

**CHAPITRE 4.**  
**LA METHODOLOGIE :**  
**UNE RECHERCHE ACTION**

Pour analyser le processus de formalisation du fonctionnement de l'entreprise et l'introduction du contrôle de gestion, nous nous orientons vers une approche qualitative, longitudinale, laissant une forte place au terrain. C'est une recherche action dont les modalités sont ici présentées.

## **Section 1. Fondements méthodologiques et pratiques de la recherche de terrain**

S'agissant d'une recherche de terrain, nous allons voir les conditions dans lesquelles le chercheur s'immerge et les objectifs qu'il poursuit.

### **1. Le positionnement du chercheur**

#### **1.1. Approche quantitative *versus* qualitative**

Dans les méthodologies de recherche on distingue deux approches : les approches qualitatives permettant la compréhension en profondeur d'éléments dans leur contexte et les approches quantitatives visant, à partir d'un échantillon et de traitements statistiques la généralisation de lois de comportement à une population entière. L'orientation de la recherche dans une approche qualitative est de construire (*versus* tester dans une approche quantitative), le type de validité recherchée est interne (*versus* externe), et la priorité est accordée à la qualité des liens de causalité entre les variables (*versus* la généralisation des résultats)<sup>1</sup>. Dans l'approche quantitative, la taille élevée de l'échantillon d'étude et les outils statistiques, à défaut d'une connaissance fine et approfondie des cas étudiés, permettent une généralisation.

L'objectif de la recherche quantitative est de mesurer, grâce à des procédures techniques codifiées et fixes<sup>2</sup>. Contrairement à cette approche, la recherche qualitative voit le chercheur s'immerger dans son objet d'étude : il y acquiert alors une connaissance précise du cas étudié mais la généralisation devient plus compliquée.

Cette recherche privilégie une approche qualitative. Comme nous avons pu le voir dans le chapitre 1, nous nous situons dans une approche dynamique puisque nous étudions le processus d'introduction du contrôle de gestion, au moment où les leviers informels de contrôle organisationnel montrent leurs limites. Il semblait difficile d'étudier l'introduction du contrôle de gestion, phénomène long, par l'administration de questionnaires auprès de contrôleurs de gestion, de directeurs administratifs et financiers ou de dirigeants ayant conduit, assisté ou dirigé une telle démarche. La conduite d'entretiens ne nous aurait par ailleurs pas informés sur les réactions des acteurs directs lors de la mise en place d'outils de gestion : on aurait plutôt recueilli les perceptions des salariés sur le contrôle de gestion de l'entreprise, sans pouvoir réellement analyser la dynamique des comportements face à l'émergence d'un contrôle de gestion.

---

<sup>1</sup> Ben Letaifa S. (2006), « Compatibilité et incompatibilité des paradigmes et méthodes, *Atelier Méthodologie de l'Association Internationale de Management Scientifique : Etude de cas*, » Lille.

<sup>2</sup> Hlady – Rispal (2002), *La méthode des cas, application à la recherche en gestion*, De Boeck Université, p256, Bruxelles.

Il nous aurait été par ailleurs difficile de définir de manière précise la période à laquelle nous nous intéressons puisque l'introduction du contrôle de gestion est un processus qui peut s'étaler dans le temps. Nous nous serions heurtés à une perte d'informations due à l'imprécision de la mémoire - parfois sélective - des acteurs avec le passage du temps. Nous aurions par ailleurs basé notre étude sur des éléments déclaratoires, sans avoir la possibilité de vérifier les propos de nos interlocuteurs.

Nous n'aurions eu en effet accès qu'à la perception des acteurs sans qu'il nous soit possible de vérifier leurs ressentis au moment où les événements relatés sont apparus. Il ne nous paraissait donc pas opportun d'étudier un phénomène sans l'avoir analysé en profondeur afin d'en avoir une connaissance fine. L'introduction du contrôle de gestion est un phénomène complexe qui devra être considéré de façon dynamique et l'insertion en entreprise de l'étudiante pendant une période longue apparaît le moyen privilégié d'étudier ce processus : « *l'approche qualitative accroît l'aptitude du chercheur à décrire un système social complexe* »<sup>1</sup>. Généraliser un comportement à partir d'un traitement statistique lourd sans chercher à le comprendre en profondeur nous semblait inadéquat : « *Les quantitativistes négligent la complexité inhérente aux phénomènes de gestion au profit de la recherche de régularités* »<sup>2</sup>.

