



**HAL**  
open science

# LA RECHERCHE-INTERVENTION : UNE REPONSE AU BESOIN D'EVIDENCE-BASED MANAGEMENT EN CONTROLE DE GESTION ?

Laurent Cappelletti

► **To cite this version:**

Laurent Cappelletti. LA RECHERCHE-INTERVENTION : UNE REPONSE AU BESOIN D'EVIDENCE-BASED MANAGEMENT EN CONTROLE DE GESTION ?. La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, May 2009, Strasbourg, France. pp.CD ROM. halshs-00458965

**HAL Id: halshs-00458965**

**<https://shs.hal.science/halshs-00458965>**

Submitted on 22 Feb 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# ***LA RECHERCHE-INTERVENTION : UNE REPONSE AU BESOIN D'EVIDENCE- BASED MANAGEMENT EN CONTROLE DE GESTION ?***

Laurent Cappelletti  
Maître de Conférences HDR  
IAE, Université Lyon 3 – ISEOR  
15 Chemin du Petit Bois  
69134 Ecully  
[cappelletti@iseor.com](mailto:cappelletti@iseor.com)

## **Résumé :**

L'élaboration de théories à partir des pratiques est ancienne en gestion, et singulièrement en contrôle de gestion. Cette question trouve aujourd'hui un nouvel écho avec le concept d'*Evidence-Based Management* (EBM) qui signifie l'élaboration de connaissances théoriques à partir d'une observation rigoureuse des faits, utiles pour améliorer l'efficacité et l'efficience des décisions managériales. L'étude de ce concept est riche d'enjeux pour le contrôle de gestion dans un contexte de crise mondiale qui semble demander des méthodes de contrôle plus rigoureusement fondées sur les faits. Dans ce cadre, la problématique étudiée porte sur la recherche d'un modèle d'EBM en contrôle de gestion. L'hypothèse développée est que la recherche-intervention offre un modèle possible d'EBM en contrôle de gestion.

## **Mots clés :**

*Evidence-based management* - Recherche intervention – Théorisation – Recherche qualitative.

## **Abstract:**

Building theories from practices is a popular question in management, and especially in management control. Evidence-Based Management (EBM), which means building theories from the rigorous observation of facts to foster the quality of managerial decision making process, gives a new highlight to this question. In a context of worldwide crisis which may ask for more rigorous and evidence-based management control methods, the concept of EBM is of a very big interest. Thus, the problematic of the paper is focused on the study of an EBM methodology adapted to management control. To raise this issue, the paper advocates the idea that intervention-research could be an EBM model well tailored for management control.

## **Mots clés :**

*Evidence-Based Management* – Intervention research – Theorization – Qualitative research.

## INTRODUCTION

L'élaboration de théories à partir des pratiques est ancienne en management. Ainsi, l'histoire des modèles managériaux, comme ceux proposés par Peter Drucker, consultant en management, ou Alfred Sloan, dirigeant chez General Motors, montre que les modèles managériaux découverts et validés dans l'entreprise sont nombreux (David, 2004). Or, ces travaux suscitent des controverses, car le professionnel pratique un art. Il est influencé dans ses pratiques professionnelles par sa formation technique, son idéologie et le contexte de son entreprise (Van de Ven, Johnson, 2006). De la même façon, la diffusion des connaissances théoriques vers les praticiens se fait parfois difficilement en gestion (Pfeffer, Sutton, 2006). Peu nombreux semblent en effet les managers qui aujourd'hui fondent leurs décisions sur des connaissances scientifiques établies. Rousseau (2006) prend ainsi l'exemple des tableaux de bord et des reportings qui regorgent souvent d'une quantité volumineuse d'indicateurs difficiles à traiter par leurs utilisateurs, en contradiction avec le principe de rationalité limitée d'Herbert Simon.

Ces réflexions abordent le fossé entre la théorie et la pratique en gestion. Elles concernent à la fois le praticien, en recherche de connaissances solides pour faire face à l'hypercompétition (D'Aveni, 1994), et le chercheur académique en quête de méthodologies rigoureuses de création de connaissances. En contrôle de gestion, ces questions se posent avec une acuité particulière (Dambrin, Löning, 2008). En effet, un certain nombre des innovations conceptuelles et méthodologiques de ces vingt dernières années résultent d'observations de terrain transformées en théories (Dupuy, Lacroix, Naro, 2006 ; Chatelain-Ponroy, Sponen, 2007). Citons par exemple l'*Activity Based Costing* (ABC), le *Balanced Scorecard* (BSC) et les cartes stratégiques de Kaplan et Norton (1996, 2001, 2004, 2008), ou bien les propositions portant sur une rénovation du processus stratégique et budgétaire en *management control* (Merchant, Van der Stede, 2007). Ces questions trouvent aujourd'hui un écho particulier au travers du concept d'*Evidence-Based Management* (EBM). L'EBM signifie l'élaboration de connaissances théoriques, à partir d'une observation rigoureuse des faits, utiles pour améliorer l'efficacité et l'efficience des décisions managériales (Pfeffer, Sutton, 2006 ; Rousseau, 2006 ; 2007). Or, si d'une part l'EBM est un concept qui semble susciter *a priori* l'adhésion de la communauté académique, les modèles pour le mettre en œuvre sont encore peu répandus

(Rousseau, 2006). D'autre part, si l'EBM est bien étudié en management des ressources humaines et en stratégie (voir par exemple le dossier spécial de *l'Academy of Management Journal* 50(5) en 2007 sur ce sujet), il l'est encore peu en contrôle de gestion alors que la crise économique mondiale semble appeler, entre autre chose, des méthodes de contrôle de gestion plus rigoureusement fondées sur les faits.

Aussi, la problématique étudiée dans l'article porte sur la recherche d'un modèle d'EBM en contrôle de gestion. Elle peut se formuler sous la forme de la question suivante : comment élaborer des théories à partir des pratiques en contrôle de gestion, et comment irriguer les pratiques par des connaissances théoriques valides dans cette discipline ? Pour apporter des éléments de réponse à cette problématique, l'article montre en quoi la méthodologie de recherche-intervention (Plane, 2000 ; David, 2003 ; Buono, Savall, 2007 ; Cappelletti, Baker, 2009) propose un modèle possible d'EBM en contrôle de gestion. Pour illustrer cette proposition, l'article s'appuie sur le cas de deux programmes de recherche-intervention en contrôle de gestion, réalisés entre 1998 et 2005, au sein d'une entreprise de sécurité et d'un réseau de 350 offices notariaux.

Dans un premier paragraphe, l'article expose le cadre conceptuel de l'EBM (§1). Puis, l'article explique les mécanismes de la recherche-intervention et sa contribution possible à un modèle d'EBM en contrôle de gestion (§2). Enfin, l'article propose une discussion des perspectives et des limites de ce modèle (§3).

# 1. CADRE CONCEPTUEL DE L'EVIDENCE-BASED MANAGEMENT

Ce paragraphe étudie le concept d'EBM en montrant que les questions qu'il soulève portent sur les tensions entre théorie et pratique en gestion. Le paragraphe explique pourquoi ce concept interroge notamment les praticiens et les chercheurs en contrôle de gestion.

