

## **Le positionnement épistémologique et le choix de l'étude de cas, multiples et imbriqués (encastrés)**

Visant à étudier et à explorer un phénomène particulier dans un contexte déterminé, nous avons recouru dans notre démarche à l'approche qualitative (Yin, 1994 ; Baumard et Ibert, 1998). Notre objet d'investigation s'articule autour du phénomène des CP et du travail des agents (la coproduction) dans les relations de service, dans le but d'appréhender si et comment l'émergence de ces CP peuvent contribuer à la performance de leurs membres dans leur activité quotidienne. Ceci plaide pour le recours à l'approche qualitative, dans le sens où cette approche est particulièrement intéressante pour rechercher les significations et

comprendre des activités dans des situations uniques et/ou fortement contextualisées (Giordano, 2003). En outre, comme le montre notre revue de littérature, les phénomènes sociaux que nous cherchons à appréhender (qu'il s'agisse des CP ou du contexte des front-office) sont complexes, dynamiques et s'inscrivent dans un contexte organisationnel et environnemental particulier. A nouveau, l'approche qualitative se présente comme incontournable dans ce registre d'étude car, contrairement à l'approche quantitative, elle permet de saisir la qualité complexe et dynamique du monde social (Hoepfl, 2007).

La méthodologie ne se résume pas uniquement à l'utilisation des outils. Elle suit et dépend d'une certaine philosophie, ayant pour fondement premier la perception qu'a le chercheur de la nature de la connaissance qu'il cherche à capter sur le terrain (Charreire et Durieux, 2003 ; Perret et Séville, 2003). En d'autres termes, choisir sa méthodologie revient à choisir son positionnement et son raisonnement épistémologique.

Nous commençons cette section par présenter notre positionnement épistémologique (1). Nous expliquons ensuite notre choix de réaliser une étude de cas multiples et imbriqués pour mener notre recherche exploratoire (2). Nous terminons cette section par évoquer les raisons qui nous ont encouragé à procéder à la recherche sur le contenu plutôt que sur le processus (3).

## **1. Le Positionnement épistémologique : une approche interprétativiste reposant sur un mode de raisonnement abductif**

Tout d'abord, nous allons resitué brièvement les différents paradigmes épistémologiques généralement utilisés dans les sciences de gestion, à savoir, le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. Ensuite, nous expliquerons les raisons pour lesquelles notre positionnement est fortement marqué par l'approche interprétativiste. Puis, nous développerons le type de raisonnement sur lequel nous nous sommes appuyés dans la majeure partie de nos recherches, en l'occurrence, l'abduction qui représente, selon les termes de Charreire et Durieux (2003), un modèle d'exploration hybride, entre le raisonnement inductif et l'hypothético-déductif.

### **1.1 Recours à l'approche interprétativiste**

Le positionnement épistémologique donne une idée sur la perception qu'a le chercheur de la nature de la réalité et du statut des connaissances engendrées (Perret et Séville, 2003). Dans

les recherches en sciences de gestion, deux épistémologies sont généralement distinguées et présentées comme opposées (Wacheux, 1996 ; Groulx, 1997 ; Perret et Séville, 2003) : le positivisme et la phénoménologie. Selon ces auteurs, le paradigme « positiviste » correspond à une posture où on recherche les lois et les régularités qui gouvernent les faits sociaux. L'objectif est alors la vérification d'une réalité préétablie en recherchant des liens de causalités entre des faits. Selon ce paradigme, peut être considérée comme vraie toute proposition qui décrit effectivement la réalité. Le but de la science est de découvrir cette réalité (David, 1999).

Dans le paradigme de la « phénoménologie », la réalité n'est pas préétablie mais plutôt construite. Le but est alors de construire une réalité ou une connaissance qui se comprend comme étant la représentation de l'expérience des individus (Wacheux, 1996). Dans les faits, ce paradigme se subdivise en deux catégories, résultat de quelques divergences existantes, entre autres, au niveau de la dialectique sur *la façon dont la connaissance est engendrée*. D'un côté, l'interprétativisme suit le chemin de l'interprétation des faits comme manière conduisant à les comprendre (Perret et Séville, 2003). De l'autre, le constructivisme admet comme postulat de base que la réalité est le produit d'une relation entre l'objet et le sujet (Lièvre, 2005). Autrement dit, la réalité est le résultat de la construction entre le chercheur et les acteurs.

Quand au point commun entre ces deux paradigmes, il est principalement ancré dans *le statut attribué à la connaissance*. Elle est considéré dans les deux cas comme subjective et contextuelle (Baumard et Ibert, 1998). Pour bien expliquer pourquoi nous avons recouru à une approche interprétativiste dans notre recherche empirique, nous présentons d'abord les deux premiers paradigmes (positivisme et constructivisme) en tentant de relever à chaque fois les raisons qui nous ont conduit à ne pas suivre leurs logiques respectives. Le tableau ci-dessous résume les différentes caractéristiques des différents paradigmes existants.

**Tableau 4. Les positions épistémologiques en recherches en gestion  
(Perret et Séville, 2003, p.14)**

<b>Traditions philosophiques</b>	<b>Le positivisme</b>	<b>La phénoménologie</b>	
<b>Les positions</b>	<b>Le positivisme</b>	<b>L'interprétativisme</b>	<b>Le constructivisme</b>
<b>Les questions Epistémologiques</b>			
Quel est le statut de la Connaissance ?	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la "réalité"	Indépendance du sujet et de l'objet  Hypothèse déterministe  Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet  Hypothèse intentionnaliste  Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ?	La découverte  Recherches formulées en termes de « pour quelles causes, ... »	L'interprétation  Recherches formulées en termes de « pour quelles motivations des acteurs.... »	La construction  Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... »
Le chemin de la connaissance scientifique	Statut privilégié de l'explication	Statut privilégié de la compréhension	Statut privilégié de la construction

Quelle est la valeur de la connaissance ?	Vérificabilité	Idiographie	Adéquation
Les critères de validités	Confirmabilité Réfutabilité	Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Enseignabilité