Selon Moscovici et Buschini, trois postulats fondamentaux doivent être respectés dans toute recherche qualitative : elle doit être holistique et globale (les faits étudiés étant complexes), rechercher la naturalité (les phénomènes doivent se dérouler spontanément) et saisir un monde en transformation dans une vision dynamique (ce qui favorise la découverte de phénomènes émergents)<sup>3</sup>. Notre recherche qualitative respectera ces trois postulats.

## 1.2. Une approche qualitative : l'étude de cas

Dans le cadre d'une recherche qualitative, nous pouvons nous situer dans une approche visant à recueillir à partir de récits ou d'entretiens les expériences vécues par des acteurs dans le contexte étudié. Cependant, dans notre cas, il apparaît évident que la l'implémentation du contrôle de gestion est un processus long dont l'étude nécessite une approche dynamique. Il nous a donc fallu choisir une méthode d'accès aux données qui nous permettrait de suivre l'évolution de l'entreprise dans la formalisation et l'instrumentation de son fonctionnement : « *Ce n'est pas la méthode d'investigation qui guide le problème mais l'inverse* »<sup>4</sup>. Consciente qu'aucune recherche ne peut atteindre à la fois la parcimonie, la généralisabilité et la précision en même temps, nous avons choisi l'approche la plus adéquate à notre sujet de recherche<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Thiétart R.A. (1999), *Méthodes de recherche management*, Dunod, 535 p, Paris.

<sup>2</sup> Curchod C. (2003), « La méthode comparative en sciences de gestion : vers une approche quali-quantitative de la réalité managériale », *Finance – Contrôle – Stratégie*, vol. 6, n° 2, juin, pp. 155 – 177.

<sup>3</sup> Moscovici S., Buschini F. (2003), *Les méthodes des sciences humaines*, Presses Universitaires de France, 472 p., Paris.

<sup>4</sup> Hlady – Rispal (2002), *La méthode des cas, application à la recherche en gestion*, De Boeck Université, p256, Bruxelles

<sup>5</sup> Langley, A. (1999), « Strategies for theorizing from Process Data », *Academy of Management Review*, vol.24, n°4, pp. 691-710.

Il s'agit d'une étude de cas au sens de Yin dans une démarche de type exploratoire : « *L'étude de cas est une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement et dans lequel on mobilise des sources empiriques multiples* »<sup>1</sup>.

La qualité de l'étude de cas réside dans la connaissance par des séjours prolongés de la culture décrite et du langage utilisé (Campbell, 1975). Pour Znaniecki (1934), l'étude de cas en profondeur offre la possibilité de découvrir des hypothèses avec un degré de certitude plus élevé que les hypothèses issues d'une méthode statistique<sup>2</sup>.

Elle repose également sur la capacité à rendre compte d'un phénomène longitudinal étudié en profondeur. L'importance de rapprocher la recherche académique de l'entreprise est reconnue: « *Many of the techniques advocated by the text books writers are not widely used in practice. Furthermore, techniques such as absorption costs which are criticized in textbooks are widely used in practice* »<sup>3</sup>.

Nous avons ainsi privilégié une immersion en profondeur et en durée dans l'organisation étudiée puisque l'étude de cas est adaptée « *lorsque se pose une question du type comment ou pourquoi à propos d'un ensemble contemporain d'évènements sur lesquels le chercheur a peu ou pas de contrôle* »<sup>4</sup>.

L'étude de cas n'est donc pas un choix méthodologique mais le choix d'un objet à étudier: c'est parce qu'on analyse un phénomène peu étudié par la littérature – la formalisation et l'instrumentation de la gestion interne – qu'il devient nécessaire d'examiner avec précision cet objet d'étude.

L'étude de cas offre également de nombreux avantages, liés à ses caractéristiques propres. Elle permet de suivre un phénomène en étudiant sur le terrain, son évolution dans le temps. Elle permet de prendre en considération la composante temporelle, les aspects processuels et est liée à un contexte particulier : il s'agit d'une recherche dynamique qui évolue pour s'adapter aux particularités du terrain<sup>5</sup>. « *L'étude de cas approfondie et longitudinale constitue une voie d'accès au réel pour rendre compte des dynamiques complexes qui produisent et transforment les organisations* » d'après De la Ville (2000). L'étude de cas est considérée comme une étude de sites au sens d'Albarello: « *Une étude de sites étudie des phénomènes dans un petit groupe ou dans un service, un département, une organisation ou une communauté* »<sup>6</sup>. La recherche *in situ* apparaît par ailleurs la plus appropriée si l'objectif de la recherche est de décrire des « *pratiques de gestion* » au sens de Dumez<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> Yin R.K. (1989), *Case study research: Design and methods*, Newbury Park, Sage.

