

Chapitre 3. Les Méthodes

Table des matières

Chapitre 3. Les Méthodes.....	1
1. Les méthodes qualitatives.....	2
1.1. Le recueil des données	2
1.1.2. L'expérience du terrain	5
1.1.2. L'entretien semi-directif.....	6
1.2. L'analyse	9
1.2.1. L'interprétation des entretiens	9
1.2.2. La modélisation : une comparaison saturée	11
1.3. La présentation des recherches qualitatives.....	13
1.3.1. La présentation de la méthode.....	13
1.3.2. La présentation des données	15
1.3.3. La structure des articles	18
2. Les méthodes quantitatives	20
2.1. Echantillons et recueil des données	21
2.1.1. Des échantillons de convenance	21
2.1.2. Les données recueillies.....	23
2.2. L'analyse des données.....	26
2.2.1. Analyses des variables « quantitatives »	26
2.2.2. Analyse de variables nominales et segmentation de la population.....	31
2.3. Travaux « solo » en cours	35
2.3.1. Echantillon et questionnaires.....	35
2.3.2. Les analyses prévues	36
3.3. L'interprétation des données quantitatives	37
3.3.1. Des significations construites a priori	38
3.3.2. Des perceptions confrontées à la réalité.....	38
3.3.3. Des significations interprétées a posteriori.....	39
Conclusion	39

Les méthodes qualitatives constituaient au départ une réponse à notre paradigme constructiviste : si une part importante et pertinente des réalités humaines résidait dans des pensées relativement conscientes, l'entretien s'imposait comme un outil particulièrement adapté. Ce faisant, ces pratiques ont orienté et façonné les débuts de notre recherche. Elles sont restées pendant longtemps un des éléments les plus importants de notre signature.

Puis, nous nous sommes ouvert au quantitatif. Tout en restant constructiviste, notamment dans nos interprétations, nous établissons d'autres types de faits. Les méthodes quantitatives constituent une perspective de développement majeure pour la suite de nos recherches, elles donnent aujourd'hui un nouveau souffle à notre travail.

Nous revenons sur notre pratique des méthodes qualitatives avant d'exposer les méthodes quantitatives que nous utilisons.

1. Les méthodes qualitatives

Les méthodologies qualitatives que nous utilisons restent, somme toute, très classiques : à l'aide d'entretiens peu directifs, nous recueillons les pensées de nos interlocuteurs. Ces entretiens sont toujours réalisés « in situ » pour se combiner à des observations et des expériences personnelles. Partant de ces données, nous tentons de construire des modèles capables de rendre compte de l'ensemble des cas de figures mis à jour. Nous avons présenté en détail nos pratiques dans le chapitre 4 de la thèse. Nous les enseignons depuis six ans aux étudiants du DEA Gestion de l'Université de la Réunion. Nous les avons également présentées aux étudiants du programme doctoral commun des universités de Montréal¹.

L'une de nos principales évolutions en la matière a trait à la présentation de nos résultats : nous sommes passés d'une écriture plutôt littéraire à un style plus conforme aux recommandations d'Eisenhardt (1990) ou de Huberman et Miles (1991). Nous pensons ainsi avoir amélioré la lisibilité et l'efficacité de nos articles. Dans cette partie, nous évoquons nos savoir-faire et un certain nombre d'apprentissages qui ont marqué leur développement.

1.1. Le recueil des données

La réalisation de l'entretien repose sur une écoute profonde de l'interlocuteur, le chercheur doit mettre en sommeil ses propres intérêts, valeurs et sentiments pour se consacrer entièrement aux expériences vécues par son interlocuteur. Cela dit, son empathie et sa compréhension restent, en pratique, limitées par ses capacités à se représenter la situation en question. Nous pensons que les observations et les expériences personnelles permettent au chercheur de mieux comprendre les expériences évoquées par ses interlocuteurs.

Nous commençons par un récapitulatif des terrains étudiés, puis débattons sur les opportunités de travail de terrain, avant de présenter en détail les « techniques » utilisées dans le cadre des entretiens.

¹ HEC, UCAM, McGill, Concordia, , séminaires d'Ann Langley

1.1.1. Récapitulatif des terrains étudiés

Type d'organisation	Organisation Etudiés	Dirigeant Cadre	RH
ONG	3	51	75
Autres associations	> 30	30	-
Université	2	18	-
Collectivité territoriale	10	-	-
Coopératives	4	4	-
Océan Indien	25	20	-
Petite France	25	15	-
Entreprises Angleterre	25	15	-
Grandes entreprises	3	4	11

Tableau 3. 1. Récapitulatif des terrains étudiés

Depuis nos débuts, nous avons étudié de nombreuses organisations (tableau 3.1.). Dans ce tableau, nous relevons uniquement les organisations ayant fait l'objet d'études relativement longues et formalisées, ainsi que d'entretiens enregistrés et retranscrits. Ces éléments peuvent être complétés par un certain nombre d'informations relatives à notre connaissance de ces organisations.

Nous avons débuté nos recherches sur les associations, en 1993, avec l'examen approfondi de trois organisations non gouvernementales humanitaires : Médecins Sans Frontières, l'Association Française des volontaires du Progrès et le Service de Coopération au Développement. Cette recherche reste à ce jour la plus aboutie que nous ayons menée. Elle nous a pris quatre ans dont six mois de terrain dans huit pays d'Afrique. Elle nous conduit sur plus de 50 projets allant de la pisciculture à la création d'entreprise, en passant par la prévention du sida et la culture maraîchère. Nous avons, par ailleurs, suivi les préparations au départ des volontaires et nous sommes rendu régulièrement aux sièges sociaux de ces trois ONG. Cette recherche a fait l'objet de notre thèse.

Notre étude des associations s'est poursuivie avec l'analyse de trente d'entre elles. Dans le cadre des recherches coordonnées par l'ancien Secrétariat d'Etat à l'Economie Sociale et Solidaire, nous nous sommes, par exemple, intéressés à de petites associations de la filière environnement. A l'occasion de l'Etude sur la Compétitivité des Entreprises Réunionnaises, nous avons pu rencontrer les dirigeants des plus grandes associations réunionnaises² : Saint-Jean de Dieux, Père Favron, Levavasseur ou encore Bac Réunion. Ces recherches ne constituent qu'une partie de nos connaissances de ces organisations.

Les associations sont devenues notre spécialité, nous sommes de façon quasi-quotidienne en recherche-action en tant qu'enseignant, responsable de formation et consultant. Depuis notre arrivée à l'IAE de la Réunion, nous avons encadré l'ensemble des stages ayant pour cadre des organisations de ce type. En tant que responsable pédagogique du pôle GRH du C.A.F.D.E.S.³ nous avons collaboré avec une quinzaine de directeurs et cadres d'établissements sanitaires et sociaux. Nous avons conçu et dirigeons encore actuellement la Licence Professionnelle de Gestion des Entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire.⁴ Dans ce cadre, nous avons accompagné la création et le développement de plus de vingt-cinq associations avec des objets sociaux aussi divers que le commerce équitable, les crèches, la prise en charge des personnes en grande difficulté ou la

² Avec des effectifs de 100 à 1000 salariés.

³ Certificat d'Aptitude à la Fonction de Directeur d'Etablissement Social.

⁴ Dans le cadre de ce diplôme en alternance sur deux ans, les stagiaires doivent entreprendre un projet associatif.

promotion de la culture réunionnaise. Ces multiples expériences sont, pour nous, autant de terrains pour valider nos recherches. Ainsi, le modèle de « l'autonomie conditionnelle »⁵ a pu être soumis à des dizaines de bénévoles et de superviseurs.

Concernant l'Université : cette organisation est notre employeur. D'une façon, nous sommes quotidiennement en observation participante, avec toutes les risques que cela peut représenter en termes de neutralité. Nous avons géré cette limite risque en menant la plupart de nos entretiens à deux, de préférence avec des personnes que nous ne connaissions pas. La comparaison avec HEC Montréal nous a également permis de prendre du recul sur notre propre environnement professionnel. L'une des particularités de cette recherche est la confrontation avec d'autres enseignants-chercheurs : une population ayant l'habitude de théoriser et l'une des difficultés de l'entretien consistait à les amener à s'exprimer en tant qu'acteur.

Concernant les autres administrations, nous côtoyons régulièrement les représentants des collectivités territoriales dans de nombreuses réunions où nous sommes invité en tant que témoin, expert ou acteur. Nos stagiaires de la licence professionnelle sont amenés à se positionner dans différentes municipalités avec lesquels ils doivent négocier. Ces dernières ont des tailles, orientations politiques et pratiques pour le moins variés. Nous collaborons par ailleurs avec les représentants du Conseil Général et du Conseil Régional, partenaires de la Licence Professionnelle. En dehors des collectivités, nous rencontrons également des administrations telles que la Direction Régionale des Affaires Sanitaires et Sociales, la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle ou la Caisse des Allocations Familiales. Nous sommes actuellement partie prenante dans l'Observatoire Départemental de la Réunion où siège la DDTEFP et le Conseil Général : l'objectif est d'étudier les modalités de financement des associations. Ces activités sont autant de terrains pour explorer ces organisations. Nous prenons des notes sur nos observations et nos discussions. D'une façon générale, nous constatons que le financement des associations est souvent lié à des questions de politiques : nous avons questionné ces pratiques dans le cadre de l'article pour l'ACFAS (2003c).

Concernant les coopératives, nous en avons visité quelques unes en collaboration avec Pascal Picard, maître de conférences à l'IAE de la Réunion. Nous avons commencé avec deux de tailles relativement modestes : un élevage de cabris et une usine de conditionnement des œufs. Nous en avons également rencontré de plus importantes comme l'URCOOPA qui constitue un acteur important du développement de la Réunion, structurant différentes filières animales. Nous avons également commencé un partenariat avec la Fédération Réunionnaise des Coopératives Agricoles. Ces explorations restent très limités, dans le cadre de l'article soumis à Recma (en revision a), la partie coopérative était prise en charge par Marie-Claire Malo.

Notre recherche sur les petites entreprises est la plus importante depuis celle sur les associations. Nous avons démarré en recherche action notamment dans le cadre de la formation itinérante « diagnostic et action » destinée à des petits entrepreneurs des îles de la zone océan Indien. Puis, de façon plus formelle, nous avons rencontré vingt cinq entrepreneurs de Zone. De ce premier recueil de données, nous avons tiré l'article de Management International. Nous avons poursuivi avec cinquante autres entrepreneurs de France et d'Angleterre. Cette recherche a été en partie financée par un Bonus Qualité Recherche obtenu en 1999.

Concernant les grandes entreprises, nous avons mené en 2002 une étude approfondie du groupe Bourbon, plus précisément de la branche Distribution Vindemia. Nous nous sommes rendu dans les supermarchés Cora et Champion pour rencontrer les salariés du directeur aux employés. Dans le cadre l'Etude sur la Compétitivité des Entreprises Réunionnaises, nous nous sommes entretenu avec

⁵ Chapitre 5.

les dirigeants des groupes Apavou (immobilier), Caillé (automobile), Chatel (distillerie). Nous commençons actuellement une collaboration Edena (eau minérale). Comme nous les précisons dans les chapitres 2 et 5, nous nous ne sommes pas encore sûr de l'applicabilité de nos modèles aux grandes entreprises, nous souhaiterions par la suite compléter ces premières données.

Le terrain constitue pour nous l'essence de la recherche qualitative, un travail d'artisan. Dans les parties suivantes nous tentons d'expliquer la façon dont nous opérons.

1.1.2. L'expérience du terrain

Depuis nos débuts, nous nous considérons comme un chercheur de terrain. Nous pensons qu'il s'agit là d'une condition sine qua non de la démarche qualitative. L'accès aux réalités ne peut pas se limiter aux données rapportées par les acteurs, ces dernières doivent pouvoir être recoupées avec d'autres données, plus directes. C'est pourquoi nous effectuons toujours, autant que possible, nos propres observations. Celles-ci revêtent au moins deux intérêts :

- elles constituent des données sur les réalités étudiées ;
- elles nous permettent d'acquérir des « connaissances premières » : des expériences de la situation.

Nos observations portent sur les caractéristiques de la situation mais aussi sur les événements qui s'y déroulent. Conformément aux recommandations de Louart⁶, nous valorisons la notion d'anecdote. La démarche consiste à repérer les acteurs impliqués et la façon dont ils interagissent. Nous nous efforçons de rester ouvert à tout ce que la situation donne à voir, tout en prêtant une attention particulière sur la façon dont les acteurs posent les problèmes et les résolvent. Lorsque nous assistons à un événement, nous leur demandons ensuite de le relater afin de voir comment ils le rendent signifiant.

D'un point de vue "technique", l'observation ouverte consiste à retranscrire par écrit, le plus précisément et le plus exhaustivement possible, l'ensemble des faits et des événements perçus, en limitant autant que possible notre sélectivité. Les premières notes se caractérisent par une absence totale de censure. Tout comme pour l'entretien, les données d'observation doivent, pour pouvoir être interprétées et exploitées de façon satisfaisante, être restituées dans leur contexte. Le contexte en question correspond ici à l'état physique, affectif et normatif du chercheur. La neutralité du chercheur est, en principe, un idéal vers lequel tendre, mais reste, en pratique, difficile à parfaire : comme tout individu, ses préoccupations peuvent "contaminer" ses perceptions. Plutôt que de nier ce fait, nous l'assumons et le gérons : en marge de nos « carnets de bord », nous exprimons nos ressentis. La triangulation des intervenants contribue également à ce dessein.

Cette volonté d'aller directement et personnellement sur le terrain s'inspire des Ethnologues et de leurs héritiers urbains de l'École de Chicago (ex. Becker 1963). L'idée générale demeure d'aller chercher une information de première main. Mais, à la différence de ces chercheurs, nous ne pratiquons pas une véritable « observation participante » : notre approche se situe à mi-chemin entre cette dernière et une observation directe dans le cadre de laquelle nous assumons notre statut de chercheur. Sur le terrain, nous consignons les anecdotes, tout en menant ce que nous pourrions qualifier d'« observation expérience ». Nous cherchons à ressentir l'ambiance des lieux et des moments. Le recueil d'informations passe alors par tous nos sens et devient une véritable expérience vécue. Cette dernière est très utile à notre travail : elle nous permet de « capter » plus d'informations et constitue un point d'ancrage. Nous avons utilisé « l'observation-expérience » de façon assez poussée pour l'étude du volontariat humanitaire. Pour nos recherches sur les associations et sur l'entrepreneuriat, nous avons pu nous référer à nos propres expériences. Pour la

⁶ Séminaire du Graphe 1992-1997

recherche dans la grande distribution, nous avons dû limiter le dispositif à de brèves visites des supermarchés avec pour guide nos interlocuteurs. Mais même dans ce cas, ce décor devenait un petit point d'ancrage dans ces réalités, ainsi qu'une expérience partagée avec nos interlocuteurs. Bien évidemment, cette expérience doit faire l'objet d'une relecture très critique et d'une prise de recul : le texte produit pendant « l'observation-expérience » doit être abordé comme un témoignage extérieur et interprété de la même façon que les entretiens⁷.

D'une façon plus générale, le fait d'avoir des expériences similaires aux personnes interrogées facilite les échanges. Ainsi, notre expérience des pays du Sud et des rencontres interculturelles, nous a donné une base pour aborder plus en profondeur les spécificités de l'expérience vécue par le volontaire expatrié. Ayant encadré des bénévoles, nous avons pu partager davantage d'informations avec les cadres des associations. Ayant co-créé une association et ayant mis en place un certain nombre de formations, nous avons une idée plus précise de ce que vivent les entrepreneurs. Enfin, le fait d'avoir en partie financé nos études en travaillant à la chaîne nous a permis de mieux communiquer avec les employés du groupe Bourbon

La recherche s'est toujours méfiée de l'expérience du chercheur. Nous objectons en retour que si celui-ci ne prend pas la peine de « connaître », par lui-même, le terrain, son imagination et ses préjugés risquent de nuire à sa démarche. Comme toujours, nous considérons qu'il est, jusqu'à un certain point, préférable de gérer ses biais de façon avertie plutôt que de les nier. L'expérience personnelle contribue à la maturation de la relation entre le chercheur et son objet d'étude. Elle permet au chercheur, à l'issue d'un processus comparable à celui que réalisent les acteurs face à de nouvelles expériences⁸, de dépasser certaines formes d'anticipations et de retrouver une certaine distance par rapport aux phénomènes étudiés.