### 1.1.1 Le paradigme positiviste

Comme nous pouvons le constater d'après ce tableau, ce paradigme considère que la réalité existe et le chercheur procèdera à sa découverte en formulant des hypothèses déterministes qu'il tâchera de vérifier par la suite. L'objectif est alors l'explication d'un phénomène à partir d'un corpus théorique bien établi (Charreire et Durieux, 2003). Dans notre cas, et plus précisément, au moment où nous nous apprêtons à aller sur le terrain, notre revue de littérature nous a permis d'identifier certains axes de recherche mais nous n'étions pas en mesure d'établir des hypothèses claires et déterminées, que ce soit sur le fonctionnement des CP ou de la relation qu'elle entretiennent avec la performance de ses membres dans les relations de service. Or, cette approche exige, Roussel et Wacheux (2005), que le point de départ soit bien établi pour pouvoir formuler des hypothèses claires qu'il conviendra ensuite de tester. Certes, comme nous l'avons déjà noté dans le chapitre précédent, certains travaux avançaient l'idée que la communauté est un espace propice pour l'apprentissage des salariés, qui à son tour, permet de contribuer à la performance des participants. Mais, au-delà du fait que ces travaux n'étaient pas suffisamment nombreux pour donner une certaine robustesse à ces idées, ils relèvent tous de cas très ancrés dans des contextes particuliers et précis. Ceci ne permet pas de décontextualiser les connaissances rapportées et d'établir des lois qu'il conviendra de vérifier par la suite. Autrement dit, à l'instar de plusieurs théoriciens sur les CP, nous n'avons pas pu extraire des connaissances objectives et a-contextuelles, or, ce sont les conditions sur lesquelles repose le positivisme.

### 1.1.2 Le paradigme constructiviste<sup>143</sup>

Stipulant que la connaissance de l'objet n'est pas indépendante des sujets qui la construisent, cette connaissance est alors vue comme une construction sociale engendrée suite aux

---

<sup>143</sup> En plus des éléments que nous développons ici, nous pouvons comprendre davantage les préceptes de cette approche en se rapportant aux idées évoqués dans notre premier chapitre à propos du paradigme constructiviste en matière d'apprentissage (le paradigme Piagetien).

interactions entre le chercheur et les acteurs sur le terrain (Lièvre, 2005 ; Perret et Séville, 2007). Cela dit, dans les sciences de gestion, cette approche est privilégiée plutôt dans le cas où le chercheur, dès le départ, co-établit l'objet et le projet de recherche avec ses interlocuteurs sur le terrain (Charreire et Huault, 2001). En ce qui nous concerne, notre démarche auprès des entreprises étudiées n'a pas été conduite avec nos interlocuteurs dans une optique de projet à proprement dit. D'autant que dans les différentes entreprises où nous avons mené nos recherches, aucun projet de conception ou de réflexion, n'a été envisagé en interne sur le phénomène des CP. D'ailleurs, c'est un concept qui était manifestement inconnu des praticiens, quels que soient leurs statuts et rôles dans ces entreprises. Néanmoins, certains éléments relatifs à la dynamique des agents dans leurs collectifs de travail, ainsi que quelques caractéristiques que nous avons pu dégager à propos du contexte des relations de service, ont été le fruit de quelques échanges (parfois même informels) avec les acteurs concernés, d'où le statut de la connaissance co-construite. Cela dit, nous pensons qu'il est probablement plus cohérent de ne pas exclure catégoriquement l'idée, selon laquelle certains préceptes de ce paradigme ont été déterminants dans la compréhension et la conceptualisation de quelques unes des expériences observées sur notre terrain.

### **1.1.3 Le paradigme interprétativiste**

Le monde est fait de possibilités, où le chemin de la connaissance scientifique offre un statut privilégié à la compréhension et à l'interprétation de la réalité (Perret et Séville, 2007). De ce point de vue, les auteurs montrent que l'interprétation des faits est le moyen le plus approprié pour appréhender la réalité sociale telle que conçue par cette épistémologie. Comme nous pouvons le constater dans le tableau ci-dessus (présenté par ces mêmes auteurs, 2003), le but privilégié par ce paradigme est la compréhension des phénomènes via l'interprétation des expériences vécues par les acteurs. Toutefois, et d'une manière générale, les recherches qualitatives munies de ce cadre interprétatif visent à découvrir le sens que les individus attribuent à leurs expériences, mais reposent aussi sur l'interprétation de ces significations par le chercheur (Hoepfl, 2007).

Ce paradigme convient bien à notre objectif de recherche qui est d'investiguer la dynamique des CP dans le contexte des services étudiés, afin de comprendre leur fonctionnement et leurs produits (apprentissage, partage des connaissances, etc.), et c'est ce qui nous permettrait de savoir si ces derniers contribuent à améliorer la performance des membres de ces groupes. En effet, étant donné que selon ce paradigme, la réalité se comprend à partir des interprétations

qu'en font les acteurs (Wacheux, 1996), nous avons porté une attention particulière à ce que pensent les acteurs des expériences vécues. Mais, et même si les interprétations rapportées par les acteurs ont été riches et particulièrement importantes pour notre compréhension du contexte des relations de service, nous ne pouvons dire de même concernant leurs engagements dans les CP. Il est apparu que le caractère informel des interactions et la nature tacite des connaissances produites font que les acteurs avaient du mal à évoquer ou expliquer l'origine de leurs pratiques et les processus qui ont permis leur élaboration. Ainsi, pour une meilleure compréhension de ces éléments, et comme le préconise ce paradigme, nous avons été amenés à interpréter nous mêmes, d'un côté, le sens que les acteurs donnent à leurs expériences, et de l'autre, les données collectées à partir de nos observations (nous développerons ce point plus loin). Cette manière de procéder a permis alors de mieux comprendre, entres autres, les phénomènes qui se développent dans les CP et de pouvoir donner un sens aux mécanismes par lesquels l'apprentissage et le partage des connaissances se produisent dans ces groupes.