<sup>2</sup> Cindy Zawadzki, Enjeux et difficultés de l'introduction du contrôle de gestion: Une étude de cas en PME, Thèse de Doctorat, Université Paul Verlaine-Metz, 2009, p49.

<sup>3</sup> Ryan B., R.W. Scapens, M. Theobald (1992), *Research Method and Methodology in Finance and Accounting*, Academic Press.

<sup>4</sup> Yin R.K. (1989), *Case study research: Design and methods*, Newbury Park, Sage.

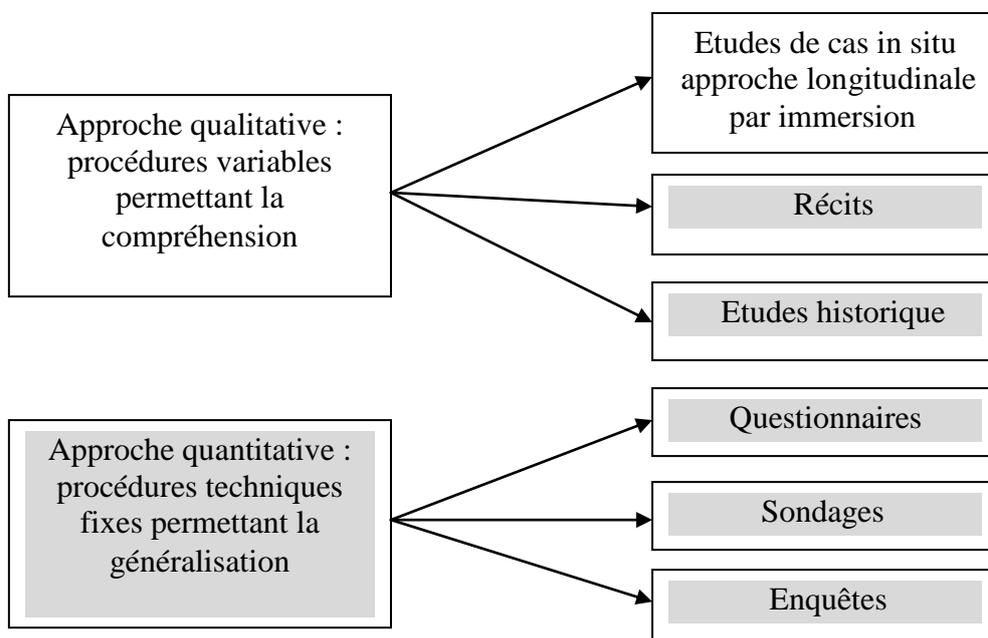
<sup>5</sup> Coutelle P. (2005), « Introduction aux méthodes qualitatives en sciences de gestion », *cours du CEFAG*, Séminaires d'études qualitatives.

<sup>6</sup> Albarello L. (2003), *Apprendre à chercher*, De Boeck, 197 p., Bruxelles.

<sup>7</sup> Dumez H. (1988), « Petit organon à l'usage des sociologues, historiens, et autres théoriciens des pratiques de gestion », *Économie et Société*, série Sciences de Gestion, vol. 12, août, pp. 173-186.

Dans le cadre de l'approche qualitative, nous avons donc opté pour une étude de cas, avec une approche longitudinale par immersion, comme le montre le schéma qui suit. Le recours à une seule étude de cas (cas unique) est préconisé dans trois situations spécifiques<sup>1</sup>: pour tester une théorie (avec l'objectif de la confirmer, de la réfuter ou de la compléter), pour révéler un phénomène non rare mais auquel la communauté scientifique a difficilement accès ou encore si le cas étudié est rare ou unique. Dans notre cas, il s'agira d'une monographie visant à informer la communauté scientifique d'un phénomène non rare mais sur lequel on a encore peu de connaissance mais l'aspect test n'est pas absent comme on le verra plus loin.

**Figure 9 : Les méthodologies possibles dans les deux approches**



### 1.3. Positionnement épistémologique

Bien que le chercheur soit immergé en entreprise, notre positionnement épistémologique de la recherche est positiviste. Nous nous réfèrerons donc au cours de notre travail aux cinq principes de l'épistémologie positiviste de Le Moigne:

- Principe ontologique : une proposition qui décrit effectivement la réalité peut être considérée comme vraie ;
- Principe de l'univers câblé : le but de la science est de découvrir la vérité derrière ce qui est observé ;
- Principe d'objectivité : l'observation de l'objet réel par l'observant ne modifie ni l'objet ni l'observant ;
- Principe de naturalité de la logique : tout ce qui est découvert par la logique naturelle est vrai ;

<sup>1</sup> Yin K. (1990), *Case Study Research: Design and Methods*, Applied Social Research, Method series, vol. 5, London: Sage.

