GÉRER & COMPRENDRE

« Se défier du ton d'assurance qu'il est si facile de prendre et si dangereux d'écouter »
Charles Coquebert, Journal des mines n°1, Vendémiaire An III (septembre 1794)

numéro anniversaire des 40 ans

les Annales des mines
Depuis 1794

Septembre 2026
Publiées avec le soutien de l'Institut Mines Télécom

Rédaction

Conseil général de l'Économie, de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies (CGEIET), Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique
120, rue de Bercy - Télédoc 797 - 75572 Paris Cedex 12
Tél : 01 53 18 52 68
annales-des-mines.org
Grégoire POSTEL VINAY, Rédacteur en chef
Alexia KAPPELMANN Secrétaire générale
Daniel BOULA Secrétaire général adjoint
Magali GIMON Assistante de rédaction et maquettiste
Nuria GORRIS Cheffe de projet multimédia

Membres du comité de rédaction

Grégoire POSTEL VINAY, Président du Comité de rédaction, Conseil général de l'Économie Rédacteur en chef des Annales des Mines
Julie BASTIANUTTI, Maître de conférences, Directrice adjointe des Relations Internationales Université de Lille, IAE & LEM-CNRS (UMR9221)
Nicolas BERLAND, Professeur, Université Paris IX Dauphine
Michel BERRY, Ingénieur général des Mines honoraire, École de Paris du Management
Thierry BOUDÈS, Professeur, ESCP
Michèle CHARBONNEAU, École nationale d'administration publique (ENAP), Montréal
Françoise CHEVALIER, Professeur, Groupe HEC
Cécile CHAMARET, Maître de conférence, École polytechnique
Sylvie CHEVRIER, Directrice adjointe Institut de recherche en gestion (IRG), Université Paris-Est Marne-la-Vallée
Léna MASSON, Maître de conférences, Université de Lille
Guy MAUGIS, Président de la chambre franco-allemande de commerce et d'industrie
Pierre MESSULAM, SNCF
Christian MOREL, Sociologue
Frédérique PALLEZ, Professeur, Centre de gestion scientifique de Mines Paris-Tech
Pierre-Charles PRADIER, Maître de conférences, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne / LabEx ReFi
Nathalie RAULET-CROSET, Professeur, IAE de Paris, Université Paris 1
Michel VILLETTE, Professeur, AgroParisTech

Autres relecteurs

Aurélien ACQUIER, ESCP
Franck AGGERI, Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Gilles ARNAUD, Professeur, ESCP
Nicole AUBERT, ESCP
Eric BALLOT, Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Jérôme BARTHÉLÉMY, ESSEC
Rachel BEAUJOLIN BELLET, Professeur, Reims Management School
Nathalie BELHOSTE, Reims Management School
Hamid BOUCHIKHI, Professeur, Groupe Essec
Michel CAPRON, Institut de Recherche en Gestion - Université Paris-Est
Florence CHARUE DUBOC, Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique
Franck COCHOY, CERTOP - Université de Toulouse
Bernard COLASSE, Professeur, Université Paris IX Dauphine
Pascal CROSET, Praxéo Conseil
Cédric DALMASSO, Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Colette DEPEYRE, Université Paris Dauphine
Christophe DESHAYES, Tech2innovate
Carole DONADA, Groupe ESSEC
Corine EYRAUD, Université d'Aix-Marseille
Catou FAUST Formatrice en management interculturel et en FLE
Alain FAYOLLE, EMLYON Business School
Jacqueline FENDT, ESCP
Patrice de FOURNAS, Jouve et Associés
Sébastien GAND, Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Gilles GAREL, CNAM
Patrick GILBERT, IAE Paris
Alain HENRY, Agence Française de Développement
Isabelle HUAULT, Université Paris Dauphine
Philippe d'IRIBARNE Gestion et Société
Dominique JACQUET, Professeur, Université Paris X Nanterre
Alain JEUNEMAÎTRE, Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique
Sihem JOUINI BEN MAHMOUD, Professeur à HEC - Chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique et au PESOR
Benoît JOURNÉ, Université de Nantes
Jean-Yves KERBOURC'H, Université de Nantes
Frédéric KLETZ, Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Hervé LAROCHE, ESCP
Pascal LEFEBVRE, Université d'Evry-Val d'Essonne
Philippe LEFEBVRE, Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Yannick LEMARCHAND, Université de Nantes
Pascal LIÈVRE, Université d'Auvergne
Philippe LORINO, Groupe ESSEC
Eléonore MARBOT, ESC Clermont
Etienne MINVIELLE, INSERM
Hugues MOLET Mines ParisTech
Nicolas MOTTIS, École polytechnique
Christophe MOUSSU, Professeur, ESCP / LabEx ReFi
Thomas PARIS, Chargé de recherche au CNRS, professeur affilié à HEC, chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique
Jean-Louis PEAUCELLE, IAE - Université de la Réunion
Jérôme PÉLISSE GESTES (Groupe d'études sur le travail et la souffrance au travail)
Brigitte PEREIRA EM Normandie - IAE Caen
Xavier PHILIPPE Neoma Business School
Gérard de POUVOURVILLE, ESSEC
Emmanuelle RIGAUD LACRESSE, Reims Management School
Jean-Claude SARDAS, Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Jérôme SAULIÈRE, AFD
Blanche SEGRESTIN, Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Jean-Pierre SEGAL École des Ponts ParisTech, chercheur au CNRS, Gestion et Société
Jean-Baptiste SUQUET, Reims Management School
Thierry WEIL, Mines ParisTech, La Fabrique de l'industrie

Publication

Création graphique et mise en page : Nuria GORRIS

Impression : Dupliprint Mayenne

GÉRER & COMPRENDRE

Le contenu des articles n'engage que la seule responsabilté de leurs auteurs

LE CHOIX DES RAPPORTEURS

Chaque article est donné, selon la règle du « double aveugle », à au moins deux rapporteurs, membres du comité de rédaction. Le comité fait appel à des évaluateurs extérieurs quand l'analyse d'un article suppose de mobiliser des compétences dont il ne dispose pas.

LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION

Le comité se réunit huit fois par an, chaque rapporteur ayant préalablement envoyé son commentaire au président du comité de rédaction. C'est le comité de rédaction de Gérer & Comprendre, qui décide collectivement des positions à prendre sur chaque article. Chaque rapporteur développe son avis, ce qui nourrit un débat quand ces avis divergent. Après débat, une position est prise et signifiée aux auteurs. Il arrive que les désaccords gagnent à être publiquement explicités, soit parce que cela peut faire avancer la connaissance, soit parce que les divergences du comité sont irréductibles. L'article est alors publié avec la critique du rapporteur en désaccord, un droit de réponse étant donné à l'auteur. Ces débats permettent d'affiner progressivement la ligne éditoriale de la revue et d'affermir son identité.

LES INTERACTIONS ENTRE LES AUTEURS ET LE COMITÉ

Chaque décision communiquée aux auteurs a été discutée collectivement en comité de rédaction. Elle est systématiquement motivée, rapports des relecteurs à l'appui. Les avis transmis aux auteurs peuvent être classés en quatre catégories :

Accepté pour publication : L'article sera publié dans la revue. Le comité peut éventuellement préconiser quelques corrections mineures.

Demande de V2 (deuxième version) ou V3 (troisième version) : L'article pourrait éventuellement faire l'objet d'une publication après un travail ponctuel. Il s'agit généralement d'approfondir ou de préciser certains points, voire de répondre à des interrogations suscitées par l'article. Le cas échéant, les auteurs sont priés de joindre à la nouvelle version de leur article une « *note aux relecteurs* » décrivant *de façon détaillée* les changements effectués dans le texte. Ce sont les mêmes relecteurs qui assurent l'évaluation. Les réunions du comité de rédaction se tenant à échéances régulières, il n'y a pas de date imposée pour la remise d'une V2 ou d'une V3. *Nota bene :* la demande de V2 ou de V3 ne préjuge en rien de la publication de l'article *in fine.*

Refusé : L'article ne pourra faire l'objet d'une publication. Voir la rubrique « Les critères de rejet » *infra.*

Rejet / re-soumission : Le matériau est jugé original et intéressant mais l'article pèche sur de trop nombreux points. Un travail de refonte très substantiel est requis. Si un nouvel article est soumis, il pourra être évalué par d'autres rapporteurs.

Gérer & Comprendre peut aussi évaluer les articles écrits en anglais.

LES CRITÈRES DE REJET

Pour préciser quels articles la revue souhaite publier, le plus simple est d'indiquer ses critères de rejet :

Des considérations théoriques fondées sur aucune observation ou expérimentation

Même si Gérer & Comprendre, déborde la seule tradition clinique et expérimentale dont elle est née, elle se méfie des considérations théoriques déployées sans confrontation avec les faits. Le plus souvent, les méthodes de validation statistiques laissent sceptique le comité, bien que plusieurs de ses membres (qui ne sont pas les moins critiques…) aient par ailleurs une large expérience de l'enseignement des méthodes mathématiques et statistiques ;

Des descriptions sans concepts

À l'opposé du cas précédent, c'est ici le défaut de la narration sans structuration théorique qui est visé ;

Des travaux sans précision des sources

Le fait de restituer des observations ou des expériences pose naturellement un problème : le chercheur n'étant ni un observateur invisible, ni un investigateur impassible, il importe de préciser comment ont été effectuées les observations rapportées, cela afin que le lecteur puisse juger par lui-même des perturbations qu'ont pu occasionner les interactions entre l'auteur et le milieu dans lequel il était plongé ;

Un usage normatifs des théories et des idées

On a longtemps rêvé de lois et de solutions générales en gestion, mais cet espoir ne résiste pas à l'observation; les articles qui proposent, soit des théories implicitement ou explicitement normatives, soit des recettes présentées comme générales, sont pratiquement toujours rejetés ;

Des articles écrits dans un style abscons

Considérer que les textes savants ne doivent s'adresser qu'aux chercheurs est un travers étrange de la recherche en gestion : c'est pourtant dans le dialogue entre théorie et pratique que naissent le plus souvent les connaissances les plus nouvelles, comme le montrent les dialogues des Lumières, dont les Annales des mines portent l'héritage ; mais il faut pour cela que le style soit suffisamment clair et vivant pour encourager la lecture de ceux qui n'ont pas d'enjeux directs de carrière pour lire ; il arrive alors que le comité aide les auteurs pour amender la forme de leurs textes. Mais nul papier n'est parfait : ainsi, certains articles publiés pèchent au regard des critères ci-dessus. Mais c'est aussi le travail du comité que de savoir de quels péchés on peut absoudre. Gérer & Comprendre est toujours attentive à favoriser les pensées vraiment originales, quand bien même elles seraient en délicatesse avec les règles énoncées ci-dessus.

INFORMATIONS PRATIQUES

La longueur des articles est généralement de l'ordre de 40 000 signes, mais des articles plus longs peuvent être publiés. Les articles doivent être précédés d'un résumé d'environ 1 000 caractères. Ils devront être adressés par Internet à l'adresse suivante :

alexia.kappelmann@finances.gouv.fr

Merci de ne laisser dans le corps du texte (soumis au comité de façon anonyme) aucune indication concernant l'auteur. Toutes les informations nécessaires aux relations entre le secrétariat du comité et l'auteur (titre de l'article, nom et qualités de l'auteur, coordonnées postales, téléphoniques et Internet, données biographiques, etc.) seront rassemblées sur une page séparée jointe à l'envoi. Les titres, les résumés et l'iconographie sont de la seule responsabilité de la rédaction.

N° spécial anniversaire des 40 ans
Septembre 2026

3
Gérer & Comprendre,
Retour en images

4
Introduction - Naissance d'une revue et perspectives d'avenir
Gérer & Comprendre, 1985

Michel BERRY, Hervé DUMEZ, Erhard FRIEDBERG, Grégoire POSTEL-VINAY & Michel VILLETTE

7
Comment la méthodologie qualitative est-elle justifiée dans les revues de gestion ?

Hervé DUMEZ et Étienne MINVIELLE

16
Pourquoi les recherches qualitatives sont-elles souvent décevantes ?
Quelques réflexions épistémologiques holmesiennes

Hervé DUMEZ

26
Pour un élargissement des formats d'articles acceptés dans les revues de gestion

Michel VILLETTE

32
Quel rapport à la pratique des articles publiés dans *Gérer & Comprendre* ? (1985-2023)

Michel VILLETTE

MOSAÏQUE

37
Un dictionnaire d'une autre gestion, plaidoyer pour un pluralisme gestionnaire

À propos l'ouvrage de Philippe EYNAUD et Genauto CARVALHO de FRANÇA FILHO, *Dictionnaire d'une autre gestion : inventaire théorique et pratique des transitions et des communs,* Éditions Érès, 2026, 463 p.

Karen DELCHET-COCHET

40
Les sciences de gestion, un espace « socio-technique du présent »

À propos de l'ouvrage de Patrick GILBERT, Aurélie LECLERCQ-VANDELANNOITTE & Nathalie RAULET-CROSET, *Une Introduction aux Sciences de Gestion,* Éditions Presses universitaires de France (PUF), 2026, 291 p.

Frédéric GAUTIER

42
Abstracts

43
Biographies

Gérer & Comprendre

Retour en images

1.



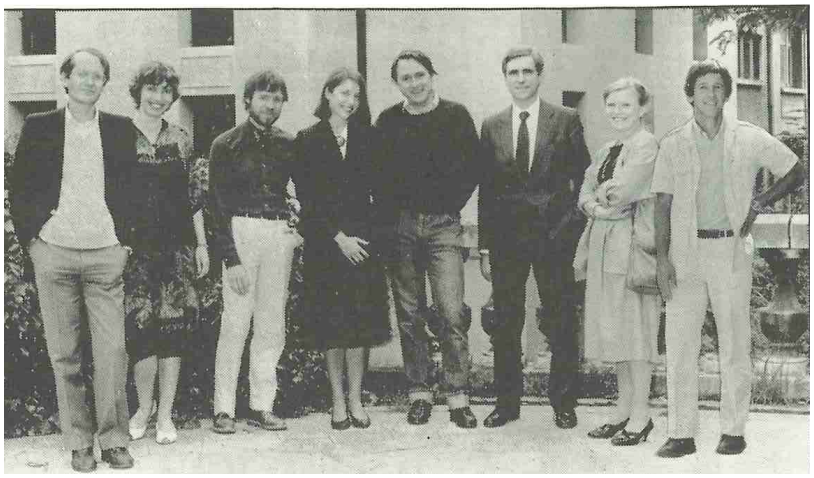
1. Le nom de la revue ***Gérer et Comprendre***, parue pour la première fois au cours du 4e trimestre 1985, sera modifié et remplacé par ***Gérer & Comprendre*** fin 1989, voir **4.**

Extraits de l'introduction « Naissance d'une revue et perspectives d'avenir » p. 4 : **2.** « Plusieurs originalités caractérisent ce qui constitue, en fait, une nouvelle revue à part entière. […] La première frappe les yeux du lecteur : les articles sont illustrés de photographies en noir et blanc. […] Une autre est la présence de pages publicitaires qui, elles, sont en couleurs. On trouve dans le premier numéro celle de la Direction Générale des Télécommunications. […] Le monde des affaires manifeste son intérêt pour le projet d'un dialogue entre chercheurs et gestionnaires praticiens. » **3.** « Parmi les photos figure celle du comité de rédaction. Comme il est noté, "il se compose à la fois de praticiens et de chercheurs" ».

2.

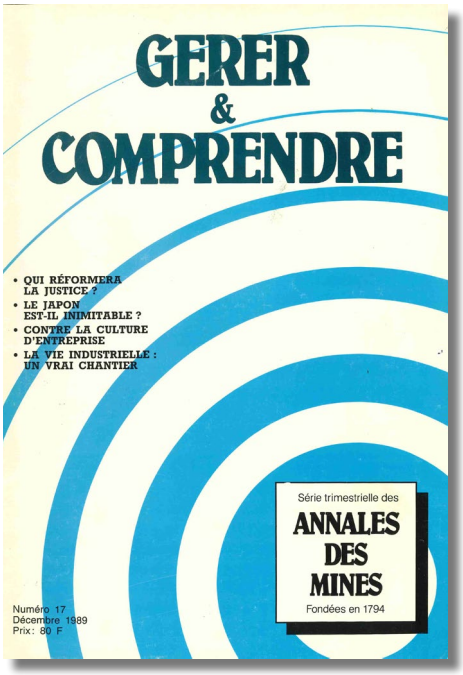


3.



