

# **Evaluer des études de gestion des entreprises: Combiner des éléments principales avec des éléments pratiques**

**Drs. B.J.W. Pennink<sup>1</sup>**

**SOM-theme A: Primary processes within firms**

## **Résumé:**

Evaluer la recherche de gestion demande une combinaison des critères classiques et des critères pratiques. Par cette combinaison il est possible de trouver une réponse correcte concernant la validité et l'effet de la recherche. Dans cet article nous allons décrire comment une combinaison des questions pratiques avec et questions théorique.

Keywords: applied business research, validity, reliability, and usability

Electronic version: <http://som.rug.nl>

<sup>1</sup> Faculté d'Organisation et Management Université de Groningue, octobre 2002.

<sup>2</sup> Je suis reconnaissant des etudiantes J. v.d. Meer et A. Vergouw de m'avoir assisté avec la traduction.

## 1 INTRODUCTION

*Dans cet article, nous traiterons les questions qu'un chercheur en gestion des entreprises devrait prendre en considération, afin de réaliser et d'évaluer son étude de manière fondée. L'étude de gestion des entreprises vise à combiner d'une part l'acquisition de connaissances sur les organisations, et, d'autre part, la possibilité de contribuer aux actions des membres de l'organisation. Contrairement à toute autre étude scientifique, dans laquelle on vise également à l'acquisition de connaissances sur un objet d'étude ainsi qu'à sa généralisation, dans l'étude de gestion des entreprises, c'est l'intention applicative qui est accentuée. Quelles sont les conséquences pour la réalisation et l'évaluation de l'étude de gestion des entreprises?*

Tout d'abord, nous situons l'étude de gestion des entreprises dans un périmètre entre les intérêts d'une entreprise, les intérêts pour la science, et le cadre référentiel du chercheur lui-même. Nous situons ces éléments sur les sommets d'un triangle. C'est à l'intérieur de ce triangle que se réalise l'étude de gestion des entreprises. Dans le deuxième paragraphe, nous parlerons du rôle du chercheur. Il est possible de décrire toutes sortes de positions de recherche à l'intérieur de ce triangle. Dans le troisième paragraphe, nous élaborerons davantage le rôle du chercheur, accentuant comment il pourra obtenir des informations au sein d'une organisation. Dans ce paragraphe, nous nous attarderons ensuite sur le contexte dans lequel se réalise l'étude; le chercheur, est-il à la recherche de nouvelles idées ou bien essaie-t-il de vérifier des idées supposées/existantes? Le quatrième paragraphe traite de la réalisation d'une étude de gestion des entreprises. Une position de problème ouverte ou fermée nécessite sa propre systématique de recherche. Dans la deuxième partie de ce paragraphe, nous aborderons les choix à faire au niveau paradigmatique. A l'aide de la typologie d'Arbnor et Bjerke, nous démontrerons que de ce point de vue aussi, la consistance s'impose. Dans le cinquième paragraphe, nous traiterons de l'évaluation. L'évaluation d'une étude de gestion des entreprises commence par l'examen de son contenu. Il est important de montrer le raisonnement du contenu. Alors seulement, il sera possible d'évaluer sa consistance et sa pertinence pour la situation organisationnelle. En-

suite, l'évaluation examinera dans quelle mesure elle est valide, fiable, contrôlable, imitable et utile (selon une approche ouverte ou fermée). L'explicitation et la crédibilité de tous ces choix, reliés entre eux, y prennent une place centrale. Dans le sixième et dernier paragraphe, nous donnerons un résumé des précédents et ouvrirons la discussion, dans laquelle nous affirmons que la conception, ainsi que toute autre étude de gestion des entreprises, peut être effectuée à l'aide des questions présentées dans cet article.

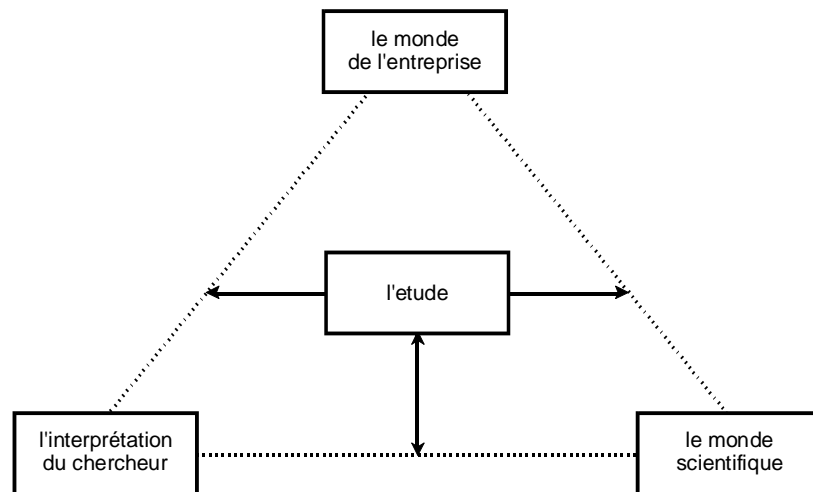
## **2 LE ROLE DU CHERCHEUR**

La réalisation d'une étude de gestion des entreprises prétend que ses résultats répondent d'une part aux exigences du monde scientifique, et d'autre part aux exigences du monde de l'entreprise. Ces exigences ne sont pas toujours identiques (Ramondt, 1996) et dans ce sens, le chercheur doit se justifier des deux côtés. L'étude de gestion des entreprises doit avoir été dressée de manière fondée, doit être systématique et contrôlable, afin de fournir une contribution à la connaissance des sciences de gestion des entreprises. Les résultats, la connaissance qu'apporte une étude, doivent également être tels, que l'entreprise les accepte et les applique. Les possibilités d'application de la connaissance soulèvent entre autres la question de savoir qui utilisera la connaissance, qui pourrait l'utiliser et comment elle sera utilisée (Karsten, 1998).

Cette situation peut se modeler dans un triangle dont les interprétations du chercheur, du monde de l'entreprise et du monde scientifique constituent les trois sommets. Le fait de prendre aussi comme sommet l'interprétation et la vision du chercheur est fondé sur deux arguments. Premièrement, le chercheur, lui aussi, a des idées probablement utiles sur l'étude. En plus, il est impossible de considérer le chercheur comme une machine effectuant une étude sans point de vue et sans interprétations propres. C'est pourquoi il vaut mieux qu'il présente explicitement ses

interprétations en réalisant et en évaluant l'étude. Deuxièmement, pour la présentation explicite des interprétations du chercheur, nous nous référons à Morgan (1993). Dans l'annexe de son livre *Imanigazation*, dans la base des données, il distingue plusieurs types de données. Le premier ordre, celui des données sur une organisation, contient des indices: les données plus constantes. Les données du deuxième ordre représentent l'expérience des employés de l'organisation, et les données du troisième ordre sont les interprétations du chercheur lui-même. Donc Morgan aussi indique que les interprétations du chercheur peuvent jouer un rôle dans l'étude de gestion des entreprises. Voir figure 1.