- Principe de moindre action ou de l'optimum unique : entre deux théories, la plus simple sera la plus scientifique.

## 2. Les objectifs et les conditions de réalisation de la recherche

### 2.1. Une approche terrain à visée transformative

Dans le cadre d'une immersion prolongée en entreprise, plusieurs possibilités s'offrent au chercheur. Les recherches appliquées offrant une large place au terrain peuvent en effet être de plusieurs natures, avec des objectifs différents.

David fournit un cadre intégrateur pour quatre démarches de recherche en sciences de gestion<sup>1</sup>, selon leurs objectifs et leurs démarches. La conception « en chambre » de modèles et outils de gestion (élaborer des outils de gestion potentiels, des modèles possibles de fonctionnement sans lien direct avec le terrain) et l'observation participante ou non (élaborer un modèle descriptif du fonctionnement du système étudié) ont comme objectif une construction mentale de la réalité. La recherche action (aider à transformer le système à partir de sa propre réflexion sur lui-même dans une optique participative) et la recherche intervention (aider sur le terrain à concevoir et à mettre en place des modèles et outils de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini) ont quant à elles comme objet une construction concrète de la réalité. Dans le cas de la recherche action, le chercheur intervient une fois que le projet de changement de l'organisation est défini tandis qu'au cours de la recherche intervention, le projet de transformation se construit au fur et à mesure de l'intervention du chercheur.

Girin recense quant à lui trois méthodes d'accès aux données<sup>2</sup> : la méthode objectivante a priori (le chercheur n'interfère pas dans la vie de l'organisation), la méthode de l'observation participante (le chercheur se fait recruter au sein de l'organisation sans avouer son statut réel) et la méthode interactive à visée transformative (encore appelée recherche action et présentée par Savall comme une méthode permettant d'améliorer le fonctionnement des organisations dans lesquelles il intervient non seulement par une action directe mais aussi par la production de concepts, outils et méthodes) A ce stade de la recherche, seule la recherche intervention pouvait être employée<sup>3</sup>. La demande de l'organisation reposait en effet sur la mise en place d'un système de pilotage : l'intervention en entreprise allait donc nécessairement influencer son fonctionnement et il n'était ainsi pas possible d'utiliser la méthode objectivante a priori. Le choix de cette première méthodologie est venu tout naturellement : l'étudiante a été recrutée par l'entreprise.

---

<sup>1</sup> David A (2000 a), Logique, Epistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées, in David A., Hatchuel A. et Lufér R. (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Paris.

<sup>2</sup> Girin J. (1981), « Quel paradigme pour la recherche en gestion ? », *Economies et sociétés*, tome XV, n° 10-11-12, série sciences de gestion, n° 2.

<sup>3</sup> Savall H. (1989), « point de vue professeur – consultant, le bilan d'une expérience », *Revue française de gestion*, novembre-décembre, n°76, pp. 93-105.

Deux missions principales lui ont été confiées : formaliser le fonctionnement de l'entreprise et collaborer à la mise en place d'un contrôle de gestion dans une volonté de créer un système de pilotage global et cohérent : « *Un processus de recherche intervention constitue le mode privilégié d'observation de phénomènes de fond* »<sup>1</sup>. La méthode d'observation participante ne paraissait pas justifiée dans ces conditions, et le cœur du mémoire devait reposer sur les modifications apportées au sein de l'entreprise.

Trois courants de recherche en tant qu'action sur le terrain visant à apporter des modifications dans le fonctionnement d'une organisation existent :

- La recherche action au sens de Lewin: recherche comparant les conditions et les effets des différentes formes d'action sociale et conduisant à l'action sociale ;
- L'*action science* au sens d'Argyris : produire de la connaissance à la fois sur le système social et sur l'intervention ;
- La recherche ingénierique : « *le chercheur-ingénieur conçoit l'outil support de sa recherche, le construit et agit à la fois comme animateur et évaluateur de sa mise en œuvre dans les organisations, contribuant ce faisant à l'émergence de représentations et de connaissances scientifiques nouvelles* » Chanal, Lesca et Martinet, ou recherche intervention : aider sur le terrain à concevoir et à mettre en place des modèles et outils de gestion adéquats à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini.