Après avoir présenté les différentes approches épistémologiques usuelles dans les sciences de gestion et expliqué notre choix du paradigme interprétativiste, nous allons maintenant nous intéresser au raisonnement qui explique notre façon de chercher et construire des connaissances. Comme nous allons le voir dans ce qui suit, le raisonnement dit abductif (David, 2004), qui consiste à faire des allers-retours, entre les connaissances empiriques et les connaissances théoriques tout au long de la recherche nous a été particulièrement bénéfique, dans le sens où il nous a permis de confronter à plusieurs reprises ces deux types de connaissances et, d'aboutir à une meilleure compréhension des phénomènes empiriques d'un côté, et à enrichir notre corpus théorique de l'autre.

## **1.2. Un mode de raisonnement abductif**

Pour mener une recherche rigoureuse, une certaine cohérence doit être assurée dans le raisonnement mené par l'auteur qui se doit en adéquation avec son positionnement épistémologique (Charreire et Huault, 2001). En termes de raisonnement, Charreire et Durieux (2003) rappellent qu'il existe deux démarches de construction des connaissances : l'exploration et /ou le test. Dans le registre de l'exploration, le chercheur a pour objectif d'expliquer les phénomènes empiriques observés pour pouvoir produire des résultats théoriques novateurs permettant d'enrichir les théories existantes. Pour ce, le chercheur procède alors par *induction*. C'est à dire, il utilise les données empiriques pour contribuer à

l'élaboration de nouveaux concepts<sup>144</sup> (passer des faits aux lois). Quant au test, il se présente comme une démarche inverse, où l'objectif du chercheur consiste à soumettre des concepts ou des théories à l'épreuve de la réalité du terrain pour pouvoir en évaluer la vérité. Une troisième voie se veut intermédiaire entre les deux processus précédents et permet de les combiner. Il s'agit de l'abduction, considérée comme un modèle d'exploration hybride entre l'exploration et le test (Charreire et Durieux, 2003). Ce raisonnement suit une démarche consistant à faire des allers-retours entre le matériau empirique recueilli et la théorie existante (David, 1999, 2004).

Selon David (1999), la plupart des raisonnements, et en particulier les raisonnements scientifiques, combinent les trois formes de raisonnement, procèdent d'une boucle récursive : La déduction permet donc de générer des conséquences, l'induction d'établir des règles générales, et l'abduction de construire des hypothèses.



**Figure 3. Schéma de la boucle récursive combinant les trois formes de raisonnement. (David, 1999, p. 5)**

Selon cet auteur, dans une perspective abductive, l'idée est qu'il faut avoir en tête une théorie, aussi approximative et indéfinie soit-elle, qui fasse miroir avec les observations empiriques et les données collectées : c'est toujours une théorie qui définit ce qui est observable, même au début du processus d'observation. L'auteur appuie cette idée en faisant référence aux propos de Carantini (1990) « *toute connaissance commence par des hypothèses et aboutit à des observations encadrées par des hypothèses, ces observations stimulent des réajustements des hypothèses, donc de nouvelles observations, et ainsi à l'infini* » [in David, 1999, p.5].

Ce mode de raisonnement nous semblait dès le départ comme étant le plus convenable pour notre étude. En effet, *à son début*, cette dernière présentait un caractère *relativement* exploratoire, d'où une mobilisation initiale d'un raisonnement inductif afin de révéler de nouvelles explications du phénomène que l'on cherche à étudier, *mais*, nous ne pouvons pas accorder à ce raisonnement l'exclusivité dans notre recherche, car cette dernière était amorcée par certaines connaissances théoriques, des concepts qui nous ont servi de repères,

---

144 Notons que plusieurs chercheurs, à l'instar de Charreire et Durieux (1999) pensent que même en choisissant la voie de l'exploration empirique, le chercheur n'est pas aussi indépendant que cela de ses connaissances antérieures

particulièrement utiles pour pouvoir donner du sens aux observations empiriques, et esquisser ainsi certains axes de recherche qui ont guidé notre immersion dans les entreprises.

Pour dire les choses de manière plus concrète, la CP, et le lien qu'elle entretient avec la performance de ses membres dans le contexte des front offices, se présentaient initialement comme des phénomènes mal connus. Concernant le registre théorique des CP, ce concept et la théorie qui le véhicule sont considérés comme relativement récents dans le champ des sciences de l'organisation. Ainsi, peu de travaux analysaient les liens que ces groupes entretiennent avec la performance, et la manière dont elle est engendrée<sup>145</sup>.

Par ailleurs, la nouveauté du concept des CP et le nombre réduit des travaux explicitant ses liens avec la performance ne signifient pas que le point de départ théorique était nul, puisque la théorie des CP existe et quelques travaux ont été menés sur leurs caractéristiques et produits. De plus, d'autres travaux de recherche antérieurs, sans utiliser la notion de CP, ont déjà souligné l'existence de relations informelles et autorégulées entre les employés, qui permettent l'apprentissage et rendent possible le développement des techniques efficaces et nécessaires dans leur activité. L'ensemble de ces connaissances nous ont été très utiles dans le sens où elles nous ont permis d'avoir quelques idées sur *quoi et comment* chercher lors de nos investigations sur le terrain. Autrement dit, à partir des éléments théoriques existants, nous avons pu établir quelques axes qui ont structuré notre réflexion et nos comportements lors de notre immersion sur le terrain. Ceci nous a permis d'un côté de bien nous rapprocher et de bien appréhender l'objet de notre recherche, mais aussi, de vérifier et confronter certains éléments issus de la théorie avec la réalité telle que nous l'avons constatée sur le terrain.

Après avoir explicité notre positionnement et raisonnement épistémologique qui ont guidé notre recherche empirique, nous présenterons dans ce qui suit notre méthode de recherche empirique, qui se veut aussi cohérente avec notre positionnement épistémologique.

## **2. Le choix de l'étude de cas, multiples et imbriqués (encastés), pour mener notre recherche exploratoire**

---

<sup>145</sup> Nous faisons ici référence à la période où nous avons commencé nos recherches empiriques, c'est à dire en 2007.