Denzin (1994) préconise la mise en oeuvre de différentes formes de triangulation, avec pour objectif de réduire au maximum la subjectivité de la recherche. Cette triangulation consiste simplement à multiplier les approches du réel et à les recouper de façon à les relativiser les unes par rapport aux autres. Au-delà des données, « l'observation expérience » prépare également l'entretien : elle permet, d'une part, de mieux comprendre les expériences relatées par nos interlocuteurs et d'autre part, de négocier avec eux une identité intermédiaire entre novice et initié à la situation.

1.1.2. L'entretien semi-directif

La parole contribue à donner à l'expérience vécue la forme d'une représentation consciente, elle exprime les perceptions et les sens qu'en retient l'individu. La pensée et le langage sont liés, l'entretien libère la parole et permet un accès à la pensée tout en favorisant son développement (Glady et Valéau, 1996c).

Le point commun à toutes nos contributions qualitatives est l'utilisation d'entretiens semi-directifs. Depuis nos premiers pas en recherche jusqu'à aujourd'hui, nous avons toujours été à la rencontre des acteurs afin de connaître leurs expériences. Ce choix méthodologique découle directement des arguments ontologiques et épistémologiques énoncés dans le premier chapitre⁹ : l'entretien semi-directif reste, pour nous, quasiment le seul moyen d'accéder à aux représentations de nos interlocuteurs.

⁷ Cf 1.2.

⁸ Cf. chapitre 4

⁹ Cf. chapitre 1, 1.3. & 2.

L'entretien comprend trois grandes étapes correspondant à différents états de la relation entre le chercheur et son interlocuteur :

- l'entrée en matière est très importante, elle détermine la réussite de l'entretien. Nous abordons toujours notre interlocuteur autour d'une expérience vécue en lui faisant comprendre qu'elle pourrait intéresser d'autres gens. Nous restons dans un premier temps toujours très centré sur les « faits » de son histoire. Nous l'invitons à nous établir la chronologie des événements. Cette entrée en matière très factuelle permet d'établir sobrement la relation, elle permet à l'interlocuteur de prendre la parole sans s'engager de façon trop affective ;
- nous laissons ensuite notre interlocuteur s'engager à son rythme vers des considérations plus personnelles. D'une façon, il mène l'entretien, nous ne faisons que l'accompagner. Nous le suivons dans une relation souvent très impliquante ;
- lors de nos premiers entretiens, nous éprouvions quelques difficultés à revenir à une relation « normale ». Nous avons, petit à petit, appris à mieux terminer en communiquant simplement différents signaux indiquant à notre interlocuteur que l'entretien va se terminer.

Depuis nos débuts, nous avons gardé plus ou moins les mêmes techniques : c'est à dire le moins de techniques possibles et une démarche la plus authentique possible. Nous utilisons, comme il se doit, un dictaphone afin, d'une part, d'écouter et de participer activement à la relation et, d'autre part, de conserver l'intégralité de ce qui se dit. Le reste est une question de savoir-être associé à une profonde motivation à comprendre l'expérience de notre interlocuteur. Le chapitre 4 de la thèse revenait longuement sur cette pratique ; nous en donnons des synthèses dans chacun de nos articles qualitatifs.

Présentation des entretiens réalisés auprès des salariés du Groupe Bourbon

Notre objectif étant une étude approfondie de l'expérience vécue par les salariés, nos méthodes ont tout naturellement privilégié l'entretien semi-directif. Nous avons travaillé sur des récits de vie. Nous sommes intervenus quatre années après l'introduction en Bourse et le don d'action. Nos recherches se sont concentrées pour une large part sur les salariés des hypermarchés (GS) et supermarchés (MS) gérés par la branche distribution du groupe. D'autres entretiens ont été conduits auprès des gérants des activités « grossiste », « logistique et production ». Trois catégories de salariés ont été interrogées en juin et juillet 2002 : les directeurs et cadres, les agents de maîtrise, et les employés (Tableau 1). Toujours à des fins de comparaison, nous avons constitué un échantillon raisonné en termes de diversité (Morse, 1994)

Les interviews concernaient en grande partie des salariés très attachés au terrain. La plupart des agents de maîtrise, par exemple, occupaient des postes de responsables de rayon dans des unités se différenciant par l'emplacement géographique et par la taille. Des similarités se retrouvaient entre ces individus concernant le métier lui-même. Des différences significatives apparaissaient quand il s'agissait de l'attachement de l'interviewé envers son unité ou envers le Groupe. Il paraissait donc nécessaire de conserver une certaine flexibilité sur le temps de chaque entretien. Nous rencontrons les salariés sur leur lieu de travail pendant trente minutes à une heure et demie.

Les entretiens proprement dits commençaient toujours par la question « Pourrions-nous revenir sur votre parcours au sein de la branche ou du groupe ? ». Cette entrée en matière permettait de démarrer sur des éléments relativement factuels (formation, date et lieu d'entrée, etc). Partant de là, chaque interviewé pouvait, à son rythme, introduire des éléments de sens plus personnels : exprimer ses motivations et satisfactions professionnelles, revenir sur des événements marquants, prendre du recul par rapport à son évolution, parler de son avenir. Outre les informations ainsi obtenues, c'était une façon de lier connaissance avec l'interviewé et de le mettre en confiance, pour l'amener peu à peu sur le terrain de l'actionnariat. Nous posions alors la question : « comment avez-vous vécu le don de 10 actions en 1998 ? ». Partant de là, nous suivions notre interlocuteur en lui demandant d'approfondir certains points ; nous lui posions des questions sur ce qu'il ressentait et comprenait à l'époque.

Nous interrogeons ensuite notre interlocuteur sur les motivations qui avaient pu guider son choix de « conserver ou de vendre les actions du Groupe ». Nous intervenons peu dans cette partie de l'entretien, laissant le salarié donner lui-même un sens aux décisions prises. Il nous importait également de connaître les sources d'informations dont disposait le salarié et la façon dont il les interprétait. Tout ceci nous conduisait logiquement à aborder le vécu de notre interlocuteur au cours des trois dernières années au sein du groupe, ainsi que ses attentes en tant que nouvel actionnaire. Nous terminions notre entretien par des échanges sur « les derniers événements stratégiques intervenus au sein du groupe », tels que le désengagement sur les activités sucre et produits laitiers, les investissements dans le maritime ou l'entrée dans le capital du groupe Casino. Notre attention se portait notamment sur la façon de poser les problèmes et les allers-retours effectués entre une vision générale de la situation et ces moments particuliers. Nous invitons notre interlocuteur à évoquer le plus possible d'anecdotes et de décisions.

Le don d'action, RSG, Valéau, Dubrulle (2004a)

Notre conception de l'entretien rejoint celle de Frey et Fontana (1994). Pour eux, le chercheur peut refuser ces techniques traditionnelles, descendre au niveau du répondant et engager une réelle conversation avec du « donné » et du « pris » et une compréhension empathique. Ceci rend l'entretien plus honnête, plus moral, plus fiable parce que le chercheur traite son interlocuteur comme un égal.

Nous essayons de trouver des registres d'implication, de communication et de relation les plus « justes » et les plus « authentiques » possibles. Nous essayons, à notre façon, d'incarner les idées d'ouvertures et de bienveillances, développées par Rogers (1961). Pour nous, tout part effectivement d'une « acceptation inconditionnelle de l'autre ».

Nous relevons parfois chez certains de nos étudiants des contre-sens sur l'approche rogerienne. L'empathie ne doit pas être synonyme de « condescendance » ou de « démagogie » destinée à flatter l'Ego de l'autre. Un respect simple et pragmatique suffit. Il n'est pas non plus souhaitable de trop sentimentaliser la relation, il n'est pas besoin de plaire. Ces difficultés peuvent être, en partie, contournées en restant concentré sur la tâche : celle de l'interviewé consiste à aller plus loin dans sa réflexion, celle du chercheur consiste à aller le plus loin possible dans la compréhension de cette dernière. Il y a dans cette coopération un plaisir partagé.

Cette ouverture ne se décrète pas, elle se cultive à force d'expériences : à nos débuts, lorsque certains propos venaient heurter nos propres valeurs, il nous arrivait de réagir, malgré nous, par de micromouvements incontrôlés. Ceux-ci provoquaient alors une réaction de repli chez notre interlocuteur. Plutôt que de chercher à contrôler ces interférences, nous avons travaillé sur notre attitude, en tentant d'aller plus loin dans l'empathie. Désormais, nous sommes capables de nous « décentrer » de façon à « écouter » des idées différentes des nôtres. L'attitude ainsi cultivée se veut ainsi la plus « naturelle » et la plus « sincère » possible. Nous essayons de nous investir dans la relation sans arrière-pensées : dans ce sens, nous essayons de ne pas penser à la « reformulation » et à la « synchronisation ». Ces techniques ne suffisent généralement pas pour établir la relation. Trop calculées, elles risquent même de nuire à la relation. Ce qui compte le plus, de notre point de vue, c'est une écoute véritablement sincère du chercheur et un véritable intérêt pour l'expérience de l'autre. Nous pensons que cette authenticité se reflète naturellement dans le langage non verbal, invitant l'interlocuteur à se confier.

La pratique de l'entretien repose sur un professionnalisme fait de paradoxes. Le travail sur soi qui la sous-tend reste difficile à théoriser, mais il influence directement la quantité et la qualité des résultats obtenus. L'entretien semi-directif peut-être vu comme co-production d'une parole relativement consciente, une co-production qui se réalise dans la relation. Cette dernière demande

une implication très active du chercheur. Chaque entretien est différent, la relation établie avec chaque interlocuteur est unique.

1.2. L'analyse

Comme le constatent Miles et Huberman (1991), l'interprétation des entretiens, reste sans doute l'aspect le moins bien explicité des méthodes qualitatives. La plupart des écrits restent à ce sujet très évasifs, ce flou contrastant avec la précision des méthodes quantitatives. Les méthodes qualitatives opèrent généralement dans le cadre de démarches empirico-formelles : les analyses et les modèles émergent des allers et retours entre le terrain et la théorie. Ce faisant, il reste difficile d'établir un parcours standard. L'analyse relève, comme le signifient Denzin et Lincoln (1994), du « bricolage », autrement dit d'exploration, d'approximation, de tâtonnement, de correction et d'amélioration progressive. Il n'en reste pas moins nécessaire de rester conscient et maître des processus ainsi engagés que ce soit, tout d'abord, dans l'interprétation de chaque entretien et, ensuite, dans la construction de modèles destinés à rendre compte de l'ensemble des cas examinés.

1.2.1. L'interprétation des entretiens

L'interprétation consiste à comprendre et analyser les sens des discours recueillis. Pour nous, il n'existe pas de techniques d'interprétation absolue : un texte donné peut être abordé suivant différentes perspectives, mais aucune ne peut prétendre le saisir dans son intégralité. La nature des activités mises en oeuvre et le statut attribué aux connaissances produites à son sujet dépendent notamment de la nature et du statut qu'il accorde à la parole étudiée.

Un premier niveau d'interprétation consiste à prendre le discours recueilli au premier degré. Il s'agit, à partir des retranscriptions écrites et exhaustives des entretiens, de comprendre le sens visé par le locuteur. Sans regard critique, cette lecture est exclusivement centrée sur les intentions de ce dernier, sur ce qu'il souhaite et peut dire de son expérience. Ces interprétations ne prétendent pas à la « vérité » au sens « positiviste du terme », mais à une « vraisemblance » (Guba & Lincoln, 1994, Adler & Adler, 1994). Par exemple, par « *on a quand même un pied dans le groupe maintenant, on se sent plus proche, ce n'est qu'une petite miette mais on est quand même dedans* » : nous comprenons simplement une implication affective moyenne dans l'entreprise.

Ce premier niveau rejoint la théorie de Ducrot (1984), celui-ci définit l'énonciation comme un acte au cours duquel des phrases s'actualisent, assumées par un locuteur particulier, dans des circonstances spatiales et temporelles précises. Le discours est décodé comme une « stratégie, un agencement conscient, réfléchi ». Par contre, contrairement à la théorie de l'énonciation et à la pragmatique, nous ne nous attachons pas, dans le cadre de cette première interprétation, à la forme. Tout comme lors de l'entretien lui-même, nous privilégions le fond. L'interprétation est ici synonyme de compréhension. Elle fait appel à l'empathie. Elle dépend, ce faisant, de la qualité de la communication établie entre l'émetteur et le récepteur. Dans cette perspective, l'expérience même de l'entretien devient cruciale. La relation alors établie, « l'acceptation inconditionnelle », fonde une communication plus globale au delà des mots. De façon plus concrète, l'entretien donne également la possibilité d'interagir pour amener l'émetteur à préciser sa pensée. La compréhension de l'interlocuteur pendant l'entretien prépare l'interprétation de ses propos une fois retranscrits.

Au tout début de nos recherches, nous nous consacrons exclusivement à ce niveau d'interprétation. La parole de l'autre avait, d'une façon, pour nous, un caractère sacré. Il reste encore aujourd'hui la première étape de nos analyses : le sens visé par le locuteur est le sens premier de son discours. Aujourd'hui, ce dernier ne nous semble plus suffisant.

Notre deuxième niveau d'analyse comprend toutes sortes de second degré. Nous abordons ces mêmes discours de façon plus critique : nous analysons, par tous les moyens, les activités cognitives et conatives visant à mettre en sens l'expérience vécue. Notre rencontre avec Marc Glady (Glady et Valéau, 1996c) nous a sensibilisé à ces questions. Sociolinguiste, celui-ci étudie la parole en tant qu'interaction sociale. Dans ce cadre, l'individu construit son identité, se positionne par rapport aux discours des autres. La sociolinguistique amène une réflexion intéressante sur le discours qu'il aborde à la fois en tant que fond et forme, en tant qu'énoncé et énonciation.

Analyse linguistique : repérage de formes langagières.	Analyse du discours : interprétation en termes d'énonciation et d'interdiscursivité.	Analyse psychosociologique et sociologique : interprétation en termes d'implication.
ex. la négation : « ... comme j'avais pas fait l'école par vocation ni par dévouement... »	La négation convoque un discours pour le nier.	Le discours convoqué est interprétable comme une norme par rapport à laquelle se positionne la locutrice. => Impl. Calculatrice
ex. la dénivellation : « c'est vrai que... » suivie de la rupture déictique : « enfin, pour moi, ça m'enlève du truc humanitaire. »	Prise en charge d'un énoncé antérieur, puis distanciation.	Illustre la complexité interne de l'individu : des positionnements contradictoires pris en charge par des instances différentes de sa personnalité. => impl morale + impl affective

Tableau 3. 2 : Exemples d'interprétations sociolinguistiques
Extraits du discours : expression ou construction de l'implication
AGRH, Glady et Valéau (1996)

Ce deuxième niveau d'interprétation étudie les entretiens, au-delà du sens visé par le locuteur, en tant que processus de production de ce sens. Nous reprenons la forme, notamment certains indicateurs linguistiques habituellement utilisés par la pragmatique : les pronoms utilisés, les indicateurs de lieu et de temps, les termes qui impliquent un jugement moral. Nous retenons également les hésitations, les double-négations, les implicites et les sous-entendus. Nous intégrons ces éléments au-delà du sens visé et « assumé » par le locuteur. Nous voyons ces éléments un peu comme le langage non-verbal (body language) : ils ne sont pas complètement maîtrisés par le locuteur, ils laissent échapper des éléments non-conscients voire inconscients, ils trahissent certains sentiments. Par exemple, dans l'expression « *je ne dis pas que c'est une mauvaise chose, mais...* », Nous percevons une implication ambivalente. Suivant le principe qu'il n'y a pas de négation dans la communication (Ecole de Palo Alto), le locuteur introduit lui-même des éventualités négatives comme dans un dialogue avec lui-même. Dans l'expression « *on a quand même un pied dedans* » on peut entendre une forme de « malgré tout » bien évidemment à préciser en fonction des autres expressions entourant cette phrase.

Ces interprétations peuvent emprunter à toutes théories susceptibles d'établir un lien entre le locuteur et les discours qu'il énonce. Nous défendons un certain œcuménisme interprétatif (Feyrabend, 19 ; Janesick, 1994) : nous considérons l'énonciation comme une activité psychosociologique au sens large, dans le cadre de laquelle un large éventail de phénomènes opèrent. Partant de là, de nombreux concepts peuvent se révéler utiles aux décryptages d'un fragment d'entretien donné : personnalité, identité, motivations, rationalisation, attribution causale, paradoxes etc.