## 1.1 Le dilemme entre théorie et pratique en gestion

Pfeffer et Sutton (2006) partent du constat que beaucoup de managers ne voient pas l'intérêt de fonder leurs décisions sur une méthodologie rigoureuse, comme peuvent le faire les médecins. Cela nuit à la qualité des décisions prises car il existe, selon eux, un stock inutilisé de connaissances valides en management sur la manière de rendre les organisations plus performantes. Pourtant, les managers ont l'occasion, notamment grâce au progrès des systèmes d'information, d'utiliser des données d'ordre scientifique pour prendre leurs décisions. Pour Pfeffer et Sutton, le concept d'EBM ne consiste pas en un nouveau positivisme qui nierait les travaux portant sur l'incertitude et l'ambiguïté dans les organisations, comme ceux de March (1991) ou Simons (2000) en contrôle. L'EBM est fondé sur l'hypothèse qu'une analyse rigoureuse des événements permet de distinguer les faits avérés des croyances, de repérer les modes qui habitent certaines opinions en management, et d'écarter des contrevérités qui passent parfois pour des conseils pertinents. Pour illustrer leur démonstration, Pfeffer et Sutton montrent que des changements organisationnels « adoués » par l'idéologie managériale dominante, comme le *reengineering* ou les *best practices*, peuvent se traduire par des destructions de performance sans qu'ils soient pourtant remis en cause.

En résumé, selon Pfeffer et Sutton, l'EBM signifie l'élaboration de théories et de connaissances valides, par et pour les praticiens, pour améliorer l'efficacité et l'efficience des décisions managériales. Rousseau (2006, 2007) complète cette définition en montrant que le concept d'EBM relève également du transfert de connaissances vers les praticiens. En illustration, Rousseau (2006) décrit l'exemple d'un groupe de cliniques, dont le directeur exécutif avait fondé le système de reporting sur 200 indicateurs, à renseigner mensuellement par chacun des managers des vingt cliniques du groupe. Le directeur exécutif avait constaté que les indicateurs utilisés variaient énormément d'une clinique à l'autre, apparemment sans lien avec le nombre de patients et les caractéristiques du potentiel humain de chaque clinique. Ces incohérences dans les reportings rendaient impossible l'analyse des performances des

cliniques. Après des entretiens menés avec ses 20 managers, qui révélèrent que ces derniers se plaignaient du nombre trop important d'indicateurs, le directeur exécutif mobilisa le concept de rationalité limitée d'Herbert Simon. Il décida, en conséquence, de réduire le nombre d'indicateurs des reportings et de les regrouper en trois familles : qualité des soins, gestion des coûts et motivation du personnel. Il prit également la décision de fournir à ses managers une notice explicative de mesure pour chaque famille d'indicateurs. L'exercice suivant, le directeur exécutif pu constater que le système de reporting était utilisé de façon plus pertinente par les managers, rendant possible l'analyse des performances. Rousseau utilise cet exemple caricatural pour montrer de façon pédagogique comment un principe scientifique (la rationalité limitée, soit l'impossibilité pour un acteur de traiter toutes les informations disponibles sur un sujet pour prendre une décision) peut servir l'amélioration d'une pratique de contrôle de gestion (l'élaboration d'un système de reporting pertinent).

Rousseau (2006 ; 2007) regrette, comme Pfeffer et Sutton, que l'EBM soit peu pratiqué par les managers. Trois raisons principales l'expliquent selon elle. En premier lieu, les connaissances en gestion font rarement l'objet d'un consensus académique qui permettrait d'identifier nettement des connaissances génériques, valides et stables dans le temps, et de les distinguer de connaissances relatives, locales et contingentes. En second lieu, une approche scientifique en management peut effrayer des managers. En effet, pour beaucoup de praticiens, d'enseignants et de consultants, le management est un art qui « s'invente » selon les contextes et les personnalités. Dire qu'il existerait des principes scientifiques en management remettrait en cause la créativité supposée des managers. Rousseau relève que cette crainte doit beaucoup à Taylor (1911), et à son utilisation malheureuse du terme « scientifique ». En assimilant ce terme à des méthodes normatives et imposées, Taylor a contribué à détourner de nombreux chercheurs et managers d'approches prescriptives fondées sur l'analyse des causes. Rousseau rappelle, sur ce point, le sens du terme « scientifique » en management, qu'elle n'assimile pas au positivisme : il s'agit de l'étude de problématiques liées à l'action collective au moyen d'une méthodologie rigoureuse. Ainsi, l'accumulation et l'itération d'études scientifiques sur une problématique managériale permettrait, d'après elle, de distinguer des connaissances génériques et stables (*Big E Evidence*) des connaissances contingentes et spécifiques (*little e evidence*). En ce sens, une théorie n'impose pas des décisions toutes faites aux managers, en somme des « recettes de cuisine », mais donne des principes aux managers pour prendre des décisions satisfaisantes compte tenu du contexte. Enfin, en troisième lieu selon Rousseau, le manque de pratique de l'EBM par les managers

provient tout simplement du fait que des modèles d'EBM, utilisables par les managers, sont peu répandus.

## **1.2 L'ancrage de l'EBM en contrôle de gestion**

Le concept d'EBM est donc centré sur la problématique de la diffusion de connaissances scientifiques vers les managers, et la construction de connaissances scientifiques à partir des pratiques. L'EBM peut être vu comme une sorte de « chaînon manquant » qui permettrait de connecter théories et pratiques dans les organisations (Rousseau, 2007). L'EBM vient, d'une certaine façon, cristalliser les débats qui ont marqué la communauté académique ces quinze dernières années, portant sur le fossé entre la recherche en gestion et les pratiques de terrain (Joannides, Berland, 2008). Cette question touche les chercheurs comme les praticiens : le « chercheur-acteur » d'une part, c'est-à-dire le chercheur académique qui tente d'élaborer des théories à partir de l'observation des pratiques : l'« acteur-chercheur » d'autre part, c'est-à-dire le praticien qui tente également d'élaborer des théories mais en étant salarié de son objet d'observation.

Les recherches fondées sur l'observation des pratiques professionnelles s'inscrivent dans un courant de pensée assez vivace en contrôle de gestion et au-delà en gestion (Dumez, 2004 ; Joannides, Berland, 2008). Ainsi David (2003) montre qu'il faut faire converger deux axes de pensées sur les sciences de gestion : dire qu'il existe une manière scientifique d'appréhender la gestion ; et que les sciences de gestion relèvent non seulement de l'observation, mais aussi d'une contribution revendiquée et directe du chercheur à l'action collective. Pour contribuer à l'action collective, le chercheur académique, c'est-à-dire le chercheur-acteur s'il intervient au sein d'une organisation, mobilise des savoir-faire actionnables en entreprise (David, 2004). D'autre part, l'acteur-chercheur, le « savant ordinaire » selon la formule de Girin (1990), tente de mobiliser un savoir-faire scientifique pour concilier demandes managériales et création de connaissances génériques.

Or, comme Schön (1983 ; 1987) l'explique, le praticien est engagé dans l'action. Il ne se situe pas en dehors d'une situation de gestion qu'il pourrait observer de l'extérieur mais il « est » dans la situation et en transaction avec elle. Cet état transactionnel est à la base de la création des connaissances pratiques. Schön explique que lors de situations nouvelles ou ambiguës, le praticien met en œuvre un processus réflexif dans un mouvement abductif. Selon

Schön, lors d'un tel processus réflexif, le praticien devient en quelque sorte un chercheur en construisant de nouvelles théories et de nouveaux modèles pour faire face à la nouveauté et à l'ambiguïté de la situation dans laquelle il est engagé. Les connaissances créées alimentent alors une nouvelle théorie du cas unique, « *a new theory of the unique case* » (Schön, 1983). Il s'agit selon David (2003), d'une théorie « à moyenne portée » en apparence locale et contextuelle et, en filigrane, porteuse d'un questionnement plus large. La problématique de l'acteur-chercheur n'est donc pas celle de créer des connaissances, puisqu'il le peut selon Schön, mais de créer des connaissances valides également dans d'autres situations que celles dans lesquelles il est engagé. La problématique du chercheur-acteur est comparable puisqu'il doit interroger la validité et la généralisation des observations réalisées sur des terrains contextualisés.