3. Pour ce 1er numéro, le comité de rédaction (ci-dessus, de g. à dr.) est composé de D. Fixari, M-O. Cabridain, M. Matheu, C. Hocquard, E. Friedberg, M. Berry, M-J. Carrieu-Costa, M. Villette, J. Sarrazin (abs. de la photo).
Les membres du comité de lecture sont, P-L. Dahan, H. Dumez, C. Midler, G. de Pouvourville et C. Riveline.

4.



Naissance d'une revue et perspectives d'avenir
Gérer et Comprendre, 1985

Une revue particulière

Le premier numéro de *Gérer & Comprendre* paraît comme celui d'une nouvelle série des *Annales des Mines* au quatrième trimestre 1985. Plusieurs originalités caractérisent ce qui constitue, en fait, une nouvelle revue à part entière.

La première frappe les yeux du lecteur : les articles sont illustrés de photographies en noir et blanc. L'apparence n'est pas sans rappeler *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, revue créée par Pierre Bourdieu dix ans auparavant. Les ambitions de l'une et de l'autre ne sont d'ailleurs pas sans parenté.

Une autre est la présence de pages publicitaires qui, elles, sont en couleurs. On trouve dans le premier numéro celle de la Direction Générale des Télécommunications. Dans les suivants, on verra apparaître celle de la Compagnie Générale des Eaux, d'EDF, etc. Le monde des affaires manifeste son intérêt pour le projet d'un dialogue entre chercheurs et gestionnaires praticiens.

Parmi les photos figure celle du comité de rédaction. Comme il est noté, « il se compose à la fois de praticiens et de chercheurs ». On y trouve effectivement Marie-Josèphe Carrieu-Costa d'EDF ; Jacques Sarrazin de Péchiney ; ainsi que Claire Hocquard de la Direction des Hydrocarbures (Ministère de l'Industrie) ; trois chercheurs du Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique, Michel Berry, Marie-Odile Cabridain et Michel Matheu (qui est aussi rédacteur en chef adjoint des *Annales des Mines* et en deviendra le rédacteur en chef par la suite) ; un chercheur du CGS de l'École des Mines, Daniel Fixari ; et deux sociologues, Erhard Friedberg (Centre de Sociologie des Organisations) et Michel Villette (Centre d'Étude des Systèmes et Techniques avancées). Dans le comité de lecture, dont il est précisé qu'il sera amené à s'élargir, Pierre-Louis Dahan de Merlin-Gérin ; Hervé Dumez, Christophe Midler et Gérard de Pouvourville du CRG ; Claude Riveline de l'École des Mines de Paris.

Une petite analyse de la composition de ces comités fait apparaître le positionnement exceptionnel de la revue : elle vise à s'adresser à des chercheurs comme à des praticiens. D'une part, des entreprises la financent par la publicité – on l'a vu –, et, d'autre part, fait encore plus marquant, la revue associe à l'évaluation des articles des praticiens (qui, souvent, ont un passé de chercheurs). Par ailleurs, la revue se veut interdisciplinaire : des chercheurs en gestion y côtoient des sociologues. Elle est étonnamment ouverte pour l'époque : on relève dans les deux comités, rédaction et lecture, les noms d'un co-auteur de Michel Crozier, d'un ancien doctorant de Pierre Bourdieu et d'un ancien thésard de Raymond Boudon. Ceux qui ont connu les conflits picrocholiens de la sociologie française de l'époque apprécieront tout le sel de cette rencontre probablement inimaginable en un autre lieu ou une autre instance. Le recrutement est opéré par Michel Berry, qui, par-delà l'appartenance à des institutions (entreprises, écoles, universités), a choisi chacun des membres *intuitu personae*.

La composition du comité doit être reliée à son fonctionnement. L'évaluation des articles n'est pas du type courrier (les plates-formes électroniques n'existent pas à l'époque…) : le comité se réunit physiquement tous les mois et demi en moyenne, et les projets d'articles sont discutés par l'ensemble des membres après que chaque relecteur s'est exprimé ou que l'avis d'un membre du comité de lecture a été lu. On s'amuse beaucoup, et on s'écharpe. Les tenants de l'analyse de la dimension culturelle – cultures locales, nationales, d'entreprise – s'affrontent avec les tenants des systèmes d'action ou des instruments de gestion. L'atmosphère est particulière et stimulante, les membres du comité ont plaisir à se retrouver et échanger autour des propositions d'articles : « Je dois insister sur le caractère ouvert, accueillant de ce milieu. Une ambiance d'entraide, d'écoute des jeunes », témoigne un membre de ce premier comité. Ce climat est porté par Michel Berry qui anime les débats, et un lieu le renforcera quelques années plus tard : un hôtel particulier du boulevard du Montparnasse, cosy, coupé de toute attache institutionnelle et offrant un espace de liberté. La revue apparaît comme intellectuelle, libre, libératrice, contestataire vis-à-vis de la pratique comme de l'académisme. Elle le doit à son fonctionnement : encore une fois, un article n'est pas accepté ou rejeté par un éditeur sur la base du rapport écrit de deux ou trois relecteurs anonymes. Il est à chaque fois discuté collectivement par un comité aux sensibilités, aux attachements disciplinaires et intellectuels divers.

Le numéro est structuré par une série de rubriques que Michel Berry élabore dans l'éditorial du premier numéro. « Réalités méconnues » appelle des articles consacrés à des faits, des pratiques, des situations de gestion peu ou pas observées jusqu'ici. « Méthodes à l'épreuve des faits » cherchera à analyser la manière dont les idées de gestion élaborées dans les bureaux, ceux des chercheurs ou des consultants, sont appliquées en pratique et avec quels effets. « Témoignages et Débats » s'adresse directement aux praticiens, les invitant à écrire. La rubrique sera nourrie d'interviews de praticiens, menées par Daniel Fixari, Francis Pavé ou Bernard Colasse. « Autres temps, autres lieux » ouvre à des travaux d'ethnographie dans des contrées lointaines, et à des recherches d'historiens. « Nous avons lu » se consacrera aux livres. Enfin, « En quête de théories » rappelle que les analyses s'appuieront sur des théories, et chercheront à en créer de nouvelles. La revue n'impose donc pas un style formaté d'article, un plan standardisé, le positionnement dans une discipline ou une sous-discipline ; elle ouvre.

Dernière originalité : elle figure en dernière page du numéro et est intitulée « À vos plumes ». Il s'agit d'inciter « acteurs d'entreprise, fonctionnaires, syndicalistes, hommes politiques, voyageurs, chercheurs », à participer à l'aventure en envoyant

des projets d'articles, signés ou sous protection d'anonymat. Un premier requis est formulé : le lecteur doit savoir qui parle et d'où il parle. Un second : l'importance du style, qui doit être « clair et vivant ». Le mode d'évaluation est inattendu : alors que la règle pour les revues scientifiques est le double aveugle, les auteurs ici connaîtront le nom de leurs relecteurs, et, « sauf cas particulier », les relecteurs connaîtront le nom des auteurs. L'idée est de créer un dialogue entre les uns et les autres, avec la possibilité de publier éventuellement les débats. Et, effectivement, plusieurs le seront : dans les tous premiers numéros, par exemple, une controverse entre chercheurs en gestion autour de l'approche ethnographique des organisations (Matheu, 1986 ; Dumez et Jeunemaître, 1986) ou, quelques années plus tard, un débat entre un ingénieur chercheur en gestion et un sociologue des organisations (Riveline, 1991a, 1991b ; Friedberg, 1991).

Un contexte particulier

La naissance de ce projet hors norme ne peut s'expliquer que par un contexte singulier qui cristallise (au sens de Hannah Arendt) plusieurs dimensions.

Au Centre de Gestion Scientifique (CGS) de l'École des Mines, tout d'abord, au Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique, ensuite, sous l'impulsion de Claude Riveline, s'est développé un type de recherche en gestion que l'on dirait aujourd'hui « engagée » (Van de Ven, 2007), c'est-à-dire menée au contact des praticiens, en dialogue avec eux et en lien avec leurs problèmes concrets. Elle se fait sous forme de contrats de recherche, ou par des groupes de réflexion rassemblant chercheurs et praticiens, comme le Groupe de Réflexions sur l'Automatisation de la Production (GRAP), qui organise débats et échanges sur le développement de la robotique dans les entreprises. Ce type d'approche est à l'époque très controversé et considéré comme non scientifique par les professeurs d'université ou d'écoles de commerce qui se sont formés aux approches traditionnelles, souvent aux États-Unis. Lorsque sont publiés les travaux du GRAP, par exemple, ils sont commentés de la manière suivante :

> « Les anecdotes, souvent fort intéressantes, fourmillent. Par manque de structure conceptuelle, d'hypothèses ou de problématique, de nombreux cas particuliers sont érigés subrepticement en lois […] Ces lois, si faiblement étayées, sont affichées de façon plaisante, amusante, imagée, parfois provocatrice, comme s'il s'agissait plus d'un exercice de style que d'un travail de recherche » (Tarondeau, 1988, p. 118)

Faire du terrain n'est pas à l'époque considéré comme faire de la recherche, et ceux qui pratiquent cette approche peinent donc à être publiés dans les revues classiques.

Pourtant, le contexte politique, économique et intellectuel des années 1980 a changé profondément et est devenu plus ouvert à ce type de démarche.

En 1981, la gauche est arrivée pour la première fois au pouvoir, vingt-trois ans après la fondation de la V^{e} République. Jean-Pierre Chevènement, ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Industrie (le rapprochement des trois étant un programme en soi), a affiché une politique de recherche ambitieuse et davantage tournée vers la « demande sociale ». Le chercheur ne doit plus s'enfermer dans la tour d'ivoire de la discussion avec ses pairs. Au ministère, au CNRS, au niveau des sciences sociales, des ethnologues et ethnographes ont pris des postes de responsabilité, au premier rang desquels Maurice Godelier. L'idée de faire du terrain, alors marginale en sciences de gestion, leur est au contraire familière, et ils la considèrent comme légitime et centrale. D'ailleurs, des ethnographes commencent à s'intéresser aux organisations, telle Nicole Feneyrol. Un séminaire est créé, intitulé Ethnographie des Organisations, dont Michel Matheu est rapporteur et auquel participent, entre autres, Per Agrell, Yves Duroux, Maurice Godelier ou Bruno Latour.

Sur le plan économique, le gouvernement de gauche a opéré des nationalisations massives. L'idée est de redynamiser l'industrie française, notamment en recréant ou resserrant les liens avec la recherche. Les entreprises s'ouvrent à cette dernière, y compris en sciences sociales. Bon nombre des nouvelles nationalisées comptent comme PDG ou dans leurs équipes dirigeantes des membres du Corps des Mines. Ce dernier a une instance de réflexion, son 'Amicale, dans laquelle Claude Riveline et Michel Berry jouent un rôle important. Un des sujets abordés est l'avenir de la revue *Les Annales des Mines*, créée en 1794, mais qui, à l'époque, paraît un peu à bout de souffle. En 1977, elle a consacré un numéro spécial aux recherches du CGS et, en 1981, à celles du CRG. Claude Riveline et Michel Berry proposent la création d'une série spéciale, *Gérer et Comprendre*. Il a toutefois fallu un an de débats au sein de l'Amicale pour convaincre. En particulier, un comité de rédaction fictif réunissant des praticiens et des chercheurs a discuté des projets d'articles nourris d'observations de terrain, et qui ont été, pour certains, publiés dans les premiers numéros de *Gérer et comprendre*.

La revue aurait pu fonctionner sur un petit cercle fermé, chercheurs du CGS et du CRG. Mais l'idée n'est pas celle-là : elle est de créer un esprit dans un premier temps, puis d'élargir, dans le même esprit. Il se trouve que le Centre de Sociologie des Organisations, qui a une tradition de recherche de terrain plutôt tournée vers les organisations publiques, commence à s'intéresser plus directement aux entreprises sous l'impulsion de Michel Crozier. Le CRG comme le CSO ont été impliqués dans l'Institut Auguste Comte, créé par Valéry Giscard d'Estaing et supprimé par le gouvernement socialiste. Erhard Friedberg et Francis Pavé, qui a fait sa thèse sur l'informatisation des entreprises, entrent au comité de rédaction. Ils seront suivis par Jean-Philippe Neuville. Les jeunes sociologues du CSO qui veulent entrer au CNRS doivent publier dans la *Revue Française de Sociologie* ou dans *Sociologie du Travail*. Certes, un article dans *Gérer & Comprendre* peut constituer un plus dans leur dossier, mais sans être décisif. L'enjeu d'une participation au projet n'est donc pas institutionnel, mais intellectuel, avec également la possibilité de nouer plus de contacts avec les entreprises. Michel Villette, quant à lui, rejoint le comité *via* le séminaire Ethnographie des Organisations, dans lequel il est intervenu pour présenter son livre, *L'homme qui croyait au management*. L'ouverture se fera ensuite vers les écoles de commerce avec Hervé Laroche (ESCP), Dominique Jacquet (INSEAD et École des Ponts), Françoise Chevalier (HEC), et vers les universités avec Bernard Colasse (Dauphine). Avec eux sont alors représentés la comptabilité et le contrôle de gestion, la finance, les ressources humaines, la stratégie.

Mise en perspective

Une revue originale est née en 1985 d'une conjoncture, à tous égards, exceptionnelle : les instances politiques décident de favoriser les liens entre la recherche et la demande sociale ; les entreprises s'ouvrent à la recherche en sciences sociales ; des chercheurs se passionnent pour la recherche engagée – recherche-action, observation – au contact des praticiens. Cette conjecture s'est malheureusement aujourd'hui érodée : la recherche est devenue de plus en plus académique, se coupant en grande partie de la pratique ; les entreprises, de leur côté, tendent à éviter tout regard critique, et à contrôler les discours les concernant ; le français s'est affaibli en tant que langue scientifique ; le style et la pensée se sont standardisés ; les revues ont perdu la tradition des controverses scientifiques – un article ne peut plus passer que s'il ne critique rien ni personne.

Gérer & Comprendre a dû s'adapter, en passant, par exemple, à l'évaluation en double aveugle pour être classée parmi les revues scientifiques à comité de lecture. Elle offre aussi à ses auteurs des réponses rapides (utile à un moment où les apports de l'IA tendent à saturer les rédactions), un dialogue avec les relecteurs et le comité de rédaction, des ateliers d'écriture pouvant aider les auteurs à mieux capter l'esprit de la revue, une diffusion de leurs travaux en dehors de leur cercle académique. D'autres disciplines expérimentent de nouvelles approches de la publication scientifique, comme les sciences du vivant avec *eLife*. Dans les sciences de gestion elles-mêmes, des initiatives ont germé pour se libérer des carcans académiques, en faisant « l'école buissonnière » : entre autres, *Le Libellio*, les entretiens de Cairn et sa revue audiovisuelle de valorisation des savoirs scientifiques, la revue *Élucidations managériales*.

Le moment est peut-être venu pour *Gérer & Comprendre* de reprendre d'une nouvelle manière l'ambition rebelle qui l'a fait naître. De nouveaux talents de la recherche et de l'enseignement, mais aussi des praticiens des entreprises sont venus alimenter et rajeunir son comité de rédaction et aussi l'internationaliser : Michèle Charbonneau, Sarah Richard, Léna Masson, Guy Maugis, Cécile Chamaret et Julie Bastianutti. De nouveaux thèmes se présentent avec des intensités accrues : les chaînes logistiques établies durant la grande période de la globalisation sont fragilisées ; nos pays font face aux défis de la réindustrialisation, du vieillissement et de l'évolution des questions de santé, à la nécessité du réarmement et à celle de la transition énergétique et écologique. L'intelligence artificielle est à la veille de bouleverser l'enseignement, la recherche, le travail, l'industrie, la guerre et la sécurité. Autant de problèmes de gestion – entendue à la fois en tant que pratique et science de l'action – qui doivent attirer de jeunes talents pour y apporter un œil créateur.

Le comité de rédaction remercie tous ceux qui ont contribué à cet article,
Michel Berry, Hervé Dumez, Erhard Friedberg, Grégoire Postel-Vinay & Michel Villette.

Références

CABRIDAIN M.-O. (1985), « Automatisation et organisation du travail : les utilisateurs ont-ils leur mot à dire ? », *Gérer et Comprendre*, n°1, pp. 27-39.

CENTRE DE GESTION SCIENTIFIQUE (1977), « Économie d'entreprise », *Les Annales des Mines*, 183e année, n°4, avril.