**Figure 1 Le périmètre à l'intérieur du quel se réalise l'étude de gestion**



L'idée du triangle est une traduction libre de Lee (1991). L'étude se situe à l'intérieur du triangle et ainsi, le chercheur est confronté avec la tension entre le monde de l'entreprise et ses idées et intérêts, le monde scientifique et sa connaissance spécifique, et son propre cadre référentiel avec toutes les idées qui en font partie. Pour son étude, le chercheur devra tenir compte du monde scientifique, du monde de l'entreprise et de ses propres idées ainsi que de sa propre intégrité (pour ceci, voir

aussi les suppositions de base d'Arbnor et Bjerke).

Le chercheur, en réalisant une étude correcte, pourrait se limiter à ne prendre qu'une seule position dans le triangle. Choisir le monde de l'entreprise uniquement implique que les résultats sont fortement liés à l'entreprise et que la chance d'apporter quelque chose au développement des théories sera petite. Cependant, pour l'entreprise, la chance d'obtenir de la connaissance applicable augmente. Choisir seulement le monde scientifique a pour conséquence que la probabilité de pouvoir appliquer les résultats sera moins grande, mais que la chance d'une contribution à la théorie augmentera. Il vaut mieux alterner les positions. Le fait de choisir le monde de l'entreprise (défini ailleurs comme recherche appliquée) peut augmenter en valeur grâce à un apport solide, provenant du monde théorique, scientifique. Citons Kurt Lewin dans ce contexte: "Il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie". L'alternation ou le mélange des deux positions peut être favorable, mais rendra l'évaluation de l'étude plus compliquée. Cependant, si nous prenons conscience du fait que beaucoup de recherches appliquées comportent plusieurs études, telles les études préliminaire et principale, tout est moins compliqué. Dans une étude 'partielle', il faut que le chercheur soit consistant. Il doit justifier les études 'partielles', mais n'est pas obligé de faire le même choix à chaque fois.

Toutefois, les deux mondes ont des exigences différentes vis à vis les résultats, ce qui crée une tension pour les chercheurs en sciences de la gestion des entreprises. Pour le monde de l'entreprise, il faut que la connaissance se rapporte à une situation concrète, problématique avec son espace pour résoudre les problèmes. En tout cas, il faut que le management puisse comprendre et appliquer cette connaissance. Le monde scientifique n'applique pas les mêmes critères à la connaissance et aux résultats d'une étude. La connaissance a dû être développée systématiquement, de manière contrôlable, et décrite avec précision, parfois sous forme d'hypothèses. Ainsi, la contribution à la théorie est possible. Enfin, le chercheur devra aussi tenir compte de ses propres interprétations. Au lieu d'ignorer ses propres idées, il peut aussi opter pour expliciter et faire valoir son propre apport. Dans son rôle de chercheur, en

réalisant et en évaluant une étude, il devra prendre en considération pour qui il la réalise, et comment son propre apport devra ou non y jouer un rôle.

Ce dernier élément se rapporte à la question de savoir quelle est sa relation avec l'organisation. Est-il un spécialiste qui prescrit comment faire? Est-il un conseiller de processus qui apporte sa connaissance? En tant que chercheur en sciences de gestion des entreprises, il doit se demander également à qui il prescrit, à qui il donne des conseils. Dans sa fonction de chercheur, il devra prendre en considération ce thème, car cela peut avoir des conséquences pour la réalisation et l'évaluation de son travail.

Décrivons ici le rôle du chercheur en distinguant les actions instrumentale, stratégique et communicative, comme le fait de philosophe Allemagne Habermas. Lorsqu'il y a des rapports instrumentaux, l'acteur considère la réalité (human et matériel) comme un objet qu'il peut gérer. C'est bien lui qui impose son point de vue, ces buts et ses rationalisations à la base de ses propres critères. La deuxième façon d'agir est la 'stratégique'. Cette façon tient compte de l'existence des autres êtres humaines et leurs objectives. L'autre peut ne pas accepter ce que l'autri veut rediger. Il doit donc tenir compte des intérêts d'autrui, qui sont pris en considération lors de la création et de la réalisation des projets. Cependant, cela ne va pas plus loin que de tenir compte des intérêts des autres. Quand il s'agit de la troisième façon d'agir, l'autre participe le plus, dans la création comme dans la réalisation des projets. Il n'est pas un instrument ou un acteur avec son propre intérêt clair et précis que l'on peut manipuler, mais il participe à la création des projets. Cette troisième manière se définit comme la 'communicative'.

Partant de l'action instrumentale, le chercheur écrira pour son client un rapport dans lequel il aura regardé la problématique avec les yeux d'un expert, d'une personne extérieure et il proposera des solutions. Partant de l'action stratégique, le chercheur proposera des solutions également en tant qu'étranger, tout en tenant compte des personnes examinées et du/des client(s). Partant de l'action communicative, le chercheur, avec le client et les personnes qu'il examine, cherchera des solutions et il les proposera avec leur accord. Ici, non seulement les solutions possibles, mais aussi les connaissances sur l'entreprise sont développées ensemble. Il n'est pas possible de

déterminer par avance quelle position de recherche le chercheur doit choisir.

La position de recherche se détermine par quelques options importantes que nous faisons le mieux ressortir en traitant leurs extrêmes:

- Est-ce que les résultats de l'étude sont destinés à un groupe spécifique, comme une entreprise, ou à tout le monde?
- Dans ce dernier cas, l'étude sera plus axée sur la théorie. Quelle attitude le chercheur adopte-t-il, celle d'un expert ou d'un conseiller de processus?
- Un choix connexe pour le chercheur, c'est celui entre donner une description objective ou plutôt subjective. Pour ainsi dire, est-il un acteur qui participe, ou est-ce qu'il un acteur qui raconte de ce qui se passe?
- Enfin, dans sa relation avec la théorie, le chercheur choisit entre appliquer ou développer celle-ci.

Il peut élaborer ceci davantage en une approche fermée dans laquelle les hypothèses sont vérifiées, ou une approche ouverte dans laquelle le développement des hypothèses prend une place centrale. Quand un chercheur explique sa position clairement, il pourra ensuite observer une organisation. Dans le paragraphe suivant, nous traiterons ceci plus à fond.

### **3 COMMENT UN CHERCHEUR APPREND-IL QUELQUE CHOSE SUR UNE ORGANISATION?**

Afin de bien pouvoir réaliser une étude de gestion des entreprises, et de montrer le rôle du chercheur là-dedans, nous proposons de poser dans tous les cas deux questions:

- La première est une question gnoséologique:
  - Comment un chercheur peut-il connaître une entreprise?
- La deuxième question est la suivante:

- Est-ce que le chercheur veut chercher de nouvelles idées ou veut-il vérifier si ses idées sont soutenables?
- Autrement dit, que sait le chercheur après l'étude?
- Y a-t-il de nouvelles idées, ou est-ce qu'il a vérifié des idées supposées?