C'est pourquoi, chercheur-acteur et acteur-chercheur sont tous deux concernés par la recherche d'un modèle d'EBM, notamment en contrôle de gestion. En effet, les critiques émises à l'encontre de modèles de contrôle de gestion fondés sur l'observation des pratiques, s'adressent le plus souvent à la faiblesse de leur validité interne et externe (Gervais, 1996 ; Dupuy, 1999 ; Burlaud et al., 2004 ; Cappelletti, 2007). Certains s'interrogent ainsi sur la méthode ABC ou le *Balanced Scorecard*, et sur la difficulté d'en généraliser l'usage, sous leur forme originelle, dans les entreprises (Chatelain-Ponroy, Sponen, 2007). Cela signifie que la recherche d'un modèle d'EBM a sa place en contrôle de gestion, comme l'illustrent également les débats sur la réalisation des budgets. D'un côté, sur la base d'observations du processus budgétaire, des tentatives sont commentées et théorisées pour alléger, voire supprimer, la démarche budgétaire classique (Berland, 2002, 2004). De l'autre, des modèles de *management control* sont proposés, comme la démarche OVAR (Löning et al. 2003) ou *the Close-Loop Management System* (Kaplan, Norton, 2008), qui font du budget un des outils centraux de la mise en œuvre stratégique. Sur ce thème, il semble ne pas y avoir consensus sur des principes génériques d'élaboration du budget, ni chez les théoriciens, ni chez les praticiens.

## **2. LA CONTRIBUTION DE LA RECHERCHE-INTERVENTION A UN MODELE D'EBM EN CONTROLE DE GESTION**

Pour contribuer à un modèle d'EBM en contrôle de gestion, la proposition développée dans l'article se rapproche du modèle de recherche collaborative proposé par Van de Ven et Johnson (2006). Il s'agit de la recherche-intervention qui considère que l'exploitation des pratiques pour créer des connaissances est un problème de production de connaissances (Plane, 2000 ; David, 2003 ; Buono, Savall, 2007).

### **2.1 L'intérêt d'une recherche collaborative en contrôle de gestion pour réduire le fossé entre théorie et pratique**

Dans le débat sur l'EBM, Van de Ven et Johnson (2006) ont identifié deux approches dominantes en gestion. La première appréhende l'écart entre les connaissances théoriques et les connaissances pratiques comme un problème de transfert de connaissances. Cette approche considère que les connaissances pratiques utilisées dans un cadre professionnel découlent en partie de connaissances théoriques et scientifiques. Les tenants de cette approche, comme Rogers (1995) ou Beer (2001), cherchent ainsi les moyens de mieux implanter et adapter dans les organisations des connaissances théoriques. La seconde approche considère que les connaissances théoriques et pratiques sont différentes en termes épistémologiques, ce qui fonde leur complémentarité. Cette approche considère que les connaissances théoriques ont une visée objective et reproductible alors que les connaissances pratiques sont plus subjectives, informelles et contextualisées. Pour réduire le fossé entre les connaissances théoriques et pratiques, Van de Ven et Johnson proposent une troisième approche qui analyse l'écart entre théorie et pratique comme un problème de production de connaissances. Ils développent le concept *d'engaged scholar*, que l'on peut traduire par chercheur-acteur, c'est-à-dire un chercheur académique s'appuyant sur une méthodologie de recherche collaborative (*engaged scholarship*) reposant sur deux principes : « la coproduction des connaissances » entre chercheurs et praticiens et « l'arbitrage contradictoire », c'est-à-dire la validation des observations par des discussions non complaisantes, voire conflictuelles, entre chercheurs et praticiens. Le cadre méthodologique de *l'engaged scholarship* indique cinq directions à suivre qui vont dans le sens de l'EBM : poser des problématiques de recherche enracinées dans la réalité, concevoir un projet de recherche selon un mode d'apprentissage collaboratif, prévoir un projet de recherche de longue durée, mobiliser des

théories et des méthodes de recherche variées, réviser régulièrement les hypothèses de recherche accumulées.

## **2.2 Le positionnement de la recherche intervention dans le courant des recherches collaboratives**

La recherche intervention s'inscrit dans le courant des recherches collaboratives (David et al. 2000 ; Van de Ven et Johnson, 2006). Cette forme de recherche qualitative trouve ses racines dans les travaux de l'école socio-technique du Tavistock Institute au Royaume-Uni, dans ceux du Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique en France, et dans ceux des écoles norvégiennes et suédoises de recherche-action pragmatique (Johansson, Lindhult, 2008). En premier lieu, la recherche-intervention est fondée sur le postulat que pour connaître la réalité, on doit la modifier : c'est un changement qui permet de révéler la réalité d'un fonctionnement. En second lieu, il y a une alternance des travaux de terrain (phase d'immersion) avec des phases de recul et d'analyse de ces travaux (phase de distanciation). Ce processus contrasté est logico-inductif et hypothético-déductif. Il confère au chercheur-intervenant une position alternée pour créer des connaissances (Burrell, Morgan, 1985 ; Mckelvey, 2006).

En raison de ses caractéristiques, la recherche-intervention se positionne dans le champ de la recherche-action qui comprend, au sens large, les méthodologies qualitatives de recherche fondées sur la transformation de leur objet d'étude (Antunes, 2004). Dans ce champ, Baker (2007) identifie trois courants de recherche en contrôle de gestion : l'approche positiviste, l'approche interprétative et l'approche critique. Selon Baker, Kurt Lewin (1946), un des fondateurs de la recherche-action, était convaincu par l'idée que la recherche-action devait suivre le modèle de la méthode scientifique positiviste, fondée sur la recherche de causalités linéaires universelles. Aujourd'hui, Kaplan (1998), avec son concept d'*innovation action-research*, s'inscrirait dans ce premier courant. La recherche-action interprétative se distingue du modèle positiviste en privilégiant des méthodes qualitatives et la flexibilité de ses outils. Les recherches menées par Argyris et al. (1985) avec le concept d'*action science*, s'inscriraient dans ce deuxième courant. Enfin, à la différence des modèles positivistes et interprétatifs, la recherche-action critique vise avant tout à renforcer la compréhension, chez les acteurs des organisations étudiées, des liens entre les problèmes sociaux qu'ils rencontrent et les théories expliquant les origines de ces problèmes. Les théories mobilisées en recherche

critique s'appuient le plus souvent sur les théoriciens post-modernes, comme Derrida ou Foucault, et soulèvent, en règle générale, des problématiques relatives à la justice, au contrôle et à l'équité (McKernan, 1991). La revue *Critical Perspectives on Accounting* est représentative de cette approche, lorsqu'elle publie des recherches « critiques » de terrain. Bien qu'appartenant au même champ, la recherche-intervention s'éloigne de ces trois modèles en termes épistémologiques et d'objectifs de recherche, comme le résume le tableau 1.

