découvrir dans le monde de l'entreprise un intérêt croissant pour les préoccupations éthiques, mouvement de fond auquel nous avons pu prendre part avec enthousiasme. Et l'on voit à quel point le regard éthique fut présent à tous les moments de cette recherche-action.

---

<sup>15</sup> Personnes chargées de s'assurer que les placements ne participent pas à des opérations de blanchiment d'argent.

<sup>16</sup> Bataille, M. (1983). *Méthodologie de la complexité. Pour : La recherche-action*. 90, 32-36