CENTRE DE RECHERCHE EN GESTION (1981), « Recherche en gestion. Les analyses du Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique », *Les Annales des Mines*, 187e année, n°7-8, juillet-août.

COLLOMB B. (1985), « Le point de vue du dirigeant d'entreprise », *Gérer et Comprendre*, n°1, p. 37.

DUMEZ H. & JEUNEMAÎTRE A. (1986), « La recherche en gestion et le paradigme ethno: une séduisante impasse ? », *Gérer et Comprendre*, n°5, pp. 52-55.

FRIEDBERG E. (1991), « Regard d'un sociologue sur le regard d'un ingénieur », *Gérer & Comprendre*, décembre, pp. 64-73.

MATHEU M. (1986), « La familiarité distante. Quel regard poser sur la gestion dans notre société ? », *Gérer et Comprendre*, n°2, mars, pp. 81-94.

RIVELINE C. (1991a), « Un regard d'ingénieur sur la gestion des organisations », *Gérer & Comprendre*, décembre, pp. 50-62.

RIVELINE C. (1991b), « Bref regard sur le regard du sociologue (réponse de Claude Riveline à Erhard Friedberg) », *Gérer & Comprendre*, décembre, pp. 73-74.

TARONDEAU J.-C. (1988), « Production : le retour à la raison. Compte rendu de Pour une automatisation raisonnable de l'industrie, numéro spécial des *Annales des Mines* », *Revue Française de Gestion*, n°69, p. 118.

VAN DE VEN ANDREW H. (2007), *Engaged scholarship. A guide for organizational and social research*, Oxford, Oxford University Press.

VILLETTE M. (1988), *L'homme qui croyait au management,* Paris, Seuil.

Comment la méthodologie qualitative est-elle justifiée dans les revues de gestion ?

Par Hervé DUMEZ

I3-Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique (CNRS, Institut polytechnique de Paris)

Et Étienne MINVIELLE

I3-Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique (CNRS, Institut polytechnique de Paris)

Dans cet article, nous nous proposons d'étudier la manière dont les recherches qualitatives sont justifiées dans les sections méthodologiques des articles publiés. Pour répondre à cette question, nous avons analysé les sections méthodologiques des articles parus dans une revue européenne ouverte au qualitatif : *Organization Studies (OST)* ; deux revues américaines, l'une assez équilibrée entre approches qualitatives et approches quantitatives : *Organization Science (OSC)*, l'autre dominée par les approches quantitatives mais publiant quelques articles qualitatifs : *The Academy of Management Journal (AMJ)* ; et une revue française : la *Revue Française de Gestion (RFG)*, généraliste et publiant une forte proportion d'articles qualitatifs.

L'économie a été la première des sciences sociales à se mathématiser, avec Jevons, Marshall, mais surtout Walras et sa théorie de l'équilibre général, Walras se fixant pour objectif de changer le statut scientifique de l'économie pour l'aligner sur celui de la physique newtonienne (Walras, 1909 ; Dumez, 1985 ; Mirowski et Cook, 1990). Depuis, nombre de sciences sociales ont évolué d'une approche qualitative développée à leurs débuts à des approches quantitatives et modélisatrices. En science politique, par exemple, le livre de King *et al.* (1994) a marqué un tournant, suscitant des débats méthodologiques et épistémologiques intenses à l'intérieur de la discipline (King *et al.*, 1995). Peu à peu, les approches qualitatives traditionnelles (enquêtes de terrain) se sont trouvées marginalisées quant à leur statut scientifique par la modélisation, les statistiques, l'économétrie, et, dans une période plus récente, les approches expérimentales en laboratoire ou sur le terrain. De manière étrange, le qualitatif en vient même à être défini négativement, dans un livre pourtant souvent cité de méthodologie qualitative : "*Any kind of research that produces findings not arrived at by means of statistical procedures or other means of quantification*" (Strauss et Corbin, 1998, p. 17). Le qualitatif ne serait que ce qui n'est pas quantitatif.

Comme la science politique, la gestion demeure une discipline partagée entre approches quantitatives (qui dominent par exemple en finance et en marketing) et qualitatives (plus présentes en management et théorie des organisations). La question de la scientificité des approches qualitatives y reste ouverte et débattue.

Dans ce contexte, on peut se poser deux questions : comment les recherches qualitatives se justifient-elles sur les plans méthodologique et épistémologique ? Ce processus de justification est-il fortement normé, voire standardisé ? On peut faire l'hypothèse que les auteurs s'inspirent d'articles parus dans la revue à laquelle ils soumettent leur article, pour rédiger la section méthodologique de leur propre article, ce qui devrait accentuer le phénomène de standardisation.

Pour répondre à ces questions, nous avons analysé les sections méthodologiques des articles parus dans une revue européenne ouverte au qualitatif : *Organization Studies (OST)* ; deux revues américaines, l'une assez équilibrée entre approches qualitatives et approches quantitatives : *Organization Science (OSC)*, l'autre dominée par les approches quantitatives mais publiant quelques articles qualitatifs : *The Academy of Management Journal (AMJ)* ; et dans une revue française : la *Revue Française de Gestion (RFG)*, généraliste et publiant une forte proportion d'articles qualitatifs.

Dans une première section, nous présentons notre méthodologie. Puis, viennent les résultats de l'étude menée, une discussion de ces résultats et une conclusion.

Méthodologie

La démarche adoptée est à visée compréhensive (Dumez, 2021). Il s'agit de comprendre une pratique scientifique : comment un chercheur ayant mené une recherche qualitative justifie ce choix dans la section méthodologique de l'article qu'il publie ? Nous avons cherché à construire une typologie descriptive permettant d'orienter notre démarche. On peut se demander si cette pratique diffère selon que la revue est plus ou moins ouverte aux recherches qualitatives. Nous avons donc retenu, dans les revues du classement du *Financial Times*, une revue publiant une majorité d'articles utilisant les méthodes quantitatives (*Academy of Management Journal – AMJ*) et une revue plus équilibrée entre quantitatif et qualitatif (*Organization Science – OS*). Ces deux revues sont des références dans le milieu international, mais très implantées dans le milieu américain. Nous nous sommes demandé s'il pouvait exister une différence de pratique entre ce milieu américain et le milieu européen. Nous avons donc sélectionné une revue européenne (*Organization Studies – OST*). Enfin, nous nous sommes demandé quel pouvait être l'impact du cadre national sur cette pratique, et nous avons donc retenu également une revue française (*Revue Française de gestion – RFG*). À partir de cette typologie descriptive, il nous a fallu procéder à un échantillonnage. Comme la pratique peut évoluer dans le temps, nous avons procédé à une coupe temporelle en choisissant une année de référence. Nous l'avons choisie dans la période récente, mais avec quelques années de recul, 2021[1]. Un tirage au sort a alors été effectué au niveau des trois revues anglo-saxonnes. Il a conduit à étudier 66 des 71 d'*AMJ* (le nombre est plus élevé en raison de la faible part des analyses qualitatives dans ce journal), 22 des 68 d'*OSC*, et 21 des 78 articles d'*OST*. Pour la *RFG*, tous les articles publiés par cette revue lors de l'année de référence (2021) ont été étudiés (61). Ensuite, un critère d'inclusion a été appliqué sur le matériau constitué pour ne retenir, au sein des quatre revues, que les études fondées sur des analyses qualitatives (ont été exclus les articles quantitatifs, les articles conceptuels, les papiers de statut particulier, tels que les points de vue). Ce critère a conduit à sélectionner 10 articles d'*AMJ*, 5 d'*OSC*, 17 d'*OST*, et 29 de la *RFG*. Au total, le matériau est donc composé de 61 articles, chiffre maîtrisable pour mener une analyse compréhensive. Bien évidemment, la pertinence des résultats n'est pas de nature statique, mais compréhensive.

Pour analyser les sections « méthodologie » de chacun de ces articles, nous avons codé en référence aux trois grands thèmes récurrents dans les sections méthodologiques : le positionnement épistémologique ; le recueil de données (*data collection*) ; et le traitement des données (*data analysis*). Ces trois thèmes ont été décomposés ensuite en sous-thèmes.

- positionnement épistémologique (la logique adoptée – inductive, abductive ou hypothético-déductive –, voire la distinction entre approche positiviste ou interprétative ; étude de cas ou approche ethnographique) ;
- recueil des données (entretiens, observations, documents ; saturation ; triangulation) ;
- traitement des données (codage ou autre type de méthode ; recours à un logiciel ; existence de phases ou d'étapes dans l'analyse ; recherche de validité externe).

Nous avons ajouté trois thèmes :

- les références citées à l'appui de la démarche qualitative ;
- la taille de la section par rapport à la longueur de l'article ;
- la référence éventuelle aux questions éthiques (approbation d'un comité d'éthique).

Pour chacun de ces thèmes, nous avons collecté les informations, en standardisant certaines d'entre elles (par exemple, le temps moyen des entretiens lorsqu'il est affiché). Les pourcentages sont uniquement présentés lors de calculs qui comprennent l'entièreté du matériau étudié au dénominateur (par exemple, les 29 articles fondés sur des analyses qualitatives dans la *Revue Française de Gestion*). L'ensemble a été réalisé sous tableur Excel version 2021. Nous sommes bien sûr conscients que la notion de pourcentage sur de petits échantillons a peu de sens statistique, mais nous l'avons utilisée dans la mesure où les ratios bruts sont moins parlants.

Résultats

Analyse descriptive du matériau

Comme le montre le Tableau 1 ci-contre , le matériau constitué témoigne de la diversité des approches proposées au sein de chaque revue, et de la part variable des analyses qualitatives dans l'ensemble des approches méthodologiques proposées. La proportion des méthodologies qualitatives par rapport aux méthodologies quantitatives est respectivement de 18 % (10 articles) dans *AMJ*, 32 % (5 articles) dans *OSC*, 81 % (17 articles) dans *OST*, et 79 % (29 articles) dans la *RFG*.

Analyse des sections méthodologie des quatre revues

À partir des échantillons constitués se distinguent les résultats suivants.

Aspects épistémologiques

Ils sont quasi systématiquement présentés dans les trois revues anglophones, avec une prédominance des approches inductives : *AMJ* (9/10, inductif dans 7 de ces cas) ; *OSC* (3 fois inductif, et 1 fois déductif ou abductif), et *OST* (14/17, inductif dans 11 de ces cas, abductif dans 3 de ces cas). La référence au constructivisme n'apparaît que deux fois, uniquement dans *OST*. Ces aspects sont précisés dans 11 des 29 articles de

[1] 2021 est l'année de sortie de l'épidémie de Covid-19. Nécessaire, le choix d'une année avait forcément une dimension arbitraire, mais la comparaison 2021/2019 amène à penser qu'il n'existe pas de différence majeure entre années dans la période récente du point de vue de notre sujet d'analyse.

Tableau 1. Caractéristiques du matériau étudié.

	Nombre d'articles faisant appel à une méthodologie qualitative	Nombre d'articles faisant appel à une méthodologie quantitative	Nombre d'articles faisant appel à une méthode mixte	Total des articles (quali & quanti)
Academy of Management Journal	10	54	2	66
Organization Science	5	15	2	22
Organization Studies	17	3	1	21
Revue Française de Gestion	29	9	2	40
Total (articles)	61	81	7	149

la *RFG* (38 %). Il est alors fait référence au caractère abductif (6), inductif (1), ou déductif (1). En complément, une fois est mentionné le fait que l'approche est constructiviste, compréhensive, ou de type historique.

Méthode de la recherche

Dans la totalité des articles d'*AMJ* (10), la méthode employée est précisée, et combine différentes approches : le plus fréquemment est fait mention d'analyses sur entretiens et / ou documents (10), d'une étude de cas (5), et d'observation participante (3). En revanche, il n'est jamais fait mention d'une recherche-action ou intervention.

Dans le cas d'*OSC*, la méthode est précisée dans 3 des 5 articles, alors qu'elle l'est dans 9 des 17 articles d'*OST*. Là également, les deux méthodes habituellement rencontrées sont l'étude de cas et l'analyse sur entretiens.

Dans la quasi-totalité des articles de la *RFG*, la méthode employée est précisée (96 %). Elle mixe différentes approches : le plus fréquemment, est fait mention d'une étude de cas (13), suivie d'une analyse sur entretiens (8) et / ou documents (3), de recherches-actions ou interventions (5), d'observation participante (3), d'approche ethnographique (2) et netnographique (2), et, enfin, d'approche historique (1). Les deux profils rencontrés les plus fréquemment sont l'étude de cas (le plus souvent unique) (8) et la recherche sur entretiens (le plus souvent semi-directifs) (5), le premier pouvant conduire au second.

Distinction de phases dans la constitution et le traitement du matériau

Des distinctions sont également quasi systématiquement identifiables (31/32 - 97 %) pour les trois revues anglophones.

Dans *AMJ*, les 10 articles font explicitement référence à des étapes ou des phases (de 3 à 5). Elles portent sur le codage, et, dans une moindre mesure, l'ensemble du processus (recueil et traitement des données). Dans *OSC*, elles sont systématiquement présentées dans les 5 articles (de 2 à 4 phases / étapes), comme dans *OST* 16 fois sur 17 (de 2 à 4 phases). Dans la majorité des articles *RFG*, il n'apparaît pas de distinction entre les phases de constitution et de traitement du matériau, ou encore au sein d'une de ces deux étapes. Seuls quatre articles l'expriment (14 %).

Informations sur le type et le nombre de données recueillies

Le type et le nombre de données recueillies sont quasi systématiquement proposés dans les trois revues anglo-saxonnes (30/32 - 94 %).

Dans *AMJ*, il est le plus souvent associé à un nombre d'entretiens (9/10), le minimum étant un matériau composé de 17 entretiens semi-directifs, associés à l'étude du contenu de 1 573 articles. À l'autre extrême, une étude est composée de 120 entretiens associés à 280 heures d'observation sur site. Les entretiens sont toujours associés à d'autres types de données (documentaires, observation). Le temps consacré aux entretiens est mentionné dans 5 des 9 articles où des entretiens sont présentés. Il dépasse généralement 45 minutes. Enfin, la triangulation est exprimée dans 5 des 8 cas concernés, et la saturation pour justifier de la taille du matériau, notamment dans le cas des entretiens n'est mentionnée qu'une fois.

Dans *OSC*, le chiffrage est associé à des entretiens ou des heures d'observation dans 3 des 5 cas. Le nombre d'entretiens varie entre 24 et 97, toujours en association avec des collectes d'une autre nature. Le temps consacré est également mentionné dans 2 des 5 articles, dépassant les 45 minutes à chaque fois.

Dans *OST*, enfin, un chiffrage sur les données recueillies est systématiquement proposé. Les matériaux sont conséquents, combinant le plus souvent entretiens, documents, et observation. Les entretiens en constituent une partie importante (de 23 à 89 entretiens associés à des temps d'observation). Les temps d'entretien sont également généralement mentionnés (30 minutes minimum). Il est, enfin, fait mention 1 fois de saturation et 1 fois de triangulation.

Le type de matériau est systématiquement présenté dans les articles *RFG*. Le cas le plus fréquemment rencontré est une association d'entretiens, d'observations et / ou d'analyse de documents (15 fois/29 - 51 %). Dans 7 articles, les entretiens constituent à eux seuls le matériau (24 %). Un chiffrage est également systématiquement proposé pour quantifier le matériau recueilli. Il est le plus souvent associé à un nombre d'entretiens, le minimum étant de 10 entretiens semi-directifs. À l'autre extrême, une étude se compose de 153 jours

d'observation sur site, 62 entretiens semi-directifs, et l'analyse de 379 documents. Le temps consacré aux entretiens est souvent mentionné (11 fois sur 22), et dépasse généralement 45 minutes. Enfin, la triangulation entre les différents types de données (3 fois sur 15 - 20 %) et la saturation pour justifier de la taille du matériau, notamment dans le cas des entretiens (1 fois sur 22 - 5 %) sont des notions peu présentes.

Informations sur le traitement des données

Le recours à un codage est systématique dans les trois revues anglo-saxonnes, de même que les principes qui le guident. En revanche, le recours à un logicel lexicométrique est rare (2 fois sur 32). Pour la *RFG*, le recours à un codage est présent dans 19 des 29 cas (65 %). Dans les dix autres, le recours à la notion d'« attention flottante » est quatre fois mentionnée, à la place d'un codage. Dans les cas d'un recours au codage, les principes (type de catégories, multithématiques, assorties d'exemples) sont mentionnés dans 10 des 19 cas (52 %). Le recours à un logiciel lexicométrique (type N Vivo) est, pour sa part, présent dans 3 cas (16 %).