Ces deux premiers niveaux d'analyse se complètent et s'imbriquent peu à peu. Ils explorent les deux faces du discours : le processus de construction de sens et le sens produit par cette activité. Ces interprétations nous ramènent aux rapports évoqués en première partie entre pensée et discours.

Nous échangeons souvent avec les acteurs dans « le feu de l'action » ou « à chaud », mais dans les entretiens proprement dit, le contenu recueilli est encore et toujours en développement d'expériences forcément passées. Certains reprochent à cette méthode les risques que le locuteur ne reconstruise a posteriori les événements. Cette objection semble sous-entendre qu'il y aurait un moment une « vraie » pensée. Nous nous intéressons à l'expérience vécue : plus que les événements eux-mêmes, nous valorisons ce que l'individu a pu vivre et ressentir à cette occasion. Dans cette perspective, le sens produit « après coup » peut s'avérer au moins aussi juste que celui développé en temps réel : avec le recul, l'individu peut être davantage en mesure d'accepter certaines réalités. Nous pensons également que ces biais peuvent être limités par notre façon de mener les entretiens : une « acceptation inconditionnelle » de l'interviewé pouvant l'amener à plus d'authenticité (Rogers, 1961). Au-delà, dès l'instant où l'individu tente de mettre des mots sur ses ressentis, il y a forcément une subjectivité et une valeur ajoutée : la perception devient forcément sélective, le sens se construit. C'est la nature même des représentations et du langage : ceux-ci font partie intégrante de la condition humaine.

Ces deux premières lectures nous amenaient souvent à dépasser les variables initialement envisagées pour en intégrer de nouvelles issues des réalités du terrain (Glaser & Strauss, 1967). Souvent, les catégories finalement établies viennent simplement nuancer les concepts pressentis, ce fut pour nous le cas pour l'implication organisationnelle. Parfois, des catégories plus inattendues apparaissent en cours de route : ce fut le cas du concept de « don », dans le cadre la recherche menée avec Michel Boyer sur « la gestion des pairs en milieu universitaire » (2004). Une fois les catégories d'analyse stabilisées, nous pouvons nous concentrer sur les valeurs, les liens et les configurations possibles.

1.2.2. La modélisation : une comparaison saturée

Après l'interprétation des discours pris un à un, vient le temps de la comparaison entre les différents entretiens. Cette étape consiste simplement à les interpréter les uns par rapport aux autres, en terme de similarités et de différences. Nous relevons ainsi différents cas de figures possibles concernant, d'une part, les valeurs prises par les différentes variables retenues et, d'autre part, les liens pouvant exister entre ces dernières. Les passages d'un discours à l'autre, combinés aux allers-retours avec la théorie nous permettent d'établir un modèle.

Techniquement, la démarche reste difficile à formaliser. Nous sommes bel et bien dans l'empirico-formel : nous suivons un processus d'allers et retours entre les données de terrain et la théorie duquel émerge notre modèle. Dans le cadre de la « Grounded Theory »¹⁰ développée de Glaser et Strauss (1967), on a coutume de dire qu'il faut aller sur le terrain vierge de toute préconception. Pour notre part, en réalité, cette phase d'émergence se fait à travers trois chantiers parallèles, trois dossiers distincts : un dossier des données comprenant les entretiens et les observations ; un dossier des lectures théoriques ; un dossier d'idées d'analyses. Les catégories d'analyse se situent dans ce dernier, suivant les cas, elles peuvent être inspirées par une lecture ou par des données d'entretiens. Les interactions entre ces trois dossiers peuvent être ordonnées suivant trois phases : une phase de « brain storming » durant laquelle il s'agit simplement de les alimenter avec pour objectif de fixer la problématique ; une phase d'exploration durant laquelle des liens plus systématiques peuvent être établis avec pour objectif de stabiliser les réponses apportées à la problématique ; une phase d'écriture qui oblige à dépasser les approximations.

Certains logiciels comme Alceste sont présentés comme un bon moyen de rendre la comparaison plus rigoureuse. Nous les voyons comme une combinaison de traitement de texte et de gestion de

¹⁰ Théorie ancrée dans le terrain.

base de données. Ils permettent d'annoter des parties de textes pour les associer à une catégorie ou plusieurs catégories. Certainement utiles, ces logiciels ne modifient pas fondamentalement la démarche empirico-formelle nécessaire à la production des modèles qualitatifs : ordonner les fragments de textes autour d'un certain nombre de catégories. Nous retrouvons avec ces logiciels une façon de mettre en pratique les recommandations de Miles et Huberman concernant la gestion des données (1991) : Alceste constitue effectivement un procédé systématique et cohérent de stockage et d'accès aux données. Ces outils ne doivent pas masquer la véritable nature des activités déployées : de notre point de vue : ces dernières relèvent encore et toujours du « bricolage » (Denzin et Lincoln, 1994). D'autres chercheurs travaillent sur papier en découpant à la main les fragments de textes. Pour notre part, nous ne sommes pas contre l'utilisation d'Alceste, mais continuons pour l'instant à utiliser la fonction « coupés collés » pour indexer les extraits sous la forme de tableaux dans des dossiers « Word ».

Nous mettons ainsi à jour un certain nombre de cas de figures. Nous recensons un certain nombre de combinaisons possibles entre les valeurs associées aux différentes variables finalement retenues. Ce faisant, l'enjeu consiste à produire un système d'explications capable d'englober toutes les contingences ainsi relevées. Les modèles issus de la recherche qualitative ont pour objectif d'offrir un vision cohérente de la réalité, capable d'épuiser l'ensemble des cas de figures relevés. Le développement de ce modèle suit, jusqu'à un certain point, la démarche de réplication définie par Yin (1984) : chaque cas vient, en quelque sorte, tester l'explication précédente : chaque fois qu'un cas ne rentre pas tout à fait dans le cadre, il faut l'actualiser, l'amender jusqu'à « saturation » (Glaser et Strauss, 1967, Adler et Adler, 1994, Denzin et Lincoln, 1994). Ancrée dans les réalités de terrain, la « vraisemblance » des modèles produits peut, dans une certaine mesure, être confirmée par les acteurs eux-mêmes. Le fait que chacun y trouve un reflet acceptable, voire éclairant de son expérience constitue un indice non négligeable de pertinence (Glaser & Strass, 1967, Morse, 1994). La saturation et la confirmation par les acteurs constituent des éléments de validité interne.

Pour Yin (1984), la méthode permettrait l'établissement d'un modèle pourvu d'une véritable validité externe. Nous en restons, pour notre part, à la validité interne, la validité externe nous semblant davantage sujette à caution. Nos modèles ont une bonne validité interne et une validité externe très relative. D'un côté, nous essayons toujours de nous situer à des niveaux très généraux et de rejoindre une part d'universalité : par exemple, notre processus d'implication est un cas particulier de changement de représentation. D'un autre côté, nous intégrons des éléments de contingences spécifiques à l'espace temps étudié. Ainsi, notre stratégie de contribution consiste précisément à relier des modèles particuliers avec des théories à vocation plus universelle. Nous rejoignons en cela le point de vue du professeur Hafsi¹¹ pour qui la plupart des grandes théories ayant été énoncées au cours des siècles passés, mais aucune n'épuise complètement le réel. Partant de là, le défi des chercheurs d'aujourd'hui consiste, selon lui, à observer comment ces « lois » se combinent et s'actualisent dans le cadre de situations particulières. Il s'agit de « mailler » subtilement ces différentes théories afin de rendre compte, le plus finement possible, de ces situations. Au-delà de toute représentativité, chaque exemple reste un cas de figure possible et mérite, à ce titre, qu'on s'y intéresse. Il est, dans une certaine mesure, suffisant pour alimenter, réfuter ou nuancer les théories à vocation plus universelle (Popper, 1934).

Au-delà de ses validités internes et externes, le modèle reste avant tout une création destinée à représenter les réalités étudiées. Les méthodes qualitatives nous permettent notamment de voir les processus en continu et d'observer dans ce cadre la simultanéité de certaines étapes. Elles montrent également les diversités des expériences vécues. Comme pour les acteurs que nous étudions, nos représentations combinent des éléments de perceptions et des éléments de sens. A la différence de ces derniers, les sens développés ne dépendent ni de nos intérêts, ni de nos sentiments, ni de nos

¹¹ Conversations (2003).

valeurs, ce sont des concepts théoriques dont les définitions sont bien explicitées et stabilisées. Ces concepts orientent et, le cas échéant, accroissent notre perception de la réalité, mais ils n'en restent que des images : des cartes qu'il s'agit de ne pas confondre avec les territoires.

Une fois le modèle établi, il reste encore à le présenter. La démarche empirico-formelle est faite de tâtonnements et de « bricolages » qui ne sauraient être racontés en détail : seul importe le résultat. Il faut donc trouver une façon logique et efficace de le communiquer.

1.3. La présentation des recherches qualitatives

Nous accordons une place de plus en plus importante à cette question de forme. Loin d'être une simple formalité, la manière dont nous communiquons nos recherches détermine très largement la façon dont elles peuvent être reçues et reconnues, elle conditionne notamment les possibilités de publication dans les revues à comité de lecture. Nous avons récemment remis en question nos façons de présenter nos articles en vue de les rendre plus efficaces.

Cette remise en question est la conséquence directe du refus d'un de nos articles par la revue anglo-saxonne *Human Relations* : les objections des relecteurs avaient trait à la structuration et à la présentation. Ces critiques rejoignaient certaines remarques reçues de professeurs canadiens à qui nous avons soumis nos articles durant notre séjour à HEC. Le constat était clair : si nous voulions « exporter » nos articles, il nous fallait adapter notre style ; il nous fallait troquer notre présentation « littéraire » « à la française » pour un exposé plus direct, mieux adapté aux normes anglo-saxonnes et nord-américaines. C'est à cette époque que nous avons relu les articles d'Eisenhardt.¹² Ses publications de recherches qualitatives dans des revues telles que *Academy of Management Journal* prouvaient que le format développé pouvait séduire un public quantitatif nord-américain. Nous nous sommes plus particulièrement inspiré de l'article « Speed and Strategic Choice: How Managers Accelerate Decision Making » paru en 1990, dans la *Revue California Management Journal*.

1.3.1. La présentation de la méthode.

Dans le cadre de la thèse nous avons consacré à la présentation de la méthode un chapitre de 45 pages. Pour nos articles, nous ne disposons pas d'un tel espace. Qui plus est les indications des revues à ce sujet sont parfois ambiguës : elles incitent à faire court tout en attendant beaucoup d'indications pour pouvoir juger de la qualité et de la validité du travail présenté. Nous tentons de décrypter leurs attentes pour pouvoir proposer un format adapté.

Nous avons parfois produit des parties méthodologiques très courtes, ce fut le cas pour l'article sur la gestion des associations paru dans la *Revue Française de Gestion* (2003a).

Nous quittons la littérature pour repartir des expériences vécues par nos interlocuteurs. Les quelques centaines d'anecdotes exploitables dont nous disposons à l'heure actuelle proviennent de deux bases de données distinctes :

- des entretiens semi-directifs menés depuis huit ans. Réalisés *in situ*, ils sont le plus souvent couplés à des observations directes (Frey & Fontana, 1994 ; Valéau, 1998) ;
- des dilemmes rapportés à l'occasion de rencontres plus informelles ou de travaux d'étudiants sensibilisés aux problématiques associatives dans le cadre de nos cours.

Statiquement non représentatif, cet échantillon se caractérise par sa diversité.

Les trois exemples ci-dessous présentés ont été sélectionnés à l'issue d'un travail empirico-formel (Glaser & Strauss, 1967 ; Denzin & Lincoln, 1994). Ceux-ci évoquent les difficultés, pour les associations, de considérer

¹² Sur la recommandation de Ann Langley.

simultanément différents registres de performances. Les arbitrages finalement opérés permettent de redire que toutes les associations ne fonctionnent pas de la même façon et que leurs dirigeants ne raisonnent pas tous de manière identique.

Différentes manières de gérer les associations,
Revue Française de Gestion, Valéau (2003a)

Cette présentation pourrait, pour d'autres revues, être jugée insuffisante. Ce que nous comprenons désormais des attentes des relecteurs de Revues comme Human Relations, c'est que, si il n'est nul besoin de refaire une leçon sur les démarches qualitatives et d'épiloguer sur l'épistémologie et les vertus de l'entretien, il importe en revanche de donner le détail de ce qui a été fait. Nous retrouvons de tels conseils chez Locke et Goldden-Biddle (1997), pour elles, il s'agit d'être crédible et de convaincre. Dans ce sens, notre présentation de la méthode suit désormais le plan suivant :

- Une introduction précise de l'unité d'analyse. Nous évoquons à cette occasion Yin (1984). La recherche qualitative, dans la mesure où elle n'implique que très rarement des échantillons représentatifs, passe par l'étude de cas. La référence à « l'unité d'analyse » nous permet d'explicitier notre ancrage terrain.
- Une première partie présente une vision d'ensemble du terrain. Auparavant, nous mettions ces éléments dans la partie restitution de données. Dans la mesure où nos articles n'isolent plus ces dernières, cette présentation dans le cadre de cette partie nous permet de mettre le lecteur plus rapidement en contact avec les terrains étudiés tout en ancrant le récit de notre dispositif méthodologique dans son contexte. Nous évitons ainsi les généralités sur les méthodes qualitatives pour nous concentrer sur les conditions particulières dans le cadre desquelles nous les avons mises en œuvre.
- Une deuxième partie évoque les entretiens. Cette partie commence par donner le plus de détails possibles sur l'échantillon. Elle identifie les caractéristiques des personnes interrogées, tout en respectant leur anonymat. Elle comprend notamment un tableau récapitulatif. Comme le recommandent Locke et Golden Biddle (1997), il s'agit de montrer, à force de détails, ce que nous avons effectivement fait : cette information constitue, en quelque sorte, une preuve. Nous présentons ensuite la façon dont se sont déroulés les entretiens proprement dits. Il ne s'agit pas de présenter la grille d'entretien, mais de raconter la façon dont les choses se sont effectivement passées. Dans ce cadre, nous évoquons les réactions des interlocuteurs, les relations établies. Nous terminons cette partie sur une réflexion ontologique et épistémologique sur la nature des données ainsi recueillies. L'argument ici débattu consiste à savoir si la parole est fiable, notamment s'il n'y aurait pas reconstruction a posteriori. Ce paragraphe nous sert de transition vers les analyses.
- Une troisième partie évoque les analyses. Nous essayons de montrer comment nous opérons. Nous nous efforçons de rester les plus honnêtes et les plus transparents possibles, dans un domaine où de nombreux articles restent très évasifs. Nous essayons également de donner quelques exemples ;
- La quatrième et dernière partie justifie brièvement les choix des méthodes qualitatives. Nous évoquons ici nos positions ontologique et épistémologique. Nous revenons sur les points forts et les points faibles de l'approche. Là encore, il s'agit d'éviter les généralités, pour focaliser sur les avantages relatifs à la problématique effectivement traitée dans l'article.

L'objectif est, comme le précisent Locke et Golden-Biddle (1997), d'être crédible, voire convaincant. Nous recherchons une honnêteté par le détail pour dire le plus ouvertement possible ce

que nous avons fait. Ces développements nous ont donné, au départ, quelques difficultés, tant certains aspects nous semblaient évidents, voire triviaux. Aujourd'hui, nous nous mettons davantage à la place du lecteur, nous puisons simplement dans notre pratique des descriptions, par certains aspects, comparables à la présentation de nos données de terrain.

1.3.2. La présentation des données

Nous voulions restituer la richesse du terrain, nous souhaitions emmener le lecteur dans les univers que nous avons visités. Pour ce faire, nous avons essayé différentes formes, parfois expérimentales, pour finalement revenir à des tableaux très classiques et, au demeurant, très efficaces. Nous rejoignons ce faisant les recommandations données par Miles et Huberman (1991) concernant les présentations des données.

Dans le cadre de la thèse, nous avons le sentiment que nous ne pourrions jamais raconter assez bien ce que nous avons vu et entendu, c'est pourquoi nous avons donné la parole aux volontaires eux-mêmes. Disposant d'un grand nombre de pages, nous avons tenu le pari audacieux et discutable, de présenter les uns à la suite des autres, toute une série d'extraits d'entretiens. La présentation des données comprenait ainsi seize pages d'extraits d'entretiens rassemblés en six parties allant des aspirations au positionnement vis-à-vis de l'association. Chaque partie était introduite par une description d'une page. L'idée était de constituer un « tableau impressionniste » : de donner, par petites touches, une image de ces situations. Suivant un autre vocable : nous proposons un « zapping » : le lecteur passant d'une histoire à l'autre, pouvait se faire une impression de l'ensemble.