**Tableau 1 : Typologie des recherches-actions en contrôle de gestion**

Source : d'après McKernan (1991) et Baker (2007)

	<b>Recherche-action positiviste</b>	<b>Recherche-action interprétative</b>	<b>Recherche-action critique</b>	<b>Recherche intervention</b>
<b>Fondations théoriques</b>	Sciences naturelles	Histoire, Herméneutique	Théories critiques et post-modernes	Courant hétérodoxe
<b>Conception de la réalité</b>	Simple et divisible	Multiple and construite	Sociale, politique et économique	Complexe et inter-subjective
<b>Approche de la problématique</b>	Définie par avance	Construite en situation	Définie dans la théorie	Définie par avance et modifiée par la situation (principe de « contingence générique »)
<b>Relation entre observateur et observé</b>	Séparée	Interaction	Interaction et encastrée dans la société	Interaction dirigée (principe « d'interactivité cognitive »)
<b>Construction des hypothèses</b>	Par déduction	Par induction	Par émancipation mutuelle et retour aux théories	Boucle déductive et inductive
<b>Type de connaissances produites</b>	Prédictif	Descriptif	Prédictif, descriptif	Explicatif, descriptif et prescriptif
<b>Durée d'observation</b>	Courte	Longue	Continue	Longue
<b>Compréhension des phénomènes</b>	Recherche des causes "réelles"	Par interprétation	Par référence aux théories critiques portant notamment sur la justice et l'équité	Recherche des causes par discussions contradictoires (principe « d'intersubjectivité contradictoire »)
<b>Propos de la recherche</b>	Découverte de lois universelles	Comprendre le sens que les personnes donnent aux phénomènes	Comprendre les contraintes qui pèsent sur des pratiques plus justes et équitables	Distinguer les connaissances génériques des connaissances contingentes
<b>Chercheurs de référence</b>	K. Lewin, R. Kaplan	C. Argyris, D. Schön, E. Schein, R. Simons	A. Hoopwood, Y. Pesqueux, D. Boje	J.M. Plane, A. David, E. Trist, H. Savall, A.D. Johansson

Chacune des méthodologies a, sans conteste, son intérêt scientifique propre. Néanmoins, la contribution des recherches-actions positivistes, interprétatives et critiques à un modèle d'EBM en contrôle de gestion semble discutable. D'une part, la recherche action positiviste, comme le souligne Baker (2007), a fait l'objet de critiques sérieuses portant sur son absence de dispositifs explicites d'observations scientifiques. D'autre part, les recherches actions interprétatives et critiques, en ne mobilisant pas les mêmes outils et méthodes

d'observation d'une recherche à l'autre, semblent difficilement transférables aux praticiens. Les développements qui vont suivre reviennent sur les principes de la recherche-intervention formulés dans le tableau 1 pour les expliquer, et montrer en quoi ils font de cette méthodologie un modèle possible d'EBM en contrôle de gestion.

### **2.3. L'illustration par deux programmes de recherche-intervention en contrôle de gestion**

Pour illustrer la contribution de la recherche-intervention à un modèle d'EBM en contrôle de gestion, les cas de deux programmes de recherche réalisés entre 1998 et 2005 sont utilisés. L'un porte sur une entreprise de 800 personnes du secteur de la surveillance en sécurité (E1), l'autre sur un réseau de 350 offices de notaires (E2). Ces deux programmes visaient à introduire au sein de E1 et de E2 un système adapté de *management control*. Pour résumer, le *management control* repose sur des outils de mesure et de pilotage de la performance et comporte deux dimensions : une dimension formelle, économique et stratégique, consistant à choisir des règles opératoires pour atteindre les objectifs fixés ; une dimension plus informelle, organisationnelle et psycho-sociale, pour inciter les individus à agir conformément aux règles opératoires et à la stratégie définie (Anthony, 1988 ; Simons, 1987, 1995, 2000 ; Merchant, Van der Stede, 2007). Ces deux programmes de recherche ont été choisis pour illustrer l'article, d'une part, dans une logique de contraste (une grande entreprise dans un cas, des entreprises de petite taille dans l'autre). D'autre part, ces programmes ont fait l'objet d'un compte rendu détaillé auquel le lecteur pourra se référer pour plus de détails (in Buono, Savall, 2007 : pp. 71-88 pour E1 et pp. 331-354 pour E2).

En résumé, les deux programmes ont consisté à introduire au sein de E1 et E2 un système de contrôle de gestion de type socio-économique, au travers une méthodologie de recherche-intervention. Les recherches se sont déroulées de 2001 à 2003 pour E1 et de 1998 à 2005 pour E2. Un système de contrôle de gestion de type socio-économique est organisé autour de trois axes (Savall, Zardet, 2008) : un axe d'outils de contrôle de gestion, un axe de changement et un axe de décisions politiques.

#### **- L'axe processus de changement implique tous les acteurs de l'entreprise visée**

Cet axe constitue un processus itératif en quatre phases : diagnostic des dysfonctionnements, projet de solutions, mise en œuvre et évaluation des solutions retenues. Le diagnostic socio-

économique consiste en un diagnostic qui révèle les dysfonctionnements et les coûts cachés, c'est-à-dire les pertes de valeur qu'ils engendrent, en termes notamment de surconsommations, de surtemps, de non production et de risques. Le diagnostic est réalisé à partir d'entretiens auprès des différentes catégories d'acteurs : dirigeants, encadrement et employés. L'étape suivante consiste à formaliser des projets de changement à partir du diagnostic pour réduire les dysfonctionnements et convertir les coûts cachés en valeur ajoutée. Après la mise en œuvre des solutions projetées, une évaluation permet d'analyser les résultats qualitatifs, quantitatifs et financiers obtenus.

**- Six outils destinés aux managers composent l'axe outils de contrôle de gestion**

- Le plan d'actions stratégiques internes et externes est un outil de stratégie tourné aussi bien vers les cibles externes (le couple produits-marchés, les clients, les fournisseurs...) que vers les cibles internes (les investissements matériels et immatériels, l'adéquation formation-emploi...). Il est réactualisé chaque année pour une projection stratégique visant les 3 à 5 ans à venir.
- Le plan d'actions prioritaires est l'inventaire réactualisé semestriellement des actions prioritaires à réaliser par les équipes pour atteindre les objectifs stratégiques.
- Le tableau de bord de pilotage regroupe les indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers utilisés par l'encadrement, pour piloter les personnes et les activités dans le sens des objectifs définis dans les plans d'actions prioritaires.
- La grille d'auto-analyse de gestion du temps est un ensemble cohérent d'instrumentation de la gestion du temps pour améliorer la planification et la programmation des activités et mieux budgéter les plans d'actions et les plans stratégiques.
- La grille de compétences permet de visualiser les compétences effectives disponibles d'une équipe et de son organisation.
- Le contrat d'activité périodiquement négociable formalise les objectifs de résultats prioritaires des personnes, déclinés des plans d'actions, les moyens mis à disposition par l'organisation pour les atteindre, et la rétribution économique allouée en cas d'atteinte des objectifs.

**- L'axe de décisions politiques mobilise la direction de l'entreprise visée**

L'axe de décisions politiques sert à stimuler la décision stratégique de la direction de l'entreprise réunie dans un groupe de pilotage. Les décisions stratégiques de l'équipe de

direction donnent un sens à l'utilisation des outils et un cadre aux actions mises en œuvre pour réduire les dysfonctionnements et les pertes de valeur qu'ils engendrent.