Nous allons essayer ici d'expliquer dans un premier temps notre choix de l'étude de cas comme méthode d'investigation empirique, puis, nous apporterons des précisions sur les raisons qui nous ont motivé à ne pas nous contenter d'un seul cas et à aller faire des recherches dans d'autres entreprises, afin de réaliser une étude de cas multiples. Une autre précision vient expliquer dans ce même point pourquoi nous avons choisis d'étudier plusieurs CP encastrées dans chacune des organisations que nous avons intégrées.

## **2.1 L'étude de cas comme méthode de recherche empirique**

En suivant les conseils de plusieurs auteurs, nous avons recouru dans notre partie empirique au dispositif de l'étude de cas. C'est à dire, un travail empirique investiguant un phénomène contemporain à l'intérieur de son contexte de vie réelle (Yin, 1994).

Pour pouvoir appréhender le lien de causalité entre la CP et la performance de ses membres dans les relations de service, il est nécessaire de procéder d'abord à l'étude, des deux éléments concernés par ce lien (CP et relation de service).

La théorie des CP repose sur l'étude de l'apprentissage via la pratique, appréhendés selon une perspective située. Dans cette optique, « *partir de la pratique pour appréhender les phénomènes d'apprentissage dans les organisations, ce n'est pas étudier les savoirs in abstracto, mais c'est se focaliser sur ce que les gens font réellement en situation, comment ils le font et comment ils apprennent dans et par l'action* » (Collard et Raulet-Croset, 2006, p. 24). Il s'agit donc d'étudier les CP en situation, en prenant en compte les différentes caractéristiques de cette dernière. Du côté des relations de service et de la performance des agents, bien que certaines caractéristiques, tenues pour typiques, ont été dégagées à partir de nos différentes lectures, on dénote parmi ces mêmes caractéristiques celles indiquant qu'on y trouve des situations changeantes et multiples, faisant du contexte une composante complexe et qui évolue en permanence. Un contexte où, « *se développe une vie propre, qui devient signifiante, sensée et normale dès qu'on la connaît de l'intérieur ; c'est même un excellent moyen de pénétrer ces univers que de se soumettre au cycle des contingences qui marquent l'existence quotidienne de ceux qui y vivent* » (Goffman, 1968, p.37). Bien évidemment Goffman parle ici de l'univers de l'hôpital psychiatrique (de Sainte-Elisabeth) où il a mené ses recherches, mais, et comme nous l'avons vu dans le second chapitre, les caractéristiques générales de cette activité relationnelle peuvent s'appliquer à d'autres contextes où se produisent des situations de coproduction. Via cette citation, l'auteur met en exergue la

profondeur et la complexité du travail dans les relations de service, avec ses dimensions formelles et informelles, qui font que le travail n'est pas forcément ce qu'il semble être avant que l'observateur s'y immerge.

Ainsi, ces deux concepts, qui incarnent les deux grands champs théoriques mobilisés dans notre thèse, nous ont imposé- et dès les débuts de notre réflexion - le recours à l'étude de cas. En effet, et comme nous l'avons avancé ci-dessus, la majorité des principales notions mobilisées dans notre revue de littérature (les CP, l'apprentissage, la négociation de sens, la coproduction, la performance, etc.) ont des frontières théoriques et opérationnelles qui ne sont pas immédiatement perceptibles. Elles sont largement dépendantes du contexte dans lequel le phénomène étudié a lieu. Cette caractéristique rend impérative le recours à l'approche qualitative à travers l'étude de cas (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1994). De plus, avec les CP et la coproduction, de très nombreux aspects que nous allons évoquer sont informels, inhabituels, secrets voire même illicites. Hartley (1994) souligne clairement que seule l'étude de cas permet de traiter ce type d'objets de recherche. Selon les termes de Eisenhardt (1989, p.534), il s'agit d'une « *stratégie de recherche qui se focalise sur la compréhension d'une dynamique présente dans des conditions particulières* » [traduction personnelle].

En outre, et d'après ce dernier auteur, l'étude de cas peut être utilisée soit pour tester ou bien générer une théorie, soit pour fournir une description. Suivant notre objet et objectif de recherche, notre but est de décrire et de comprendre le fonctionnement des CP dans leur contextes organisationnels, afin d'appréhender la manière dont ces groupes peuvent contribuer à la performance de leurs membres. L'étude de cas se révèle alors comme une démarche naturelle pour l'exploration du terrain et l'appréhension de nos objets d'étude. Enfin, qu'il s'agit des CP, des relations de service et du lien de causalité recherché entre les deux, chacun de ces phénomènes se présentent comme un *système social complexe*, nécessitant d'après Marshall et Rossman (1989) [in Baumard et Ibert, 1998], le recours à l'étude de cas car elle accroît l'aptitude du chercheur à le décrire.

## **2.2 Une étude de cas multiples et encadrés**

L'étude de cas peut être unique ou multiples (Eisenhardt, 1989 ; Yin 1994, 2009 ; Roussel et Wacheux, 2005). En ce qui nous concerne, nous avons choisis de procéder par étude de cas multiples pour leur potentiel de comparaison et de *réplication* (Yin, 1994), favorisant la génération de théories ou la confirmation de théories susceptibles d'être généralisées (Roussel et Wacheux, 2005). D'après ces auteurs, ceci permettrait de remédier à la limite sérieuse dont

fait l'objet l'étude de cas unique qui souffre de la difficulté de généraliser les résultats obtenus. L'étude de cas multiples exige un temps et des ressources plus importantes que ce dont on a besoin pour l'étude de cas unique, toutefois elle permet de gagner davantage en termes d'objectivité et de généralisation des résultats (Yin, 2009). C'est ce qui nous a motivé à analyser trois entreprises de service (au lieu d'une seule).