A l'extrême, deux réponses à la première question sont possibles. Un extrême, c'est la réponse 'avec les yeux de quelqu'un d'autre'. L'autre extrême, c'est 'avec ses propres yeux'. Partant de l'idée de ne pouvoir connaître le monde qu'avec les yeux de quelqu'un d'autre, un chercheur considère les informations de personnes intéressées comme indispensable pour acquérir des connaissances sur une situation. Elles seules ont une bonne vision de leur propre situation et un chercheur doit respecter cela. Si un chercheur veut connaître une entreprise, évidemment il peut se faire une idée et ensuite se demander si cette idée est correcte.

Cependant, de cette manière il peut rater de tout, surtout parce qu'il est seulement concentré sur l'affirmation ou la réfutation de son idée. Son idée est un cadre, comme des lunettes à travers lesquelles il regarde. A côté de ces lunettes il ne voit rien ou quasiment rien. Par contre, sans lunettes un chercheur ne voit rien non plus. Par conséquent, dans son étude le chercheur devra décrire ses lunettes très précisément. Traduit en termes de recherche: le chercheur formulera un modèle conceptuel, devra expliciter des suppositions et décrira des procédures de contrôle. Ainsi, il aura défini 'ses lunettes' d'une manière précise et ceci permet d'obtenir des connaissances sur l'organisation. Nous appelons le fait de développer une idée, et d'observer une organisation à partir de celle-ci, 'regarder avec ses propres yeux (sélectifs)'.

Si justement un chercheur ne veut pas être limité par ses propres lunettes, il devra utiliser 'les yeux de quelqu'un d'autre'. Là, c'est logique de prendre les yeux des membres d'une entreprise. C'est leur réalité, au milieu de laquelle ils vivent. Si en plus le chercheur veut influencer cette réalité, pour cela il aura besoin des membres de l'organisation. Alors, pour le chercheur il est intéressant de savoir comment ces membres, les autres, voient la réalité. La conséquence du fait de regarder avec les yeux de quelqu'un d'autre, c'est qu'il faut ignorer au maximum ses propres lunettes.



Il n'est pas possible de le faire complètement, car chaque observation est liée à une théorie (Koningsveld, 1986). Avec une attitude et une position de problème ouvertes, ainsi que beaucoup de recherches, le chercheur espère réussir tout de même à acquérir des connaissances sur une entreprise, tout en combinant l'observation 'avec les yeux de quelqu'un' et celle 'avec ses propres yeux'. Nous avons consciemment formulé cette question et les deux réponses possibles d'une manière extrême, ce qui force les chercheurs plus ou moins à y réfléchir. La simplification permet de rendre plus concrètes et abordables les questions difficiles dans le domaine des choix paradigmatiques.

La deuxième question, celle de savoir si le chercheur veut chercher de nouvelles idées ou s'il veut vérifier si ses idées sont défendables, demande la distinction classique entre le 'context of justification' et le 'context of discovery' (Koningsveld, 1976). Dans le 'context of discovery', la phase inductive d'une étude, on développe des idées. Le chercheur dispose d'une grande liberté, afin d'obtenir de nouvelles idées. Ce sont des idées étroitement liées à l'objet d'étude et ainsi, ce contexte correspond le plus au monde de l'entreprise. Dans l'étude, l'approche inductive prend une place centrale. De toutes sortes de manières, le chercheur ira à la recherche d'idées. A l'aide d'interviews ouvertes, d'observations participantes, d'une approche participative et des méthodes de recherche active pour réunir un maximum de matériel aussi divers que possible, pour ainsi augmenter la chance de trouver des idées.

Dans le 'context of justification' les choses sont différentes. Si le chercheur veut acquérir des connaissances systématiques et contrôlables, il devra avoir décrit ces connaissances formellement dans ce contexte, et il pourra, selon de rigides procédures de contrôle, vérifier si elles sont tenables. Partant de la distinction classique entre les deux contextes, il pourrait être très facile de relier le 'context of justification' au monde scientifique décrit avant et de relier le 'context of discovery' au monde de l'entreprise. Cette conclusion ne semble pas fructueuse. Dans les deux mondes, il est possible de développer des idées et il est également possible de les vérifier. Cependant, pour la réalisation de l'étude il est bien important de savoir à

partir de quel contexte elle est effectuée, donc ce qu'a choisi le chercheur.

Cependant, le monde scientifique s'est développé d'une façon bien spécifique dans le cours de l'histoire. Ce sont surtout l'accent sur la vérification d'hypothèses et la rationalité mécanique qui ont occupé au fur et à mesure une place importante (Kunneman, 1986 et Karsten, 1998). Les études appartenant au 'context of discovery' ne sont plus toujours considérées comme importantes. Ceci fait que le chercheur est moins libre de choisir.

Avec quelles lunettes le chercheur observe-t-il une organisation? Et de quel contexte part-il? La première question a surtout des conséquences pour la réalisation d'une étude. La deuxième question a, en plus de cela, des conséquences pour l'évaluation. Si une étude a été réalisée pour vérifier des idées supposées, dans son évaluation on prêtera surtout attention à la façon de vérifier, et notamment si cette vérification a été faite comme il a été convenu par avance. Dans le paragraphe suivant, nous traiterons plus à fond la réalisation de l'étude de gestion des entreprises.

## **4 REALISER UNE ETUDE DE GESTION DES ENTREPRISES DE MANIERE CONSISTANTE**

### **4.1 Introduction**

Dans ce paragraphe, nous allons traiter deux aspects de la réalisation d'une étude de gestion des entreprises. Tout d'abord, nous allons traiter les réalisations 'fermée' et 'ouverte'. Ces deux façons de réaliser une étude sont liées à la distinction entre une position de problème ouverte et fermée. Ensuite, nous entrerons dans les détails de la consistance impérative entre le choix paradigmatique, la méthodologie et les méthodes et techniques appliqués dans une étude. Pour cela, nous introduisons la typologie d'Abnor et Bjerke. Dans leur typologie, ils combinent les moments décisionnels mentionnés ci avant. Ces aspects, la distinction entre une approche ouverte et fermée

et la typologie d'Arbnor et Bjerke, permettent de réaliser une étude de gestion des entreprises de manière consistante, et d'évaluer sa consistance.

#### **4.2 Une position de problème fermée: procéder de manière systématique**

Dans beaucoup de manuels on présente des procédures pour effectuer une étude. En tout cas, c'est ainsi qu'ils sont présentés, comme s'ils prescrivaient aux chercheurs une certaine façon de procéder lors de la recherche. Beaucoup mieux vaut utiliser ces procédures pour faire *après coup* un tour d'horizon de toutes les activités de recherches et pour les ranger, ou pour prévoir *au préalable* les conséquences de certains choix. Le processus de recherche contient, si tout va bien, les éléments de la procédure, mais il n'est pas nécessaire que l'ordre soit toujours le même. Il faudrait considérer de la même manière le schéma d'activités utilisé ici, le jeu de construction dans la figure 2.