Présence d'une approbation par un comité éthique

Il n'existe aucun cas où une approbation à un comité éthique soit mentionnée dans les quatre revues (à la réserve qu'elle soit mentionnée dans des annexes présentées uniquement dans la version numérique).

Taille de la section

La proportion de la taille de la section (rapportée à la taille totale de l'article) varie de 7,2 à 20 % dans les trois revues anglophones. La proportion moyenne est de 14 %.

Plus précisément : dans *AMJ*, la taille de la section varie de 1 647 à 3 999 mots (la proportion moyenne étant de 16 %) ; dans *OSC*, la taille varie de 2 542 à 2 884 mots (la proportion moyenne est de 12 %) ; dans *OST*, la taille varie de 749 à 2 712 mots (la proportion moyenne est de 14 %). On constate donc assez facilement des écarts du simple au double ou même triple. Dans la *RFG*, la proportion moyenne de la section méthodologie (par rapport à l'ensemble de l'article) est de 12 % (7 à 16 %). La taille de cette section varie de 249 à 897 mots (du simple au triple).

Références méthodologiques

Les références varient selon les revues :

- dans *AMJ*, les auteurs les plus fréquemment cités sont Langley (8 fois), Strauss (5), Corbin (4), Miles et Huberman (3), Locke (3) ;
- dans *OSC*, avec une moyenne de 5,2 références par article, ce sont Langley (4), Glaser et Gioia (2) ;
- dans *OST*, avec une moyenne de 4,1, les plus cités sont Miles et Huberman (3), Gioia (3), Strauss (3, dont 2 avec Glaser, et 1 avec Corbin), et Langley (2).

Des références sont présents dans 27 des 29 articles *RFG* (93 %) :

- Yin est cité 10 fois pour justifier l'étude de cas, avec des références variables (1994, 2003, 2009, 2012, 2013, 2014, 2018), puis viennent Dumez (6 fois, dont 2 avec Ayache), Miles et Huberman (5), Strauss et Corbin (3), Eisenhardt (3), Gioia (3), Langley (3), et Morin (3). Si ces référencements sont les plus fréquents, ils ne couvrent pas l'ensemble des auteurs mentionnés, plus de 50 étant répertoriés.

Au-delà de cette analyse descriptive, l'analyse des contenus conduit à constater une grande hétérogénéité des sections. Il n'existe pas de profil type qui se dégage dans la présentation tant du matériau, de son traitement que de la posture épistémologique. Il est également impossible d'établir un jugement normatif sur ce que serait une bonne pratique parmi les présentations. Avec prudence, il nous semble, néanmoins, que des cas illustrent des présentations équilibrées et qui, sans prétendre à l'exhaustivité des thèmes évoqués, abordent suffisamment d'éléments pour juger la méthodologie comme robuste (voir Encadré p. 15). L'analyse des quatre revues permet ainsi de donner un aperçu général de la manière dont les méthodes qualitatives sont présentées. Le Tableau 2 ci-contre en donne une synthèse.

Discussion

Le premier enseignement de l'étude menée concerne la variabilité. Celle-ci porte tout d'abord sur la longueur de la section méthodologique. Les articles *RFG* sont plus courts que les articles publiés dans les revues internationales que nous avons pris comme référence. Mais, dans tous les cas, la longueur de la section méthodologique peut varier dans des proportions importantes (du simple au double, voire au triple) selon les articles. Cette constatation appelle plusieurs réflexions. D'une part, il n'existe pas de standard, affiché ou s'imposant par mimétisme (pour écrire sa section méthodologique, l'auteur s'inspire d'un article publié et le décalque). D'autre part, et plus profondément, la justification d'une recherche qualitative n'impose pas d'être particulièrement long. Même si les méthodes quantitatives apparaissent plus légitimes dans le champ scientifique que les méthodes qualitatives, ces dernières semblent, elles aussi, avoir une forme de légitimité *a priori*. De plus, il paraît possible d'être précis et solide sans être long, quelle que soit la taille de l'article.

Si la variabilité porte sur la longueur de la section méthodologique, elle porte également sur le volume du matériau recueilli. Le fait est évident concernant le nombre d'entretiens. Il est parfaitement impossible pour la recherche qualitative de définir un standard concernant ce nombre. Le seul concept applicable est celui de saturation, et il est et reste flou (Aldiabat et Le Navenec, 2018 ; Mwita, 2022). Il est, d'ailleurs, peu évoqué. Dès lors, on constate une grande variabilité. Le minimum relevé l'a été dans la *RFG* (10 entretiens) ; la même variabilité se constate également dans les autres revues. Par ailleurs, nombre de recherches qualitatives opèrent une triangulation des données (Flick, 2004 ; Denzin, 2012) en mêlant plusieurs techniques de recueil de matériau (entretiens et observation, par exemple) et plusieurs types de matériau (entretiens ou observation et analyse de sites web, documents écrits, etc., par exemple). Dans notre échantillon, beaucoup de recherches (un peu plus de la moitié) pratiquent cette combinaison de

Tableau 2 : Synthèse de l'analyse descriptive des quatre revues.

	AMJ	*OSC*	*OST*	*RFG*
Aspects épistémologiques	Oui (90 %, 9/10) Le plus souvent inductif (7 fois)	Oui (100 %, 5/5) Le plus souvent inductif (3 fois)	*OST* (82 %, 14/17) Le plus souvent inductif (11 fois), puis abductif (3 fois)	Oui (38 %,11/39) Le plus souvent abductif (6 fois)
Méthode de recherche	Oui (100 %) Trois approches principales : analyses sur entretiens et / ou documents (10), étude de cas (5), et observation participante (3)	Oui (60 %, 3/5) Deux approches principales : étude de cas et entretiens	Oui (53 %, 9/17) Deux approches principales : étude de cas et entretiens	Oui (96 %) Variété d'approches : étude de cas (13/28), entretiens (8) et / ou documents (3), recherches-actions ou interventions (5), observation participante (3), ethnographie (2), netnographie (2), approche historique (1)
Distinction de phases dans la construction et le traitement du matériau	Oui (100 %) 3 à 5 phases qui portent sur le codage, et, dans une moindre mesure, l'ensemble du processus (recueil et traitement des données)	Oui (100 %) 2 à 4 phases qui portent sur le codage, et, dans une moindre mesure, l'ensemble du processus (recueil et traitement des données)	Oui (94 %, 16/17) 2 à 4 phases qui portent sur le codage, et, dans une moindre mesure, l'ensemble du processus (recueil et traitement des données)	Oui, mais peu fréquent (14 %)
Informations sur le type et le nombre de données recueillies	Les matériaux sont conséquents, combinant le plus souvent entretiens, documents, et observation. Le minimum est composé de 17 entretiens semi-directifs, associés à l'étude du contenu de 1 573 articles. Le maximum est composé de 120 entretiens + 280 heures d'observation sur site.	Les matériaux sont conséquents, combinant le plus souvent entretiens, documents, et observation. Les entretiens en constituent une partie importante (de 23, le minimum, à 89 entretiens associés à des temps d'observation, le maximum).	Les matériaux sont conséquents, combinant le plus souvent entretiens, documents, et observation. Le nombre d'entretiens varie entre 24 et 97, toujours en association avec des collectes d'une autre nature.	Cas le plus fréquent : une association d'entretiens, d'observations et / ou d'analyse de documents (51 %). Le minimum est composé de 10 entretiens semi-directifs. Le maximum est composé de 153 jours d'observation sur site, 62 entretiens semi-directifs, et d'une analyse de 379 documents.
Informations sur le traitement des données	Le recours à un codage est systématique, de même que les principes qui le guident. En revanche, le recours à un logiciel lexicométrique est rare (1 fois sur 10).	Le recours à un codage est systématique, de même que les principes qui le guident. Il n'existe pas de recours à un logiciel lexicométrique.	Le recours à un codage est systématique, de même que les principes qui le guident. Le recours à un logiciel lexicométrique est rare (1 fois sur 17).	Le recours à un codage est présent dans 19 des 29 cas (65 %). Les principes (type de catégories, multithématiques, assorties d'exemples) sont mentionnés et décrits dans 10 des 19 cas (52 %). Le recours à un logiciel lexico-métrique (type N Vivo) est peu présent (3 des 19 cas ; 16 %).
Taille de la section	La proportion moyenne de la section méthodologique sur l'ensemble de l'article est de 16 % (la taille de la section varie de 1 647 à 3 999 mots).	La proportion moyenne de la section méthodologique sur l'ensemble de l'article est de 14 % (la taille varie de 749 à 2 712 mots).	La proportion moyenne de la section méthodologique sur l'ensemble de l'article est de 12 % (la taille varie de 2 542 à 2 884 mots).	La proportion moyenne de la section méthodologie par rapport à l'ensemble de l'article est de 12 % (7 à 16 %). La taille de cette section varie de 249 à 897 mots.
Références méthodologiques	Les auteurs les plus fréquemment cités sont Langley (8 fois), Strauss (5), Corbin (4), Miles et Huberman (3), Locke (3).	Les auteurs les plus cités sont Miles et Huberman (3), Gioia (3), Strauss (3, dont 2 avec Glaser, et 1 avec Corbin), et Langley (2).	Les auteurs les plus cités sont Langley (4), Glaser et Gioia (2).	Les auteurs les plus cités sont : Yin (10 fois pour justifier l'étude de cas, avec des références variables : 1994, 2003, 2009, 2012, 2013, 2014, 2018), Dumez (6 fois, dont 2 avec Ayache), Miles et Huberman (5), Strauss et Corbin (3), Eisenhardt (3), Gioia (3), Langley (3), et Morin (3).

techniques de recueil de données, paradoxalement le plus souvent sans se référer explicitement à la notion de triangulation.

Sur le plan épistémologique, l'idée souvent formulée selon laquelle une recherche qualitative devrait se réclamer d'une posture ou d'un paradigme épistémologique n'est pas avérée. Seul un article de l'ensemble de l'échantillon se présente comme relevant du constructivisme. La référence à l'épistémologie porte le plus souvent sur l'induction. Celle-ci est liée à la *grounded theory*, ou théorisation ancrée, formulée en 1967 par Barney Glaser et Anselm Strauss. Peu d'articles mentionnent le fait que cette approche a connu plusieurs versions, l'initiale reposant sur l'idée d'une induction « pure » – les concepts et la théorie émergeant du matériau (Glaser et Strauss, 1967/2022), la version de Strauss et Corbin (1990) s'éloignant de cette position en proposant des sortes de *templates* ou pré-formats aidant à mettre en forme le matériau, la réponse de Barney Glaser (1992) à Strauss et Corbin revenant à la position initiale. On sait pourtant qu'en raison de ces débats internes, il est difficile de parler de la théorisation ancrée comme s'il s'agissait d'un courant univoque (Morse et Niehaus, 2009). Plus profondément, beaucoup d'épistémologues pensent, dans la ligne de Popper, que l'induction n'existe tout simplement pas et, de plus, la théorisation ancrée repose sur une conception particulièrement « naïve » de l'induction (Dumez, 2021, p. 69) : les concepts émergeraient directement du matériau empirique (Glaser, 1992), et la théorie émergerait ensuite comme un lien entre ces concepts émergés. La plupart des philosophes des sciences nient qu'une théorie soit jamais née d'une série d'observations pures : les observations sont toujours chargées de théorie, c'est la notion de "*theory-ladenness of observations"* – Boyd et Bogen, 2025). Néanmoins, cette forme d'induction est souvent évoquée, et peu d'articles se réclament de l'abduction. Il ne s'agit pas d'ailleurs ici du concept Peircéen d'abduction (Fann, 1970), c'est-à-dire la formulation d'une hypothèse théorique nouvelle à partir du constat d'une surprise par rapport à une théorie d'arrière-plan (Aliseda, 2006) ; mais plutôt de l'idée d'allers et retours successifs entre investigation empirique et analyse théorique (Dubois et Gadde, 2002). Le fait qu'il ne s'agisse pas d'une référence centrale, quoiqu'elle soit plus solide sur le plan épistémologique que l'induction, vient, sans doute, comme l'ont noté Dubois et Gadde (2014), du fait qu'il est plus difficile de rendre compte d'une recherche menée de cette manière dans le cadre du plan dominant de l'article considéré comme scientifique (question de recherche, revue de littérature, méthodologie, résultats empiriques, discussion et conclusion). Une telle structure est en effet antinomique avec l'idée d'allers et retours entre théorie et matériau.

La référence à l'étude de cas renvoie, quant à elle, généralement à Eisenhardt (1989) dans les revues anglo-saxonnes, et plus à Yin (1994) dans la *RFG*. L'étude de cas est donc plutôt associée à ce que Dubois et Gadde (2014) qualifient d'approche « positiviste et linéaire », se prêtant mieux au plan traditionnel de l'article tel qu'il s'est imposé. On constate, par ailleurs, dans les articles un flou sur le statut même de l'étude de cas. Ce flottement est sans doute lié au fait que la catégorie « étude de cas » n'est pas de même type et de même niveau que la catégorie « recherche par entretiens » ou « recherche-action ». Parfois, elle « coiffe » les autres (l'article se positionne comme une étude de cas menée par entretiens), parfois, pourtant, elle semble se distinguer des autres (comme si un choix était ouvert entre « étude de cas » et « recherche-action » ou « observation participante », par exemple). La théorie de l'étude de cas ne paraît, en réalité, pas stabilisée dans son rapport avec les techniques utilisées (entretiens, étude de documents) et dans son rapport avec le statut du chercheur (recherche-action, observation participante, observation sans participation, *shadowing*, etc.).

À la suite de ces considérations générales sur la démarche menée (section "*research settings*" dans les revues anglosaxonnes), se pose la question de la manière dont le matériau recueilli a été traité. La mention d'un codage est plus systématique dans les revues anglo-saxonnes. Quelques articles de la *RFG* disent avoir réalisé un traitement par attention flottante, en référence à Ayache et Dumez (2011) ou Dumez (2021) sans que l'on sache bien en quoi il a consisté. Le codage à la Gioia *et al.* (2013) apparaît plusieurs fois, mais ne constitue pas une référence obligée, même dans les revues anglo-saxonnes. Contrairement à l'idée souvent avancée, le recours à un logiciel de codage (N-Vivo, par exemple) ne paraît pas constituer une obligation, ni même être dominant dans les revues anglo-saxonnes. Par contre, ces revues détaillent quasi systématiquement plusieurs phases dans le traitement du matériau. Cette manière de procéder apparaît systématique dans l'*Academy of Management Journal* (il est possible qu'il y ait là un effet mimétique : ce journal publie peu d'articles qualitatifs, et, sur ce point, ils se ressemblent tous). Cinq, parfois six phases sont évoquées, qui sont souvent, pour les premières, des étapes de codage.

Les références de méthodologie qualitative sont très dispersées, même si certaines reviennent assez souvent, la théorisation ancrée, comme déjà mentionné, ou Ann Langley (1999) au sujet de l'analyse de processus (Lerman *et a*l., 2022).

Dernier point, aucun article de l'échantillon ne mentionne le fait que la recherche menée ait reçu l'aval d'un comité d'éthique. Dans le cas français, cette procédure est encore peu développée. Dans le cas des revues anglo-saxonnes, cette non-mention apparaît plus étrange : dans nombre de pays (l'Irlande, par exemple), toute recherche impliquant des êtres humains d'une façon ou d'une autre, depuis le niveau master, doit passer devant un comité d'éthique avant de pouvoir commencer. Dans les revues de médecine, le numéro attribué par le comité d'éthique apparaît dans les articles, ce qui n'est pas le cas en gestion.

Faudrait-il standardiser davantage la présentation des méthodologies qualitatives dans les articles ?

Le dilemme de la standardisation a été posé par Corley *et al.* (2021). L'intérêt de la recherche qualitative est essentiellement de remettre en cause des choses considérées comme connues ; imposer un standard strict aurait pour effet de détruire une forme de créativité propre à ce type de recherche. En même temps, l'absence totale de standard rend difficile l'évaluation

Tableau 3 : Critères de transparence sur le recueil et le traitement des données.