Un système de contrôle de gestion de type socio-économique repose sur l'hypothèse que le développement durable de la performance n'est possible qu'en conciliant les performances sociales, c'est-à-dire la satisfaction des acteurs et des parties prenantes au sens large, et les performances économiques. On retrouve cette hypothèse notamment chez Pfeffer (1995, 2005), pour qui la performance sociale et la qualité du management contribuent fortement à la performance économique d'une organisation. Les objectifs d'un contrôle de gestion de type socio-économique sont comparables à ceux attribués au *management control* par Simons (2000), ou bien Kaplan et Norton (1996, 2001, 2004, 2008). Il s'agit de doter l'entreprise d'un système adapté pour décliner et renouveler la stratégie avec efficacité et efficience, sans nuire à la satisfaction des parties prenantes (Savall, 1975).

### **3. ANALYSE DES APPORTS ET DES LIMITES DE LA RECHERCHE INTERVENTION EN CONTROLE DE GESTION**

Les étapes de la recherche-intervention forment un processus itératif qui vise à l'élaboration de théories à partir des pratiques, par accumulation d'observations validées. Ce processus itératif place ainsi les connaissances pratiques et les connaissances théoriques sur un même continuum. Ces étapes consistent à formuler les hypothèses de la recherche, à construire et mettre en œuvre un dispositif intégré d'observations, puis à communiquer les résultats et toiler les hypothèses par validation ou invalidation. Le paragraphe décrit ces étapes et les principes de création de connaissances qu'elles mobilisent, en l'illustrant par le cas des programmes de recherche-intervention en contrôle de gestion menés sur E1 et E2. Cela permet d'expliquer en quoi la recherche-intervention est un modèle possible d'EBM en contrôle de gestion.

### 3.1 L'étape de formulation des hypothèses

La légitimité épistémologique de la recherche-intervention repose sur des critères de qualité, de validité et de rigueur scientifiques (Buono, Savall, 2007). La qualité scientifique s'apprécie au travers de la solidité du corps d'hypothèses et du degré de validation de ces dernières concernant le diagnostic de la recherche (positionnement de la problématique et des hypothèses), le projet de recherche (qualité des solutions proposées), la mise en œuvre de la recherche (résultats substantiels et suivi), et l'évaluation de la recherche (critique et ajustement des solutions testées). La validité peut s'apprécier sous trois angles interne, externe et écologique (Lee, 1999). La validité interne fait référence au jugement qu'un processus de recherche est adapté pour tester les hypothèses posées. La validité externe indique que les résultats de la recherche peuvent être généralisés. La validité écologique fait référence au fait qu'une recherche intègre et décrive les caractéristiques du milieu qu'elle étudie. Enfin la rigueur dépend de deux variables fondamentales : la qualité et l'intérêt scientifique de la recherche, qui s'apprécie au travers de l'expression de la problématique soulevée dans la recherche et des hypothèses posées pour y répondre.

La position épistémologique adoptée dans les recherches menées sur les cas E1 et E2 est celle dite de « contingence générique ». Cette position cherche à concilier constructivisme et positivisme. Elle est proche de celle de Miles et Huberman (1994) qui se réclament d'un positivisme aménagé. Le positivisme aménagé propose de découvrir des relations légitimes et raisonnablement stables entre les phénomènes sociaux, qui existent dans les esprits et la réalité en raison de la complexité de l'objet d'étude. La « contingence générique » devient également un principe de la recherche-intervention. Ce principe se rapproche de celui de révision régulière des hypothèses de recherche préconisé dans l'*engaged scholarship* par Van de Ven et Johnson (2006). Les observations validées dans une recherche sont de nouveau testées lors d'une recherche suivante dans un processus itératif. Par accumulation des recherches, les hypothèses validées viennent constituer un noyau dur de connaissances, alors que celles invalidées conservent un statut contingent.

Par exemple, avant le démarrage des recherches-interventions sur E1 et E2, la décision a été prise de centrer les observations sur la réalisation des tableaux de bord de pilotage, en vue

de réaliser des études sur ce thème. Sur ce sujet, la base de connaissances « Ségèse<sup>1</sup> » propose un stock de connaissances génériques (par exemple : « La construction d'indicateurs de tableau de bord est souvent mal maîtrisée par les managers »), et un stock de connaissances contingentes, c'est-à-dire des observations limitées à un petit nombre d'entreprises (par exemple : « Les indicateurs des tableaux de bord sont surtout formalisés sous forme financière et moins sous forme qualitative »). Dans les deux cas E1 et E2, les observations réalisées sont venues confirmer les hypothèses prises en exemple, renforçant, jusqu'à de prochaines observations, le caractère générique de l'une, et infirmant le caractère contingent de l'autre. Ces allers-retours entre connaissances contingentes et connaissances génériques représentent une garantie scientifique de la recherche, en tant que source d'enrichissement dans laquelle la production scientifique apparaît comme une forme de construction sociale (Wacheux, 1996). Pour David (2004), c'est l'établissement de manière scientifique des passages réciproques de connaissances actionnables aux théories universelles qui signe fondamentalement les sciences de gestion.

### **3.2 L'étape de conception et de mise en œuvre d'un dispositif intégré d'observations**

La deuxième étape de la recherche-intervention consiste à construire et mettre en œuvre un dispositif intégré d'observations scientifiques. Ce dispositif mobilise deux principes complémentaires au principe de « contingence générique » (Buono, Savall, 2007). Le premier est celui dit « d'interactivité cognitive » qui signifie que les connaissances sont coproduites par le chercheur et les acteurs lors de dispositifs interactifs, tels que les diagnostics et les groupes de projet. On retrouve là le principe de coproduction de connaissances mobilisé par Van de Ven et Johnson (2006). Le second principe est celui dit « d'intersubjectivité contradictoire ». Ce principe signifie que les observations sont validées par discussions et débats entre le chercheur et les acteurs. Il se rapproche du principe d'arbitrage contradictoire de Van de Ven et Johnson.

Prenons l'exemple de l'observation A élaborée à partir du cas E1 : « Les indicateurs des tableaux de bord de pilotage sont souvent formalisés sous forme quantitative et financière et pas assez sous forme qualitative, ce qui nuit au pilotage de la performance à long terme ». L'observation A trouve sa source dans des dysfonctionnements exprimés par les managers

---

<sup>1</sup> Ségèse est une base de données informatisées qui capitalise les observations réalisées lors des recherches-interventions menées par notre laboratoire. Pour plus de détail sur cette base voir Zardet V. et Harbi N. (2007).

aux chercheurs, selon le principe « d'interactivité cognitive ». Ces dysfonctionnements ont été validés lors de la présentation du diagnostic par « effet-miroir ». Ils ont donc été sélectionnés pour être traités en groupe de projet. Lors des séances de projet, les managers chargés d'étudier les dysfonctionnements relatifs à ce thème ont proposé d'utiliser des indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers en petit nombre pour mieux piloter la performance à court et moyen terme. Cette proposition a fait l'objet de discussions entre les membres du groupe de projet et les chercheurs, selon le principe « d'intersubjectivité contradictoire ». Ainsi, les managers commerciaux de E1 ont inséré dans leur tableau de bord de pilotage un indicateur qualitatif d'évaluation des formations internes suivies par les vendeurs. Selon un même processus, et à partir de dysfonctionnements similaires, les dirigeants des offices notariaux étudiés dans le cas E2 ont complété leur tableau de bord par des indicateurs portant sur la satisfaction des clients.