L'organisation soulève une question, ce que nous appelons un problème. Nous pouvons traiter ce problème de diverses manières.

- C'est le problème de qui?
- Pourquoi le problème surgit-il maintenant? Et
- Comment peut on voir ce problème?

Voilà des questions que l'on doit poser (De Leeuw, 1990) En se basant sur le problème, le chercheur formule le problème de recherche qui convient et auquel il y a des réponses sur la base desquelles on donnera des recommandations pouvant contribuer à la solution du problème.

Le jeu de construction montre les activités de recherche les plus importantes. Dans le cas d'une question close, il suffit de remplir le cycle expérimental de De Groot. Comme l'utilisation d'une théorie et de modèles conceptuels, l'opérationna-

Figure 2 Jeu de construction: position de problème fermée

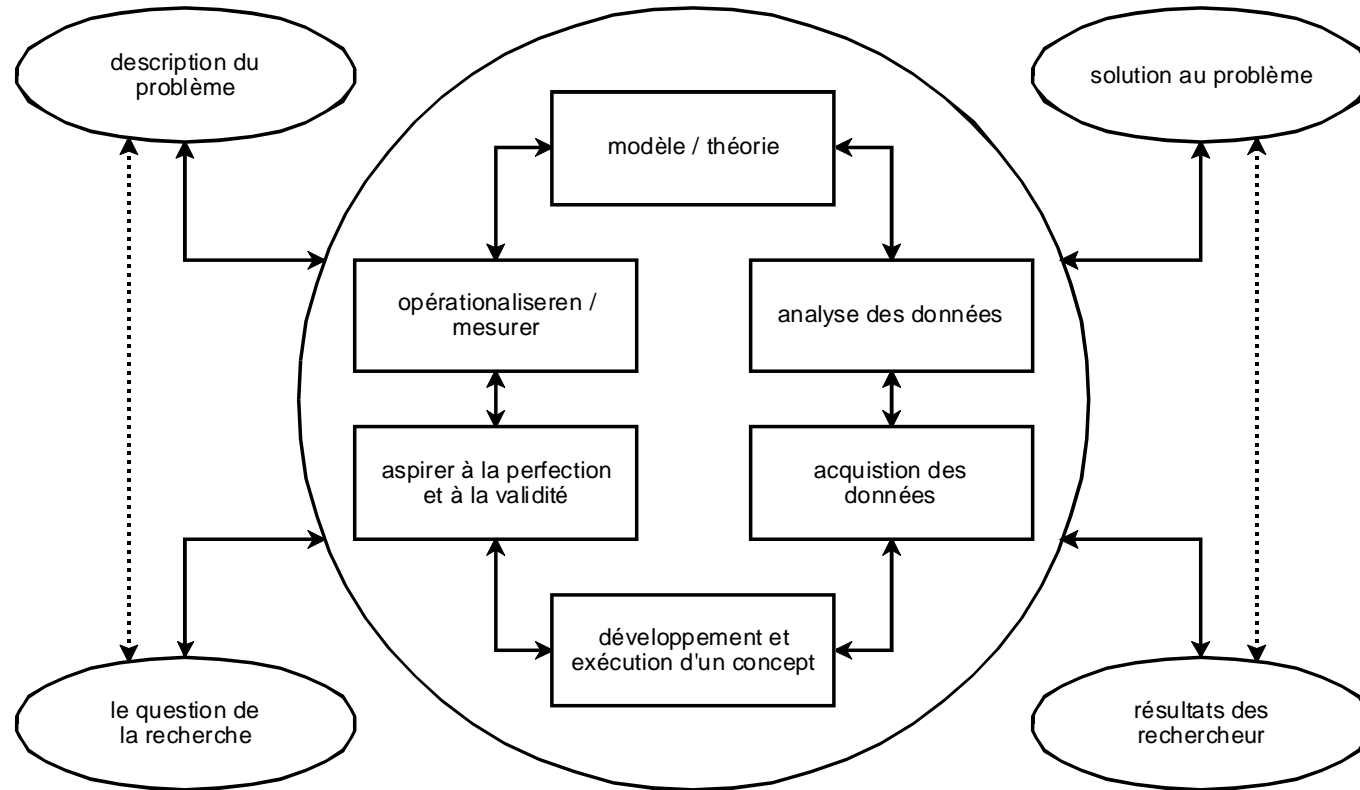
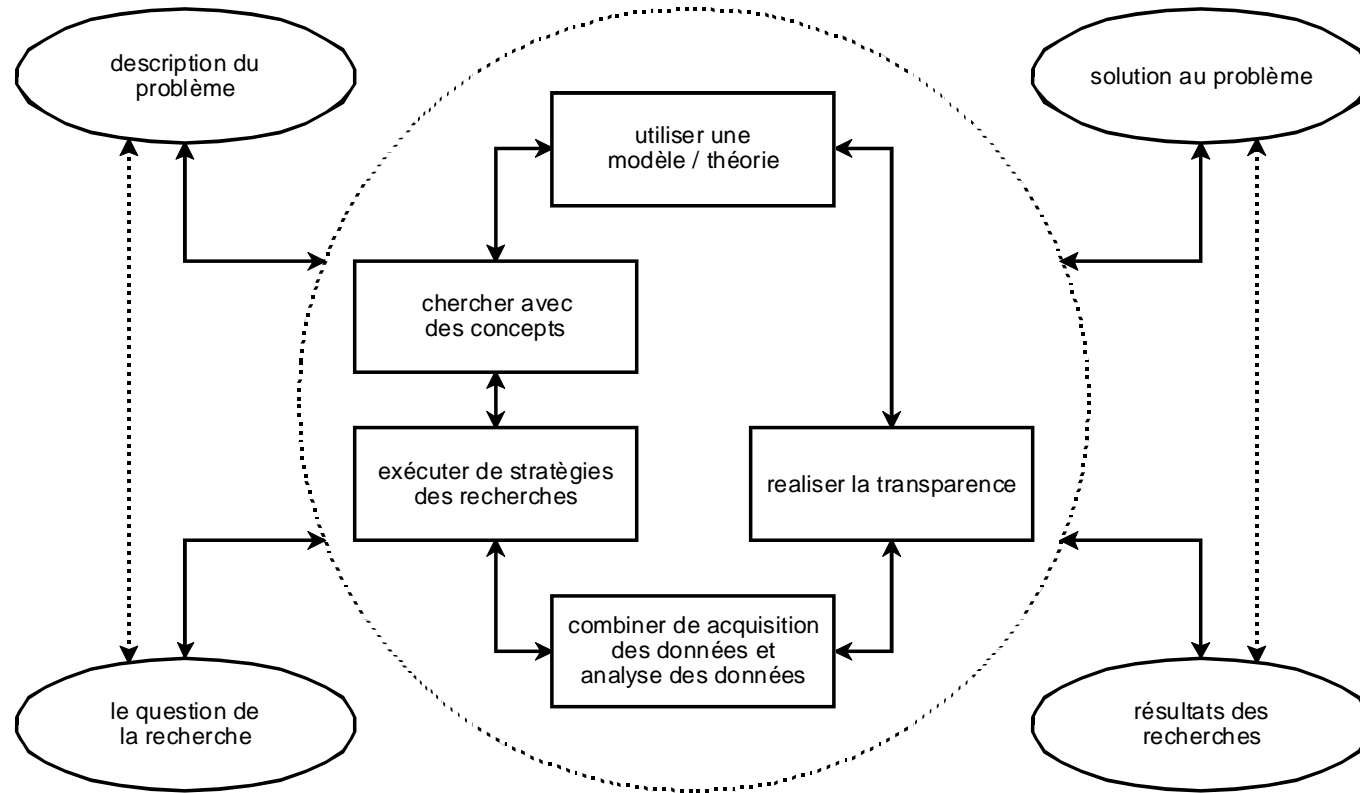