	Montrer	Expliquer
Design de recherche	Description de la stratégie de recherche (recueil et analyse du matériau), description du ou des terrain(s) de recherche (présentation du ou des lieu(x) et des périodes – description, narration), positionnement du ou des chercheur(s) (recherche-action, observation, participante ou non, pair désintéressé, expertise du chercheur)	Justification du type de recherche qualitative choisi (ethnographie, étude de cas, analyse de processus, étude longitudinale), justifier la période et le lieu, positionnement du type de démarche (induction, abduction), triangulation des données et des méthodes, analyse du risque de circularité
Recueil du matériau	Quantifier les entretiens (nombre, durée), l'observation (nombre, durée), documents (sélection, nombre)	Conditions d'accès au terrain (difficultés rencontrées, respect de l'anonymat, accord éthique), saturation, analyse des biais et limites du recueil
Analyse du matériau	Description des étapes de l'analyse du matériau, codage (table de codage, tableau), recours éventuel aux logiciels, attention flottante	Justification des étapes, expliquer la procédure de codage (association des codes aux unités de sens, traitement des ressemblances / différences), dialogue avec les cadres théoriques, recherche de validité interne ou externe, reproductibilité

de la qualité de la recherche menée. Pour résoudre le dilemme, il convient probablement de s'interroger sur ce qui, dans la présentation d'une méthodologie qualitative, peut être normé et ce qui ne doit pas l'être. Il n'y a pas de standard en matière de nombre d'entretiens, et ceci n'est probablement pas un problème. Une recherche peut être créative à partir d'un petit nombre d'entretiens, à l'extrême limite peut-être à partir d'un seul. Une triangulation avec d'autres données est sans doute souhaitable, mais n'a pas à devenir la norme. Nous avons constaté, dans notre échantillon, une grande variabilité quant à la longueur des sections méthodologiques, quelle que soit la longueur des articles. Il nous semble que cette longueur n'a pas non plus à être normée. Nous donnons en annexe un exemple issu de la *RFG* qui nous paraît illustrer le fait qu'une présentation assez courte peut répondre aux questions qu'un évaluateur peut se poser.

Mais nous rejoignons beaucoup d'auteurs sur le point d'un standard de transparence quant au recueil et au traitement des données. Sur le premier point, Golden-Biddle et Locke (2007, p. 53) notent qu'il convient de montrer (*show*) les données et d'expliquer (*tell*) leur signification. On pourrait transposer la même remarque au design de recherche et à l'analyse de données : il convient de montrer ce qui a été fait (la méthode de codage, par exemple) et d'expliquer la signification de ce qui a été fait, la fécondité de la démarche menée (*cf.* Tableau 3 ci-haut).

Conclusion

La recherche menée comporte des limites. Elle ne porte que sur une année et un nombre de revues limité, chacune de ces revues ayant un positionnement propre qui rend la comparaison difficile (la *RFG*, par exemple, est une revue scientifique qui entend s'adresser aussi à des praticiens, ce qui est moins le cas des revues anglo-saxonnes de notre échantillon ; une comparaison avec une revue anglo-saxonne d'un autre style, la *California Management Review* par exemple, pourrait être intéressante). Elle demanderait à être étendue dans le temps et dans le nombre d'articles analysés. Elle apporte, néanmoins, certains éclairages.

Elle renverse, tout d'abord, un certain nombre d'idées reçues :

- une recherche qualitative n'est pas obligée, pour être publiée, de se situer par rapport à une posture ou un paradigme épistémologique (dans notre échantillon, un seul article se réclame du constructivisme) ;
- une recherche qualitative qui affirme avoir opéré un codage n'a pas besoin d'avoir utilisé un logiciel (type N-Vivo par exemple) pour être publiée.

Elle montre, ensuite, qu'il n'existe pas de standard de méthodologie de la recherche qualitative. Ni standard de volume de matériau recueilli (le nombre d'entretiens réalisés est par exemple extrêmement variable), ni standard de traitement de ce matériau (le codage n'est pas systématiquement utilisé, même s'il est plus présent dans les revues anglo-saxonnes). Des notions méthodologiquement aussi fondamentales que la saturation ou la triangulation sont quasiment absentes des sections méthodologiques des articles étudiés.

Elle montre également que le statut de l'étude de cas reste flou : toute recherche qualitative relève-t-elle de l'étude de cas, ou l'étude de cas est-elle une des méthodes de la recherche qualitative ? L'analyse des sections méthodologiques des articles étudiés illustre cette ambiguïté structurelle de la recherche qualitative.

Enfin, sur un plan épistémologique, on peut s'étonner que la référence essentielle reste la théorisation ancrée (*grounded theory*) présentée comme méthode inductive, dans sa version la plus naïve (faire émerger de la théorie à partir des données), sans que soient prises en compte les différences profondes existant entre ses versions (Glaser et Strauss, 1967 ; Strauss et Corbin, 1990 ; Glaser, 1992) et sans que la question d'une induction possible soit posée (Popper, 2006) ou sans qu'une distinction claire soit posée entre induction et

abduction (Peirce, 1974, 5.590 ; 5.171 ; Psillos, 2000). En 2023 (après donc l'année qui nous a servi de référence) est paru un article centré sur l'approche de Barney Glaser, qui permettra sans doute dans le futur de mieux préciser la référence faite à la théorisation ancrée – bien que ne soit pas posée la question centrale de l'approche inductive simpliste sur laquelle repose cette théorisation (Point *et al*., 2023).

De l'analyse menée, des recommandations pourraient-elles être faites ? Il ne nous paraît pas souhaitable de prôner la standardisation, ni en matière de méthodologie, ni en matière de section méthodologique dans les articles. Nous donnons en annexe un exemple d'une section méthodologique d'un article *RFG*, donc relativement courte. Il montre que l'on peut être précis et concis à la fois en matière de méthodologie. En matière de recommandation proprement dite, il nous semble que les revues anglo-saxonnes mettent plus l'accent sur les phases de la démarche de recherche en ce qui concerne le recueil et le traitement du matériau, et qu'il pourrait être souhaitable de s'en inspirer sur ce point.

Références

ALDIABAT K. M. & LE NAVENEC C.-L. (2018), "Data saturation: The mysterious step in grounded theory methodology", *The qualitative report*, 23(1), pp. 245-261.

ALISEDA A. (2006), "What is abduction? Overview and proposal for investigation", *in* ALISEDA A., *Abductive Resaoning. Logical Investigation into Dicovery and Explanation*, Dordrecht, Springer, Synthese Library, Studies in Epistemology, Logic, Methodology, and philosophy of Science, vol. 330, pp. 27-50.

AYACHE M. & DUMEZ H. (2011), « Le codage dans la recherche qualitative : une nouvelle perspective ? », *Le Libellio d'Aegis*, 7(2) (été), pp. 33-46.

BOYD N. M. & BOGEN J. (2025), "Theory and observation in science", *in* ZALTA E. N. & NODELMAN U. (éd.), *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, Stanford, Stanford University Press, https://plato.stanford.edu/entrieS/science-theory-observation/

DENZIN NORMAN K. (2012), "Triangulation 2.0", *Journal of mixed methods research*, 6(2), pp. 80-88.

DUBOIS A. & GADDE L.-E. (2002), "Systematic combining: An abductive approach to case research", *Journal of business research*, 55(7), pp. 553-560.

DUBOIS A. & GADDE L.-E. (2014), "Systematic combining—A decade later", *Journal of Business Research*, 67(6), pp. 1277-1284.

DUMEZ H. (1985), *L'économiste, la Science et le Pouvoir. Le cas Walras*, Paris, PUF.

DUMEZ H. (2021, 3e édition), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert.

EISENHARDT K. M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550.

FANN K. T. (1970), *Peirce's Theory of Abduction*, The Hague, Martinus Nijhof.

FLICK U. (2004), "Triangulation in qualitative research", *in* FLICK U., von KARDOFF E. & STEINKE I. (éd.), *A companion to qualitative research*, Thousands Oaks, Sage, pp. 178-183.

GÉRARD B. & D'HONT L. (2021), « Les affinités dans les stratégies de valorisation des contrôleurs de gestion », *Revue française de gestion*, 300(7), pp. 13-33.

GIOIA D., CORLEY K. G. & HAMILTON A. L. (2013), "Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology", *Organizational Research Methods*, 16(1), pp. 15-31.

GLASER B. G (1992), *Basics of grounded theory analysis: Emergence vs. forcing*, Mill Valley (CA), Sociology Press.

GLASER B. G. & STRAUSS A. (1967), *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, Chicago, Aldine.

GLASER B. G. & STRAUSS A. (2022, 2e éd.), *La découverte de la théorie ancrée - 2e éd. : Stratégies pour la recherche qualitative,* Paris, Armand Colin.

KING G., KEOHANE R. O. & VERBA S. (1994), *Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research*, Princeton, Princeton University Press.

KING G., KEOHANE R. O. & VERBA S. (1995), "The importance of research design in political science", *American Political Science Review*, 89(2), pp. 475-481.

LANGLEY A. (1999), "Strategies for theorizing from process data", *Academy of Management Review*, 24(4), pp. 691-710.

LERMAN M. P., MMBAGA N. & SMITH A. (2022), "Tracing ideas from Langley (1999): Exemplars, adaptations, considerations, and overlooked", *Organizational Research Methods*, 25(2), pp. 285-307.

MIROWSKI P. & COOK P. (1990), "Walras' 'economics and mechanics': Translation, commentary, context", *in* SAMUELS W. J. (éd.), *Economics as Discourse: An Analysis of the Language of Economists*, Dordrecht, Springer Netherlands, pp. 189-224.

MORSE J. M. & NIEHAUS L. (2009), *Mixed method design: Principles and procedures*, Walnut Creek (CA), Left Coast Press.

MWITA K. (2022), "Factors influencing data saturation in qualitative studies", *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(4), pp. 414-420.

PEIRCE Ch. S. (1974), *Collected papers of Charles Sanders Peirce – vol. 5: Pragmatism and pragmaticism and vol. 6: Scientific metaphysics,* Cambridge MA, Belknap Press of Harvard U.P.

POINT S., BAUDET C. & WALSH I. (2023), « Barney Glaser (1930-2022) in memoriam : Retour vers une recherche qualitative et inductive », *Revue française de gestion*, n°6, pp. 15-36.

POPPER K. (2006/1963), *Conjectures et réfutations*, Paris, Payot.

PSILLOS S. (2000), “Abduction: Between conceptual richness and computational complexity”, *in* FLACH P. A. & KAKAS A. C. (éd.), *Abduction and Induction: Essays on their relation and integration. Vol. 18*, Springer Science & Business Media, Dordrecht, Kluwer, pp. 59-74.

STRAUSS A. & CORBIN J. M (1990), *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*, Thousands Oaks, Sage Publications, Inc.

WALRAS L. (1909), « Économie et mécanique », *Bulletin de la Société Vaudoise de Sciences Naturelles*, vol. 45, pp. 313-327.

YIN R. K. (1994), *Case Study Research. Design and Methods*, Thousand Oaks, Sage.

Le présent encadré méthodologique (Gérard et D’Hont, 2021) nous paraît constituer un exemple de présentation d’une méthodologie qualitative à la fois concis et précis

« Ce travail repose sur une étude de cas (Patton, 2014) menée entre 2014 et 2016 au sein d’une université française. La collecte de données repose sur 3 dispositifs complémentaires : des entretiens semi-directifs, des périodes d’observation et des documents internes.

Cette étude repose principalement sur 15 entretiens semi-directifs menés avec le directeur financier, le responsable du service financier, la responsable de la SAP et douze contrôleurs de gestion du service financier et de la SAP. Menés de manière compréhensive (Kaufmann, 2001), les entretiens permettaient de laisser une certaine liberté de parole aux interviewés afin qu’ils abordent des sujets aussi sensibles que leurs relations affinitaires. Cela a par ailleurs été facilité en amont par la sélection des interviewés. Nous avons en effet été mis en relation avec ces derniers par un tiers de confiance. Les thèmes abordés lors des entretiens étaient les suivants : le contexte organisationnel, les activités et les tâches de l’interviewé, ses relations de coopération avec ses interlocuteurs et enfin, ses relations affinitaires. Les entretiens ont duré entre 30 minutes et 1 h 30 et ont tous été intégralement retranscrits.

Par ailleurs, ces entretiens se sont accompagnés de périodes d’observation. L’un des auteurs a suivi ponctuellement le quotidien d’un enseignant-chercheur, et responsable de formation, de l’université entre 2015 et 2016. L’objectif était ici de s’imprégner davantage du contexte organisationnel et d’apprécier plus solidement la cohérence des discours tenus en entretien par les contrôleurs de gestion, et en particulier en ce qui concerne le point de vue des opérationnels à leur égard. La collecte de données a également été complétée par une analyse documentaire. Parmi les documents obtenus, figurent des documents internes tels que des documents réalisés par les contrôleurs, des fiches de poste ou des *newsletters* internes.

L’analyse des données s’appuie sur une série d’itérations abductives entre la littérature et l’empirie, selon un codage thématique reposant sur des codes issus de la littérature et des codes émergents. Les stratégies de valorisation menées par les contrôleurs de gestion ont été identifiées à travers des codes inspirés de la revue de littérature tels que "stratégie narrative" ou "stratégie de persuasion" et des codes émergents comme "stratégie de séduction".

Le rôle joué par les affinités dans les stratégies de revalorisation a aussi été exploré à travers des codes inspirés de la littérature tels que "l’imbrication entre l’instrumental et l’affectif", "l’utilisation des relations affinitaires pour obtenir des informations" ou "l’utilisation des réseaux affinitaires pour améliorer son influence" et des codes plus émergents comme "la création d’une image positive" ».

Pourquoi les recherches qualitatives sont-elles souvent décevantes ? Quelques réflexions épistémologiques holmesiennes

Par Hervé DUMEZ

I3-Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique (CNRS, Institut polytechnique de Paris)

Souvent, les recherches qualitatives (mieux vaudrait dire compréhensives) sont décevantes. Dans cet article, nous nous demandons pourquoi et étudions les différents éléments pouvant expliquer la faiblesse des recherches menées : le recueil du matériau (le chercheur n'est pas assez entré dans la singularité de son cas, il ne s'est pas posé les bonnes questions sur son terrain) ; le traitement du matériau (le statut du codage n'a pas été compris) ; la mise en forme du matériau (peu de descriptions, ou de mauvaise qualité, narration peu rigoureuse) ; la théorisation (cadres théoriques non spécifiés, un seul cadre théorique envisagé) ; la théorisation n'a pas été solidifiée. Nous inspirant du livre de Eco et Sebeok, *Le signe des trois : Dupin, Holmes, Peirce*, nous recourons au corpus des aventures de Sherlock Holmes pour illustrer ces différents points.

L'impression est sans doute partagée : beaucoup de recherches qualitatives sont inintéressantes, voire ennuyeuses à lire. Un chercheur a passé plusieurs années sur un terrain à interroger des acteurs, à les observer, à interagir avec eux de multiples manières, et le résultat n'a malheureusement que peu d'intérêt. Les verbatims cités, par exemple, sont d'une banalité confondante. La discussion théorique est filandreuse, sans déboucher sur quelque apport saillant. À quoi cela tient-il ?

Peut-être n'est-il pas inutile, pour répondre à cette question, de faire un détour par l'épistémologie, surtout si elle passe elle-même par Sherlock Holmes (Ginzburg, 1980 ; Eco et Sebeok, 1984)[1]. C'est ce que nous nous proposons de faire en étudiant, à chaque étape d'une recherche qualitative (recueil du matériau, traitement du matériau, mise en forme du matériau, théorisation), ce qu'il faut – et surtout ne pas – faire.

[1] Il peut paraître étonnant d'appuyer des raisonnements épistémologiques sur un personnage de fiction. Mais Ginzburg (1980) rappelle que Conan Doyle était médecin et que le personnage de Sherlock Holmes a été fortement inspiré par son professeur de médecine à l'Université d'Édimbourg, Joseph Bell, et le livre de Umberto Eco et Thomas Sebeok (2015) repose entièrement sur la confrontation entre Peirce et Holmes (plus accessoirement Dupin, et – on peut le regretter – en ayant oublié Lecocq et Tire-au-clair). Le renvoi à la médecine apparaît dans *Le problème du pont de Thor* : « Vous êtes comme un chirurgien qui veut connaître tous les symptômes avant d'être en mesure d'établir son diagnostic ».