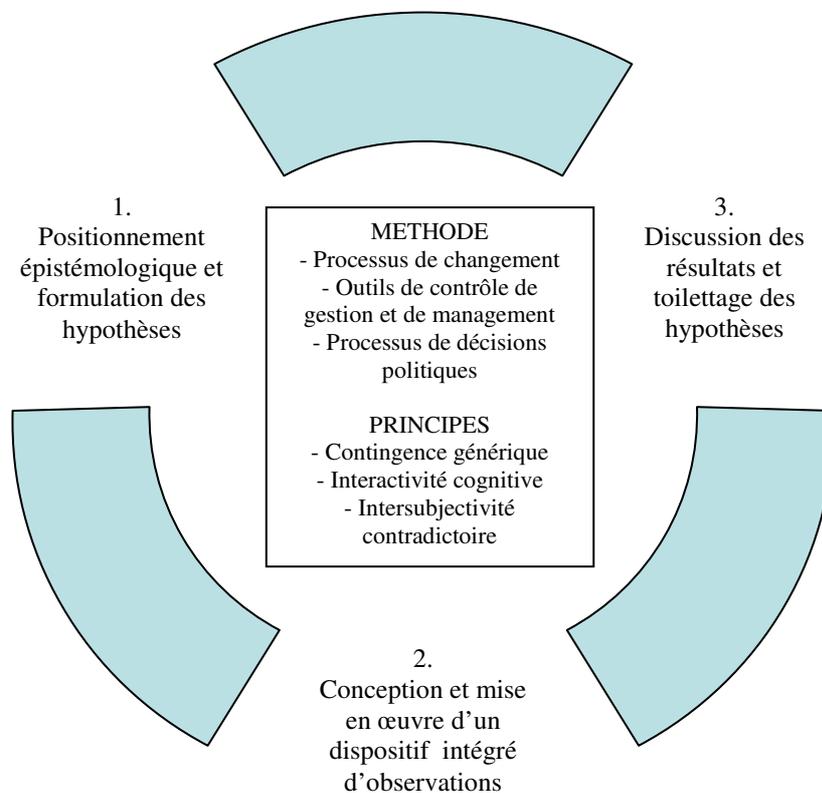
### **3.3 L'étape de communication des résultats et de toilettage des hypothèses**

La troisième étape de la recherche-intervention porte sur l'évaluation des résultats obtenus, leur diffusion et leur suivi. L'évaluation des résultats consiste pour le chercheur-intervenant à mesurer le degré de validation des hypothèses posées, et la réponse apportée à la problématique. La communication des résultats vers la communauté académique fait partie intégrante du cadre méthodologique, car elle va permettre une controverse externe sur les résultats, et finaliser leur validation. Wacheux (1996) situe la validité scientifique d'une recherche-intervention dans le respect d'un tel processus qui consiste à formuler la problématique, alterner retour sur le terrain et retour en laboratoire, et enfin communiquer (thèse, article...). Maxwell (1996) souligne également l'importance de cette phase de diffusion et d'évaluation des résultats. La diffusion de la recherche et son suivi permettent en particulier de tester le caractère falsifiable des résultats (Popper, 1959). Dans le cas des deux recherches qui illustrent l'article, les hypothèses validées, telles que l'hypothèse A, ont fait l'objet d'un toilettage régulier au travers l'accumulation d'autres recherches et des communications.

En synthèse, il apparaît que la contribution de la recherche-intervention à un modèle d'EBM en contrôle de gestion, repose sur une méthode, des principes et trois étapes (voir figure 2). Ce modèle s'adresse aux chercheurs, mais également aux praticiens, puisqu'il fait l'objet d'un transfert systématique vers les acteurs de l'organisation étudiée, durant sa phase

implantation. Ainsi, dans le cas E1, le contrôleur de gestion et son équipe, ainsi que quatre membres du comité de direction, dont le dirigeant, ont fait l'objet d'une formation approfondie à la recherche-intervention. Ils utilisent aujourd'hui cette méthodologie comme méthode de recherche, dans le sens de l'EBM (voir sur ce point les témoignages de Richerme, 2003 ; Cristallini, 2007). Dans le cas E2, chaque dirigeant des 350 offices notariaux étudiés, ainsi qu'un cadre par structure (souvent le comptable), ont fait l'objet d'un dispositif similaire de transfert, sous une forme allégée, néanmoins, compte tenu de la petite taille des structures étudiées (voir sur ce point le témoignage de Daudé, 2006).

**Figure 2 : Le processus de création de connaissances de la recherche-intervention en contrôle de gestion**



### **3.4 Portées et limites de la recherche-intervention en contrôle de gestion**

Les deux programmes de recherche servant d'illustration à cet article confirment que la recherche-intervention est un modèle possible d'EBM en contrôle de gestion. Son avantage, relativement à d'autres formes de recherche-action, réside dans sa transférabilité vers des

acteurs-chercheurs. En revanche, ses limites pour produire des connaissances utilisables pour la prise de décision résident dans deux inconvénients communs aux recherches qualitatives de terrain : l'influence du contexte sur le chercheur-intervenant et le déplacement de la recherche vers de la consultation.

### **3.4.1 Le risque de « contamination » du chercheur-intervenant**

L'un des principaux risques qui menace la qualité scientifique d'une recherche-intervention, et qui doit faire l'objet d'une surveillance rigoureuse, concerne l'influence négative, selon des critères de recherche, que peut exercer le terrain sur le chercheur. Ces risques de « contamination » du chercheur sont liés à la pression politique et aux structures mentales de l'organisation étudiée.

En premier lieu, le chercheur-intervenant externe (le chercheur-acteur) et *a fortiori* interne (l'acteur-chercheur) sont soumis à des pressions politiques de l'environnement professionnel de leur objet d'étude, qui peuvent les éloigner de leurs objectifs de création de connaissances. Cette pression politique s'explique par les liens contractuels unissant le chercheur-intervenant à l'entreprise étudiée : le contrat de recherche pour le chercheur-acteur, le contrat de travail pour l'acteur-chercheur. Aussi l'on peut s'attendre à voir apparaître des comportements opportunistes dans une recherche-intervention (Girin, 1986, 1995). C'est pourquoi, Buchanan et al. (1988), quand ils décrivent la recherche de terrain, font référence au principe d'opportunisme pour accéder au terrain, puis à la coopération et à la confiance du terrain. Le chercheur-intervenant, qu'il soit chercheur-acteur ou acteur-chercheur, doit donc négocier régulièrement avec les décideurs de son environnement professionnel le cahier des charges de sa recherche, pour préserver son sujet d'étude. Cette négociation régulière peut porter sur l'architecture, le planning et les résultats de la recherche. Elle est nécessaire pour construire et entretenir la confiance entre le chercheur-intervenant et le terrain, car la confiance n'est pas un état spontané et permanent : elle se construit par la négociation (Weick, 1995).