Figure 3 Jeu de construction: position de problème ouverte



lisation etc. (Voir pour la description de ces éléments: Emory and Cooper, 1995; Arbnor and Bjerke, 1997). A mesure que, dans une recherche, l'accent est mis plutôt sur la vérification des hypothèses, les activités de recherche devront être exécutées par ordre logique.

Contrairement à beaucoup d'autres schémas (Churchill, 1976 et Emory and Cooper, 1996), le jeu de construction met l'accent sur l'exécution d'une recherche appliquée; c'est à dire une recherche qui est importante pour le monde de l'entreprise. Il faut considérer les effets sur l'applicabilité dans l'exécution de chaque phase de la recherche. Ce n'est pas seulement l'applicabilité qu'on peut alors étudier: il sera également possible que les examinés influencent la recherche.

Ainsi, le chercheur peut exprimer l'action communicative. A mesure que le contrôle des hypothèses est centrale, il y aura moins de possibilités pour des formes d'action communicative.

La distinction entre problème/solution d'une part et d'autre part le problème/la solution de recherche effectuée par beaucoup d'auteurs, pourrait être moins forte au cours de la recherche. Si le chercheur choisit un rôle dans lequel l'action communicative a sa place, la distinction sera plus souvent surmontée que s'il opte pour un rôle dans lequel l'action stratégique a le dessus. La manière dont il incorpore la communication dans le processus de recherche mérite l'attention (Ramondt, 1996) et est reliée au rôle que prend le chercheur.

#### **4.3 La façon ouverte de formuler la question: sa propre systématique**

La position de base de cette façon d'examen peut être caractérisée comme une élaboration, d'une recherche, des théories. En recherchant de cette manière on s'ef-

force de comprendre la réalité d'une manière qui rend le mieux justice aux acteurs du terrain, pour ainsi dire. Les théories trouvées et à trouver doivent également être comprises par les gens de la pratique, les examinés, et elles doivent leur être utiles.

Le fait d'exécuter une telle recherche ne veut pas dire qu'on puisse se croire libre d'interviewer tout le monde et de faire des assertions fondées sur des lectures d'interviews. Il importe, pour cette approche, de fouiller systématiquement la documentation ramenée et de telle manière que l'imitation de cette action soit facilement possible.

En réalisant la recherche on prêtera beaucoup d'attention à une recherche dans autant de domaines que possible, aussi bien en réunissant les données qu'en les analysant. La figure 3 montre les étapes les plus importantes. En même temps on étudiera le matériel aussi ouvertement que possible, sans préjugés. Pour stimuler cette ouverture le chercheur devra expliciter ses interprétations à lui. Une interview en profondeur doit donc aller de pair avec un compte rendu des impressions de l'intervieweur lui-même. En analysant l'interview, le chercheur doit être capable de signaler chaque fois à quel endroit il s'est fait quelles idées et il doit également être capable d'expliquer ces idées à l'interviewé après coup. Cette approche est élaborée dans la 'grounded theory' de Glaser et Strauss (Strauss and Corbin, 1990). Il faut que le chercheur signale explicitement à quel endroit dans le texte ou le rapport d'une interview, il pense apercevoir quelque chose et comment il le voit. Dans la technique d'analyse de Toulmin (Bromley, 1986) également, il faut que le chercheur signale explicitement comment il juge le matériel. Conjointement avec Janik et Rieken (Toulmin, Rieken et Janik, 1984) il décrit une méthode pour nommer les éléments d'une argumentation et pour construire une argumentation à l'aide de ces éléments. Contrairement à une argumentation logique qui est ou vrai ou faux, leur façon de construire une argumentation mènera à une opinion sur la mesure d'acceptabilité (et non sur vrai ou faux). Récemment, on a développé beaucoup de techniques pour fournir l'approche qualitative plus systématiquement (Miles and Huberman, 1994).

La recherche des idées et l'ambition du chercheur de trouver autant de résultats que possible durant toutes les phases de la recherche caractérisent cette approche ouverte. Ce n'est pas seulement dans l'exécution de l'approche ouverte de recherche que le propre caractère se manifeste, mais aussi dans son jugement. Beaucoup d'auteurs se sont penchés sur les critères. L'idée derrière toutes ces considérations est la suivante: beaucoup de critères déjà existants se concentrent sur la forme de recherche à caractère très fermé. Validité et fiabilité y sont centrales. Par exemple, si nous considérons la fiabilité, elle sera un critère important pour contrôler les hypothèses. En refaisant cette recherche, il faudra que le résultat soit le même si les circonstances sont restées les mêmes. En réalisant une recherche ouverte, donc lorsque l'action de recherche est centrale, le fait de trouver le même résultat n'est pas une garantie pour la recherche de la qualité. La valeur d'un processus de recherche se manifestera finalement par le développement de nouvelles convictions et par le procédé qui le réalise, qui est compréhensible et imitable. Les critères de jugement habituels ne suffisent pas ou ne montrent pas suffisamment la valeur de cette forme de recherche, tandis que les chercheurs veulent justement évaluer leur travail. Ils aimeraient aller plus loin que la remarque: "Une approche ouverte de la recherche donne la priorité à la théorie et appartient tout au plus au *context of discovery*; et là, tout est permis." Pour montrer la valeur d'une approche ouverte de recherche et lui donner plus de poids, les chercheurs ont commencé à travailler plus systématiquement et, en plus, ils sont en train de décrire et de développer des critères (Silverman, 1993).

Une approche ouverte implique que les personnes concernées, les examinés et le client jouent un rôle important. C'est d'eux que le chercheur reçoit ses informations. Voilà pourquoi dans ce jeu de construction le cercle le plus grand est une ligne brisée. Il est beaucoup plus probable que l'action communicative prendra forme et de plusieurs manières avec cette approche. Il est probable qu'en jugeant le chercheur demande également conseil au client et aux examinés. Pour cette forme de recherche, l'immitabilité, la transparence et la compréhensibilité jouent un rôle important.