Recueil du matériau

Il n'est de science, dit-on depuis Aristote, que du général. Et, depuis Galilée, le général s'appréhende de manière mathématique. L'individuel a été sorti du champ de la science, selon le principe scolastique : *individuum est ineffabile* (« On ne peut traiter de l'individu »). Peut-il exister un autre paradigme que le galiléen ? Carlo Ginzburg (1980) défend l'idée de ce qu'il appelle un paradigme indiciaire, sur lequel fonctionneraient certaines sciences. C'est le cas de la médecine, que Purkyně – le premier à avoir identifié les empreintes digitales – a défini comme un *ars individualisandi* (art de l'individuation). On sait que l'individualisation, ou personnalisation, constitue aujourd'hui d'ailleurs un des axes majeurs de la recherche médicale (Minvielle *et al.*, 2014 ; Picard, 2014 ; Minvielle *et al.*, 2021). Dans les sciences sociales, le cas le plus évident est celui de l'histoire. Que signifierait le fait, pour la recherche qualitative (compréhensive) en gestion, de relever de ce paradigme ? Que la recherche du général se fait à partir de l'individuel, de l'analyse de l'individualisation (voir Stake, 1995). Une telle approche suppose deux choses. La première est la richesse et la qualité des données. On retrouve ici le soupir de Sherlock Holmes :

> « "Des données ! Des données ! Des données !"
> s'écria-t-il avec impatience.
> "Je ne peux pas faire de briques sans argile" »
> (*Les Hêtres pourpres*, Sir Arthur Conan Doyle).

La seconde est que ce n'est pas le général au sens traditionnel du terme qu'il faut rechercher dans ces données, la mise en série quantitative des données. Le général est à chercher dans la singularité elle-même. Des recherches sont menées sur un projet d'innovation, un changement organisationnel ou un instrument de gestion. Le résultat de la démarche dépendra de la richesse individualisante de ces données : paradoxalement, ce qui fera ressembler le projet d'innovation aux autres projets d'innovation, le changement organisationnel aux autres changements organisationnels, l'instrument de gestion aux autres instruments de gestion, sera de peu d'intérêt, ces ressemblances, qui sont le pain bénit du statisticien, seront pour lui de peu de valeur. C'est dans les caractéristiques individuelles de son objet qu'il doit se plonger.

Pour ce faire, ses données doivent permettre de répondre à ce que les Anglo-Saxons appellent les *Wh-questions* ou en français les questions catégorielles (Hintikka, 1981) : *What ?, Who ?, When ?, Where ?, Which ?*. Augustin (*De rhetorica*) est plus complet puisqu'il ajoute le « Comment ?» (*Quemadmodum ?* ou *How ?*, en anglais, mais qui ne commence pas par *Wh*…) et le « En s'appuyant sur quoi ?, Sur quel moyen concret ? » (*Quibus adminiculis ?*). Becker fait remarquer que les acteurs répondent plus volontiers à la question « Comment ? » qu'à la question « Pourquoi ? ». Il note par ailleurs :

> « Lorsqu'il interrogeait les membres d'une organisation, [Everett Hughes] leur demandait, avec son air du Midwest le plus innocent : "Vous trouvez que les choses sont mieux ou moins bien qu'avant ici ?" C'est une question géniale : presque tout le monde a quelque chose à y répondre, elle fait sortir les problèmes saillants de l'organisation et elle ne préjuge de rien – ni des choses qui pourraient être mieux ou moins bien qu'avant, ni de ce que l'on entend exactement par mieux ou moins bien »
> (Becker, 2002, p. 155).

Si la recherche repose sur des observations, il faudra choisir les bonnes situations d'observation, celles qui donnent accès aux routines et celles qui donnent accès aux moments au cours desquels les routines entrent en crise, connaissent des difficultés, des adaptations, des remises en cause. Si elle repose sur des entretiens, il faudra trouver de bons informateurs, que Blumer caractérise comme des « observateurs pénétrants et bien informés » (Blumer, 1998, p. 41). Ce peuvent être, par exemple, des gens qui ont quitté l'organisation étudiée. Une fois de plus, il n'est pas inutile de s'inspirer de Sherlock Holmes :

> « Il n'y a pas de meilleurs instruments que des domestiques renvoyés avec un grief, et j'ai eu la chance d'en trouver un »
> (*L'Aventure de Wisteria Lodge*, Sir Arthur Conan Doyle).

On ne sait combien d'entretiens il faut mener, combien d'observations il faut faire, pour que le matériau soit riche, à quel moment se produira un phénomène de saturation, le moment où un entretien, une observation supplémentaire, n'apportera plus grand-chose (Aldiabat et Le Navenec, 2018 ; Mwita, 2022). En réalité, le problème n'est pas de nature quantitative. La richesse d'un matériau qualitatif vient des questions que le chercheur s'est posées lors de son travail de terrain.

Quel est, à ce stade, le rôle de la théorie et des concepts ? Pas à éclairer, à traiter les données. Il est trop facile de retrouver dans un matériau riche et divers des données qui confirment les cadres théoriques : il s'agit du risque épistémologique de la circularité (Dumez, 2025b). Si le chercheur veut l'éviter (ne chercher sur le terrain que ce qui confirme sa théorie de départ, sa "*pet-theory*" disent les Anglo-Saxons, sa « théorie fétiche »), le rôle de la théorie ne doit être qu'orientant (Whyte, 1984). En version holmesienne :

> « Prenons cela comme hypothèse de travail et voyons où cela nous mène »
> (*L'Aventure de Flamme d'argent*, Sir Arthur Conan Doyle).

Nombre d'articles qualitatifs publiés se réclament d'une démarche inductive. Ils font comme si la théorie était née des données, du terrain lui-même. Cette tradition remonte à la théorisation ancrée (*grounded theory*) de Glaser et Strauss (2010), qui se présente comme relevant de l'induction. L'idée d'ancrer (*ground*) la théorie dans le matériau, dans la richesse des données, était bonne. Rien à dire là-dessus. Penser qu'il est possible de faire émerger des concepts des données, puis de faire naître la théorie sous la forme d'un lien entre les concepts émergés de la théorie, qui est la démarche défendue par Glaser et Strauss, relève, par contre, d'une vision naïve de l'induction. Elle est souvent reprise, et l'a été récemment par Gioia *et al.* (2013)[2]. Or, l'induction en ce sens n'existe tout simplement pas pour des raisons logiques, et aucune avancée scientifique ne s'est sans doute jamais faite sur ce modèle.

> « Hume, à mon avis, avait parfaitement raison de souligner que l'induction ne peut être justifiée logiquement […]
> On peut affirmer que les théories ne peuvent jamais être déduites d'observations, ni rationnellement justifiées par elles »
> (Popper, 1969, p. 42, notre traduction).

Aucun philosophe des sciences ne pense plus aujourd'hui qu'une « induction », au sens de Glaser et Strauss ou Gioia *et al*., ait du sens[3]. On pourrait penser pourtant que le détective (et le modèle de tous, Sherlock Holmes) pratique une telle « induction. » Il n'en est rien, comme on l'a vu précédemment[4]. Holmes met d'ailleurs finement en garde Watson contre une telle idée :

> « Vous ne saviez pas où chercher,
> et vous avez donc manqué tout ce qui était important »
> (*Un cas d'identité*, Sir Arthur Conan Doyle).

Les épistémologues, quant à eux, parlent de la « charge théorique des observations » (*theory-ladenness of observations*) (Boyd et Bogen, 2025) : il ne peut y avoir de recueil de données empiriques sans qu'il n'y ait, de manière explicite ou implicite, de théorie préalable qui

[2] Pour une critique, voir Dumez (2025a).

[3] Des tentatives ont été faites pour garder la démarche de la *grounded theory* tout en la repositionnant par rapport à l'abduction, mais elles apparaissent assez acrobatiques (Richardson et Kramer, 2006)

[4] Dans tout le corpus holmesien, on ne trouve qu'une occurrence pour *inductive reasoning* (dans *L'Aventure des six Napoléons*, Sir Arthur Conan Doyle). Généralement, la méthode holmesienne est décrite par un rapprochement entre observation et déduction, comme dans le chapitre "The Science of Deduction" de *L'Étude en rouge* (*A Study in Scarlet*, Sir Arthur Conan Doyle).

guide l'observation, le terrain. De manière sans doute encore plus juste, et nous allons y revenir, Hintikka et Hintikka parlent de la charge de questions des observations (*question-ladenness of observations*) (2015, p. 186 ; 2011). La qualité d'une observation vient des questions que le chercheur se pose et de celles qu'il pose. Il peut mener une série d'entretiens ou d'observations exploratoire pour faire émerger des questions. La dynamique même du recueil du matériau doit les enrichir. Les concepts, la théorie, ne sont là, à ce stade, que pour suggérer de nouvelles, de meilleures, de plus précises questions posées au phénomène étudié et aux acteurs : « Les concepts nous conduisent à faire des recherches. Ils sont l'expression de notre intérêt et le dirigent. » (Wittgenstein, 2004, § 570, p. 215). Il s'agit d'éviter l'incurie de ce pauvre Watson – ne pas être capable de faire les bonnes observations parce que l'on ne sait pas bien quoi chercher au juste. Le chercheur cherche en réalité les bonnes questions, et fait alors flèche de tout, concept, idée, impression, énigme, tout ce qui peut l'aider à les trouver[5].

Qu'il s'agisse de recherche-action, d'observation, d'une étude de cas par entretiens, si les données recueillies ne permettent pas d'aller dans la profondeur du phénomène individuel – du cas –, si l'on ne sait pas qui, où, quand, comment, si l'on n'a pas posé de bonnes questions (les questions orientant le recueil des données), le résultat final sera décevant quel que soit le temps (six mois, un an, ou même trois ans) passé sur le terrain. C'est la première impasse possible d'une recherche qualitative en gestion, et elle n'est malheureusement pas rattrapable. Un chercheur qui a raté l'une des étapes suivantes peut toujours revenir à son matériau, ses données. Si elles sont suffisamment riches, si elles permettent de répondre aux questions catégorielles, il pourra reprendre leur traitement, les réinterpréter, renouveler le processus de théorisation. Si elles ne le sont pas suffisamment, rien de tout cela ne sera possible. La recherche tout entière est à jeter ou à reprendre de fond en comble. Un moyen d'éviter ce type de catastrophe est, si le chercheur est seul sur le terrain, de rédiger soigneusement un journal de terrain. Si cela est possible, la solution la meilleure est sans doute de mener des recherches de terrain en équipe : en partageant les questions, les impressions, en faisant, par exemple, à deux chercheurs les entretiens puis en échangeant systématiquement après chaque entretien, le risque de passer à côté de points surprenants et importants est minimisé. Les échanges autour d'un terrain sont essentiels, même s'ils se font avec un Watson :

> « Je vais vous énumérer [les faits essentiels],
> car rien n'éclaircit autant une affaire que de la présenter
> à quelqu'un d'autre »
> (*L'Aventure de Flamme d'argent*, Sir Arthur Conan Doyle).

[5] « Rien n'est plus utile qu'une nouvelle hypothèse. La façon généralement admise d'expliquer une chose n'exerce plus aucun effet sur l'esprit, et ne peut donc lui communiquer aucun nouveau mouvement » (Lichtenberg, 2012).

Traitement du matériau

Il existe plusieurs moyens de traiter le matériau, une fois celui-ci recueilli. Les deux principaux sont l'attention flottante et le codage (Ayache et Dumez, 2011). Si le codage n'est pas inductif comme le pensent à tort Gioia *et al*., s'il ne consiste pas à faire émerger les concepts des données, puis la théorie de liens supposés entre des concepts supposés venant du matériau, alors de quelle nature est-il et que doit-on en attendre ?

En réalité, le codage joue des rôles multiples.

Le premier est de conduire le chercheur à relire attentivement l'ensemble de son matériau, au point d'en avoir la tête farcie, ce qui lui permet des rapprochements entre des éléments divers.

Le deuxième, de systématiser ces rapprochements systématiques, c'est-à-dire, comme cela a été très bien vu par Glaser et Strauss, de l'aider à mener un travail de comparaison systématique. D'où l'intérêt d'un codage multinominal, dont la rigueur n'a rien de comparable (pour le coup) avec les trois niveaux proposés par Gioia *et al.* (2013). La comparaison repose sur une montée en généralité bien plus progressive, la recherche du genre le plus proche permettant de confronter les différences spécifiques.

Troisième intérêt, le codage permet de dé-colliger (Swedberg, 2018) les données. Lors des observations, lors des entretiens, les données se sont présentées dans un certain ordre, souvent celui que leur ont donné les acteurs du terrain. Il est intéressant de décomposer les faits (pour reprendre l'expression de Whewell), cette décolligation ou décomposition permettant la colligation, la recomposition théorique qui interviendra dans une étape ultérieure. Le lien avec le point précédent est évident : le travail comparatif a un effet de décomposition / recomposition des liens entre les unités de sens qu'isole le codage.

Le quatrième intérêt du codage consiste à permettre d'opérer de « petits discernements » (Winckelmann, cité par Ginzburg, 1980, p. 31), c'est-à-dire de repérer des indices (d'où l'expression de « paradigme indiciaire ») :

> « Si la réalité est opaque, il existe des zones privilégiées –
> des indices – qui permettent de la déchiffrer. Cette idée,
> qui constitue le noyau du paradigme indiciel ou sémiotique,
> s'est frayée un chemin dans les domaines cognitifs les plus
> variés, modelant en profondeur les sciences humaines »
> (Ginzburg, 1980, p. 42).

Le codage doit favoriser la mise en lumière des détails. Pour deux raisons. La première a été mentionnée plus avant : c'est l'approfondissement de l'individualisation. La seconde est le fait que les fonctionnements profonds sont souvent révélés par de petits indices.

> « Vous connaissez ma méthode.
> Elle repose sur l'observation des détails »
> (*Le Mystère de la Vallée de Boscombe*,
> Sir Arthur Conan Doyle).

Carlo Ginzburg (1980) insiste sur le fait que le paradigme indiciaire est un paradigme de la chasse. Le chercheur qualitatif doit être un chasseur d'anecdotes à visée

compréhensive[6]. Prenons un exemple. Le chercheur a étudié une organisation durant plusieurs années. Il s'agit d'une organisation assez particulière, on pourrait parler d'hybridité, qui n'est ni une entreprise privée, ni une entreprise publique, ni une administration, ni une association ou une ONG. L'auteur cite un verbatim dans lequel un des membres de l'organisation explique qu'il devait renouveler le parc informatique de son unité, qu'il a fait une demande à la direction des services informatiques en septembre, et qu'il n'a reçu une réponse qu'en juin de l'année suivante. Le chercheur met en relation ce verbatim avec une analyse de la complexité qui caractérise l'organisation qu'il a étudiée. Première remarque : la notion de complexité n'est pas le meilleur concept orientant qu'un chercheur puisse trouver : tout est complexe, de l'électron à l'univers pris dans son ensemble, en passant par toute organisation ou toute situation. Les questions que permet de poser la notion sont trop générales pour faire surgir des données réellement intéressantes. Seconde remarque. Les organisations ayant atteint une certaine taille fonctionnent comme des bureaucraties. Elles pratiquent la division du travail et chargent des directions particulières de gérer les questions informatiques. Ces directions spécialisées imposent le plus souvent les solutions qu'elles ont choisies aux autres unités de l'organisation, et ces solutions sont souvent mal adaptées aux spécificités des différentes unités. Par ailleurs, elles mettent souvent du temps à répondre aux demandes qui leur sont adressées. Le verbatim ne montre qu'une chose : cette organisation fonctionne, comme toute autre d'une certaine taille, comme une bureaucratie. Rien de nouveau par rapport à ce que Weber a pu dire il y a plus d'un siècle. Donc, ce verbatim ne peut rien apporter d'original. La tâche du chercheur consistait à rechercher dans son matériau (et le codage était là pour l'y aider) des indices, des anomalies[7], des faits surprenants, par rapport à la bureaucratie classique, des anecdotes mettant en lumière des fonctionnements particuliers, individualisants, qui faisaient de cette organisation, à côté d'être une bureaucratie comme les autres, une organisation spécifique. Holmes toujours :

> « C'est depuis longtemps un axiome pour moi
> que les petites choses sont infiniment plus importantes »
> (*Un cas d'identité*, Sir Arthur Conan Doyle).

Si l'on revient à ce verbatim : l'organisation étudiée est d'un type très particulier. S'il s'agit d'exprimer le fait que cette organisation fonctionne par certains aspects comme une bureaucratie classique, il peut avoir sa place. Mais il faut alors que d'autres verbatims expriment par de petites choses qu'elle a son originalité, qui fait qu'elle n'est pas tout à fait une bureaucratie classique. Et, de toute façon, interpréter ce verbatim comme l'expression d'une complexité particulière n'est pas la bonne théorisation. Si l'organisation était une start-up, censée fonctionner très différemment d'une bureaucratie classique, il serait déjà plus original.