En effet, dans le registre de la CP, cette dernière est par définition un phénomène profondément contextualisé dans l'organisation où elle prend forme et se développe. Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, chacun des exemples rapportés a expliqué le fonctionnement de ces groupes en s'appuyant sur une terminologie et des éléments techniques relatifs au métier de l'entreprise où l'étude a lieu. Du côté des relations de service et, notamment, de la question de la performance des agents dans les front office, les auteurs nous informent (cf. 2<sup>nd</sup> chapitre) que les caractéristiques organisationnelles, les perceptions et les indicateurs de mesure varient selon les entreprises et leurs stratégies, la nature de l'activité (secteur marchand ou non-marchand) et selon qu'elles appartiennent au secteur privé ou public (Pichault et Zune 2000 ; Zomerdijk et De Vries, 2007 ; feriel 2007 ; Lanciano et al., 2008 ; Black et al., 2001).

Au vu de ces arguments autour des CP et de la performance dans les services, prétendre pouvoir expliquer et dégager, à partir d'un cas unique, des résultats relativement généralisables sur le fonctionnement des CP et leur impact sur la performance, semble incohérent, voire irréalisable. En ce sens, nous pensons qu'une immersion dans plusieurs entreprises permet des résultats plus riches et gagne davantage en généralité<sup>146</sup>.

Par ailleurs, qu'elle soit unique ou multiples, l'étude de cas peut concerner deux niveaux en termes d'unité d'analyse (Eisenhardt 1989 ; Yin, 2009). Soit l'étude se focalise sur une seule unité<sup>147</sup> dans chaque cas étudié, et donc une seule unité dans chacun des cas s'il s'agit d'une étude de cas multiples ; ou bien, cela peut concerner plusieurs unités *encastrées* dans le même

---

<sup>146</sup> Bien sûr, quelle que soit la portée des résultats que nous ambitionnons d'atteindre, nous pensons que la plupart de ces derniers ne dépasseront pas le contexte des relations de service. En ce sens, nous souhaitons rester proches des propos de Yin (1999) [in Roussel et Wacheux, 2005] qui annonce que les études de cas unique et multiples sont généralisables à des propositions théoriques et non à des populations et à des univers autre que ceux du cas.

<sup>147</sup> Le point de vue consistant à analyser une seule unité est qualifié d'approche holiste (Yin, 2003 ; Husser, 2006).

cas, c'est à dire, plusieurs unités d'analyse dans un cas (unique) ou dans chacun des cas multiples étudiés (voir figure 4 ci-dessous). Cette dernière est qualifiée d'étude de cas imbriqués (ou encastrés) (*Embedded cases*). Du point de vue de Eisenhardt (1989), chacune de ces unités représente un « mini-cas » imbriqué dans l'étude d'ensemble.

Comme c'est le cas dans ce qui précède, là aussi, si la première méthodologie permet une analyse approfondie de l'unité concernée, elle néglige les interactions qui peuvent lier cette dernière aux autres unités présentes dans l'organisation (et qui font partie du contexte). Dans les cas encastrés / imbriqués, certes, l'étude de chacune des unités ciblées est moins approfondie comparée au modèle précédent, mais leur appréhension est enrichie par des éléments relatifs aux interrelations qui les relie (Eisenhardt, 1989).

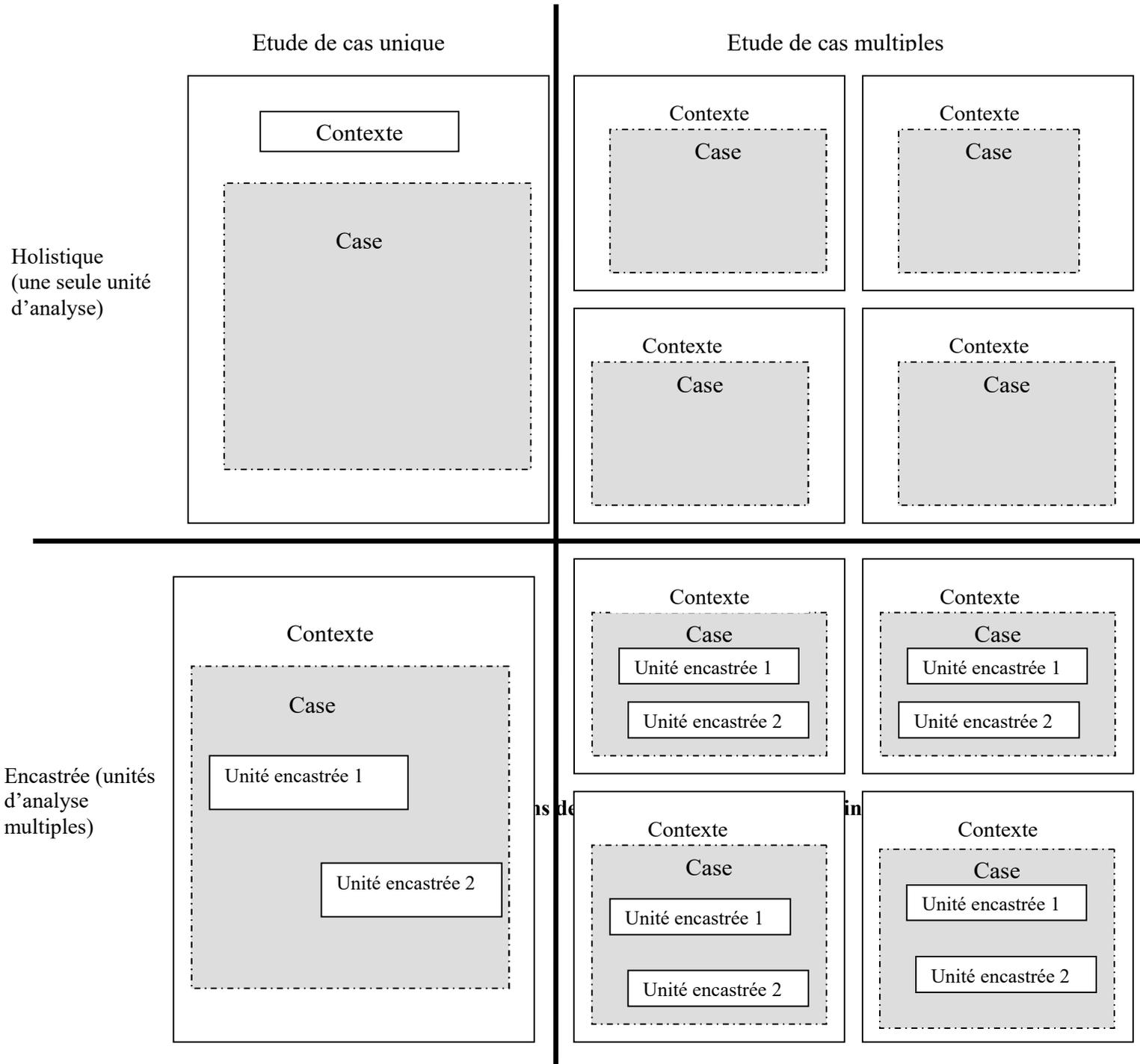
Dans le cadre de notre travail, notre unité d'analyse principale étant la CP<sup>148</sup> et l'étude de cas encastrés se présente à nos yeux comme un moyen particulièrement intéressant pour étudier ces groupes. Deux raisons principales nous ont motivé à procéder à l'étude de CP encastrées dans chacune des organisations de service que nous avons intégrées. La première est relative au champ d'étude des CP où les tenants de cette théorie mettent en avant l'idée selon laquelle, une CP ne doit pas être pensée en marge de son environnement organisationnel et que leurs pratiques ne peuvent être isolées clairement de celles des autres CP se formant au sein de la même organisation (cf. l'organisation comme une constellation de communautés (CCP)). Pour rappel, cette conception est argumentée à travers l'existence d'agents appelés *courtiers*, susceptibles d'appartenir à plusieurs CP. Il est vrai que l'appréhension des CCP n'est pas notre objectif ici, mais nous pensons qu'une petite attention aux mouvements des courtiers dans notre recherche peut être bénéfique pour une meilleure compréhension de la dynamique de ces groupes. Ceci dit, nous avons consacré la grande partie de nos observations aux interactions intra-communautaires, mais sans négliger totalement le niveau intercommunautaire.