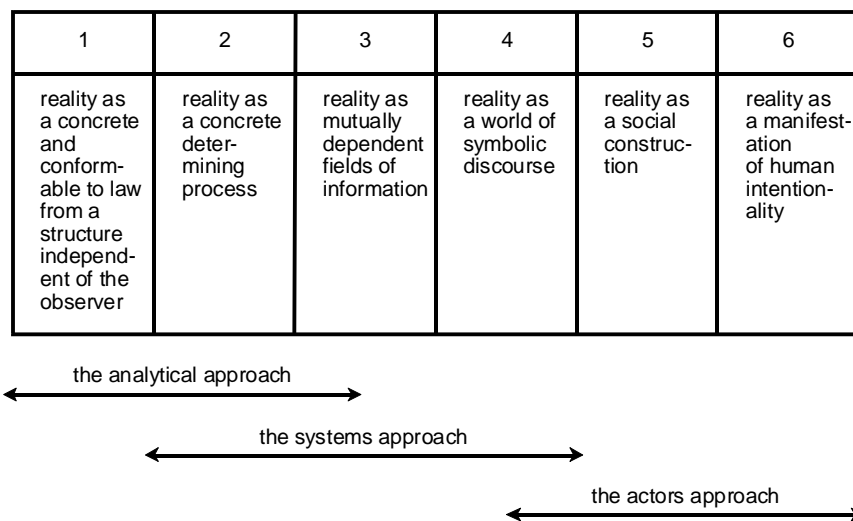
#### 4.4 Considérations paradigmatiques: la typologie d' Arbnor et Bjerke

Une étude relative à l'organisation de la gestion des entreprises demande, comme d'autres études, des choix dans le domaine de la méthodologie. Dans cet article nous avons esquissé ce domaine à l'aide d'un triangle. Puis, nous avons traité séparément quelques choix importants:

- Par qui est examinée l'organisation?
- Le chercheur est-il un participant ou quelqu'un qui reste à l'extérieure?
- L'étude contrôle-t-elle ou développe-t-elle des théories?

Ce n'est qu'en exposant les choix séparément que la conséquence pour l'exécution et le jugement deviendra vraiment claire. Cependant, il est possible alors que la cohérence parmi les aspects différenciés se perd. Pour éviter ceci, nous proposons d'utiliser également la typologie d'Arbnor et Bjerke. Ils esquissent d'abord six paradigmes (voir figure 4).

Figure 4 Différents paradigmes



bron: Arbnor en Bjerke, p. 44, 1997

Les six paradigmes possibles sont mis sur un continu dont les extrêmes peuvent être caractérisés à l'aide de la question que nous avons déjà formulée dans le paragraphe trois: Est-il possible qu'un chercheur apprend à mieux connaître une entreprise par les yeux d'autrui ou seulement par ses propres yeux? La première réponse, par ses propres yeux, se trouve à un côté du continu, et la deuxième réponse se trouve à un autre côté: connaître l'entreprise par les yeux d'autrui. Les deux options sont possibles et en principe également acceptables. Il n'est pas possible d'exclure l'un des deux d'avance pour des raisons normatives. Mais pour pouvoir exécuter et évaluer la recherche il est important de répondre à cette question, comme nous le verrons plus loin.

Arbnor et Bjerke (1997) ont combiné le choix d'un paradigme avec des questions sur le rôle de la connaissance, sur la façon d'expliquer (et de comprendre) et sur les différents résultats d'une recherche. En définitive, cela nous apporte trois approches méthodologiques:

- l'approche analytique,
- l'approche-système et
- l'approche-acteur.

Dans leur livre ils donnent une description excellente de chacune de ces approches. Voir les tableaux 1, 2 et 3.

La plus-value d' Arbnor et Bjerke est surtout visible dans la distinction qu'ils font entre l'approche traitant la manière d'expliquer, et la façon de présenter les résultats. L'approche analytique utilise des explications fondées sur des variables. Dans la recherche, cela se traduit souvent par des images où quelques variables sont reproduites comme des cubes liés par des flèches. Les cubes contiennent des variables appelées des variables dépendantes et indépendantes.

Pour l'explication, l'approche-système se sert surtout de la distinction entre les éléments d'un système défini et les relations entre ces éléments. L'approche-acteur, finalement, se servira dans ses déclarations surtout de la façon dont les intéressés du

**Tableau 1 L'approche analytique**

	<b>description</b>
conception of reality	An objective (or at least objectively accessible) reality, consisting of wholes, the outstanding characteristic of which is synergy.
knowledge is dependent on the system	The description of reality consists of pictures of systems or parts of such systems. These pictures, however, are normally not regarded as general but as valid only for specific systems classes.
explanation / understanding	The researcher/consultant/investigator seeks finality relations (producer-product relations), i.e., relations among (for the systems) purposeful forces and their (positive or negative) results.
result	The theory of reality becomes an ever better explanation/-understanding of the behavior of different classes of systems. Even the classification itself is changing and improving.

**Tableau 2 L'approche système**

	<b>description</b>
conception of reality	An objective reality that can be described as consisting of summative components.
knowledge is independent of individuals/the observer	Descriptions and explanations of reality are general and absolute.
explanation	The analytical researcher/consultant/investigator seeks causal relations, that is necessary and sufficient relations between cause and effect (deterministic relations) or necessary but not sufficient relations between cause and effect (stochastic relations).
results	The theory of reality becomes ever better, consisting of more and more verified hypotheses.

**Tableau 3 L'approche d'actor**

	<b>description</b>
conception of reality	A socially constructed reality that consists of different levels of meaning structures. Human beings (the generating actors) and reality (what is generated) stand in a mutual dialectic relation to each other (we create reality at the same time as reality creates us).
knowledge is dependent on individuals, including the observer	Reality is described by denoting conceptual meaning at various structural levels, which is based on how different actors (individuals) perceive, interpret, and act in reality (their egological sphere).
understanding	The reseacher/consultant/investigator attempts to understand and describe dialectic relations, i.e., ambiguous relations that are continuously reinterpreted and given different meaning.
results	Through the understanding sought for, our knowledge of those proceses that socially construct reality will grow. The result is presented in various forms of descriptive language and ideal-typified language and by emancipatory interactive action out in the field.

terrain de recherche comprennent et expliquent leur réalité. Arbnor et Bjerke (1997, chapitre 3) développent clairement ce point dans leur étude. La division connaît ses limites, évidemment. Il semble que la combinaison des approches n'est pas possible dans le cadre d'une recherche mais cela n'est pas toujours le cas. Dans le domaine de l'approche-système il y a de nouveaux développements. Le Soft Systems Methodology en est un exemple particulier qui donnent la possibilité de trouver une approche à l'autre. La force de leur typologie, née de quelques questions complexes, réside dans sa simplicité et son utilité. En l'utilisant on peut juger si la recherche a été effectuée d'une manière conséquente. Ceci dit, nous répéterons encore une fois que beaucoup de recherche consiste en au moins une enquête préparatoire et une étude principale. Il est fort possible qu'on utilise une autre approche dans l'enquête préparatoire que dans l'étude principale. La cohérence se rapporte aux deux études 'partielles' individuelles.