> « Le monde est plein de choses évidentes que personne,
> par le plus grand des hasards, ne remarque jamais »
> (*Le Chien des Baskerville*, Sir Arthur Conan Doyle).

Notons que Diego Gambetta utilise, quant à lui, l'attention flottante plutôt que le codage pour repérer ces détails dissonants dans le matériau qu'il a recueilli, comme ce fut le cas pour son analyse du rôle de la mise en avant de l'incompétence par les mafieux italiens (Gambetta, 2006).

Si le traitement du matériau ne parvient pas à mettre en lumière des éléments d'observation, des verbatims, originaux, qui permettent l'analyse, ce que Ryle (2021) appelait des « tickets d'inférence », alors la recherche qualitative est un échec. Le fiasco peut provenir du traitement du matériau lui-même, qu'il faut alors recommencer (si l'on a opéré un codage, la reprise peut se faire sous la forme de l'attention flottante). Ou il peut provenir du travail de terrain qui a été raté (voir point précédent) : mais c'est alors toute la recherche qu'il faut recommencer.

La mise en forme du matériau

Le traitement du matériau produit une montagne d'éléments qu'il faut re-colliger (Swedberg, 2018) pour en faire une présentation :

> « Les faits sont connus, mais ils restent isolés et
> déconnectés, jusqu'à ce que le découvreur puise dans
> ses propres ressources un principe de connexion.
> Les perles sont là, mais elles ne s'assembleront pas tant que
> quelqu'un n'aura pas fourni le fil »
> (Whewell, 1847, p. 48, notre traduction).

La recherche qualitative peut user de deux modes de présentation reliés, mais qu'il convient, néanmoins, de distinguer, la description et la narration. Ils sont à l'origine de ses faiblesses majeures.

Dans le monde scientifique (il faudrait dire scientiste), la description est dévalorisée. « Votre travail est purement descriptif » est la pire critique qui puisse être adressée à une recherche qualitative (Abbott, 2003, p. 43). Et elle est dévalorisée, parce que considérée comme facile : la théorie est difficile, et donc valorisée ; la description pourrait être faite par un enfant de dix ans, et ne requiert donc aucune compétence scientifique. Dans un texte pétillant, Latour (2005) imagine un dialogue entre un étudiant et un professeur. L'étudiant explique que son directeur de thèse exige de lui qu'il ait des cadres théoriques. Le professeur ironise sur la notion de cadre et répond : « Si j'étais vous, je me passerais de cadre, quel qu'il soit. Décrivez simplement l'état de fait sous la main ». L'étudiant s'offusque et ironise à son tour sur l'empirisme naïf de la description. Alors, le professeur :

> « Parce que vous pensez que décrire, c'est facile ? Vous
> devez confondre description et enfilage de clichés. Pour
> cent livres de commentaire, d'argumentation, de glose, il y
> a seulement un ouvrage de description. Décrire, être attentif
> aux états de choses concrets, trouver le seul compte rendu
> adéquat d'une situation donnée – j'ai toujours trouvé cela
> incroyablement exigeant »
> (Latour, 2005).

[6] "*Wir, die Anekdotenjäger*" – « Nous, les chasseurs d'anecdotes » (Goethe, *West-östlicher Diwan*).

[7] « Où est l'importance de dépeindre avec exactitude les anomalies ? Si l'on n'en est pas capable, cela montre que l'on ne s'y retrouve pas dans les concepts » (Wittgenstein, 1984, p. 86).

La remarque est très juste. Pensez à l'impact de l'intelligence artificielle pour les organisations : nous croulons depuis des années sous les analyses ; mais de combien de bonnes descriptions disposons-nous ? Par contre, Latour lui-même se trompe : il n'existe jamais un « seul compte rendu adéquat d'une situation donnée ». D'une action managériale, d'une situation, il y a toujours au moins deux points de vue descriptifs : celui des acteurs et celui d'un observateur (le chercheur). Pareto est le premier à avoir clairement mis en évidence ce point dans son analyse de l'action. C'est d'ailleurs en quoi la description est une technique scientifique aussi exigeante. Il faut partir du constat qu'il n'existe jamais une seule description « objective », qu'il faut donc construire un point de vue descriptif (ce que Latour lui-même faisait avec un brio difficile à égaler) – et même, en réalité, des points de vue descriptifs –, et se servir de la description comme il le faisait : comme d'un instrument scientifique permettant de bousculer les théories. Dans cette perspective, on peut reprendre la distinction de Ryle (2021) entre *thin* et *thick* description. Traduisons par description pauvre et riche. Geertz (1998) a lu Ryle assez superficiellement et pense que la description pauvre est « behavioriste » (elle décrit juste les comportements des acteurs) et que la description riche redonne leur sens aux comportements. Ryle est plus subtil. Il prend comme exemple les phrases : « Cet oiseau vole vers le Sud » et « Cet oiseau est en migration. » Les deux décrivent exactement le même phénomène. La première est pauvre et la seconde riche. Quelle différence entre elles ? La seconde, dit Ryle, peut être falsifiée par d'autres observations. Elle a « une saveur de loi » (Ryle, 2021, p. 243) : elle n'est pas une phrase théorique, mais, si l'on reprend ce qui a été dit précédemment, il s'agit d'une observation chargée de théorie, parce que chargée de questions (cet oiseau est-il en migration ou va-t-il arrêter son vol dans trois minutes et se poser sur un toit ? Va-t-il rester seul ou rejoint-il d'autres oiseaux pour entamer la migration ? etc.). Les descriptions faites par Michel Callon et Bruno Latour sont pauvres au sens de Geertz puisqu'elles ne prennent généralement pas en compte ce que disent de leur action les acteurs qu'ils étudient ; mais c'est justement parce qu'elles sont pauvres en ce sens qu'elles sont riches au sens de Ryle puisqu'elles permettent de remettre en cause nombre de théories établies du social. Une description est pauvre si elle se contente de décrire banalement une situation, de la photographier, dirait Ryle ; elle est riche si elle donne à penser, si elle permet de poser des questions, donc de mener une discussion théorique. Si, dans l'exemple que nous avons pris, le chercheur avait réussi à décrire des fonctionnements de l'organisation étudiée qui s'éloignaient des fonctionnements classiques de la bureaucratie, il aurait préparé une théorisation beaucoup plus riche que celle qu'il en a faite avec la notion de complexité, trop générale et trop banale.

Il faudrait en réalité créer le néologisme « descryption ». Le matériau recueilli doit être en effet considéré comme une énigme qu'il faut décrypter (les questions jouent ce rôle, de créer l'énigme), et la description doit donner à voir cette énigme. Le chercheur est un décrypteur et un décrivant, un descrypteur.

La narration pose des problèmes différents (Dumez, 2025b). Autant il faut être imaginatif et subtil pour construire une description (on ne s'étonne pas que Callon et Latour aient été des maîtres en la matière), autant la narration exige la rigueur : choisir et justifier le point de départ, construire l'analepse, identifier les points de basculement, caractériser les séquences, imaginer un épilogue. Combien de narrations manient des chronologies floues, ne donnent pas à voir les points de basculement, combien sont construites sur un découpage du type : les années 1920, les années 1930, les années 1940… En colligeant les données, la narration, si elle est rigoureuse, peut donner à penser comme la description (avec laquelle elle se combine), constituer ce que Ryle appelle un ticket d'inférence.

La mise en forme du matériau – essentiellement la description et la narration – devrait être le cœur scientifique des recherches qualitatives : ce qui, en restant très proche du matériau, de la compréhension de ce que font et disent les acteurs étudiés, de leurs interactions, permet de discuter et d'enrichir la théorie. Bien souvent, malheureusement, elle en constitue le point faible et explique le caractère scientifique décevant du résultat. Le chercheur veut trop vite expliquer, il cède à la tentation de la théorisation prématurée (Dumez, 2024). Or :

> « C'est une erreur capitale de théoriser avant d'avoir toutes les preuves. Cela biaise le jugement »
> (*Une étude en rouge*, Sir Arthur Conan Doyle).

Avant de théoriser, il faut se souvenir du précepte de Wittgenstein : « Non pas expliquer ! – Décrire ! » (Wittgenstein, 1999, p. 115). Les théories produites par la recherche qualitative (compréhensive) sont faibles si elles ne reposent pas sur de bonnes descriptions et de bonnes narrations.

La théorisation

Il y a des années, les thèses qualitatives, quand elles évoquaient leurs limites, se présentaient comme exploratoires. C'est aujourd'hui l'abduction qui est évoquée, mais souvent en un sens faible : l'aller et retour entre les données et les théories (Dubois et Gadde, 2002). Il apparaît nécessaire de revenir à Peirce, qui a créé la notion et l'a travaillée toute sa vie. Dans une première phase, il distingue trois modes de raisonnement : la déduction ; l'induction ; et l'abduction. À partir de 1901 (*On the logic of drawing history from ancient documents*), il fait de l'abduction la première étape de la démarche scientifique, devant être suivie de la déduction puis de l'induction. La déduction analyse les implications d'une hypothèse, qui vont permettre de tester celle-ci. L'induction consiste à tester empiriquement l'hypothèse. L'abduction (Peirce emploie également le mot « rétroduction ») consiste à imaginer une explication à un fait surprenant. Elle est la seule étape de la démarche qui crée quelque chose de nouveau. Mais elle n'a pas de statut scientifique complet : elle n'est qu'une hypothèse. Elle demande un travail de déduction pour expliciter ses implications, de manière à la tester, et un travail de test réel qui est celui de l'induction[8].

[8] Notons que, contrairement à ce qu'énonce la *grounded theory* ou théorisation ancrée, l'induction consiste, pour Peirce, à tester une hypothèse obtenue, quant à elle, par abduction (Levi, 1995, p. 78).

> « Nous avons imaginé ce qui aurait pu arriver, avons agi
> en conséquence et nous nous sommes trouvés justifiés »
> (L'Aventure de Flamme d'argent, Sir Arthur Conan Doyle).

Comme l'a bien vu Aliseda (2006), un fait ne surprend que par rapport à une théorie d'arrière-plan. Une observation ne devient intéressante que parce qu'elle contredit une théorie (explicite ou implicite, à l'avant- ou à l'arrière-plan). Le lien est évident avec ce qui a été dit précédemment, et du traitement du matériau (codage, attention flottante) et de la mise en forme de ce même matériau (description, narration). Une recherche qualitative n'a aucun intérêt scientifique si elle se contente de retrouver une théorie dans le matériau qu'elle a produit ; elle a un intérêt plus grand si elle permet d'infirmer (de falsifier) une théorie (Koenig, 2009), mais il est probable qu'elle ne répond pas alors au principe d'économie de la recherche de Peirce (Dumez, 2024) ; son intérêt scientifique réside dans sa capacité, si elle est bien menée, à enrichir les théories existantes – c'est l'idée d'abduction. Eco en distingue trois types.

- Le premier, et le plus faible, est celui de l'abduction hypercodée. En fonction du matériau recueilli lors d'une recherche qualitative, une théorie en tant que cadre interprétatif de ce matériau s'impose. Il peut s'agir de la théorie qui a orienté la recherche au tout début de celle-ci, ou d'une autre qui apparaît, après le traitement et la mise en forme du matériau, plus pertinente au sens où le matériau permet mieux de la discuter. Dans la mesure où ce cadre interprétatif semble s'imposer de lui-même, le travail d'interprétation n'a pas besoin d'être très développé. Le travail de recueil du matériau ne fait que contextualiser la théorie.

Reprenons notre exemple. Un verbatim sur les relations entre une direction opérationnelle et la direction des systèmes informatiques a été interprété comme une figure de la complexité. En quoi ce verbatim est-il surprenant ? Il ne l'est pas sur le plan empirique : ce type de relation entre direction opérationnelle et direction fonctionnelle se retrouve dans toutes les organisations. En quoi est-il pertinent pour la notion de complexité ? Il ne l'est pas plus pour celle-ci que pour la théorie de la bureaucratie. En réalité, il l'est peut-être même un peu moins. Pourquoi l'auteur a-t-il alors retenu cette notion de complexité ? De fait, quelque chose ne va pas dans la recherche menée. Pour enrichir une théorie grâce à du matériau empirique, il faut que la théorie soit spécifiée en termes d'effets prédits : que dois-je voir dans mon matériau si la théorie est vérifiée ? Dans ce cas précis, il aurait fallu analyser la notion de complexité et en déduire quel type d'effet on devrait observer si cette notion est prise au sérieux. C'est ce que Peirce appelle la déduction : « dégager les conséquences expérientielles nécessaire et probables » de l'hypothèse (Peirce, 1998, p. 95). Sherlock ne dit pas autre chose :

> « Réfléchissez à ce qu'implique votre théorie »
> (*Le diadème de béryls*, Sir Arthur Conan Doyle).

Dans le cas que nous avons évoqué, la notion de complexité est très générale et pas spécifiée. Elle ne permet pas vraiment de déterminer des expériences, des observations, qui pourraient l'infirmer. Elle relève plutôt de ce que le physicien Wolfgang Pauli appelait le « même pas faux » (Peierls, 1960, p. 186). Ce type de « théorie » est malheureusement fort répandu en gestion. On parle, par exemple, parfois de « théorie foucaldienne. » De fait, il y a une philosophie de Michel Foucault, et pas de théorie. Pour passer à la théorie, il faut procéder à une déduction au sens de Peirce, c'est-à-dire une spécification des idées de Foucault en termes d'effets prédits. Sinon, l'« analyse » d'un matériau avec des notions prises à Foucault relève tout au mieux de l'évocation. Pour utiliser la notion de complexité de manière féconde, il aurait fallu expliquer ce que l'on aurait dû s'attendre à observer dans une organisation selon cette notion, puis confronter ces effets prédits à ce qui a été observé, des relations tendues entre une direction opérationnelle et une direction fonctionnelle ; il n'y aurait eu abduction que si ces relations tendues avaient été une surprise par rapport aux effets prédits par la théorie. En réalité, dans ce cas précis, on a du mal à voir d'où aurait pu provenir la surprise (tant du point de vue de la complexité que de celui de la bureaucratie). Il n'y a donc pas abduction, et donc pas de résultat scientifique intéressant. Notons qu'une notion aussi générale que celle de complexité est difficile à spécifier. Si l'on reprend l'idée de Wittgenstein selon laquelle les concepts sont là pour diriger notre recherche, la notion de complexité en elle-même est peu efficiente tant elle « dirige » peu. Un gros travail de spécification ou déduction est nécessaire pour qu'elle puisse vraiment diriger la recherche. Si, ensuite, ce qui est observé dans les données constitue une surprise par rapport à ce qui était attendu, la théorie peut être infirmée ou, plus probablement, enrichie, par rapport à ses conditions de validité par exemple, ou en identifiant une sous-catégorie.

- Le deuxième type est ce que Eco appelle abduction hypocodée. Ici, la confrontation ne se fait pas entre le matériau et une théorie, mais entre le matériau et plusieurs théories. Watson présente ainsi la méthode de son ami :

> « Je savais que l'isolement et la solitude étaient éminemment
> nécessaires à mon ami lors de ces périodes d'intense
> concentration mentale au cours desquelles il soupesait
> chaque élément de preuve, échafaudait différentes théories,
> qu'il confrontait les unes aux autres, puis décidait
> quels étaient les points essentiels et
> quels étaient ceux qu'on pouvait ignorer »
> (*Le Chien des Baskerville*, Sir Arthur Conan Doyle).

Il s'agit de comparer le pouvoir explicatif de plusieurs cadres théoriques ou hypothèses rivales plausibles sur le matériau recueilli :

> « La stratégie typique en recherche en sciences sociales
> consiste à utiliser une théorie unique pour examiner un
> phénomène donné. Je soutiens que les chances de réaliser
> des avancées significatives en théorie et en pratique
> sont bien plus grandes si l'étude est conçue de manière
> à juxtaposer et à comparer des explications plausibles
> concurrentes du phénomène étudié. […]
> L'examen d'alternatives plausibles favorise une attitude
> critique envers la recherche »
> (Van de Ven, 2007, p. 21, notre traduction).