Ce type de présentation nécessite beaucoup de place. Dans « des difficultés d'enseigner la GRH », nous avons tenté de reprendre ce style en épigraphe de l'introduction, pour donner le ton des réalités abordées dans l'article. Compte de tenu du nombre de pages imparti, nous avons dû nous limiter à trois ou quatre citations.

Dans l'article publié dans *Management International* (2001), nous avons cherché à concentrer les données en les rapportant sous la forme de résumés. Nous donnions juste un extrait représentatif des positions tenues par notre interlocuteur, puis nous essayions de dresser son portrait : ses opinions, ses aspirations et ses craintes, en essayant de donner des impressions les plus justes possibles

L'exemple de la « culture hors sol »

« Tu vois, on perfectionne un peu chaque jour, on diversifie, on développe de nouvelles variétés » Fort d'une maîtrise d'agronomie, ce dirigeant a tout d'abord importé les techniques de l'agriculture hors sol utilisées en Afrique du Sud. Ce procédé consiste notamment à contrôler les intrants via le système d'irrigation. Il permet de produire des concombres et des tomates d'une qualité bien supérieure à ceux produits dans le cadre d'une culture traditionnelle ; qui plus est les variétés retenues se conservent plus longtemps. Conditionnée en haut de gamme, cette production est vendue en grande surface¹³. Sous le nom "english cucumber", ce dirigeant a introduit il y a quelques années une variété à présent largement consommée et imitée. Avec aujourd'hui une dizaine de serres et autant de salariés, son entreprise s'assure une position largement dominante et sature les besoins du marché. Son principal risque reste le cyclone. Compte tenu de cette donnée, il préfère désormais des matériaux (armatures, bâches) plus coûteux mais plus solides. Afin de poursuivre son développement, il cherche à étendre sa production à de nouvelles variétés de légumes, et surtout il prévoit de se positionner sur le marché des fleurs. A cette fin, il a suivi une formation aux Pays-Bas. Il souhaite également perfectionner sa technique, il veut par exemple réguler les intrants en fonction des différentes phases de croissance de ses plantes, pour ce faire il part se former en Chine. Il s'intéresse à la recherche, même si, selon lui, elle ne prend

¹³ La grande surface représente, dans certains pays, une distribution haut de gamme.

pas suffisamment en compte les climats et les saisons des pays du sud. Ce dirigeant représente une catégorie dont la caractéristique est de toujours vouloir faire mieux, d'aller plus loin à un rythme relativement soutenu.

Pour une version non lucrative de l'entrepreneuriat
Management International, Valéau (2001a)

Par la suite, nous avons voulu redonner plus de place aux entretiens. C'était le cas, par exemple, dans l'article soumis à la revue *Human Relations*. Comme pour la thèse, l'idée était de donner d'abord aux lecteurs des extraits d'entretiens afin de le laisser se faire sa propre idée.

First view from the field: autonomy and commitment

Volunteers:

- "I subscribe to the organisation's philosophy...otherwise, I can't see how you can belong to it!"
- "We are all here because we want to be. There is no contract, no obligation... It is not a business. We can leave whenever we want. As a result, we do what we want."
- "but still if he (the manager) has got an idea that he does not succeed in sharing with the base, then ok, he will keep making long speeches and the reality will be totally different.»

Coordinators:

- "It's wonderful! It's wonderful to see how much they give of themselves, they give the best of themselves."
- "They can take a lot of responsibility...responsibility they would never have anywhere else. A lot of them work even more than in their job."
- "Here people subscribe, it is a moral contract, there is respect and pride between us. We share the same values and we work for the same ideal."
- "It is a bit more complicated. You can't give people orders. You can ask them and they can accept"

Most of the time, the spontaneous first answers given by the managers or the volunteers themselves as to the question of power, underline the absence of power from the boss or the manager on a collective level. He has an official title but he still needs the agreement, the acknowledgement and the support of everyone. As a result, it remains impossible for anyone to give an order. Then, when asked about the performance of the system they describe, managers and volunteers focus on the good things. In the field, people definitely seem to emphasise their commitment; there is often a sense of belonging and of everybody being in the same boat. That is the way they see things as well as the way they like it to be. All these elements confirm common beliefs and, at the same time, the existing scientific models. In fact, the observer could return home thinking and telling everyone that this is the way it is. Indeed, actors are very consistent and very coherent. But when insisting a bit more, asking "*But does it always, systematically work that well?*" Most of them finally evoke a case where it did not...

Conditional Autonomy: The Existence of Bargaining
and Coercive Power in the Management of Volunteers
Valéau, (non publié)

Cette présentation a semblé dérouter les relecteurs de *Human Relations* : ils ne comprenaient ni l'intérêt, ni la forme, ni le sens d'une telle partie. Ce qui pour nous se voulait une présentation relativement ouverte de nos données leur apparaissait comme un manque de structure. Ces relecteurs étaient, en fait, avant tout intéressés par les résultats de nos analyses. Suivant cette perspective, une telle partie pouvait, en effet, être perçue comme un détour, voire comme un obstacle. Avec le recul, nous comprenons que ce type d'exercice, aussi honnête soit-il, risque de « faire écran » à la compréhension de l'article dans sa globalité, il exige une lecture très active l'on ne peut pas raisonnablement attendre de chaque lecteur.

La lecture des données peut être facilitée par une présentation plus structurée sous forme de tableaux. Dans l'article « Conflit de valeurs au sein des organisations de solidarité

internationale »(Védélago, Valéau, Quéinec, 2004d), nous avons expérimenté une forme de tableau en deux colonnes : une colonne pour les entretiens et l'autre, la première, pour les interprétations par thèmes. Dans ce cadre, les extraits d'entretiens étaient sélectionnés pour leur intérêt général, puis rapportés dans un thème relativement large. Au final, ce type de tableaux appelle encore de nombreux commentaires dans les paragraphes qui le suivent.

Thèmes	Les volontaires et leurs organisations : accords et tensions
Accords	"La philosophie de l'AFVP me convient parfaitement. Parce que...bon, c'est quand même important pour partir avec...une certaine adéquation avec les buts...sinon je vois pas comment tu peux partir !"
Tensions	"Je pense qu'il y a un clivage : il y a ceux qui disent qu'on est devenu trop professionnel et qu'on a perdu le sens humanitaire justement et puis il y a ceux qui disent au contraire qu' il faut qu'on devienne plus performants, qu'on s'améliore, qu'on crée plus de spécialités, plus de techniques, pour être encore plus efficaces."
Tensions Accords	"Mais si on essaye de me phagocytter, je me barre ! Je me bats pour mon projet ! Voilà, c'est comme ça que je me positionne. L'association ? Oui j'appartiens à l'association dans le sens où ils m'ont... ils me logent, ils me nourrissent et ils m'ont donné le projet. Mais je suis là essentiellement pour le projet ! Pour le projet ! Je défends mon projet."
Tensions	"(...) j'ai mesuré les limites qu'on avait... d'ailleurs j'ai beaucoup râlé, j'en ai beaucoup voulu à "Paris" dans le sens où bon de m'avoir mis là dedans en simple, enfin presque en simple spectateur sans pouvoir agir."

Tableau 3. 3. Exemple de présentation par thèmes
Extrait de « Conflit de valeurs au sein des organisations de solidarité internationale »
La gestion des ONG, Védélago, Valéau, Quéinec, (2004)

Finalement, nous en sommes arrivés à des présentations des plus classiques, sous forme de tableau à doubles-entrées. Dans ce cadre, la citation est toujours là, mais elle devient l'illustration d'une interprétation, d'emblée, beaucoup plus finalisée. Ces tableaux peuvent être lus directement d'au moins deux façons :

- en colonne pour comparer les individus sur une variable donnée ;
- en ligne, individu par individu, pour suivre les différents aspects d'un cas de figure.

Chacun de nos articles intègre désormais trois ou quatre tableaux comme celui ci-dessous (tableau 3.3.).

statut	Ancienté	Formation/ Expérience	Implication (temps 1)	Illustration
D1	22 ans	1er travail Sans formation initiale Sans expérience	Normative / aux dirigeants et au métier	« j'accompagne beaucoup mon management par l'expérience que j'ai acquise à ces différents postes » « JMB, nous étions quelques fidèles à l'avoir suivi » - « il avait besoin de gens sur lesquels il pouvait s'appuyer, si on était sérieux... confiance »
D2	10 ans	Bac+expérience grande distribution en Métropole de 10 ans	Normative /au métier Affective/ au groupe	« le frais est un métier à part entière, une formation et une forte expérience sont nécessaires », « on a transpiré pour en arriver là et donc on est attaché »

M1	6ans	Formation et expérience Métropole 2ans +formation interne	Normative/ au métier	« on faisait attention au niveau des objectifs et du travail pour maintenir les bénéfices »
M2	16 ans	Sans formation initiale Expérience dans la distribut° sur l'île	Affective / unité	« quand je pense à mon métier je pense à Score, au commerce, c'est ouvert », « ici, c'est du travail en équipe et dans la bonne humeur »
M3	6ans	Sans form° initiale , expérience dans différents métiers sur l'île	Indifférence / groupe Calculatrice / travail	« je ne savais pas si je resterai, ...mon avenir je le vois ici ou ailleurs...ce ne sera pas forcément dans la grande distribution »
E1	7 ans	1 ^{er} travail Bac compta, sans expérience	Normative & calculatrice / travail	« l'introduction en bourse n'a rien changé dans notre façon de travailler »
E2	7 ans	1 ^{er} travail Bac, sans expérience, +formation interne	Normative/au métier Calculatrice / groupe	« je me sens très bien dans ce poste, mais si l'occasion se présente je souhaiterais passer secrétaire de direction même avec une mutation géographique »
E3	26 ans	Sans format° initiale, sans expérience	Affective/ unité	« je suis très attachée à ce magasin mais on fait partie du groupe »

Tableau 3. 4. Exemple de tableau à double entrée
Extrait de « Le don d'action »,
Revue des Sciences de Gestion, Valéau, Dubrulle, (2004a)

Ces tableaux préservent ce que nous considérons comme la base du qualitatif, c'est à dire les extraits d'entretiens, tout en introduisant des éléments d'analyses. Ils sont beaucoup plus faciles à intégrer dans des parties les confrontant d'emblée avec les théories d'autres auteurs et nos propres analyses. Cette évolution dans la présentation de nos données va, en fait, plus loin que la simple efficacité, elle s'inscrit dans un changement plus global touchant la structure même de nos articles.

1.3.3. La structure des articles

Au départ, nous voulions retrouver une présentation identique à celle des recherches quantitatives. Tous nos articles suivaient systématiquement le même plan : théorie, terrain, analyse, nous déclinions notre problématique successivement à ces trois niveaux :

- que dit la théorie sur le sujet ? Nous procédions alors à une revue de littérature ;
- que disent les données : Nous opérons alors une plongée dans les données de terrain ;
- que pouvons-nous en dire ? La partie analyse confrontait théorie et terrain pour finalement définir notre propre positionnement.

Après le refus de l'article « Conditional Autonomy » par la revue Human Relations : nous avons pris conscience des faiblesses de cette présentation. Son principal inconvénient était le manque d'intégration des arguments développés dans chacune des trois parties. Cette structure obligeait notre lecteur à mémoriser les arguments de la partie théorique, puis les données du terrain pour pouvoir comprendre la partie analyse. Au-delà des efforts demandés au lecteur, cette structure nous obligeait à commencer la partie analyse par des résumés des deux précédentes parties. Cette réduction était tout à fait regrettable si l'on considère que l'intérêt du qualitatif réside précisément dans la richesse et les nuances de ses propositions.

Afin de mieux communiquer nos recherches, nous avons repris la structure inspirée des articles d'Eisenhardt. Désormais, nous commençons par une partie théorique beaucoup plus courte qu'avant : il ne s'agit plus à proprement parler d'une revue de littérature mais d'un cadrage conceptuel destiné à définir et problématiser les phénomènes étudiés. La deuxième partie intègre la méthode présentée suivant le plan décrit dans la partie 1.3.1. Ces deux parties constituent une sorte de préambule, elles laissent ensuite suffisamment de place pour développer les propositions de l'article. Chaque partie et sous partie suit le même plan :

- Le premier paragraphe introduit un point de littérature, une thèse concernant les relations entre les deux ou trois variables en question. Par exemple, « *Selon Poole et Jenkins (1991), l'actionnariat salarié peut aboutir à une implication affective et morale plus forte envers le travail et les objectifs de l'entreprise (...)* » (Valéau et Dubrulle, 2004a)
- Le deuxième paragraphe positionne les résultats de notre recherche par rapport à cette thèse. Par exemple, « *Les résultats de notre recherche montrent dans un premier temps un processus qui suit une logique inverse : ce sont les implications forgées au cours des expériences passées qui orientent la façon dont chaque salarié perçoit et donne un sens aux actions reçues.* »
- Les résultats de notre recherche développés dans le cadre de la partie sont ensuite énoncés sous la forme d'une proposition numérotée et parfaitement lisible. Par exemple, « *Proposition 1 : Les salariés intègrent le don d'actions en fonction de leurs implications antérieures.* »
- Dans la mesure où les contraintes de la mise en page le permettent, le tableau de données concerné (1.3.2.) est, de préférence, intégré à la suite de la proposition.
- Le ou les paragraphes suivants commentent le tableau. Il s'agit de reprendre les points saillants, de mettre en lumière les contrastes, de synthétiser. Ex. « *Le tableau 2 montre la diversité des implications des salariés. Ces différentes implications induisent diverses interprétations du don d'actions. Le premier directeur (D1) se trouve ainsi dans une implication normative vis-à-vis de son entreprise et de son métier (...)* »
- Le ou les paragraphes exposent la discussion. Ils proposent notre explication des données en les positionnant d'une part par rapport à d'autres théories et, d'autre part, par rapport à des théories universelles englobant le sujet¹⁴. Par exemple « *Pourquoi le don d'actions ne modifie-t-il pas, dans un premier temps, l'implication des salariés ? Nous trouvons des éléments de réponses dans les théories cognitives constructivistes de Piaget (1971) et Watslavick (1975): le salarié « assimile » les événements dans ses « cadres de références » antérieurs. Pour Piaget, (...)* » Cette partie est à la fois la plus délicate et la plus cruciale. Grâce à la structure « Eisenhardt », elle peut être très « focalisée » et aller vraiment dans le fond des choses.

Après plusieurs parties et sous parties présentées sous cette forme, vient la dernière partie destinée à intégrer les différents points jusque-là introduits dans le cadre d'un modèle général. Le détail de chaque proposition ayant été parfaitement établi, cette partie peut se consacrer entièrement à la vision d'ensemble et débattre exclusivement à ce niveau d'analyse. Ce modèle prend tout d'abord la forme d'un schéma (exemple, schéma 1) qui sera ensuite, à l'instar des tableaux de données, commenté en détail. Puis il pourra être confronté à d'autres théories de même niveau d'analyse.

¹⁴ Cf. 1.2.2.