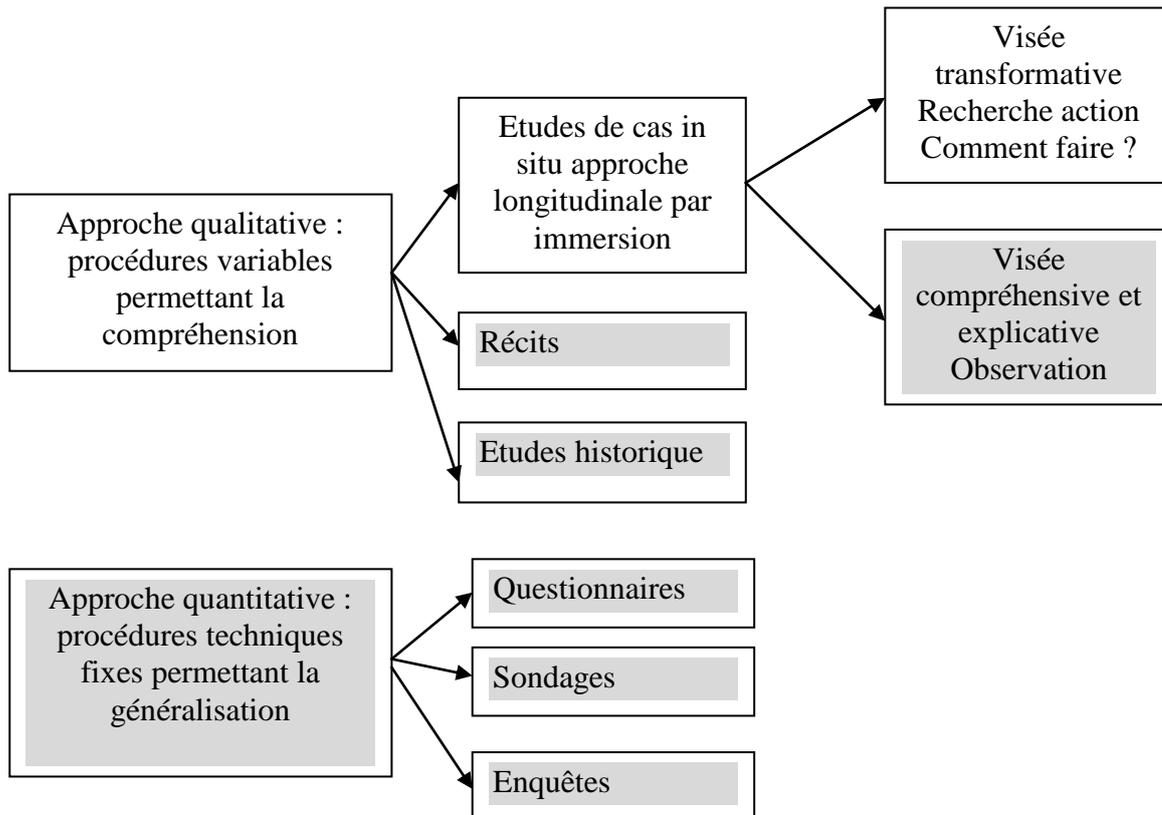
Au cours de notre recherche, nous regrouperons ces types de méthodologies sous le terme de recherche action, indépendamment de leurs particularités, comme l'ont précédemment fait Reason et Bradburry (2001) notamment : « *Nous avons choisi le terme recherche action pour décrire la famille entière des approches de la recherche qui sont participatives, enracinées dans l'expérience et orientées vers l'action* ». La méthodologie employée sera à présent considérée comme une recherche conduite avec la volonté d'apporter des modifications dans l'organisation étudiée associant les acteurs et permettant de générer des connaissances scientifiquement valorisables. Le terrain de recherche sera considéré comme un lieu d'« *ingénierie* » (David, 2000). Même si un objectif de la démarche est d'apporter une réponse concrète aux problèmes rencontrés par l'entreprise, la valeur académique du travail ne sera pas fondée sur la capacité du chercheur à produire une solution aux problèmes managériaux mais plutôt sur sa capacité à générer des connaissances exploitables scientifiquement.

L'approche qualitative peut répondre à deux objectifs. Dans notre cas, nous nous orientons vers la construction d'outils, dans une approche de type recherche action<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Hlady – Rispal (2002), *La méthode des cas, application à la recherche en gestion*, De Boeck Université, 256 p., Bruxelles.

<sup>2</sup> Cindy Zawadzki, *Enjeux et difficultés de l'introduction du contrôle de gestion: Une étude de cas en PME*, Thèse de Doctorat, Université Paul Verlaine-Metz, 2009, p55.