La seconde raison est relative au « contexte organisationnel » particulier des relations de service, où sont censées évoluer ces CP. Notre terrain concerne essentiellement les « front-office » des organisations étudiées, présenté selon les auteurs (Cf. 2<sup>nd</sup> chapitre) comme un

---

<sup>148</sup> L'unité d'analyse secondaire à laquelle nous avons porté une attention particulière est la « situations de coproduction », dans ses dimensions contextuelles et les mesures de performance appliquées.

univers en relation direct avec celui du back-office<sup>149</sup>. Ceci dit, et suivant la conception de la constellation des CP, nous pensons qu'il est pertinent de ne pas exclure catégoriquement l'idée de chercher certaines informations sur d'éventuels *courtiers* et/ou *objets frontières* permettant l'interaction informelle entre les deux univers.



<sup>149</sup> Avec l'idée selon laquelle d'une manière générale, l'efficacité du service engendrée dépend de la mise en cohérence entre ces deux univers.

En résumé, notre attention était orientée essentiellement sur le niveau interne de chacune des CP étudiées dans les fronts offices, mais nous avons aussi essayé de garder un œil sur le niveau intercommunautaire, qui peut s'étendre même aux interactions avec le back-office. Ainsi, notre recherche s'inscrit bien dans le modèle de l'étude de cas imbriqués, au sens de Eisenhardt (1989) et Yin (2009). Et par rapport au schéma ci-dessus, notre recherche empirique peut être considérée comme inscrite dans le carré qui se trouve en bas et à droite du schéma.

Après avoir expliqué les raisons qui nous ont motivé à procéder par une étude de cas multiples avec une analyse des unités encadrées dans chacun des cas, nous allons maintenant, présenter brièvement pourquoi notre étude s'est focalisée davantage sur *contenus* des CP que sur leurs processus.

### **3. Recherche sur le contenu des CP plutôt que sur leurs processus**

Dans leur article référence en la matière, « *Recherches sur le contenu et recherches sur le processus* », Grenier et Josserand, (1999) indiquent que les objets d'étude en sciences de gestion peuvent être appréhendés dans leur dimension de contenu ou de processus. Selon ces auteurs :

- les recherches sur le contenu proposent une analyse en termes de « stock ». Elles cherchent à appréhender la nature de l'objet étudié, à savoir de quoi il est composé.
- les recherches sur le processus analysent, le phénomène en termes de « flux ». Elles cherchent à mettre en évidence le comportement de l'objet étudié dans le temps, à saisir son évolution.

Les recherches sur le contenu cherchent à mettre en évidence la composition de l'objet étudié, tandis que la recherche sur le processus vise à mettre en évidence le comportement de l'objet à travers le temps. Bien sûr, ces deux approches sont complémentaires et s'enrichissent mutuellement. La recherche sur le contenu gagnerait à ne pas exclure catégoriquement la réflexion sur l'évolution temporelle de l'objet sujet étudié et, inversement, le processus doit inclure des éléments relatifs au contenu des unités étudiées. Dès lors on parle d'une approche mixte (ibid.)

Dans le cadre de notre recherche, nous avons privilégié la recherche sur le contenu plutôt que sur le processus. Bien évidemment notre choix entre ces deux dispositifs a été déterminé par

l'objet de notre recherche, la formulation de la problématique et de la méthodologie mobilisée. Le questionnement de ces éléments intègre naturellement la place de la « variable temporelle » qui intervient aussi comme un facteur déterminant dans le choix effectué. Autrement dit, pour pouvoir appréhender l'objet de notre recherche, devons-nous suivre notre unité d'analyse à travers le temps ou non ? Avant d'expliquer les éléments qui ont influencé notre choix de l'étude du contenu, voyons d'abord pourquoi nous nous sommes détourné de l'étude sur le processus.

### **3.1 La recherche sur le processus comme incohérente avec notre objet de recherche**

Pour rappel, le processus correspond, (Van de Ven et Ring, 1992), à une séquence d'évènements ou d'activités qui décrit la façon dont les choses changent au fil du temps. Pour l'analyse du processus, Miles & Huberman (1991) estiment que le chercheur doit constituer une base de données chronologique de chacune des étapes le composant.