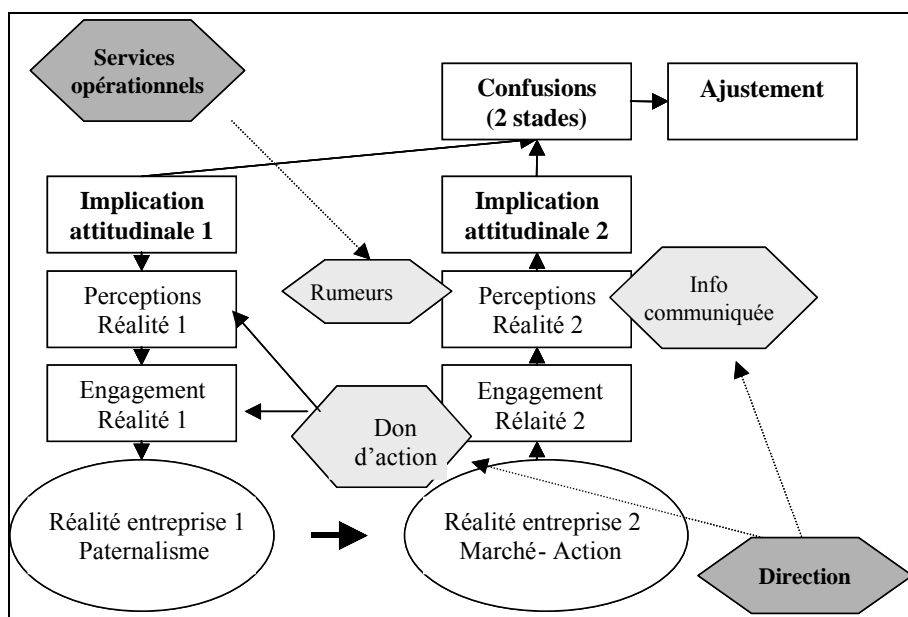


Figure 3. 1. Exemple de présentation d'un modèle sous forme de schéma

Nous avons au départ adopté cette structure en vue de pouvoir « exporter » nos articles dans des revues anglophones. La publication constitue un exercice de communication particulier soumis à un certain nombre de règles qu'il peut être utile de respecter. Dans ce sens, nous avons vu ces changements de présentation comme des concessions à des normes que nous ne partageons pas complètement. Nous les considérons comme une adaptation de nos écrits à d'autres cultures : si, avec des auteurs tels que Bourdieu ou Sainsaulieu, le lecteur français était parfaitement habitué à des styles « littéraires » relativement ardues, les lecteurs d'autres pays, notamment les lecteurs nord-américains, attendaient des présentations plus simples et directes, plus « straight to the point ».

Ce faisant, nous avons lâché prise sur un certain nombre de points et nous sommes libéré de certaines habitudes. Avec le recul, cette séparation de la théorie, des données de terrain et de l'analyse nous semble des plus laborieuses. Aujourd'hui nous adoptons cette structure y compris pour nos articles destinés à des revues françaises. Celle-ci recèle une dynamique parfaitement adaptée au format « article ». Nous la gardons par conviction.

Ces évolutions de forme nous amène également à une approche plus pragmatique du qualitatif. Nous nous efforçons d'allier :

- un certain état d'esprit lié à la découverte du terrain contenu dans la « grounded theory » (Glaser et Strauss, 1967) et que nous retrouvons dans l'Ecole de Chicago ;
- la rigueur ontologique et épistémologique d'auteurs tels que Denzin et Lincoln (1994) ;
- l'efficacité d'auteurs tels que Huberman et Miles (1991) et Eisenhardt (1990).

Avec l'expérience, nous nous polarisons moins sur les « spécificités » du qualitatif. La recherche qualitative est plurielle. Elle suit des objectifs différents de la recherche hypothético-déductive quantitative positiviste. Nous comprenons mieux les nuances, les combinaisons. C'est ainsi que nous nous sommes ouverts aux méthodes quantitatives.

2. Les méthodes quantitatives

Notre ouverture aux méthodes quantitatives fut progressive. Nous étions longtemps resté sur l'idée que les statistiques n'étaient pas compatibles avec le paradigme constructiviste auquel nous nous

référations d'ordinaire. Nous avons ainsi pu assister à différents séminaires, mais c'est finalement à l'occasion de rencontres que nous nous sommes approprié ces méthodes de façon à ce qu'elles contribuent très concrètement au développement de nos recherches. C'est en les pratiquant que nous les avons peu à peu comprises.

La première rencontre est celle avec le professeur Aurifeille. A notre arrivée à l'IAE de la Réunion, il n'y avait encore qu'une seule équipe de recherche au sein du laboratoire, tous les membres ne parlaient que de SPSS et d'ACP, de Lisrel et modèle d'équations structurelles, parfois même de réseaux de neurones et d'algorithmes génétiques. Nous étions, avec nos méthodes qualitatives, minoritaires. Les discussions avec le professeur Aurifeille se sont établies à un niveau épistémologique. Nous les avons poursuivies dans le cadre du DEA au sein duquel le professeur Aurifeille nous avait confié le module de GRH qualitative : nous revenions, pour les étudiants, sur les fondements de notre démarche en nous efforçant de les positionner par rapport à ceux que leur énonçait le professeur Aurifeille. Au-delà des différences, nous nous retrouvions sur un point : les connaissances scientifiques ne sont jamais que des représentations, par nature imparfaite, des réalités étudiées. Compte tenu de cette épistémologie commune, nous étions prêt à reprendre notre formation. Nous avons suivi les cours de DEA du professeur Aurifeille en même temps que nos étudiants. Avec des explications simples, nous avons mieux compris cet « algèbre multidimensionnel et heuristique » que sont les méthodes quantitatives ; nous avons retenu la nécessité de poser, a priori, un nombre limité d'hypothèses fortes afin d'exploiter des données forcément imparfaites. Sans pour autant renoncer à nos convictions qualitatives, nous avons ainsi commencé l'exploration de cette voie.

La deuxième rencontre qui a marqué notre initiation au quantitatif est celle avec Daniel Pasquier. Daniel Pasquier est consultant en Psychologie, il fabrique et publie des tests de personnalité. Nous avons démarré nos discussions sur les biais des tests de recrutements sachant que presque tous les répondants tentaient, à différents degrés, de se montrer sous un jour favorable (Valéau, Pasquier, 2002b). Nous convenions que cette démarche était logique, voire très saine de la part du candidat. Petit à petit, la « clairvoyance normative » (Py et Somat, 1991) est devenue notre sujet commun. Nous avons ainsi commencé à administrer des tests dans les classes dans lesquelles nous intervenions, puis à analyser les données ainsi recueillies.

La troisième rencontre est celle avec les membres du Grégeoi. Ensemble, nous avons recueilli des données sur 118 des 250 plus grandes entreprises réunionnaises. Cette étude fut une nouvelle occasion de faire l'expérience du quantitatif.

Fort de ces expériences, nous nous sommes engagé dans un projet en « solo » qui constituera une étape majeure dans nos recherches sur l'implication. Dans la première partie, nous présentons les méthodes quantitatives que nous avons mises en oeuvre jusqu'à ce jour. Dans la deuxième partie, nous exposons notre projet « solo ». Dans la troisième partie, nous reprenons la discussion épistémologique avec nos méthodes qualitatives.

2.1. Echantillons et recueil des données

L'un des objectifs de cette partie est de montrer les compétences acquises sur les méthodes quantitatives. Nous reprenons tour à tour les données recueillies et les analyses effectuées.

2.1.1. Des échantillons de convenance

Le recueil des données quantitatives peut être plus rapide que celui des données qualitatives, mais il est plus délicat dans la mesure où, à la différence de ce dernier, il est relativement irréversible. Tout doit être parfaitement préparé. Nous reprenons successivement les échantillons étudiés et les questionnaires administrés.

- **Les échantillons étudiés.**

Que ce soit pour la clairvoyance normative ou pour les entreprises réunionnaises, nous n'avons pas effectué de tirage au sort, il s'agissait d'échantillon de convenance. Dans les deux cas se pose la question de la représentativité de ces échantillons. Suivant nos principes épistémologiques, nous préférons comprendre et assumer ce que nous avons mesuré plutôt que de parler de biais. Nos ambitions en matière de validité externe restent pour l'instant relativement modestes.

. L'échantillon de convenance constitué pour la clairvoyance normative

Dans le cadre de nos recherches sur la clairvoyance normative et la désirabilité sociale, la principale contrainte était la faisabilité : il nous fallait réunir un grand nombre de participants pour répondre à nos huit tests. Ceci prenait, en moyenne, une heure trente.

Compte tenu de cette contrainte, nous avons recruté parmi nos étudiants, 100 sujets issus de 5 classes de l'Institut d'Administration des Entreprises de la Réunion. Tous préparaient la Maîtrise en Sciences de Gestion : 50 étaient en première année, 50 étaient en deuxième année. La moitié étaient en formation initiale, entrant alors systématiquement avec un bac+2 généralement sans expérience professionnelle significative ; l'autre moitié était en formation continue en cours du soir, compte tenu de la validation de leurs acquis, ils n'ont pas alors forcément un niveau bac + 2, mais possèdent tous des expériences de travail significatives. Ces sujets ont été impliqués dans l'expérimentation de façon pragmatique : les groupes ont été intégrés dans leur intégralité sans aucune recherche d'une quelconque représentativité.

Plutôt que de prétendre à une quelconque représentativité, nous avons préféré assumer les caractéristiques en les communiquant de façon très précise :

Les données concernent 100 sujets. L'effectif est pratiquement équilibré en fonction du sexe (46 hommes et 54 femmes), de même que pour les niveaux de qualification (48% de niveaux I-II et 52% pour les niveaux III-IV) ainsi que pour le type de formation suivie (52% formation initiale et 48% formation continue). Enfin, 55% des étudiants amorcent la formation et se connaissent depuis environ deux mois alors que les 45% autres commencent leur seconde année de formation et se connaissent donc depuis plus d'un an. Dans le groupe en formation initiale, les âges vont de 19 à 30 ans avec une moyenne de 21 ans et un écart-type de 1,76 alors que dans le groupe en formation continue, les âges s'étendent de 20 à 46 ans avec une moyenne de 33 ans et un écart-type de 7. Compte tenu de cette diversité (à défaut de représentativité), nous ne considérons pas, là non plus, de caractéristiques psychosociologiques particulières.

L'un de nos relecteurs soulignait les éventuelles particularités de la population réunionnaise. De même, l'échantillon de convenance, à travers lequel nous avons examiné cette population, est plus éduqué que la moyenne ce qui peut impliquer certaines spécificités. Concrètement, nous laissons, pour l'instant, de côté ces objections : même si la clairvoyance normative et la désirabilité sociale peuvent être affectées par les caractéristiques culturelles et éducatives des individus étudiées, nous nous intéressons, à ce stade de notre recherche, aux différences observables à l'intérieur de notre échantillon de convenance.

. L'échantillon ECER

Pour l'Etude sur la Compétitivité des Entreprises Réunionnaises, nous avons arbitrairement fixé la population globale aux 250 plus grandes entreprises réunionnaises. Parmi ces 250 contactés, 118 ont répondu. Ce taux de réponses est important dans la mesure où nous avons joué sur notre réputation et notre réseau. Ce taux a sans doute été moins important que si les contacts avaient été pris par un employé. Il n'y a par conséquent eu aucune sélection : nous travaillons directement sur l'ensemble de la population sur laquelle nous disposons de données.

Les données manquantes sont-elles aléatoires ? Comme nous ne disposons pas des données de ceux qui n'ont pas répondu, nous ne connaissons pas les caractéristiques de la population mère. Différentes conjectures peuvent être faites : les entreprises familiales répondent moins car elles jugent souvent une proximité entre leurs affaires privées et les affaires de l'entreprise. On peut également imaginer que la motivation personnelle des dirigeants à répondre à ce questionnaire dépend des performances de l'entreprise. Nous avons constaté ce phénomène lorsque nous contactons les dirigeants de petites entreprises. Les seules données dont nous disposions étaient les données de TER nous donnant des statistiques sur l'ensemble des entreprises réunionnaises. Concrètement la représentativité de notre échantillon de 118 par rapport à l'ensemble des 250 ne peut être établie précisément faute d'information. Partant de là, nous avons choisi de présenter le plus précisément possible les caractéristiques des entreprises ayant répondu.

Les entreprises de notre échantillon représentent 0,5% des entreprises réunionnaises et emploient 16 607 salariés, ce qui représente environ 19 % des salariés de l'île (INSEE, champ Assedic/ICS). Elles emploient en moyenne 141 salariés chacune contre 4 salariés en moyenne dans l'ensemble des entreprises réunionnaises (INSEE, champ ASSEDIC/ICS). Les entreprises de notre échantillon affichent 87% de CDI. Ce résultat est supérieur à la moyenne réunionnaise (de l'ordre de 70%), ce qui pourrait laisser supposer une pratique du CDD inversement proportionnelle à la taille. D'un autre côté, au sein même de notre échantillon, ce pourcentage ne semble pas fonction de l'effectif. Cela dit, cette proportion reste inférieure à la moyenne nationale (90% de CDI, INSEE enquête emploi, mars 2001). Durant l'année 2001, elles ont recruté globalement 1039 salariés et les départs ont concerné 1102 personnes : le solde net est donc de - 63 emplois. Toutefois, comme il y a eu 320 départs dans une entreprise de plus de 200 salariés, si on retire celle-ci de l'échantillon,¹⁵ le solde net est positif : 257 emplois nets ont été créés. Ce sont donc les entreprises moyennes (100 à 199) qui ont créé le plus d'emplois nets et les entreprises de 50 à 99 salariés qui ont perdu le plus d'emplois.

Les performances des entreprises réunionnaises
Boyer, Jaeger, Mérignac, Valéau (2004j)

Par prudence et par rigueur, nous avons mis en avant la validité interne en nous référant systématiquement aux 118 des 250 plus grandes entreprises réunionnaises ayant accepté de répondre à nos questions.

Dans un contexte statistique, le terme « échantillon » implique l'idée de représentativité, ce qui n'est pas forcément le cas pour nous. Mieux vaut alors parler d' « échantillon de convenance ». Cela dit, comme le développe le Professeur Aurifeille (2000), aucun échantillon n'est parfaitement représentatif. Partant de là, la réponse consiste à formuler un nombre limité d'hypothèses¹⁶ dont la non infirmation sera un indice qu'elles sont peut être « vraies ». Par la suite, d'autres échantillons imparfaits permettront de confirmer ou remettrons en question ces premières informations.

2.1.2. Les données recueillies.

Dans le cadre de nos recherches sur la clairvoyance normative comme dans celles de l'Etude sur la Compétitivité des Etudes Réunionnaises, la plupart des données ont été recueillies par

¹⁵ Dans le graphique, ne figurent que les départs ainsi redressés. De même, le « solde 115 entreprises » du tableau est le solde redressé.

¹⁶ Nous présentons nos hypothèses dans le cadre de la présentation des résultats à la fin des chapitres 4 et 5.

l'intermédiaire de questionnaires. Cela dit, la nature de ces derniers était totalement différente : dans le premier cas, nous avons utilisé des questionnaires de personnalité existants et validés ; dans le second cas il s'agissait d'une création collective ayant abouti à 150 items.

- **Le recueil des données dans le cadre de la clairvoyance normative**

Pour nos recherches sur la clairvoyance normative, nous avons utilisé des questionnaires de personnalité ainsi que deux autres variables : les citations et les notes.

Avant de lancer les questionnaires proprement dits, nous avons introduit une épreuve de notre conception : suivant un protocole, par certains aspects semblable, à celui de Moréno (1943) : il était demandé aux étudiants de citer, parmi leurs collègues, ceux qui leur semblaient les plus professionnellement prometteurs. Les données de ce premier questionnaire pouvaient livrer différentes variables suivant qu'on s'intéresse aux « électeurs », aux « élus ou aux relations entre les deux.

Cinq questionnaires ont ensuite été utilisés dont ont été tirés huit indices (notes brutes) :

- le R85 (ECPA, 1985), construit en tant qu'épreuve parallèle au *Test de Raisonnement* de Rennes (1952) est une épreuve de raisonnement inductif-déductif flexible sur des séries codées en modalités verbale, numérique ou mixte. On en retire un indice d'intelligence générale fluide (G).
- Le DS36 (Tournois, Mesnil et Kop, 2000) est un questionnaire qui évalue deux facteurs de la désirabilité sociale : l'autoduperie « se tromper soi-même en toute bonne foi »- (AD) et l'hétéroduperie « tromper autrui consciemment »- (HD).
- Le S.E.I. (Coopersmith, 1984) est un questionnaire d'estime de soi. Parmi l'ensemble des indices disponibles, nous avons retenu l'estime de soi totale (ES) et l'échelle de mensonge (M).
- Le LOC-RN est un nouveau questionnaire dérivé de la N.E.L.C.-I.E. (Pasquier et Lucot, 1999). La passation a été informatisée¹⁷ et se fait en 3 phases : consigne standard qui donne l'indice classique de localisation du contrôle des renforcements (LOC) ; consigne normative puis consigne contrenormative, la différence donnant l'indice de réactivité à l'induction normative/contrenormative (RN).
- Un questionnaire de trois items a été donné suite aux trois passations de la N.E.L.C.-I.E. Chacune des trois questions porte sur la nature de la variable évaluée. On évalue donc ici la prise de conscience métacognitive de la signification donnée aux tests par chacun des sujets (META). Une échelle de cotation a été appliquée, de « réponse hors sujet » à « définition précise de la dimension mesurée ». Cette échelle a été appliquée en aveugle par deux juges de manière indépendante. La corrélation des notes est de 0,88. Un troisième juge a été sollicité pour arbitrer entre les différences d'appréciation des réponses.