**Figure 10 : Deux visées possibles dans le cadre d'une approche qualitative**

### 2.1.1. Caractéristiques d'une démarche de terrain<sup>1</sup>

Toute méthode à visée transformative de l'environnement dans lequel le chercheur s'immerge regroupe quatre caractéristiques principales selon Girin (1986) : les données sont directement tirées du terrain, en tant que données primaires, le travail de terrain s'ajuste aux événements intervenants en entreprise, les acteurs du terrain (« autochtones ») doivent être impliqués dans la démarche et les chercheurs conduisent eux-mêmes l'investigation.

David (2000) recense trois principes de la recherche intervention au sens général du terme : investigation prospective (en concevant et accompagnant des projets de transformation, contrairement à une analyse statique d'entretiens semi directifs avec un guide d'entretien unique), conception et mise en œuvre d'outils de gestion et d'organisation adéquats par rapport à la problématique gestionnaire retenue et libre circulation entre les niveaux théoriques (par un raisonnement récursif abduction / déduction / induction). L'analyse de la littérature nous permet de définir une méthodologie et un cadre conceptuel provisoires (déduction) puis la récolte des données nous permet d'entrer dans une phase de conceptualisation (induction). On est donc dans une recherche avec une « stratégie hybride » (Weingart, 1997) caractérisée par des allers-retours entre conceptualisation (induction) et

<sup>1</sup> Cindy Zawadzki, Enjeux et difficultés de l'introduction du contrôle de gestion: Une étude de cas en PME, Thèse de Doctorat, Université Paul Verlaine-Metz, 2009, p56.

observation (déduction) dans une démarche abductive où la problématique est ajustée au terrain (Koenig, 1993).

La recherche action ne peut donc exister que s'il existe une volonté d'apporter des changements à la situation initiale, en collaboration avec les acteurs de l'entreprise, et accompagnée d'un dispositif permettant de produire de la connaissance scientifique.

Les changements devront bien entendu être étudiés par rapport à la démarche utilisée et aux outils instaurés mais une place égale devra être occupée par l'analyse des représentations des acteurs dans le processus de changement auquel ils appartiennent (Berthon, 2000). Notre recherche, dans sa phase initiale, a une visée opératoire : apporter des changements concrets dans l'entreprise d'accueil, initiés par la direction, en favorisant l'implication des acteurs puis voir quelles en sont les conséquences sur le fonctionnement de l'entreprise par le rejet ou l'adoption par les salariés et la direction des éléments instaurés. Selon Rapoport (1973), le chercheur doit être conscient au cours de son intervention dans une organisation des trois dilemmes auquel il sera confronté : le dilemme d'objectif (face aux événements imprévus intervenant dans l'entreprise, le chercheur devra faire preuve de ténacité, d'ingéniosité et de persuasion), le dilemme éthique (le chercheur devra apprendre à concilier le monde de la recherche et celui de l'entreprise, dont les exigences sont parfois éloignées) et le dilemme d'initiative (le chercheur pourra faire évoluer les objectifs initiaux de l'intervention par rapport au diagnostic réalisé de la situation). Comme nous avons pu le remarquer lors de notre intervention dans l'entreprise d'accueil, la définition de la problématique et des questions de recherche doit émerger du terrain et peut de ce fait subir de profondes modifications au cours de l'intervention qui peuvent par moment déstabiliser le travail du chercheur et surtout retarder l'avancement de l'étude. Nous verrons plus loin dans le travail de recherche que nous avons été confrontés à ces dilemmes.

## Section 2. Dispositif de recherche mis en œuvre

### 1. Modalités de recherche

Il est nécessaire d'« objectiver » la démarche en évaluant les découvertes théoriques et son efficacité dans le processus de transformation : « *Les connaissances du terrain seront objectivées dans la mesure où elles seront rapportées aux situations dans lesquelles elles sont produites* » Girin. La contextualisation des événements permet également au chercheur et au lecteur de comprendre l'évolution de la situation<sup>1</sup>. Notre positionnement épistémologique conditionne notre volonté d'objectiver les données issues de notre terrain. Même si l'indépendance sujet – objet d'étude ne pourra pas être obtenue dans ce cadre de recherche, nous tenterons d'expliquer la réalité par une connaissance objective s'intéressant aux faits. Pour rendre objectives les données recueillies sur le terrain, Girin recommande trois éléments de gestion à mettre en place autour de la recherche<sup>2</sup> :

---

<sup>1</sup> Hlady – Rispal (2002), *La méthode des cas, application à la recherche en gestion*, De Boeck Université, 256 p., Bruxelles.