## **5 QUESTIONS QUI PERMETTENT D'ÉVALUER UNE RECHERCHE RELATIVE A L'ORGANISATION DE LA GESTION DES ENTREPRISES**

Il n'est pas possible d'évaluer une recherche relative à l'organisation de la gestion des entreprises sans le contenu.

- Quels arguments utiliser?
- Dans quel ordre?
- Tous les arguments sont-ils autant forts?

Pour pouvoir évaluer la cohérence interne, il importe de la rendre visible. A cet effet on pourra se servir des idées de Toulmin. En évaluant une recherche relative à l'organisation de la gestion des entreprises il faut commencer par le contenu. Ce n'est qu'après que nous tournerons nos pensées vers d'autres critères.

Dans le paragraphe précédent nous avons déjà vu que les conceptions classiques de 'fiabilité' et de 'validité' ne suffisent pas pour mettre en valeur une recherche relative à l'organisation de la gestion des entreprises. Ce sont des conceptions utiles pour une approche close mais pour une approche ouverte ils ont beaucoup moins d'importance. Ce sont alors l'imitation et la compréhensibilité qui jouent un rôle plus important.

L'utilité a aussi une fonction dans cette recherche. Mais il ne faut pas oublier que l'utilité va de pair avec la question 'utilité pour qui':

- Qui ont pu prendre part à la conversation?
- Qui ont été et sont mêlé(e)s au dialogue sur les résultats de la recherche?

Voilà des questions qui doivent jouer un rôle en évaluant une recherche relative à l'organisation de la gestion des entreprises.

Dans cet article nous avons posé toute une série de questions. Ensembles, elles pourront être utilisées pour évaluer une recherche relative à l'organisation de la

gestion des entreprises:

- Avant la recherche proprement dite:
  - Pour qui la recherche sera-t-elle effectuée?
  - Quelle est l'attitude du chercheur envers les employés de l'entreprise?
  - Comment le chercheur obtient-il son information de la part de l'entreprise?
- Lors de l'exécution de la recherche:
  - Le chercheur est-il à la recherche de nouvelles convictions ou met-il à l'épreuve des convictions présumées?
  - La question principale de la recherche est-elle ouverte ou close?
  - Les critères de jugement sont-ils en accord avec l'approche?
  - Comment est construit le raisonnement du contenu ?
  - Quelle choix paradigmatique le chercheur a-t-il fait?
- Après avoir terminé la recherche:
  - Qu'en est-il de son utilité?
  - Qui peut l'utiliser?

En évaluant une recherche relative à l'organisation de la gestion des entreprises on faut utiliser les questions et réponses données. Mais une seule série de réponses n'est pas acceptable. Il faut que le chercheur indique quelles réponses comprend sa série, et pourquoi cette série est plausible dans une situation de recherche donnée.

## **6 CONCLUSION: POSER DES QUESTIONS COMME MOYEN POUR RENDRE POSSIBLE L'EXECUTION ET L'EVALUATION D'UNE RECHERCHE RELATIVE A L'ORGANISATION DE LA GESTION DES ENTREPRISES**

Pour pouvoir réaliser une recherche relative à l'organisation de la gestion des entreprises il importe avant tout de traiter le rôle que le chercheur d'une telle recherche

voudra et pourra adopter dans une situation donnée. Ce rôle devra lui faire réfléchir sur quelques points que voici:

- Comment regarde-t-on l'entreprise: par ses propres yeux ou par ceux d'autrui?
- Comment les propres mesures sont-elles prises en considération pendant la recherche?
- Le chercheur est-il le narrateur ou un des participants?
- Met-on à l'épreuve des convictions présumées, ou cherche-t-on de nouvelles convictions?
- Quelle est l'attitude du chercheur envers le client et les examinés: instrumentelle, stratégique ou communicative?

Les réponses à ces questions indiquent comment se comporte le chercheur et elles ont des conséquences pour la réalisation d'une recherche relative à l'organisation de la gestion des entreprises. Elles indiquent où dans le triangle se trouve le chercheur, à un moment donné. Le changement de position dans le triangle, en recherche également, donne l'occasion au chercheur d'explicitier comment, à quelle occasion et quand, il voudra faire participer les employés pendant la recherche. De cette façon le chercheur peut élucider s'il ne fait que formuler et offrir ses résultats dans sa fonction de spécialiste, ou bien qu'il formule ses résultats en dialogue et les offre dans sa fonction d'accompagnateur du procès. C'est à ce point que ses propres notions et sa propre intégrité entreront en jeu. Dans le triangle, c'est cette question qui mène à la façon dont le chercheur veut aider les membres de l'organisation et l'organisation elle-même. Le savoir d'une recherche est-elle offerte dans le but d'effectuer une amélioration sans que les personnes concernées puissent y participer? A-t-on tenu compte des membres de l'organisation? De quelle manière? Les membres de l'organisation ont-ils pu participer au processus d'accomplissement de la connaissance et des recommandations ou ont-ils pu donner leurs opinions seulement à la fin? Ce sont les trois possibilités que nous avons déjà mentionnées, à savoir l'action instrumentelle, l'action stratégique et l'action communicative.

En réalisant une recherche relative à l'organisation de la gestion des entreprises nous avons aussi indiqué la distinction entre des questions de recherche ouvertes et closes. Cette distinction a des conséquences immédiates pour l'exécution d'une recherche. Dans une recherche il importe d'être conséquent dans son choix. A partir de la typologie d'Arbnor et Bjerke nous avons montré que les choix faits au niveau du paradigme ont des conséquences pour la méthodologie et pour la forme dans laquelle les chercheurs parleront des entreprises. Pour pouvoir évaluer le raisonnement du contenu dans une recherche il faut qu'il soit visible. A cela, Toulmin fournit un moyen pratique.

*En ce qui concerne le jugement d'une recherche relative à l'organisation de la gestion des entreprises: Pour rendre possible l'évaluation nous avons introduit une série de questions. Les questions et les réponses rendent possible l'évaluation d'une telle recherche dans toute son ampleur. Une recherche fondée a besoin de choix clairs et de réponses absolues.*

## **7 DISCUSSION**

Nous allons discuter deux points: premièrement la jugement de la recherche en gestion, et deuxièmement: l'importance d'une contribution de la connaissance des clients, concernant la solution des problèmes, le plus souvent les cadres.