Ces questionnaires utilisent des échelles hétérogènes : seul le DS 36 utilise des échelles de 1 à 7, dont le caractère paramétrique et l'étendue conviennent mieux à l'analyse quantitative des données.

¹⁷ L'informatisation a été menée sur *FastTEST Pro*, ce qui permettra, suite à la validation en cours, d'utiliser une version en testage adaptatif sur la base d'un modèle de réponse à l'item.

Cela dit, avec le cumul des indicateurs composant chaque questionnaire nous obtenions des scores bien plus importants.¹⁸

Nous avons, par ailleurs, repris les notes des étudiants. Il ne s'agissait pas de questionnaires, ces données particulières aux contextes scolaires pouvaient être considérées comme un indicateur de performance.

Les étudiants s'impliquant dans l'exercice par rapport aux enjeux suivants :

- mieux se connaître à travers les résultats des tests. La restitution globale avait lieu à l'occasion de la dernière séance de cours, un document étant remis à chaque étudiant. Le sens des variables étaient longuement commenté en tenant compte de la moyenne et de l'écart-type. Ceux qui souhaitaient aller plus loin et connaître leurs résultats personnels pouvaient ensuite prendre rendez-vous, individuellement, avec l'intervenant.
- connaître ce type de questionnaires. Les explications données juste après la passation permettaient de faire le lien entre les questions posées et les variables étudiées ;
- contribuer à la recherche, celle-ci étant présentée lors de la dernière séance avec comme support l'un de nos précédents articles.

Le protocole ainsi mis en place se voulait le plus transparent possible. Il reposait sur une convergence d'intérêts orientés vers des passations conformes aux consignes. En pratique, la principale préoccupation des étudiants restait la connaissance de soi.

Il était en revanche bien convenu que la partie sur la désignation des pairs les plus prometteurs ne ferait l'objet d'aucun retour. La confidentialité de l'exercice étant établie, les étudiants ont été invités à contribuer « gratuitement » à nos recherches.

• **Le recueil des données sur les grandes entreprises réunionnaises**

L'enquête ECER impliquait l'élaboration d'un questionnaire et son administration à 118 parmi les 250 plus grandes (en effectifs) entreprises de La Réunion. Le questionnaire a été construit grâce aux différentes expertises des enseignants-chercheurs. Il comprend un peu plus d'une centaine d'items mélangeant données qualitatives et quantitatives et revisitant plusieurs notions de la Gestion. Grâce au filtrage proposé par quelques professionnels experts de la vie économique régionale qui ont aussi participé à sa construction, le questionnaire retient les concepts les plus pertinents et les mieux adaptés à la situation des entreprises réunionnaises. L'ensemble des points abordés permet une investigation des pratiques de gestion utilisées par les entrepreneurs interrogés.

Ces chefs d'entreprise, ou leurs collaborateurs les plus proches, ont été contactés directement par téléphone pour la fixation d'une séance de travail d'1h30 au sein même de l'entreprise. Le questionnaire a été administré par un enseignant-chercheur, parfois accompagné d'un étudiant de troisième cycle. La possibilité d'explicitier le sens des questions ou d'obtenir directement des explications, a permis de collecter une information pertinente, fiable et de première main. Les documents financiers de synthèse (bilans et comptes de résultat) ont été recueillis soit directement auprès des entreprises qui ont accepté de les communiquer, soit à partir de la base EURIDILE.

Un certain nombre de questions sur la GRH portaient sur des variables de contrôle telles que nombre de salariés, pourcentage des salariés en CDI, importance et spécialités de l'équipe dirigeante, répartition des principaux actionnaires (dirigeant, famille, société mère, autres...). D'autres variables de contrôle pouvaient être utilisées fructueusement pour la GRH notamment l'ancienneté de l'entreprise, l'activité principale, l'existence d'un Business plan.

¹⁸ La moyenne de scores obtenus va de 13,97 pour le R85 à 69,87 pour la dimension hétéroduperie du DS36.

D'autres questions visaient à préciser la situation de l'entreprise en GRH : le nombre de recrutements (en CDI), le nombre de départs, la date de la mise en place des 35 heures, le nombre de syndicats, la part de la masse salariale consacrée à la formation et bien entendu, la présence ou l'absence de DRH. Sur ce point, c'est une autre question (degré de participation du DRH au recrutement) qui permettait de déduire l'existence ou non de DRH dans l'entreprise, ce qui économisait du temps pendant la passation de ce très long questionnaire.

Enfin, une dernière « batterie » de questions avait pour objectif la construction de variables pertinentes pour évaluer le développement de la GRH dans les entreprises étudiées :

- caractère plus ou moins centralisé des recrutements, acteurs (Q 168 à 173) ;
- dispositifs et pratiques de suivi des performances des salariés (Q 193 et suivantes : existence d'entretiens annuels, mesures des rendements, de la qualité, des initiatives)
- modalités de diffusion des informations (Q 206 à 208)
- relations avec les syndicats, négociations, grèves... (Q 181 à 191)
- quelques questions concernaient plus spécifiquement le comportement du chef d'entreprise : Comment réagit-il à un événement imprévu ? (Q205) Combien de jours de formation a-t-il suivi ? (Q176) Estime-t-il que ses employés doivent adhérer aux valeurs de l'entreprise ? (Q200) Que fait-il pour développer un esprit maison ? (Q202) Adhère-t-il à une communauté professionnelle ? (Q203)

Ce questionnaire apparaît avec le recul imparfait. Le choix de certaines variables se heurtait à des obstacles particuliers. Par exemple, nous avons longuement hésité à formuler des questions sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, mais la phase de pré-test a montré que très peu de dirigeants étaient familiers avec ce vocabulaire R.H. et que son ignorance ne signifiait pas forcément une absence de planification et de rationalisation. C'est pourquoi nous avons préféré déduire l'existence d'un embryon de GPEC en recoupant des questions liées à la planification stratégique et à l'existence d'un business plan. Dans un autre registre, la question sur l'implication : « souhaitez-vous que vos salariés adhèrent aux buts et aux valeurs de votre entreprise ? » n'a pu être exploitée dans la mesure où 85% des répondants ont retenu 6 ou 7. D'autres variables comme les rémunérations pouvaient être déduites des données financières, malheureusement celles-ci nous ont été communiquées trop tardivement pour être exploitées ici.

2.2. L'analyse des données

L'analyse des données quantitatives est à la fois la phase la plus technique et celle qui demande le plus de discernement. Elle demande à connaître les différentes voies possibles pour pouvoir choisir la plus adaptée aux données et aux buts.

Différentes typologies d'analyses sont possibles : on distingue souvent description, confirmation et prédiction, description et explication, exploration et confirmation. En pratique, il semble que nombre d'analyses combinent ces dimensions, leur portée dépend de la façon dont on interprète les opérations. Pour notre part, nous avons choisi de présenter nos activités en séparant d'un côté l'analyse des variables quantitatives et, de l'autre, les variables nominales. Au delà des outils utilisés, nous considérons d'un côté l'étude de modèles généraux des relations entre les variables et, de l'autre, une forme de segmentation de notre population amenant des éléments de contingence du modèle.

2.2.1. Analyses des variables « quantitatives »

Ces analyses ne sont pas classées par ordre de complexité croissante, mais suivant un cheminement nous amenant à la construction d'un modèle destiné à être testé par Lisrel.

- **les analyses en composantes principales (A.C.P.)**

L'analyse en composante principale sert à identifier les dimensions latentes, communes aux variables manifestes étudiées.

Composante	F 1 : désirabilité sociale (29,28%)	F 2 : facteur cognitivo-normatif (21,45%)	F 3 : autovalorisation de soi (15,21%)
HD : hétéro-duperie	0,931		
AD : auto-duperie	0,827		0,343
M : échelle de mensonge	0,484		0,475
CN : clairvoyance normative	0,304	0,638	
G : intelligence fluide		0,710	
META : métacognition		0,687	
LOC : locus de contrôle		0,594	0,631
ES : estime de soi			0,886

Tableau 3. 5 Analyse en composantes principales / recherche sur la clairvoyance normative
Méthode de rotation : Varimax¹⁹ avec normalisation de Kaiser. La rotation a convergé en 5 itérations.

Nous avons utilisé l'ACP dans le cadre de nos recherches sur la clairvoyance pour explorer la structure des variables.²⁰ Nous en avons tiré un article présenté pour le congrès de l'Association Française de Psychologie de Poitiers de 2003 : « La clairvoyance : une question d'intelligence ? » (2003c). Notre ACP structure nos variables autour de trois facteurs expliquant 66% de la variance totale, ce qui, sans être exceptionnel reste acceptable. L'une des activités liées à l'ACP consiste à nommer les facteurs. Le premier facteur peut être défini en termes de désirabilité sociale, le deuxième rapproche sur une dimension cognitivo-normative, le troisième peut être interprété en termes d'autovalorisation de soi.

La validité convergente, c'est-à-dire la force de la relation entre les dimensions latentes et leur indicateur est d'autant meilleure que le coefficient de corrélation est élevé. Idéalement, il devrait être supérieur à 0.7 ce qui traduit le fait que l'indicateur et la variable latente ont au moins 50% d'information en commun. Compte tenu de ce principe, nous éliminons M, nous retenons le LOC uniquement dans la troisième dimension et CN uniquement pour la deuxième. Cela dit, le positionnement équivoque de certaines variables est très instructif. Ainsi la position du locus de contrôle à cheval entre la deuxième et la troisième dimensions peut faire sens : il a à la fois une dimension cognitive, c'est une représentation de l'ordre du monde, et en même temps, c'est une vision égocentrée dans le cadre de laquelle l'individu se trouve au centre de ce qui arrive. De même pour la clairvoyance : celle-ci s'inscrit avant tout sur la dimension cognitivo-normative ce qui rejoint la définition qu'en donnent Py et Somat (1991). Mais sa participation au facteur désirabilité sociale n'est pas neutre : celle-ci est au centre de la conversation que nous avons engagée avec les autres auteurs. Pour nous la clairvoyance est équivoque : elle est au départ cognitive mais peut facilement prendre une tournure conative dans le cadre de différentes formes de désirabilité. Par la suite, un modèle Lisrel nous permettra de mieux saisir et mieux expliciter les résultats.

¹⁹ Permet d'optimiser les distances entre les dimensions.

²⁰ Les indicateurs utilisés étant déjà des facteurs, il s'agissait d'une ACP d'ordre 2.

Variables	Axe 1	Axe 2	Axe 3
	Evaluation	Centralisation	Formation
Implication du directeur dans le recrutement		.775	
Implication du DRH dans le recrutement	.112	.662	
Part de la masse salariale consacrée à la formation			.757
Mesure du rendement	.756		
Mesure de la qualité	.730		.234
Mesure de l'initiative	.651		
Variance expliquée	27.12%	16.69%	16.22%

Tableau 3. 6. Analyse en composantes principales / Recherches sur les pratiques de RH réunionnaises
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

La présentation insistait davantage sur les préalables : le test de sphéricité de Bartlett (646,67 ; $p < 0,000$) autorise la factorisation des données et le test du KMO (0,78) indique que les variables appartiennent au même univers mais que les corrélations partielles restent faibles. Cette ACP aboutit à trois dimensions expliquant 60.03% de la variance totale. Là encore ce résultat peut être retenu comme acceptable, compte tenu notamment de la diversité des pratiques observées. Les énoncés se regroupent autour des trois axes suivants : évaluation, centralisation de la fonction et formation. Compte tenu de ces résultats, nous avons constitué un indicateur de synthèse pour l'évaluation, nous avons repris le deuxième axe en déduisant simplement des deux items la présence ou non d'un DRH et nous avons gardé la formation à part.

Ces ACP n'ayant pas directement participé à l'élaboration ou la validation des questionnaires, elles restent avant tout un instrument d'exploration de la structure des variables. Elles appellent une activité interprétative qui nous est familière. Alors que dans l'induction de la « grounded theory » (Glaser et Strauss, 1967), il faut lire et relire pour faire émerger les grandes variables, l'outil mathématique nous donne un ancrage particulièrement utile. Dans le cadre de la clairvoyance, la structure identifiée dans le cadre de l'ACP et ses ambiguïtés ne se sont jamais démenties par les autres analyses, elles sont au centre de notre contribution au concept.

• Les corrélations bilatérales

Le deuxième type d'exploration consiste à regarder en détail les liens bilatéraux existant entre les variables. Il s'agit de voir si deux variables varient de façon analogue. On se réfère pour cela à la table des corrélations en relevant celles qui, compte tenu de la loi de Student, atteignent un niveau significatif, autrement dit un niveau suffisant pour limiter le risque de rejeter d'une hypothèse pertinente.

Variables	META	AD	HD	G	ES	M	LOC	LOC+G+HD
R	0,17	0,19	0,24	0,26	0,04	0,00	0,38	0,46

R ajusté ²¹	0,14	0,17	0,22*	0,24*	0,00	0,00	0,37**	0,43**
% variance	2 %	3 %	5 %	5 %	0 %	0 %	13 %	18,7 %

Tableau 3. 7. Table des corrélations – recherches sur la clairvoyance normative

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Dans le cadre de notre article « Le paradigme de Jellison et Green » (en révision b), nous avons étudié la clairvoyance normative, nous avons extrait de la table des corrélations la ligne s'y rapportant. Trois variables présentaient un rapport intéressant, la valeur absolue représente la force de l'association : HD, G, LOC. Nous retrouvons là, indirectement, certaines informations établies dans le cadre de l'ACP : l'appartenance de la clairvoyance à l'axe cognitivo-normatif et, dans une moindre mesure, à l'axe de désirabilité sociale. Ce sont ces liens que nous avons retenus pour un premier niveau d'analyse. Nos articles suivants montrent un système de relations assez complexes entre les différentes variables étudiées, par exemple AD et HD sont très liées, mais nous limitons, dans un premier temps, la complexité du problème en ne considérant que les variables ayant un lien significatif avec la clairvoyance.

Comme pour l'ACP, l'exploration de la table nous a fourni des informations qui se sont confirmées dans la durée : par exemple le r^2 entre le LOC et la clairvoyance s'est confirmé comme un lien entre la perception de la norme et l'adhésion à la norme. Cette réalité est là encore au coeur de notre contribution, elle questionne la définition de Py et Somat.

• la régression

Les régressions permettent de décrire plus finement le lien entre deux ou plusieurs variables : elles permettent d'exprimer une variable dépendante en fonction d'une ou plusieurs variables indépendantes. Elles donnent ce faisant un premier modèle possible de l'information.

Dans le cadre de nos recherches sur la clairvoyance, nous avons cherché à expliquer cette dernière en fonction des trois variables retenues dans le cadre de l'exploration de la table des corrélations : LOC, HD et G. L'une des conditions pour pouvoir effectuer cette opération est un niveau suffisamment faible de multi-colinéarité : les variables doivent apporter des informations différentes. On considère pour cela un indice égal à un moins le carré de la corrélation multiple de chaque variable avec les autres variables indépendantes. Quand la valeur de cet indice est proche de 0 la variable est plutôt une combinaison linéaire des autres variables indépendantes. Conformément aux résultats obtenus dans le cadre de l'ACP, les indices obtenus sont ici proches de 1 : LOC, 0,97 ; HD : 0,91 et G : 0,92.

La valeur du R ajusté atteint 0,43 et la variance expliquée se rapproche des 20%. le pourcentage de la variable dépendante expliqué par le modèle est égal à 17% (r^2). On a vérifié la normalité des résidus à l'aide du Z de Kolmogorov-Smirnov ($Z=0,86$; $p=0,44$) ainsi que l'aspect aléatoire de leur distribution et nous sommes assuré que les résidus n'étaient pas corrélés autrement dit qu'aucune variable importante n'avait été négligée. On peut, pour cela, se référer au coefficient de Durbin-Watson : celui-ci varie de 0 à 4, les valeurs inférieures à 2 indiquent des résidus positivement corrélés, ici, le coefficient vaut 2,13.

²¹ R ajusté est la racine carrée du R^2 ajusté calculé avec SPSS. Il en résulte des seuils de significativité un peu plus sévères, mais un peu mieux ajustés à la réalité.