<sup>2</sup> Girin J. (1989), L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations, *communication à la journée d'étude la recherche action en action et en question*, AFCET, collège de systémique, Ecole centrale de Paris.

- L'instance de gestion, c'est-à-dire des personnes représentant l'organisation étudiée se réunissant autour des chercheurs pour suivre et analyser l'évolution de la recherche.
- L'instance de contrôle a été composée du directeur de thèse.

Dans la première phase de la recherche, les instances de contrôle et de gestion ont eu des rendez-vous réguliers afin de suivre et recadrer si nécessaire l'avancement universitaire et industriel du travail<sup>1</sup>. Dans la deuxième phase de la recherche, un compte rendu des réunions de l'instance de gestion était transmis à l'instance de contrôle ;

- La mémoire : une prise de notes régulières au cours des réunions, entretiens formels et informels ainsi que la rédaction de comptes rendus de réunions ont contribué à la mémoire de l'intervention.

Le but de ce dispositif est d' « *objectiver des données subjectives* » Girin une démarche d'intervention étant influencée par la personnalité, les motivations, les expériences du chercheur, ensemble de « *déterminants subjectifs* » au sens de Arnaud (1996) qui, s'ils ne sont pas maîtrisés, risquent de venir parasiter la recherche. La création d'une instance de gestion et d'une instance de contrôle permet la double appréciation périodique recommandée par Lallé (2002). Acquérir la confiance des acteurs et des dirigeants apparaissait important dès le début de l'intervention en entreprise, notamment dans un contexte de PME familiale.

Hlady-Rispa (2000) souligne d'ailleurs les difficultés particulières à l'intervention en PME : « *Très occupé, peu enclin à divulguer toute information confidentielle, et souvent sceptique face aux apports de chercheurs issus de l'université et donc éloignés des réalités du terrain, le dirigeant de PME peut avoir de nombreuses réticences sur la capacité du chercheur à comprendre des problèmes qui touchent directement à ses activités* ». Erickson (1986) préconise quatre moyens pour nouer une relation de confiance avec l'entreprise d'accueil et ses acteurs : neutralité (de jugement face au sujet), confidentialité (ne pas faire de commentaires sur ses observations), implication (impliquer les acteurs dans la recherche) et clarté (idée claire et procédures précises pour recueillir les données). Afin de conserver l'accès aux données de l'entreprise et ne pas perdre la confiance qu'on avait bien voulu accorder à l'étudiante<sup>2</sup>.

## 2. Déroulement et apports de l'approche de terrain

### 2.1. Chronologie de l'intervention

Le travail de terrain devait suivre le déroulement chronologique préconisé par Nobre (2006) :

- La construction de l'objet par la compréhension des représentations des acteurs et par la confrontation des connaissances théoriques du chercheur avec le problème du terrain (phase 1 de notre intervention : découverte de l'entreprise à travers le diagnostic globale, explicitation des besoins et propositions de solutions à envisager) ;
- La modélisation : élaboration d'un modèle théorique devant permettre l'intervention et matérialisé ensuite par un outil de gestion (phase 2 : choix de la démarche et des outils) ;
- L'application de l'outil sur le terrain (phase 3 : mise en œuvre de l'outil) ;

<sup>1</sup> Cindy Zawadzki, Enjeux et difficultés de l'introduction du contrôle de gestion: Une étude de cas en PME, Thèse de Doctorat, Université Paul Verlaine-Metz, 2009, p61.

<sup>2</sup> Idem.

- L'élaboration des connaissances concernant la transformation de l'organisation et de l'outil (phase 4).

## 2.2. Inconvénients et avantages de l'approche terrain

Nous allons à présent recenser les quelques inconvénients associés à une approche de terrain, qui nous paraissent toutefois réduits au vu des nombreux avantages qu'une telle démarche présente.