Le processus exige donc de suivre les étapes de son déroulement à travers le temps. Cela dit, étudier les CP sous forme de processus revient à déterminer avant tout leurs bornes temporelles, or il est très difficile de définir ces dernières étant donné que les CP étudiés existaient bien avant notre immersion sur le terrain et leur dynamique continue après notre départ de ces organisations. D'ailleurs, et d'une manière générale, à l'exception des CP intentionnellement créés, Wenger (1998) annonce que les CP n'ont pas de date de début ni de fin<sup>150</sup>. Leur activité est continue et en perpétuel mouvement, avec des participants qui viennent et s'en vont, et des objets frontières qui se transportent avec. Ce problème constitue le premier élément qui permet d'expliquer pourquoi étudier les CP sous l'angle de processus ne semble pas pertinent. Le deuxième problème qui se pose concerne directement la formulation de notre problématique. Notre travail interroge le lien de causalité entre les CP et la performance de leur membres, et ambitionne d'appréhender les phénomènes, sans chercher

---

<sup>150</sup> Bien sûr, une certaine réserve doit être observée dans les propos de Wenger, car on peut toujours imaginer que la date de début des activités dans l'organisation où la CP évolue est aussi indicatrice de celle où les premières interactions entre les agents ont pris forme. Concernant la date de fin des activités de la CP, la fin de vie de l'organisation engendrera *immédiatement* celle de la CP (du moins en ce qui concerne son évolution dans cette organisation).

pour autant à en recenser toutes les étapes -éventuelles -, successives et construites dans le temps, avec un début et une fin<sup>151</sup>, qui ont permis à ce lien de se construire.

Enfin, en termes de faisabilité de notre projet, la méthodologie consistant dans l'étude de cas multiples et encadrés ne permet pas vraiment de faire une recherche sur le processus. Suivre l'évolution de plusieurs CP exige d'accorder un temps considérable à chacune des CP étudiées, ce qui se traduirait donc par des présences relativement longues dans chacune des entreprises de service étudiées. Or, les différents protocoles de recherches établis avec ces dernières n'ont pas permis ces longues immersions et présences dans les différents terrains respectifs.

Ces éléments qu'on vient d'aborder expliquent pourquoi nous n'avons pas privilégié cette approche sur les processus dans nos recherches. Au fait, et pour la petite histoire, nous souhaitons attirer votre attention sur le fait que l'un des deux auteurs de référence dans ce champ méthodologique cités ci-dessus, en l'occurrence Josserand, a co-rédigé en 2005 (avec Dameron) un article sur les CP, où ils ont procédé au niveau empirique à une recherche sur le processus. Cependant, cette recherche concerne une CP intentionnellement créée. Il s'agit d'un réseau de chirurgiens dentistes qui aspire (le réseau) à construire une communauté de pratique entre ses différents membres. La méthode est fondée sur une étude de cas longitudinale et les données sont collectées grâce à deux séries d'entretiens. L'observation de la communauté durant *plus de deux ans*, et nécessite des études sociométriques tout au long du processus. Les problématiques de ces travaux s'articulent autour de l'évolution de la CP à travers le temps, et ils ont pris comme modèle de référence le recensement des cinq étapes marquant l'évolution d'une CP, proposé par Mc Dermott (2000). (cf. chapitre 3, renvoi n° 107). Nous nous n'inscrivons pas dans cette perspective car notre objet d'étude n'est pas les CP intentionnellement créées, mais plutôt les CP émergentes (problème de bornes temporelle), de plus notre problématique concerne le lien entre la CP et la performance de ses membres et non pas les étapes marquant l'évolution du groupe.

---

<sup>151</sup> Nous pensons que dans le champ des CP, la recherche sur le processus serait plus cohérente si la problématique s'intéressait aux différentes étapes marquant l'intégration d'un novice dans la CP, c'est à dire depuis son entrée organisationnelle jusqu'à ce qu'il devienne opérationnel. Dit autrement, et selon la terminologie de Situated Learning, il s'agirait de décrire les étapes relatives aux mouvements d'un novice, depuis son positionnement périphérique marqué par une participation légitime jusqu'à ce qu'il atteigne le centre de la CP et devienne de ce fait un membre actif dans cette dernière.

Après avoir exposé les raisons qui nous ont éloigné de la recherche sur le processus, il est temps maintenant d'évoquer celles qui nous ont motivé à procéder par une recherche sur le contenu.

### **3.2 La pertinence de la recherche sur le contenu pour appréhender les CP**

D'après Grenier et Josserand (1999), la recherche sur le contenu est particulièrement intéressante en vue d'une *description* (dans le but d'améliorer la compréhension de l'objet étudié), et/ ou d'une *explication (analyse)*. En ce qui concerne la variable temporelle, ils disent que le temps n'est pris en compte qu'implicitement et l'étude ne s'intéresse pas à l'évolution de l'objet dans le temps.

Notre unité d'analyse principale est la CP et notre objectif est de les décrire et expliquer leur fonctionnement, dans l'espoir de pouvoir montrer comment et par quels moyens ces groupes peuvent contribuer à la performance de leurs membres.