Logiquement, les variables associées sont davantage corrélées à la variable dépendante que lorsqu'elles sont prises une à une (LOC 0,32 ; HD 0,19 ; G 0,14). La chute du coefficient attribué à G ($r=26$ à $\beta = 17$) est sans doute le signe d'une corrélation entre G et l'une des deux autres variables.

- **Corrélation partielle**

	LOC	G	HD
LOC	1		
G	0,27**	1	
HD	0,08	0,13	1

tableau 3. 8. Corrélations partielles entre variables exogènes / recherches sur la clairvoyance normative

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

On observe un lien significatif entre LOC et G (0,27) alors que HD apparaît indépendante. La question devient donc de départager la valeur explicative de LOC et G à l'aide des corrélations partielles. Les corrélations partielles répondent à l'une des limites généralement attribuées aux corrélations bilatérales : leur association est peut-être le fruit d'une troisième variable. La neutralisation de l'autre variable permet de voir le pouvoir explicatif propre à la variable en question sur la variable expliquée : si la corrélation entre les deux autres reste stable ou si elle chute ; si elle reste stable, cela signifie que ce lien opère de façon autonome.

Dans notre cas, à niveau d'intelligence égal, la corrélation LOC/RN reste plutôt stable (de 0,38 à 0,33) alors qu'à niveau d'internalité égal, la corrélation G/RN chute et passe sous le seuil de significativité (de 0,26 à 0,17). Si le lien entre internalité et réactivité est quasi direct, on peut dire que le niveau d'intelligence des individus réactifs dépend notamment de leur internalité.

- **Confirmation par Lisrel.**

En simplifiant quelque peu, Lisrel permet de voir si le modèle correspond bien à la structure des données observées. La structure des données est introduite sous la forme de la matrice de leur corrélation. La structure théorique est instruite en activant les liens pressentis.

```

Explication de RN
Observed variables
LOC G HD RN
Correlation matrix
1
0.274 1
0.084 0.136 1
0.384 0.261 0.245 1
Sample size 100
Equation
G = LOC
RN = HD LOC G
Path diagram
end of problem

```

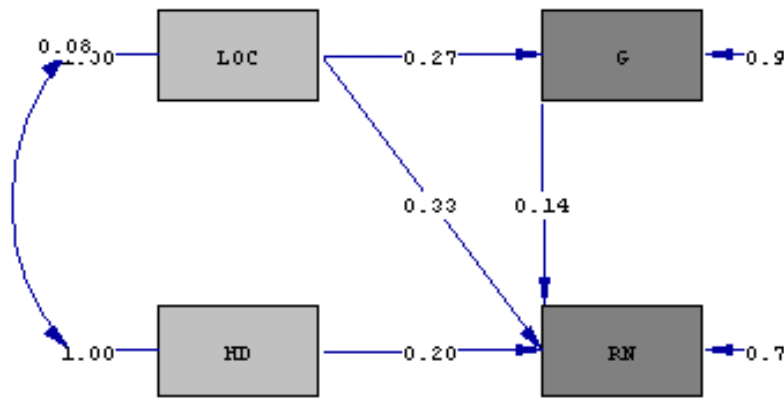


Figure 3. 2. Schéma Lisrel / recherches sur la clairvoyance normative

Lisrel permet d'estimer les paramètres d'un modèle causal conçu par un chercheur. Le schéma indique les coefficients de chacune des relations programmées. Le logiciel communique également un certain nombre d'indicateurs concernant l'ajustement. Dans notre cas, nous obtenons les résultats suivants : $\chi^2= 1,38$, $p=0,24$; AGFI= 0,93 ; IFI= 0,99.)

Parmi eux, on trouve :

- le chi-deux mesure l'écart entre la matrice des corrélations estimées et la matrice des corrélations observées. L'ajustement est bon lorsque la probabilité d'une absence d'écart est supérieure à 0.1. Cela dit, dans le cadre d'échantillons inférieurs à 200, le chi-deux obtenu est généralement trop optimiste ;
- le Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) est moins dépendant de la taille que le chi-deux. Il doit être inférieur à 0,05. Il est ici légèrement supérieur ;
- l'Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) n'est pas dépendant de la taille. Il doit être supérieur à 0,9, ce qui est ici le cas ;
- l'Incremental Fit Index (IFI) qui doit être supérieur à 0,9. Il est ici très élevé mais c'est généralement le cas.

Compte tenu de ces résultats, notre modèle explicatif est relativement bien ajusté aux données.

A l'issue de ces analyses, nous disposons d'un modèle au pouvoir explicatif modeste mais confirmé. La principale limite de ces différentes analyses est qu'elles contribuent uniquement à la mise à jour de phénomènes partagés par l'ensemble des individus. Dans ce sens, les phénomènes relevés ne sont pas forcément systématiquement les plus déterminants, ce sont avant tout les plus communs. Certaines variables n'apparaissent peut-être pas, alors qu'elles jouent un rôle majeur pour certaines catégories d'individus. Il convient de s'interroger : tous les individus fonctionnent-ils sur le même modèle ?

2.2.2. Analyse de variables nominales et segmentation de la population

Comme les précédentes, les analyses présentées dans cette partie ont pour but d'établir si oui ou non il y a un lien entre les variables examinées. Nous les utilisons aussi pour étudier l'intérêt de segmenter nos populations. Ces tests présentent une moindre puissance statistique, mais découlent d'une plus grande complexité conceptuelle.

- **Le test du Chi-deux :**

Le test du chi-deux permet la confrontation de deux ou plusieurs échantillons. Mais on peut également considérer ces derniers comme les différentes modalités de la variable observée. Le chi-deux mesure alors la différence entre un tableau théorique d'indépendance où les données seraient réparties uniformément et proportionnellement²² et le tableau des données (tableau de contingence). La question est de savoir si les écarts entre le tableau théorique et le tableau de contingence sont dus au hasard ou découlent d'une relation.

Nous avons utilisé ce procédé une seule fois et décrit les liens entre la présence d'un DRH et la taille de l'entreprise exprimée sous la forme d'une variable nominale²³ à quatre modalités.

	effectif < 50	50 à 99	100 à 249	effectif > 249	Total
Avec DRH	16 -	16	18	16	66
Sans DRH	20 +	21	10	1	52
Total	36	37	28	17	118

Tableau 3. 9. Chi-deux / recherches sur les pratiques RH réunionnaises
La présence d'un DRH selon la taille de l'organisation

Le chi-deux obtenu est égal à 15.19. Avec un degré de liberté égal à 3²⁴ et pour une probabilité de 99%, le chi-deux requis est inférieur ou égal à 11,24. On rejette donc l'hypothèse d'indépendance et on peut en déduire une relation entre les deux variables. Le sens de cette dépendance peut être identifié en examinant le sens des différences entre le tableau théorique et le tableau de contingence des données. Dans notre cas, on voit que pour la ligne avec DRH les différences sont positives pour les petits effectifs et négatives pour les grands. La présence d'un DRH est, semble-t-il, en rapport avec la taille de l'entreprise.

- **Les différences de moyenne**

L'objectif du test de différences de moyenne est de savoir si les écarts entre les moyennes de deux populations sont dus au hasard ou s'ils sont significatifs. La formule consiste à confronter les deux moyennes en tenant compte de leur écart-type. Le test effectivement utilisé pour évaluer cette valeur est un test t si les n sont inférieurs à 30 et z si l'effectif est supérieur, ces deux tests se réfèrent à des valeurs suivant une distribution relativement aléatoire. L'hypothèse testée est n'y a pas de différence entre les moyennes.

Nous avons utilisé ce type de test dans l'article : « Attribution de la valeur socioprofessionnelle: un passage par des réseaux psychosociaux latents » (soumis a), pour étudier les « dyades asymétriques », autrement dit les couples d'individus pour lesquels l'un juge l'autre prometteur sans que la réciproque soit vraie. Nous avons comparé la moyenne des élus avec la moyenne de leurs électeurs sur différentes variables.

Variabes	Différence	T	Signification
ES	2,63	3,61	0,0003**
AD	1,28	1,68	0,09
LOC	1,23	1,56	0,11

Tableau 3. 10. Différences de moyennes / recherches sur l'attribution de la valeur socioprofessionnelle

²² effectif ligne x effectif colonne / effectif total

²³ la variable est continue mais traitée comme ordinale dans le cadre du chi-deux.

²⁴ produit de chacun des k modalités de chaque variable moins : (4-1) x (2-1) = 3

Le test des différences de moyenne montre que sur les trois variables ici présentées, seule l'estime de soi distingue significativement les deux groupes. Les élus s'estiment davantage que leurs électeurs, mais ne présentent pas des niveaux de désirabilité sociale ou de locus de contrôle particuliers. Nous considérons en tout cas l'existence d'une relation entre les deux variables ainsi qu'une caractéristique distinguant les deux groupes examinés.

- **Les ANOVA**

L'ANOVA peut être vue comme une forme de régression dans le cadre de laquelle les variables indépendantes sont nominales. L'ANOVA permet de savoir si ces dernières ont une influence significative ou non sur une variable dépendante. L'hypothèse nulle est que la valeur moyenne de la variable à expliquer est la même pour toutes les modalités de la variable explicative. On regarde la différence entre les moyennes de différents groupes par rapport aux différences existant à l'intérieur des groupes.

Données	Nature de la propriété			Test F
	Indépendante	Familiale	Filiale	
Formation	2,00	1,72	2,67	3.30 *
Evaluation	4,83	4,71	5,65	3.08 *
Taux de départ	0,06	0,11	0,02	3.41 *
Taux de recrutement	0,07	0,07	0,05	1.60 .

* = $p < 0,05$; ** = $p < 0,01$

Tableau 3. 11. Anova / recherches sur les pratiques de GRH selon la nature de la propriété

Nous avons utilisé ce type d'analyse pour comparer les comportements de différents types d'entreprises en matière de GRH

Nous avons utilisé dans un article en cours pour comparer les caractéristiques de quatre groupes : les internes clairvoyants, les externes clairvoyants, les internes non-clairvoyants et les externes non-clairvoyants en matière de désirabilité sociale orientée vers soi (AD)

Effet	Ecart observé	F
Internalité	5,94	2,34
Clairvoyance	2,62	0,46
Interaction	7,49	0,93
CNI vs ENCN, ECN et INCN	8,42	5,09

Tableau 3. 12. Anova / recherches sur la clairvoyance normative

Les résultats montrent qu'aucune des trois premières différences ne passe la barre de significativité. En revanche, le groupe des internes clairvoyants se distingue des autres ressemblés dans la catégorie non interne clairvoyant. Leur niveau d'autoduperie (AD) est probablement (à 98%) plus élevé que celui des autres. Nous pouvons interpréter que peut être un certain nombre de ceux qui perçoivent la norme d'internalité se persuadent qu'ils sont internes pour mieux se plaire.

L'une des principales limites du test de Fisher est qu'il ne permet pas de mesurer l'intensité de la relation. Des informations à ce sujet peuvent être obtenues dans le cadre des analyses bayésiennes.

- **Les analyses bayésiennes**

Daniel Pasquier a introduit ce mode de calcul dans nos deux derniers articles (2004i, soumis a). Ce choix s'inscrit dans les évolutions actuelles des normes d'analyses de données. Les analyses

bayésiennes sont promues depuis plusieurs années en France notamment par Lecoutre. Elles sont de plus en plus appréciées aux Etats-Unis, elles sont notamment recommandées depuis peu par l'Association Américaine de Psychologie (APA). Elles devraient peu à peu passer du statut d'alternative aux tests classiques à celui de norme.

La promotion des analyses bayésiennes part notamment d'une critique des tests classiques : ils ne donnent pas toujours la taille de l'effet étudié. Au lieu d'obtenir l'acceptation ou le rejet binaire de l'hypothèse nulle avec un niveau de probabilité fixé, les analyses bayésiennes donnent la probabilité d'une ampleur notable ou importante de l'écart par rapport à l'hypothèse recherchée.

Nous avons utilisé les analyses bayésiennes pour calculer la probabilité d'une différence notable entre les caractéristiques des élus et celles des électeurs (cf. différence de moyenne). Le t nous informait que cette différence était significative à 99,99 %, autrement dit qu'elle avait une probabilité très très élevée d'être « réellement vraie », mais il ne donnait pas l'importance de l'effet : la différence pouvait être très probablement vraie et pourtant très petite. Les analyses bayésiennes nous permettent de dire si oui ou non la différence est notable.

Variable	Différences	T	Signification	d de cohen	Effet notable	Effet négligeable
Notes	4,72	6,16	<0,0001**	0,48	100%	0%
ES	2,63	3,61	0,0003**	0,28	85%	15%
AD	1,28	1,68	0,09	0,13	20%	80%
CN	0,29	0,35	0,72	0,02	2%	98%

Tableau 3. 13. Analyses bayésiennes / recherches sur la clairvoyance normative

Daniel Pasquier calcule tout d'abord le d de Cohen afin de mesurer le taux de non-chevauchement de deux distributions étudiées. Pour Cohen, un taux de non-chevauchement de 20% correspond à un petit effet. Partant de là, nous avons considéré que les coefficients supérieurs ou égaux à 20% pouvaient être qualifiés de « notables » par opposition à un effet « négligeable ». Les analyses effectuées à l'aide du logiciel proposé par Lecoutre nous ont permis d'établir les probabilités de tels effets en lien avec les différentes variables.

• Segmentation et régression

Cette segmentation consiste simplement à relancer la régression avec en variables indépendantes LOC, HD et G en séparant la population en deux groupes : d'un côté les individus dont le niveau de clairvoyance est supérieur à la moyenne de la population, de l'autre, ceux dont ce niveau est inférieur.

	Clairvoyance faible	Clairvoyance élevée
LOC	0,12	0,27
HD	0,29	-0,17
G	-0,05	0,23

Tableau 3. 14. Segmentation par la moyenne / recherches sur la clairvoyance normative

En comparant les deux scores (deux moyennes), on constate une variation assez marquée pour HD ($p=0,01$), une autre moindre pour G ($p=0,07$). La variation pour le LOC ($p=0,22$) s'éloigne du seuil de significativité. On peut ainsi dire que la clairvoyance est influencée par la désirabilité sociale, alors que l'absence de clairvoyance est relativement indépendante de cette variable. Ce dernier constat montre l'intérêt de continuer à segmenter notre population.

La poursuite de cette démarche trouve ses limites dans la taille relativement réduite de notre échantillon. Pour pouvoir travailler de cette façon sur les quatre catégories (ICN, ECN, INCN et ENCN), il faudrait un échantillon deux fois plus grand.

2.3. Travaux « solo » en cours

Nous allons bien évidemment poursuivre un certain nombre de recherches qualitatives sur les différents chantiers entrepris, notamment pour voir comment se développe la relation entre deux individus impliqués (chapitre 5), mais le principal renouvellement de nos pratiques réside dans la poursuite du quantitatif.

2.3.1. Echantillon et questionnaires.

Nous avons reconstitué un échantillon de 100 étudiants de formation initiale et continue n'ayant, bien évidemment, pas été confrontés à nos précédentes recherches. Nous avons travaillé avec 4 groupes :

- un groupe de 25 MSG formation initiale de l'IAE
- un groupe de 30 MSG formation continue
- une groupe de 10 étudiants de la licence de gestion des associations ;
- un groupe de 48 étudiants de la maîtrise AES de la faculté d'économie.

Nous leur avons fait passer 5 questionnaires donnant au final 12 indicateurs :

- le questionnaire d'Allen et Meyer : la référence depuis 10 ans en matière d'implication organisationnelle. Nous avons utilisé la traduction de Vandenbergue (1996). Ce questionnaire mesure trois dimensions : l'implication affective, l'implication normative et l'implication continue à travers 6 items chacun. Ce questionnaire utilise des échelles à 5 modalités. Nous avons simplement remplacé le mot organisation par le nom de l'établissement où ils se trouvaient. « La liste des énoncés qui suit porte sur votre relation avec l'IAE. Entourez le chiffre qui représente le mieux votre opinion »
- un questionnaire de conscience de soi « self-conscious » qui mesure le degré d'introspection de l'individu. Ce questionnaire mesure une dimension unique à travers 22 items évalués sur des échelles de 0 à 3.
- un questionnaire de « self-monitoring » tiré des travaux de Snyder (1974) qui étudie comment les individus ajustent leurs comportements en fonction de la situation sociale. Ce questionnaire comprend 18 items sur des échelles binaires : « ne me ressemble pas / me ressemble ».
- Le DS36 que nous avons utilisé dans nos recherches sur la clairvoyance normative. Il mesure la désirabilité sociale en 36 items avec des échelles de 1 à 7. Il mesure 2 dimensions : l'autoduperie qui correspond à un désir de se plaire à soi compte tenu de ses propres normes et idéaux de soi ; l'hétéroduperie qui mesure le désir de plaire à autrui.
- Les deux derniers questionnaires reprennent celui d'Allen et Meyer successivement en consigne normative « donner la réponse qui donnerait la meilleure image de vous à quelqu'un d'important » et en consigne contre-normative « donner la réponse qui donnerait la plus mauvaise image de vous à quelqu'un d'important. ». Contrairement à nos précédentes recherches, compte tenu des ambiguïtés relevées sur les phénomènes à l'œuvre d'une consigne à l'autre, nous gardons les scores liés aux différentes consignes, combinés avec les trois dimensions de l'implication, nous obtenons six indices.