En second lieu, le chercheur-intervenant peut être également « contaminé » par les structures mentales (Buono, Savall, 2007) de l'entreprise étudiée. Il s'agit des éléments stables qui structurent l'entreprise et qui interagissent avec les comportements pour les influencer, tels que l'idéologie des dirigeants ou les opinions de groupes de salariés. Pour décrire ces phénomènes, de nombreux auteurs, comme Schein (1984, 1985), préfèrent parler

de culture d'entreprise. Selon Schein, la culture est un ensemble interrelié d'hypothèses inventées, découvertes, ou développées par un groupe donné au fur et à mesure qu'il apprend à affronter et traiter ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne. La culture correspond au cas où cet ensemble interrelié fonctionne suffisamment bien pour être considéré comme valide, et donc digne d'être enseigné aux nouveaux membres du groupe. La pression culturelle peut dévier le chercheur-intervenant, de manière plus ou moins consciente, de ses problématiques et de ses hypothèses initiales. L'aménagement de phases de distanciation de l'entreprise étudiée, et des échanges réguliers avec des personnes extérieures au terrain (chercheurs du laboratoire de rattachement par exemple), permettent d'atténuer ces influences. En quelque sorte, il s'agit pour le chercheur-intervenant de construire des dispositifs réguliers de « décontamination ». Par exemple, dans les cas E1 et E2, un dispositif hebdomadaire de distanciation a été construit au sein du laboratoire de recherche. Ce dispositif, fondé sur des débats contradictoires entre les chercheurs, a notamment permis de débusquer une idéologie enracinée dans les organisations E1 et E2, qui ainsi n'est pas venue « polluer » la recherche. Cette idéologie tendait à dévaloriser les travaux de recherche en management, au motif de leur faible rentabilité au regard d'activités commerciales (cas E1) ou juridiques (cas E2) plus directement lucratives. Après discussion, la réalisation systématique de balances socio-économiques, comparant les coûts de la recherche aux gains engendrés pour le terrain en termes de résultats immédiats et de création de potentiel, fut décidée pour matérialiser les effets positifs de la recherche et réduire cette influence néfaste.

### ***3.4.2 La tentation du conseil chez le chercheur-intervenant***

La méthodologie de recherche-intervention est une méthode de recherche de terrain dont la frontière avec la consultation est parfois ténue. En effet, la recherche-intervention utilise le conseil et ses outils comme une technologie de la recherche (Plane, 2000). Le risque pour le chercheur est de favoriser la dimension pratique de son travail, et de négliger la dimension scientifique, en raison de contraintes politiques et culturelles, voire des contraintes de temps et de carrière. Dans ces cas, le chercheur n'utilise plus la consultation comme une technologie de sa recherche, il devient consultant. Le cas peut se produire par exemple, lorsque le chercheur « oublie » que les diagnostics et les séances de projet qu'il réalise ne se suffisent pas à eux-mêmes, mais ont pour objet de faire des observations qui seront discutées et analysées à l'aune de la littérature et des hypothèses posées.

En revanche, le consultant réalise des diagnostics, des groupes de projet, ou des séances de formation qui se suffisent à eux-mêmes. Ainsi Schein (1969) définissait le travail d'un intervenant en situation de conseil dans une organisation, comme étant un ensemble d'activités destinées à aider son client à percevoir, comprendre et agir. Plane (2000) complète ce débat en montrant que la différence entre la recherche-intervention et le conseil est que les résultats de la recherche-intervention font l'objet de publications et d'une production de connaissances, ce qui fonde du reste la fonction ontologique de la recherche. C'est pourquoi, l'évolution continue des méthodologies de terrain depuis les travaux fondateurs de Lewin s'explique par la volonté des chercheurs de mieux maîtriser le risque de dérive de la recherche vers le conseil, sources de biais et de contingences (Mckelvey, 2006). Dans le cadre de la recherche-intervention, les outils et les dispositifs de consultation sont utilisés pour collecter des données qui, en recourant aux principes de « contingence générique », « d'interactivité cognitive » et « d'intersubjectivité contradictoire », seront transformées en connaissances.

## CONCLUSION

La problématique de la création de connaissances à partir des pratiques, et de leur diffusion vers les praticiens, rencontre un nouvel écho en gestion avec le concept d'*Evidence-Based Management* (EBM), et cela dans un contexte de crise économique mondiale qui semble appeler, entre autre chose, une rénovation du contrôle dans les organisations. Ce concept ne masque pas un retour du positivisme en management. Il préconise de fonder les décisions managériales sur l'observation plus rigoureuse des faits. L'analyse de ce concept souligne que la recherche d'un modèle d'EBM en contrôle de gestion est une problématique riche d'enjeux pour les praticiens et les chercheurs en contrôle de gestion. Pour apporter des éléments de réponse à cette problématique, l'article a montré comment la recherche-intervention pouvait apparaître comme un modèle possible d'EBM en contrôle de gestion, utilisable à la fois par des chercheurs académiques (des chercheurs-acteurs) et par des praticiens (des acteurs-chercheurs). La contribution de la recherche-intervention à un modèle d'EBM en contrôle de gestion repose en particulier sur trois principes de création de connaissances : la « contingence générique », « l'interactivité cognitive », et « l'intersubjectivité contradictoire ». Ces principes s'organisent dans un processus de recherche itératif et cumulatif en trois étapes de formulation des hypothèses, de conception et de mise en œuvre

d'un dispositif intégré d'observations scientifiques, et de communication des résultats et de toilettage des hypothèses.

Les perspectives engendrées par ces premières réflexions semblent nombreuses. D'une part, il sera intéressant d'observer l'évolution des débats sur l'EBM en contrôle de gestion, compte tenu notamment de la crise économique mondiale qui semble aussi une crise du contrôle des organisations (Cappelletti, Baker, 2009). D'autre part, comme toutes méthodes qualitatives de terrain, la recherche-intervention n'échappe pas à des risques de biais, qui peuvent l'éloigner de son propos scientifique. Ces risques, principalement liés à l'influence que peuvent exercer les phénomènes politiques et culturels sur le chercheur, semblent pouvoir être atténués par des dispositifs de négociation et de distanciation. L'adaptation de ces dispositifs en particulier pour l'acteur-chercheur, c'est-à-dire le praticien qui utilise une méthode d'EBM, pourrait faire l'objet d'études complémentaires. En effet, le praticien qui fait de la recherche, en tant que salarié de son objet de recherche, est particulièrement soumis aux contingences politiques et culturelles de son organisation. On pourrait également approfondir ces recherches pour savoir s'il existe des contextes dans lesquels la pression politique et culturelle qui règne au sein d'une entreprise peut prendre le pas sur l'EBM, et conduire l'organisation à prendre des décisions irrationnelles – telles que March (1991) a pu les décrire - qui s'écartent de l'observation rigoureuse des faits -.