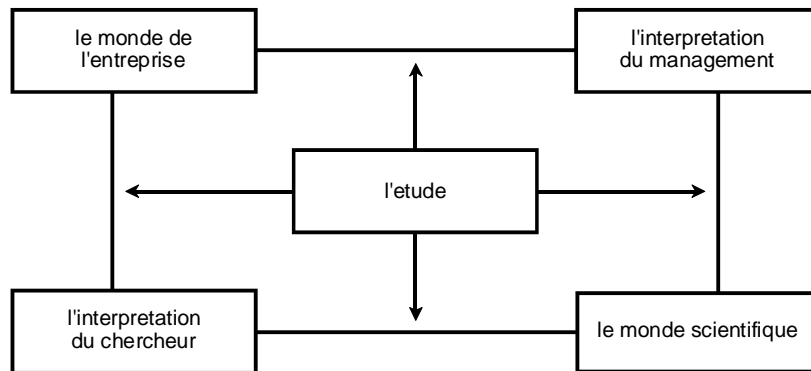
Juger une recherche en gestion est difficile mais possible. Le jugement est possible par utiliser des instruments classique comme les questions concernant le validité combiner avec des questions concernant des effets pour des gens qui travaillent sur l'organisation. Peut-être il semble un peu bizarre que les questions concernant l'ef-fets de la recherche sont accompagné par des questions très principales. Ce sont des



questions sur le choix de paradigme. Mais dans cette manière: une combinaison des questions différentes il est possible de juger la recherche de gestion.

Finalement nous allons parler de l'apport de connaissance à la recherche des cadres et sur la solution des questions sur le management.

Figure 5 Le périmètre à l'intérieur duquel se réalise l'étude de gestion



En paragraphe 2 nous avons traduit librement le triangle de Lee et indiqué que la recherche s'y trouve à l'intérieur. Mais au lieu de décrire le triangle il est tentant aussi d'imaginer dans le monde de l'entreprise le client, le management, comme un facteur séparé. En ce cas-là il y aura quatre angles. La recherche se trouve maintenant dans un carré. L'avantage de cette représentation est la possibilité d'explicitier le rôle de connaissance des cadres.

La recherche relative à l'organisation de la gestion des entreprises est confrontée à la connaissance des cadres à plusieurs moments. Cette connaissance est accentuée entre autres par les projets spécifiques qu'on utilise. Si un manager utilise un projet comme Balance Score Card ou Total Quality Management etc., ça peut faire une grande différence. En livrant un problème du management pour une recherche, il s'agit d'abord de leur esquisser la situation. Quels mots est quelles conceptions ont-ils choisis

pour décrire la situation? Décrivent-ils une situation comme un problème de qualité ou comme autre chose? Ensuite, le chercheur devra considérer quel cadre théorique choisir. La manière dont les dirigeants ont défini le problème aura son importance. Ou bien le cadre théorique de la recherche est une élaboration de la définition des cadres, ou bien on prend visiblement ses distances. En traduisant les résultats de recherche des solutions éventuelles, il importe de nouveau de tenir compte de la façon dont les cadres nomment leur méthode de travail. Ainsi le chercheur (réalisant des recherches relatives à l'organisation de la gestion des entreprises) aura un point d'application intéressant pour sa recherche. Le chercheur doit-il adopter ces projets et dans quelle mesure faut-il s'en éloigner? La façon dont les projets ont été utilisés dans le temps est traité en détail dans "Management concepten" (Concepts de management) de Karsten et Van Veen (1999).

## 8 LITTERATURE

- Arbnor, I. and B. Bjerke (1997) *Methodology for creating business knowlegde*, Sage, London.
- Bromley, D.B. (1986) *The case-study method in psychology and related disciplines*, Wiley, Chichester.
- Churchill, G.A (1976) *Marketing research, methodological foundations*, New York.
- Cooper, D.R. and C.W. Emory (1985) *Business Research Methods*, Irwin, Chicago.
- Gioia, and Pitri (19..) “Multiparadigm perspectives on theory building”. *Academy of Management Review*, 15, 4, pp. 584-602.
- Guba, E.G. and Y. S. Lincoln (1994) “Competing Paradigms in Qualitative Research” pp. 105-117 in: N.K. Denzin and Y.S. Lincoln (eds.) *Handbook of Qualitative Research*, Sage, London.
- Henwood, K.L. and N.F. Pidgeon (1993) “Qualitative research and psychological theorizing”, pp. 14-32 in: M. Hammersley, *Social research, philosophy, politics and practice*, Sage, London.
- Jonker, J. (1993) *In termen van beelden*, Van Gorcum & Comp, Assen.
- Jonker, J. en B.J.W. Pennink (2000) *De kern van methodologie*, Van Gorcum & Comp, Assen.
- Karsten, L. (1998) *Wetenschapsgeschiedenis en wetenschapsfilosofie: een verkenning*, Syllabus faculteit Bedrijfskunde, Rijksuniversiteit Groningen.
- Karsten, L. en K. Van Veen (1999), *Management concepten in beweging: tussen feiten en vluchtigheid*, Van Gorcum & Comp, Assen.
- Koningsveld, H. (1976) *Het verschijnsel wetenschap, een inleiding tot de wetenschapsfilosofie*, Boom, Meppel.
- Koningsveld, H. en J. Mertens (1986) *Communicatief en strategisch handelen. Een inleiding tot de handelingstheorie van Habermas*, Couthinho, Muiderberg.
- Kroonenberg, H.H. van den, en F.J. Siers (1998) *Methodisch ontwerpen, ontwerpmethoden, voorbeelden, cases oefeningen*, Houten, Educatieve partners Nederland.
- Kunneman, H., (1986) *De waarheidstrechter*, Boom, Meppel.

- Lee, A.S. (1991) "Integrating positivist and interpretative approaches to organizational research", pp. 342-365, *Organization Science*, vol. 2 no. 4.
- Leeuw, A.C.J. de (1996) *Bedrijfskundige methodologie management van onderzoek*, Van Gorcum, Assen.
- Miles, M.B. and A.M. Huberman (1994) *Qualitative data analysis, an expanded source book*, Sage, London.
- Morgan, G. (1993) *Imaginization, the art of creative management*, Sage, Newbury Park, CA.
- Pennink, B.J.W. (1995) *Le debut de la recherche*, Polycopie, Cooperation Universitaire Université de Ouagadougou et Rijksuniversiteit Groningen, Faseg/Faculteit Bedrijfskunde, Rijksuniversiteit Groningen.
- Ramondt, J.J. (1996) *Organisatiediagnostiek; een methode voor vraaggericht onderzoek*, Academic Service, Schoonhoven.
- Silverman, D. (1993) *Interpreting qualitative data, methods for analysing talk, text and interaction*, Sage, London.
- Strauss, A. and J. Corbin (1990) *Basics of qualitative research, grounded theory, procedures and techniques*, Sage, London.
- Toulmin, S., R. Rieken en A. Janik (1984) *An introduction to reasoning*, MacMillan Publishing Company.
- Yin, R.B. (1989) *Case study research, design and methods*, Sage, London.