Les méthodologies d'investigation laissant une forte place au terrain présentent certains inconvénients : confusion entre le support et l'objet de recherche, interdépendance du sujet et de l'objet, choix épistémologiques forcés, généralisation difficile (Bourcieu, 2000), degré de détachement et d'indépendance faibles (Sofer, 1961), variété importante des matériaux, résultat relevant d'un seul chercheur (Grawitz, 1993). Cependant, il nous semble que ces inconvénients soient compensés par des avantages non négligeables pour une discipline comme les sciences de gestion, notamment en contrôle de gestion : mise à jour des écarts entre discours tenus et comportements quotidiens ; compréhension des liens entre représentations et actions, particulièrement intéressant en contrôle de gestion (Pastorelli, 2000) ; robustesse des données et validité interne renforcée (Bourcieu, 2000), validité, qualité et accessibilité des informations (Sofer, 1961) ; significativité des éléments (Grawitz, 1993). Ce type d'intervention en entreprise offre une richesse de terrain prodigieuse, permet de suivre l'évolution des changements dans l'entreprise, de s'immerger dans le fonctionnement de l'entreprise en ayant accès en outre à certains éléments qui ne seraient pas communiqués autrement. Cette démarche de recherche sur le terrain apparaît essentielle dans une science de l'action comme le sont les sciences de gestion<sup>1</sup>.

Contrairement aux méthodes classiques d'accès au terrain (questionnaire ou interview), une immersion prolongée en entreprise permet de renforcer la validité interne de la recherche : la réalité n'étant pas reflétée uniquement au travers du discours des acteurs. Nous avons veillé à renforcer la fiabilité et la fidélité de sa recherche tout en ouvrant une porte vers la généralisation. Afin d'assurer la fiabilité de sa recherche, elle a mis en place la triangulation recommandée par Coutelle (2005) :

- Triangulation des données : mettre en relief l'originalité et l'envergure des points de vue grâce à l'élargissement de l'échantillonnage théorique faisant ressortir de nouvelles facettes du phénomène étudié.

La méthodologie employée permet de recueillir trois types de données : de l'observation directe (observation des comportements des acteurs faites par le chercheur), de l'information officieuse et subjective (par des entretiens formels, informels ou des commentaires des différents acteurs de l'entreprise) et de l'information officielle (par l'étude des documents officiels) ;

- Triangulation méthodologique : recourir à plusieurs techniques de données afin d'obtenir des formes d'expression et de discours variés. Pour ce faire, deux méthodologies d'accès au

---

<sup>1</sup> Cindy Zawadzki, Enjeux et difficultés de l'introduction du contrôle de gestion: Une étude de cas en PME, Thèse de Doctorat, Université Paul Verlaine-Metz, 2009, p66

terrain ont été utilisées (première phase de recherche intervention présentée ci-dessus, et deuxième phase d'observation participante présentée ultérieurement) ;

- Triangulation théorique : interprétation des données par plusieurs cadres théoriques. L'absence de corpus théorique sur la formalisation et l'instrumentation de la gestion interne en PME nécessite le recours à différents champs d'étude concourant à cette triangulation : la formalisation et l'instrumentation de la gestion interne, les caractéristiques des systèmes de contrôle de gestion, les phénomènes d'apprentissage et la PME.

Enfin, la généralisation de la recherche sera assurée en se référant à Savall et Zardet (2004) à travers leur concept de « *contingence générique* » qui vise à définir les conditions de généralisation des résultats obtenus : « *le concept de contingence générique désigne la combinaison possible entre contingence et universalisme : un noyau dur de connaissances génériques complété par des périphéries contextuelles issues de cas différents A, B, C... Au lieu de considérer qu'une étude au sein d'une entreprise est nécessairement contingente et contextualisée, ne peut-on pas considérer qu'un cas constitue le début d'une série statistique, ou un élément dans une population d'entreprises que l'on ambitionne d'étudier dans un programme de recherches cumulatives* ». L'étude de cas pourra donc être considérée comme le début d'une série d'étude de cas de ce type, permettant de dégager des caractéristiques communes. Ainsi, Bonnet, Savall et Zardet (2006) recommandent d'avoir recours à la multiplication d'études de cas par le biais de recherches interventions (« *cas pilotes* ») pour parvenir à des « *invariants* » à l'initiative d'une « *contingence générique* ».

Selon David (2003), la généralisation des résultats d'une étude de cas est rendue possible par la description précise du contexte en précisant de quel contexte il s'agit : « *un résultat, quel qu'il soit, n'est généralisable que s'il s'accompagne d'un certain nombre de clés permettant de maîtriser un processus de transposition qui reste, en son point de départ, au moins partiellement conjectural* ».

La méthodologie mise en place dans le travail de recherche est de type qualitatif. Elle constitue une immersion en entreprise de l'étudiante dans une approche de type recherche action où des changements vont être apportés et vont générer de la connaissance exploitable scientifiquement<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Cindy Zawadzki, Enjeux et difficultés de l'introduction du contrôle de gestion: Une étude de cas en PME, Thèse de Doctorat, Université Paul Verlaine-Metz, 2009, p67.