## Références bibliographiques

- Anthony, R. N. (1988). *The Management Control Function*. Boston: The Harvard Business School Press.
- Antunes, D. (2004). The Transformative Approach. *Creative Consulting. Innovative Perspectives on Management Consulting* (Buono A.F. ed.). Information Age Publishing, pp. 303-324.
- Argyris, C., Putnam, R., McLain Smith, D. (1985). *Action Science*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Baker, R.C. (2007). Action Research and Social Engagement. *American Accounting Association Annual Meeting*. August, Chicago.
- Beer, M. (2001). Why management research findings are unimplementable: An action science perspective. *Reflections* 2(3): 58-65.
- Berland, N. (2002). *Le contrôle budgétaire*. Repères
- Berland, N. (2004). La gestion sans budget : évaluation de la pertinence des critiques et interprétations théoriques. *Finance-Contrôle-Stratégie* 7(4) : 37-58.
- Buchanan, D.A., Boddy D., McCalman J. (1988). Getting in, getting out, getting back: the art of the possible. In *Doing Research in Organisations*. Londres: Routledge.
- Buono, A., Savall, H. (2007) (Ed). *Socio-Economic Intervention in Organizations. The Intervener-Researcher and the Seam Approach to Organizational Analysis*. Charlotte: Information Age Publishing.
- Burell, G., Morgan, G. (1985). *Sociological Paradigms and Organizational Analyses*. Aldershot, UK: Gower.
- Burlaud, A., Teller, R., Chatelain-Ponroy, S., Mignon, S., Walliser, E. (2004). *Contrôle de gestion*. Vuibert Gestion.
- Cappelletti, L. (2007). L'exploitation des pratiques professionnelles dans une recherche en audit et contrôle : apports de la recherche-intervention qualimétrique. *Revue Sciences de Gestion* 59 : 67-90.
- Cappelletti, L., Baker, R.C. (2007). Developing Human Capital through a Pragmatic Oriented Action Research Project: a French Case Study. *Action Research Journal*, in print.
- Chatelain-Ponroy, S., Sponen, S (2007). Evolution et permanence du contrôle de gestion. *Economie et Management* 123 : 12-18.
- Cristallini, V. (2007). SEAM in a Service Company: Developing Vigorous, Disciplined, and Empowering Management. In *Socio-Economic Intervention in Organizations. The Intervener-Researcher and the Seam Approach to Organizational Analysis* (eds Buono, A., Savall, H.). Information Age Publishing, pp. 71-88.
- D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvring*. The Free Press, Macmillan, Inc.
- Dambrin, C., Löning, H. (2008). Systèmes de contrôle interactifs et théories de l'apprentissage : une relecture des travaux de R. Simons à l'aune des théories piagétienne. *Comptabilité-Contrôle-Audit* Numéro Thématique, Décembre, pp. 113-140.
- Daudé, X. (2006). Démarche de changement dans la profession notariale. In *Le management du développement des territoires*. Economica, Iséor, pp. 165-182.
- David, A. (2003). Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion. *Revue Sciences de Gestion* 39 : 139-166.
- David, A. (2004). Les connaissances en sciences de gestion : devons-nous choisir entre scientificité et actionnabilité ? *Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives*. Acte du colloque AOM-IAE de Lyon, pp. 845-870.
- David, A., Hatchuel, A., Laufer, R. (2000). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Vuibert.
- Dumez, H. (2004). Elaborer la théorie à partir des données : un retour sur la théorie ancrée en gestion. *Revue Sciences de Gestion* 44 : 139-155.
- Dupuy, Y. (1999). (Coord). *Faire de la recherche en contrôle de gestion ? De la compréhension des pratiques à un renouvellement théorique*. Vuibert, FNEGE.
- Dupuy, Y., Lacroix, M., Naro, G. (2006). Identités et dilemmes de l'enseignant-chercheur en sciences comptables. *Comptabilité-Contrôle-Audit* 12(2) : 9-26.

- Gervais, M. (1996). (Coord). *Recherche en contrôle de gestion*. Economica
- Girin, J. (1986). L'objectivation des données subjectives. Eléments pour une théorie du dispositif dans une recherche interactive. *Qualité des informations scientifiques en gestion, Méthodologies fondamentales en gestion*. Acte du colloque Fnege-Cnrs-Iséor, pp. 170-186.
- Girin, J. (1990). Analyse empirique des situations de gestion, éléments de théorie et de méthode. In *Epistémologie et Sciences de Gestion* (Coordonné par Martinet, AC.). Economica.
- Girin, J. (1995). Les agencements organisationnels. *Des Savoirs en Action. Contributions de la recherche en gestion* (sous la Direction de Charue-Duboc, F.). L'harmattan, Logiques de Gestion, pp. 233-278.
- Joannides, V., Berland, N. (2008). Grounded theory : quels usages dans les recherches en contrôle de gestion ? *Comptabilité-Contrôle-Audit* Numéro Thématique, Décembre, pp. 141-162.
- Johansson, A.D., & Lindhult, E. (2008). Emancipation or workability? Critical versus pragmatic scientific orientation in action research. *Action Research*, 6(1): 95-115.
- Kaplan, R.S. (1998). Innovation Action Research : Creating new management theory and practices. *Journal of Management Accounting Research* 10: 89-113.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996). *The balance scorecard – Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2001). *The Strategy Focused Organization*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangibles Outcomes*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2008). Mastering the management system. *Harvard Business Review*, Special HBS Centennial Issue, January, pp. 63-77.
- Lee, T.W. (1999). *Using Qualitative Methods in Organizational Research*. Organizational Research Methods. Sage Publications.
- Lewin, K. (1946). Action Research and Minority Problems. *Journal of social Issues* 2: 34-36.
- Löning, H., Malleret, V., Méric, J., Pesqueux, Y., Chiappello, E., Michel, D., Solé, A. (2003). *Le contrôle de gestion, organisation et mise en œuvre*. Dunod.
- March, J. (1991). *Décisions et organisation*. Editions d'Organisation.
- Maxwell, J.A. (1996). *Qualitative Research Design*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mckelvey, B. (2006). Van de Ven and Johnson's engaged scholarship: Nice try, but... *The Academy of Management Review* 31(4): 822-829.
- McKernan, J. (1991). *Curriculum Action Research. A Handbook of Methods and Resources for the Reflexive Practitioner*. London: Kogan Page.
- Merchant, K.A., Van der Stede, W.A. (2007). *Management Control Systems*. FT, Prentice Hall.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analyses: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Pfeffer, J. (1995, 2005). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive* 19(4): 95-104, reprinted from 1995 9(1).
- Pfeffer, J., Sutton, R. (2006). *Hard facts, Dangerous half-truths and total nonsense. Profiting from evidence-based management*. Harvard Business School Press.
- Plane, J.M., (2000). *Méthodes de recherche-intervention en management*. L'Harmattan.
- Popper, K. (1959). *The Logic of Scientific Discovery*. Londres : Hutchinson.
- Richerme, B. (2003). Amélioration des performances et mutations profondes dans une jeune entreprise de télésurveillance. *L'Université citoyenne*. Economica, Iséor, pp. 303-318.
- Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of Innovation*. New York: Free Press.
- Rousseau, D.M. (2006). Is there such a thing as Evidence-Based-Management? *Academy of Management Review* 31(2): 256-269.

- Rousseau, D.M. (2007). A steaky, leveraging, and scalable strategy for high-quality connections between organizational practice and science. *Academy of Management Journal* 50(5): 1037-1042.
- Savall, H. (1975). *Enrichir le travail humain, l'évaluation économique*. Dunod.
- Savall, H., Zardet, V. (2008). *Mastering Hidden Costs and Socio-Economic Performance*. Charlotte: Information Age Publishing.
- Schein, E. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*. Winter.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner*. New York: Basic Book.
- Schön, D. (1987). *Educating the reflective practitioner*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Simons, R. L. (1987). Planning, Control and Uncertainty : A Process View. *Accounting and Management: Field Study Perspectives* (Eds, W.J. Bruns Jr, R.S. Kaplan). Boston: Harvard Business School Press.
- Simons, R. L. (1995). *Levers of control : How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Simons, R.L. (2000). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New-York: Harper and Brothers.
- Van de Ven, A.H., Johnson, P.E. (2006). Knowledge for Theory and Practice. *The Academy of Management Review* 31(4): 802-821.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, Sage.
- Zardet, V., Harbi, N. (2007). SEAMES (SEGESE): A Professional Knowledge Management Software Program. In *Socio-Economic Intervention in Organizations. The Intervener-Researcher and the Seam Approach to Organizational Analysis* (Buono, A. & Savall, H. ed.). Charlotte: Information Age Publishing pp. 355-372.