Comme pour nos précédentes recherches, nous avons accès aux notes. Nous pouvons les considérer comme un indicateur de performances scolaires que nous pourrions retenir comme une forme de performance au travail.

2.3.2. Les analyses prévues

Nous voudrions lancer une première ACP sur les différentes passations des tests d'Allen et Meyer. Nous prévoyons ensuite de mesurer la norme. L'hypothèse générale est que l'existence d'une norme d'implication modifie la moyenne des réponses : lorsqu'une dimension est associée à une norme, en consigne normative (donner la meilleure image), les scores devraient généralement être plus élevés. Une autre hypothèse est que ces scores devraient également être plus convergents, autrement dit que l'écart-type devrait être plus petit. Compte tenu des remarques faites sur la littérature (chapitre 1), nous supposons des normes plus prégnantes dans le cadre de l'implication affective et de l'implication normative que dans le cadre de l'implication continue. Afin de tester ces hypothèses, nous planifions les analyses suivantes :

- une comparaison des moyennes pour chacune des trois dimensions de l'implication entre les différentes passations. Par exemple, pour l'implication affective, nous allons comparer le score obtenu en consigne standard avec celui obtenu en consigne normative, puis celui en consigne normative avec celui en consigne contre-normative, enfin celui en consigne standard avec celui en consigne contre-normative. Il s'agit de vérifier l'hypothèse selon laquelle la consigne modifie la réponse en termes d'implication. Nous pourrions, par ailleurs, étudier les différences entre les trois dans le cadre d'une ANOVA, mais nous tenons également à voir plus finement les passages de l'une à l'autre.
- Une comparaison des écarts-types pour chacune des trois dimensions de l'implication combinées à chacune des trois consignes. Il s'agit de tester l'hypothèse de normes structurant les réponses : si de telles normes existent, les écarts-types devraient être significativement moins importants en consigne normative et contre-normative qu'en consigne standard.
- Une comparaison des différences de moyennes entre les différentes consignes entre les différentes dimensions. Il s'agit de tester l'hypothèse selon laquelle les normes sont plus ou moins présentes et prégnantes suivant les dimensions de l'implication. La même analyse sera faite pour les écarts-types. Cette mise en évidence de la norme est un projet en soi, c'est aussi une étape nécessaire pour pouvoir envisager l'étape suivante : l'adhésion à la norme en lien avec la clairvoyance et la désirabilité sociale. La principale hypothèse pour cette seconde partie du projet est que l'implication est en partie liée à la clairvoyance associée à la désirabilité sociale. Une seconde hypothèse consiste à dire qu'il existe différentes façons d'être impliqué.
- un test de validité discriminante pour les différentes dimensions de l'implication en consigne normative et en consigne contre-normative. Il s'agit de tester l'hypothèse selon laquelle, malgré les phénomènes de convergence liés à la norme, ces variables continuent à départager significativement les individus.
- exploration 1 : avec un examen de la table des corrélations. Nous observerons les différentes corrélations en focalisant notamment sur les liens avec l'implication en consigne standard.
- Une ACP pour explorer comment se structurent les différentes variables.

- Une première régression avec comme variable expliquée l'implication. Notre objectif n'est plus, comme avec Daniel Pasquier de comprendre la clairvoyance, mais d'étudier l'adhésion à la norme. Dans ce sens, compte tenu de nos travaux précédents, la clairvoyance peut devenir une variable explicative.
- Une segmentation en quatre groupes considérant tour à tour si les individus sont plus impliqués ou moins impliqués que la moyenne et plus ou moins clairvoyants. Ce croisement a pour objectif de nous inscrire en continuité avec les travaux antérieurs sur la clairvoyance, notamment ceux de Py et Somat. Nous comparons ensuite les moyennes de ces quatre groupes pour chacune des autres variables. L'une des hypothèses est que ceux qui adhèrent et sont clairvoyants présentent un niveau de désirabilité sociale supérieur à ceux qui adhèrent sans clairvoyance.

Une fois ces éléments établis, nous pourrions introduire la dernière variable : la performance via les notes. Notre hypothèse est la perception des normes, la désirabilité sociale et l'adhésion peuvent influencer la performance. La performance en question n'est pas pour nous un indicateur objectif, c'est, d'une façon, un signe de conformité, voire de conformisme, par rapport aux normes et aux exigences d'un contexte sociotechnique donné. La performance au travail correspond à un comportement conforme aux attentes de l'organisation (chapitre 2). Nous pourrions ainsi lancer une seconde régression avec en variable expliquée les notes que nous pourrions compléter par différentes segmentations.

A la suite de ces travaux quantitatifs, nous prévoyons d'effectuer douze entretiens semi-directifs. Les individus seront choisis en fonction de leur profil implicationnel. Il s'agira ainsi de mettre des visages sur les différentes configurations de variables profils identifiées, de reprendre contact avec l'expérience vécue par ces différents individus.

Cette recherche est peut-être la plus importante de toutes, car elle peut explorer et conforter une autre interprétation de l'implication : l'implication ne serait plus seulement une attitude, ce serait un rapport à la norme. Nous pourrions voir ainsi différents cas de figures. Ce faisant, nous entendons mettre les approches quantitatives et qualitatives en synergie, sans hiérarchie aucune.

3.3. L'interprétation des données quantitatives

L'intégration de ces données quantitatives dans le cadre de nos recherches appelle un examen de leur compatibilité avec les paradigmes dans lesquels nous nous étions jusque-là inscrits. Le quantitatif a souvent été associé à des épistémologies positivistes et post-positivistes. Pour notre part, nous interprétons ces données suivant une épistémologie constructiviste.

Les arguments développés par Jacques-Marie Aurifeille dans le cadre de ses enseignements de troisième cycle nous semblent aller dans ce sens : pour lui l'analyse de données est avant tout affaire de description. De nombreuses descriptions sont possibles, reflétant les visions du monde des auteurs. Pour lui, en Sciences de gestion, le critère primordial est l'utilité : un concept, une théorie, un modèle doivent permettre d'atteindre des objectifs économiques précis. Plus précisément, il s'agit de relier des actions possibles à des résultats. Sans objectif externe, il n'y a pas de meilleure solution, donc pas de solution.

Nous poursuivons dans ce sens en reprenant les principes que nous avons énoncés à propos des recherches qualitatives : suivant les épistémologies constructivistes, toute connaissance n'est jamais qu'une représentation plus ou moins vraisemblable et plus ou moins pertinente de la réalité. Suivant

Piaget, une représentation est une combinaison de significations et de perceptions²⁵. Nous revenons successivement sur ces deux facettes afin d'examiner les apports du quantitatif à notre recherche.

3.3.1. Des significations construites a priori

Comme pour le qualitatif, les réponses apportées par l'analyse de données quantitatives découlent directement des questions posées et des catégories d'analyses introduites dans ce cadre. Ces dernières dépendent tour à tour des définitions établies, des indicateurs retenus et des instruments de mesures construits pour les rendre opérationnels. Ces différents éléments constituent toute une série de sélections a priori et de préformatages des données recueillies. Les méthodes d'analyses ensuite utilisées orientent également le sens des réponses qu'elles peuvent apporter.

Pour Laborit (1976), la principale activité de l'intelligence humaine réside dans la définition d'ensembles. Dès son plus jeune âge, l'enfant classe le bon et le mauvais, le grand et le petit, etc. Le chercheur continue ainsi : il cherche les points communs et les différences entre les phénomènes qu'il observe, il examine leur variance. Les critères utilisés reflètent ses préoccupations et sa culture au moins autant de les caractéristiques objectives de la réalité.

Tout comme pour les connaissances « ordinaires », les catégories de sens ainsi introduites par le chercheur orientent la perception qu'il peut avoir de la réalité, mais elles ne peuvent pas non plus complètement la « réinventer ». Que ce soit en qualitatif ou en quantitatif, le chercheur ne peut indéfiniment voir ce qui n'existe pas : ses perceptions peuvent, certes, être orientées et sélectives, elles n'en restent pas soumises à un principe de réalité.

3.3.2. Des perceptions confrontées à la réalité

Dans le cadre du qualitatif, suivant une démarche empirico-formelle, les catégories d'analyses utilisées sont, petit à petit, confrontées à la réalité et réajustées au fur et à mesure ; de même des nouvelles données sont recueillies tout au long du processus. Dans le cadre du quantitatif, suivant une démarche hypothético-déductive, les a priori du chercheur sont formulés une fois pour toutes sous la forme d'hypothèses infirmables. La confrontation au réel se fait ensuite de façon plus intense, plus stricte et, d'une certaine façon, plus radicale.

Dans le cadre du qualitatif, comme Umberto Eco l'indique, un texte (écrit ou oral) peut faire l'objet d'interprétations fort différentes, mais toutes ne sont pas possibles, certaines sont tout simplement invraisemblables. En qualitatif, on « bricole » (Denzin & Lincoln, 1994), on interprète et on recoupe des données non-standardisées qu'il faut encore et encore interpréter en fonction de catégories sur lesquelles on revient sans cesse afin de les rendre plus pertinentes. La confrontation au terrain est continue tout en demeurant assez diffuse.

Dans le quantitatif, les catégories d'une recherche sont fixées une fois pour toutes. L'analyse des données est moins soumise aux errements du chercheur, elle respecte des lois. La confrontation à la réalité devient, ce faisant, plus stricte et plus inéluctable. De ce point de vue, la recherche quantitative apparaît beaucoup plus rigoureuse et beaucoup plus systématique que la recherche qualitative. Grâce aux probabilités, les faits sont moins question de reconstruction, ils deviennent d'une façon plus objectifs, autrement dit, moins dépendants des préoccupations du chercheur. « Il y effectivement 99% de chance qu'il y ait une relation entre ces deux variables, quoi qu'on en pense ! » Suivant une perspective post-positiviste, la proposition est vraie jusqu'à preuve du

²⁵ Cf. chapitre 1 partie 2.1. / représentations ordinaires.

contraire. L'infirmation ou la non-infirmation deviennent pour ainsi dire une mécanique, elles s'appuient sur des seuils et des repères éprouvés par les lois des grands nombres.

Nous trouvons dans le quantitatif un ancrage très net, nous éprouvons un contact plus « franc » avec la réalité. Ce contact est salvateur mais ne suffit pas à la connaissance. L'être humain ne peut connaître la réalité qu'en en faisant sens.

3.3.3. Des significations interprétées a posteriori

Nous aimons beaucoup l'aphorisme de Jacques-Marie Aurifeille : « Le qualitatif saisit vaguement quelque chose alors que le quantitatif saisit précisément n'importe quoi. »

Le qualitatif est très orienté sur les questions de sens. Plus approximatif mais, ce faisant, plus flexible, il permet de reconstruire une représentation en phase avec les réalités effectivement rencontrées. Il permet également de relier cette représentation (modélisation) particulière, sans trop de difficultés à d'autres représentations (modélisations) plus générales. Le qualitatif navigue avec aisance du très très particulier, voire de l'unique, au très très général, voire de l'universel.

En quantitatif, la mesure est rigoureuse et précise, mais n'est rien en tant que telle. Qu'elles confirment ou réfutent les hypothèses de départ, ces perceptions demandent à être remises en perspective, elles doivent être interprétées, « digérées » dans le cadre de représentations plus larges. Une fois les données analysées, le chercheur doit se les réapproprier, reprendre la main. Si l'utilisation de procédures standardisées et de logiciels les appliquant facilitent grandement la tâche du chercheur, ce dernier doit prendre garde à ne pas perdre la main. Pour avoir le dernier mot, il lui faut maîtriser la technique et en interpréter les résultats.

Le quantitatif donne une perception précise mais de quoi ? Il offre un contact avec la réalité, mais laquelle ? Pour faire une autre métaphore, le quantitatif permet de se heurter de façon plus systématique et plus dure à la réalité. Mais, ces découvertes n'ont d'intérêt que s'il y a une direction. Il faut chercher à se frayer un chemin au travers des données. La connaissance n'est pas une somme de faits, elle s'inscrit dans des visions du monde. Le principe de l'interprétation consiste à remettre en perspective l'information perçue. Après avoir focalisé sur un point précis, il s'agit de reprendre de la hauteur.

C'est sans doute ce qui a, au départ, fait la force initiale de notre association avec Daniel Pasquier. Lui entend toujours rester au plus près des données. De notre côté, nous apportons une unité paradigmatique, un cadrage conceptuel et théorique, ainsi qu'une ouverture vers des interprétations plus générales. Fort de ces complémentarités, nous avons, peut-être, su mesurer plus précisément quelque chose de plus pertinent.

Pour Jacques-Marie Aurifeille, cette pertinence se décline avant tout en termes de prédictivité et d'actionnabilité. Ceci peut être vrai pour le marketing, mais, pour nous, en GRH, les choses ne sont pas aussi simples : la possibilité de prédire se heurte à la taille des populations sur lesquelles le gestionnaire souhaite agir ou avec lesquelles il entend interagir. Dans ce cadre, l'actionnabilité passe par la prise en compte des contingences et des singularités. Les modèles généraux demandent à être adaptés et complétés localement. Dans cette perspective, qualitatif et quantitatif restent complémentaires.

Conclusion

La recherche qualitative fut pendant longtemps l'un des piliers de notre identité scientifique. Nous avons acquis dans ce domaine un certain savoir-faire. Nous avons construit sur cette base une somme de recherches sur l'implication des ressources humaines, sur celle des entrepreneurs et sur leur collaboration. Plus récemment, l'adoption d'une présentation inspirée des travaux de Eisenhardt (1990) nous a permis de mieux mettre en valeur notre travail, avec notamment l'adoption de tableaux synoptiques.

Les points forts de la recherche qualitative sont l'ouverture, la créativité et la complexité des modèles développés. Lorsqu'elle décrit bien les réalités qu'elle étudie, elle peut donner un sentiment de justesse et d'évidence. La limite de ces qualités réside, tout d'abord, dans la difficulté de converser avec les autres chercheurs (Huff, 1999). Des concepts relativement larges, adaptés en fonction du terrain étudié risquent forcément de sortir des cadres de références dominants (« main stream »). Par ailleurs, l'ouverture, la créativité et la complexité sont inépuisables : nous pouvons continuer indéfiniment à produire de nouveaux modèles aussi vraisemblables et justes les uns que les autres.

Le point fort du quantitatif réside, selon nous, dans une confrontation plus dure et plus radicale avec la réalité. Il permet de focaliser sur des faits très précis dont la validation constitue des points d'ancrage pour nos modèles. La limite du quantitatif se situe selon nous dans une certaine discontinuité : on peut avoir des informations sur un certain nombre de variables, mais il manque une vision d'ensemble des processus à l'oeuvre. Ainsi, après avoir développé différents profils de perception des normes, nous ressentons à présent le besoin de revenir au qualitatif en reprenant contact avec certains individus de notre échantillon pour les interviewer sur leur expérience des relations sociales.

Au-delà, de ses vertus et de ses limites, le quantitatif contribue au renouvellement de nos travaux. Celui-ci nous permet d'envisager de nouvelles perspectives. Notre recherche en cours sur les rapports à la norme d'implication constitue un aboutissement : elle nous permettra de croiser psychologie sociale et gestion, clairvoyance, désirabilité sociale et implication, quantitatif et qualitatif.

Nous restituons les données jusque-là recueillies dans les chapitres 4 et 5. Les données qualitatives sont présentées dans les premières parties de ces chapitres : c'est avec elles que nous avons constitué les bases de notre réflexion. Les données quantitatives sont présentées dans les développements en cours, dans les deuxièmes parties de ces chapitres.