Selon les tenants de cette théorie, le cœur battant d'une CP est constitué par les interactions qui se déroulent entre ses membres. Donc, l'appréhension des CP passe par l'analyse des *contenus* et des *formes* de ces interactions (Grosjean, 2008). Par ailleurs, et comme nous l'avons vu tout au long de notre travail, il s'agit de groupes informels qui fonctionnent sans schéma contractuel. La première étape de notre travail consiste donc à les identifier dans les organisations, les repérer et les distinguer des autres formes de groupes. Ceci plaide pour le recours à une approche sur le contenu car cette dernière cherche à mettre en évidence l'existence ou la coexistence d'un certain nombre d'éléments et non la manière dont l'objet varie dans le temps. Pour ce, nous serons alors amenés à chercher, entre autres, les différentes dimensions épistémiques et structurelles qui caractérisent ces groupes, c'est à dire, l'engagement des participants, leur répertoire partagé et les règles informelles qui permettent leurs coordination, etc. Dès lors, une attention particulière doit être portée sur le *contenu* des échanges et des relations, ainsi que celui du répertoire que partagent les participants<sup>152</sup>. En outre, les auteurs disent que la CP réunit des membres différents en termes d'ancienneté, d'âge, de compétence, etc. Dans ce cas de figure, il est nécessaire d'étudier le contenu démographique de ces groupes, pour espérer relever des informations sur l'éventuelle autorité

---

<sup>152</sup> Certes, l'apprentissage (et acculturation des novices), qui est l'un des produits principaux des interactions dans les CP, est un processus. Mais il s'inscrit dans une durée relativement longue. Ceci dit, il nous est impossible de suivre son évolution car cela nécessiterait de suivre une seule CP sur une longue durée. Or, comme nous l'avons déjà souligné, notre démarche d'étude de cas multiple et encastrés ne permet pas ce suivi.

de l'expérience et de la connaissance sur lesquels repose leur fonctionnement, et au passage, cerner le rôle périphérique et légitime des novices dans ces communautés. Ceci devrait nous permettre de détecter des éléments tels que : qui participe, qui avec qui, qui sait quoi, qui renseigne sur quoi, etc. (Smith et Farquhar, 2000 ; Lesser et Stork, 2001). A nouveau, ceci exige une analyse sur le contenu de la CP, en termes d'acteurs et des relations entretenues.

Concernant notre problématique, d'après Grenier et Josserand (1999), la recherche sur le contenu est privilégiée lorsque le chercheur est confronté à des problématiques nouvelles pour lesquelles il existe peu de matériaux empiriques ou de recherches théoriques. Dans ce cas, il paraît pertinent de s'intéresser à la description de l'objet étudié. Comme annoncé précédemment, il existe peu de travaux sur les liens entretenus entre la CP et la performance de ses membres. Pour pouvoir appréhender si et comment ce lien est construit dans le contexte des relations de service, après l'identification et la description des CP, l'explication de ses mécanismes de fonctionnement aurait pour objectif de comprendre les finalités émergentes de leur dynamique. Cependant, cela n'est pas suffisant car notre problématique s'articule autour au moins de deux variables (CP et Performance dans les services). Il est alors nécessaire de procéder aussi à l'analyse du contenu de notre seconde unité d'étude, qui est le contexte des relations de service, dans ses dimensions relatives au contenu de la situation de coproduction, à la mesure de performance qui lui est appliquée, ainsi qu'aux ressources institutionnelles et les compétences individuelles mobilisées par l'agent dans son travail. Bien évidemment, la situation de coproduction a été analysée selon la perspective interactionniste goffmanienne, qui s'intéresse au contenu et à la forme des interactions qui s'y déroulent. Par ailleurs, pour l'analyse de la situation dans son ensemble (incluant les ressources et les compétences), nous nous sommes appuyés sur certains éléments issus des travaux d'un théoricien de référence en la matière, en l'occurrence Girin (1995), dont la réflexion a été prolongée, notamment, par Journé (2005) et Journé et Raulet-Croset (2008). Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, Girin (1990) a conceptualisé la notion de situation sous l'angle d'un « agencement organisationnel », présentée comme étant définie par trois éléments : « *des participants, une extension spatiale (le lieu ou les lieux où elle se déroule, les objets physiques qui s'y trouvent), une extension temporelle (un début, une fin, un déroulement, éventuellement une périodicité)* » (Girin, 1990, p.59) Nous avons pris en considération ces différents éléments pour présenter les situations dans les relations de service que nous avons observé empiriquement. Cela dit, la recherche sur le contenu de la situation permet de décrire chacun des éléments la composant. Cela étant aussi notre but à travers cette

démarche. En effet, cette étape consistant donc à la description de la situation a pour but d'apprécier dans un premier temps, et suivant les indications théoriques issues de notre littérature, *si et pourquoi* les ressources disponibles ne permettraient pas vraiment à l'agent de faire face à certaines situations. Ceci devrait expliquer dans un second temps le recours de l'agent à l'interaction avec ses pairs et l'usage des produits de la CP pour accomplir son travail de manière plus performante.

Enfin, par rapport à notre méthode d'étude de cas multiples et encastrés, cette méthode a pour but d'expliquer et de comparer les différentes unités d'analyse intra-site et inter-sites (Yin, 2009). Analyser les contenus respectifs des phonèmes étudiés dans chacune des entreprises de service visitées, permettra, considérant les arguments développés ci-dessus, de relever le plus d'informations possibles, qui permettrait à leur tour de fournir une explication et une analyse plus pertinentes des phénomènes étudiés (Grenier et Josserand, 1999).

Pour terminer cette présentation, nous souhaitons attirer votre attention sur le fait que certaines notions, telles que la négociation de sens et la coproduction, bien qu'elles sont présentées dans notre revue de littérature comme des « processus », nous avons décidé de procéder à l'analyse de leurs contenus dans le souci d'une meilleure explication de ces phénomènes. Cependant, cela ne signifie pas pour autant que nous avons négligé l'aspect processuel de leurs natures. En effet, nous avons pu assister et rapporter certaines de ces notions comme des processus, composés de micro-étapes incarnant les différentes phases observées dans les situations d'interactions, entre les agents (CP) et entre l'agent et son client (coproduction). Mais, en raison de leurs durées respectives relativement courtes, combinées à notre volonté de scruter leur contenus, nous avons préféré parlé au niveau méthodologique en termes de contenu que de processus car nous avons focalisé notre attention plus sur le contenu des interactions que sur leurs évolutions temporelles, au sens de Van de Ven et Ring (1992).

Après avoir restitué la façon dont notre recherche vise à analyser notre objet d'étude au niveau empirique, il est temps maintenant de procéder à la présentation de nos trois entreprises de service que nous avons intégrées, en mettant l'accent sur leurs front-office. Puis, nous expliquerons nos choix concernant les outils méthodologiques mobilisés dans la collecte des données empiriques.