C'est ce que George et Bennett (2005) appellent le traçage de processus (*process-tracing*). Le cas idéal se présente si les différents cadres théoriques sont exclusifs

les uns des autres (blanc ou noir). Dans la plupart des cas, les cadres théoriques ne sont pas exclusifs, et peuvent être combinés. La richesse du matériau recueilli lors d'une recherche qualitative, le fait que ce matériau soit seulement en partie structuré et reste très ouvert (la théorie de départ étant seulement orientante) est particulièrement bien adapté à ce type d'approche. Le pouvoir explicatif de plusieurs théories (celles qui sont présentées dans la revue de littérature) ne peut être comparé que si un travail de spécification (ou déduction) en termes d'effets prédits a été opéré sur ces théories (voir point précédent). Le résultat scientifique de ce type d'approche peut être d'identifier l'hypothèse qui explique le mieux les faits observés, dans le cas où les hypothèses sont parfaitement rivales et exclusives les unes des autres ; avec ou non un enrichissement de cette hypothèse ; ou il peut être une combinaison de ces hypothèses, si elles ne sont pas exclusives et si elles peuvent se compléter. Si l'on reprend notre exemple, se demander si la notion de complexité peut apporter quelque chose à la théorie de la bureaucratie pourrait peut-être permettre de déboucher sur un résultat scientifique un tout petit peu plus intéressant que la mobilisation de la seule notion de complexité.

- Le troisième type d'abduction identifié par Eco est le type pur, l'abduction créative. Une nouvelle hypothèse, un nouveau concept, une nouvelle théorie, est créée : c'est par exemple Durkheim avec l'anomie. On ne peut exclure ce cas, mais il reste assez rare.

À l'examen, le type d'abduction le plus intéressant pour la recherche qualitative est le deuxième. Rendu possible par la richesse du matériau recueilli, il consiste à comparer le pouvoir explicatif de plusieurs cadres théoriques sur les données. Il est celui qui se prête le mieux au schéma des articles devenu classique et incontournable dans lequel une revue de littérature précède la présentation du traitement et de la mise en forme du matériau empirique, avant une discussion qui confronte cadres théoriques et matériau.

Solidifier la théorisation

Comme le note Peirce, l'abduction n'enrichit pas en elle-même la connaissance : "*For abduction commits us to nothing*" (Peirce, 1974, 5.602). Elle fait naître des hypothèses possibles, des notions qui demandent ensuite à être testées. On l'a dit : l'étape suivante est d'analyser l'hypothèse imaginée, pour voir comment elle pourrait être testée, d'identifier ses effets prédits – il s'agit de la déduction. Puis, l'étape finale, dans l'esprit de Peirce surtout quantitative, est le véritable test de l'hypothèse sur des données empiriques, c'est-à-dire l'induction.

Peirce, à notre connaissance, ne parle pas d'une solidification possible de l'hypothèse imaginée. Mais Sherlock offre ici un complément à Peirce en parlant d'un raisonnement qui se révèle solide ou robuste si des faits qu'il permet de prévoir viennent effectivement le confirmer (son expression exacte est "*pretty sound*" dans *L'école du prieuré*). Dans *L'Aventure de Flamme d'argent*, il soupçonne l'entraîneur d'un cheval de course d'avoir voulu inciser la patte du pur-sang de son écurie pour lui faire perdre une course. L'opération est délicate, car elle doit rester peu visible si l'on veut éviter les soupçons. Holmes s'enquiert de savoir s'il y a des animaux autres que les chevaux sur le domaine. Des moutons, lui répond-on. A-t-on constaté quelque chose de bizarre, ces derniers temps, la moindre chose inhabituelle ? C'est étrange que vous nous posiez cette question, lui rétorque-t-on : trois de nos moutons se sont mis récemment à boiter. Holmes a solidifié son hypothèse : si l'entraîneur a voulu inciser le cheval, opération délicate, il a dû s'entraîner sur d'autres animaux (déduction). Il y a bien d'autres animaux sur le domaine, des moutons, et trois de ces moutons se sont mis à boiter étrangement ces derniers temps. Ce n'est pas une induction à proprement parler, mais des faits qui n'avaient *a priori* rien à voir avec l'affaire, des faits indépendants, se révèlent confirmer au sens propre – solidifier – l'hypothèse :

> « Il s'agit d'un cas de déduction intellectuelle, mais lorsque cette déduction intellectuelle originelle est confirmée point par point par un certain nombre d'incidents indépendants, alors le subjectif devient objectif et nous pouvons affirmer avec certitude avoir atteint notre but »
> (*Le Vampire du Sussex*, Sir Arthur Conan Doyle).

L'hypothèse n'est pas démontrée (elle n'a pas été testée scientifiquement – induction), mais elle est confirmée par des faits nouveaux, générés par elle (souvenons-nous du : « Partons de cette hypothèse de travail, Watson, et voyons où elle nous mène »). De la même manière, les résultats d'une recherche qualitative seront solidifiés si, une fois la théorisation opérée à partir du matériau recueilli, on imagine des faits possibles qui pourraient la confirmer, et que l'on trouve ces faits. C'est ce que Holmes appelle « la justification triomphale d'hypothèses audacieuses » (*La Vallée de la peur*, Sir Arthur Conan Doyle).

Holmes théorise la chose dans *L'Homme aux Montres*[9] :

> « […] au lieu de prendre des événements connus et d'en déduire ce qui s'est passé, il nous revient de bâtir une explication proposée par notre imagination, si tant est qu'elle s'accorde avec les événements portés à notre connaissance. Nous serons alors en mesure de mettre cette explication à l'épreuve grâce à tous les éléments nouveaux susceptibles de se présenter. Si tous trouvent leur place, il est probable que nous serons sur la bonne voie et, avec chaque fait nouveau, cette probabilité s'accroitra par une progression géométrique, jusqu'à ce que les preuves deviennent décisives et définitives »
> (L'Homme aux Montres, Sir Arthur Conan Doyle)

Il ne s'agit donc pas d'expliquer simplement les faits recueillis. Il faut formuler une hypothèse qui explique ces faits, mais en prédit d'autres. Si les faits prédits s'avèrent, l'hypothèse est solidifiée. Par exemple, un des résultats possibles d'une recherche qualitative est la construction d'une typologie. Il est intéressant de construire rigoureusement cette typologie (en identifiant ses deux dimensions, horizontale et verticale) de manière à ce qu'elle comporte des cases vides, c'est-à-dire des phénomènes qui n'ont pas été observés jusqu'ici dans le cadre de la recherche menée. Si une recherche complémentaire est menée et qu'elle montre qu'il existe bien des

[9] Dans cette nouvelle, l'hypothèse formulée par Holmes (sans que son nom soit mentionné), quoique très ingénieuse, se révèle erronée.

phénomènes que l'on n'avait pas soupçonnés au départ de la recherche et qui correspondent à ces cases vides, la typologie est « solidifiée » même si un travail de vérification empirique approfondi, éventuellement quantitatif, est ensuite nécessaire pour l'établir de manière plus solide encore[10]. La même démarche est possible pour des observations complémentaires ou des entretiens complémentaires (Dumez, 2022) destinés à confirmer, nuancer (ou infirmer…) les premiers résultats de la recherche, à la manière holmesienne[11]. Les différentes hypothèses formulées sont fondées sur les faits recueillis. Elles sont départagées par des faits nouveaux qu'il faut aller chercher :

> « Ne pouvez-vous suggérer aucune explication ?
> – J'ai imaginé sept explications distinctes, chacune couvrant les faits tels que nous les connaissons. Mais seules les nouvelles informations qui nous attendent nous permettront de déterminer laquelle est correcte »
> (*Les Hêtres pourpres,* Sir Arthur Conan Doyle).

En réalité, les informations « attendent » moins passivement qu'elles ne sont acquises activement par une démarche expérimentale :

> « Je pense qu'il est une petite expérience que nous pourrions tenter demain, Watson, afin de faire quelque lumière sur cette affaire »
> (*Shoscombe Old Place*, Sir Arthur Conan Doyle).

Synthèse

À l'issue de cet article, il est possible de récapituler les raisons susceptibles de rendre une recherche qualitative ou compréhensive décevante sur un plan scientifique.

Le recueil du matériau

- Le chercheur n'est pas entré dans la singularité de son cas. Il n'a pas posé de manière suffisamment systématique les *Wh-questions* : au moment de mettre en forme son matériau sous la forme d'une description, il ne saura pas exactement qui a fait quoi, comment, pourquoi. Au moment d'écrire une narration, il ne disposera pas des chronologies qui sont à la base d'une narration, et ne saura pas comment les choses se sont déroulées. À l'arrivée, le matériau qu'il analyse est valable pour toute organisation, toute situation, et est trop général pour permettre une discussion avec des théories. Il n'y a pas d'autre moyen de sauver la recherche que de la reprendre à zéro.
- Le chercheur n'a pas assez réfléchi sur les concepts qui pouvaient orienter sa recherche. Non pas, à ce stade, sur des cadres théoriques, mais sur des notions pouvant enrichir les questions conduisant sa recherche, susceptibles de faire surgir des faits intrigants, des anomalies, des surprises. Autrement dit, les données ne sont pas assez chargées en questions (Hintikka et Hintikka, 2015). Les deux points valent aussi bien pour les thèses professionnelles (DBA, Cifre) : la richesse du matériau ne vient pas de l'abondance des données, mais de leur qualité en termes de tickets d'inférence (Ryle).

Le traitement du matériau

- Ayant pensé que le codage était de nature inductive[12], le chercheur est passé à côté du rôle fondamental du codage, celui-là bien identifié par les fondateurs de la *grounded theory*, un travail systématique de comparaison. Un codage à la Gioia produisant, par exemple, une montée en généralité en trois niveaux, c'est-à-dire bien trop rapide, ne permet pas ce travail de comparaison fin. Le traitement du matériau est alors trop général et passe à côté de la caractérisation du caractère singulier du matériau (paradigme indiciaire).
- Le travail sur le matériau n'a pas permis les « petits discernements », c'est-à-dire l'identification des anomalies, faits intrigants, surprises, sur lesquels doit reposer le travail de confrontation du matériau avec des cadres théoriques.

La mise en forme du matériau

- La recherche ne comporte aucune description réelle ; ou elle ne comporte que des descriptions générales, évidentes, qui n'ont pas été conçues à partir de l'élaboration de points de vue descriptifs (il n'existe jamais une description unique d'un phénomène). L'absence de description ou la mauvaise qualité des descriptions empêche une riche confrontation entre ce qui a été observé et les effets que la théorie prédit.
- La narration menée manque de données de base, qui, quand, comment, pourquoi, etc. (voir la partie « Recueil du matériau ») ; elle est insuffisamment rigoureuse (pas de justification du point de départ, pas d'analepse, points de basculement mal identifiés, séquences mal caractérisées) ; le travail de comparaison (entre les points de basculement, entre les séquences) n'a pas été mené, ou insuffisamment ; au total, la mauvaise qualité de la narration ne permet pas une confrontation riche avec des cadres théoriques.

[10] À l'inverse (cas réel) : un doctorant a étudié trois cas d'innovation, et le résultat théorique principal de sa thèse consiste en une typologie à trois cases, chacune d'entre elles correspondant à un des cas empiriques étudiés. La puissance théorique de la typologie en question est faible.

[11] L'adjectif « holmesienne » renvoie ici au plus jeune des deux frères. Ce point, en effet, distingue Sherlock de son frère Mycroft : « J'ai dit qu'il était mon supérieur en observation et en déduction. Si l'art du détective se résumait à un raisonnement en fauteuil, mon frère serait le plus grand agent criminel de tous les temps. Mais il manque d'ambition et d'énergie. Il ne se donne même pas la peine de vérifier sa propre solution et préfère être considéré comme ayant tort plutôt que de se donner la peine de prouver qu'il a raison » (*L'interprète grec*, Sir Arthur Conan Doyle).

[12] Il ne l'est évidemment pas, sinon il serait possible de faire émerger des concepts de n'importe quelles données ; or, ce n'est pas le cas : une recherche qualitative menée durant des années peut donner un matériau inintéressant sur le plan scientifique, ce qui montre que les questions sont primordiales au moment du recueil du matériau. L'intelligence la plus puissante, naturelle ou artificielle, est dépendante des données dont elle dispose.

La théorisation

- Les cadres théoriques choisis relèvent du « même pas faux » : ils permettent d'expliquer tout, donc n'expliquent en réalité rien. Ce sont des idées générales évocatrices, mais pas de réels cadres théoriques.
- Les cadres théoriques ont été insuffisamment spécifiés en termes d'effets prédits (si ce cadre théorique est vrai, alors que devrais-je pouvoir observer dans mon matériau ?) ; ils n'ont pas fait l'objet d'un travail de déduction au sens de Peirce.
- Le chercheur s'est contenté de discuter sur son matériau un seul cadre théorique alors que l'intérêt d'un matériau qualitatif riche est qu'il permet justement de comparer le pouvoir explicatif de plusieurs cadres théoriques (*process-tracing* ou abduction hypocodée).

Solidification de la théorisation

Le chercheur s'est contenté de tirer de son matériau une seule interprétation possible qui correspond à des données recueillies. Il s'est arrêté là et n'a pas, ensuite, cherché à imaginer d'autres données qui auraient pu solidifier son interprétation (il a par exemple construit une typologie sans cases vides).

Conclusion

La recherche qualitative ou, plus précisément, compréhensive, pose des problèmes particuliers en tant que démarche scientifique. Il est possible qu'elle relève d'un paradigme spécifique, que Ginzburg appelle indiciaire, ce qui demanderait à être étayé. Beaucoup d'études relevant de cette démarche scientifique sont en tout cas décevantes. Dans cet article, nous avons essayé d'en comprendre les raisons telles qu'elles peuvent apparaître à chaque étape : recueil des données, traitement des données, mise en forme du matériau, théorisation proprement dite. Les risques d'un ratage en font, en réalité, une approche exigeante, qui réclame du savoir-faire scientifique et du temps. Laissons le mot de la fin à Wolfgang Pauli :

> « Cela ne me dérange pas, Monsieur X,
> que vous réfléchissiez lentement, mais je m'oppose
> à ce que vous publiiez plus vite que vous ne pensez »
> (Peierls, 1960, p. 186, notre traduction).

Références

ABBOTT A. (2003), « La description face à la temporalité », *in* BLUNDO G. & OLIVIER de SARDAN J.-P. (éd.), *Pratiques de la description*, Paris, Enquête, Éditions de l'EHESS, pp. 41-53.

ALDIABAT K. M. & LE NAVENEC C.-L. (2018), "Data saturation: The mysterious step in grounded theory methodology", *The qualitative report*, 23(1), pp. 245-261.

ALISEDA A. (2006), "What is abduction? Overview and proposal for investigation", *in* ALISEDA A., *Abductive Reasoning. Logical Investigation into Discovery and Explanation*, Dordrecht, Springer, pp. 27-50.

AVENIER M.-J. (2011), « Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion », *Le Libellio d'AEGIS*, 7(1), pp. 39-52.

AYACHE M. & DUMEZ H. (2011), « Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? », *Le libellio d'Aegis*, 7(2), pp. 33-46.

BECKER H. (2002), *Les ficelles du métier*, Paris, La Découverte [trad. franç. de *Tricks of the trade*, Chicago, University of Chicago Press, 1998].

BLUMER H. (1998/1969), *Symbolic Interactionism. Perspective and Method*, Berkeley, University of California Press.

BOYD N. M. & BOGEN (2025), "Theory and observation in science", *in* ZALTA E. N. & NODELMAN U. (éd.), *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, Stanford, Stanford University Press, https://plato.stanford.edu/entrieS/science-theory-observation/

DUBOIS A. & GADDE L.-E. (2002), "Systematic combining: An abductive approach to case research", *Journal of business research*, 55(7), pp. 553-560.

DUMEZ H. (2022), « Une note sur l'entretien à visée théorique en complément des entretiens (ou de l'observation) à visée exploratoire », *Le Libellio d'Aegis,* 18(1), pp. 73-79.

DUMEZ H. (2024), « Sur le design de recherche - À propos du principe d'économie de Peirce », *Le Libellio d'Aegis*, 20(1), pp. 17-20.

DUMEZ H. (2025a), « La "méthode" Gioia : codage réel ou simple rhétorique ? », *Le Libellio d'Aegis*, 21(2), pp. 5-13.

DUMEZ HERVÉ (2025b, 4e éd.), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris Vuibert.

ECO U. & SEBEOK T. A. [éd.] (2015), *Le signe des trois. Dupin, Holmes, Peirce*, Liège, Presses Universitaires de Liège [trad. franç. De *The Sign of Three. Dupin, Holmes, Peirce* (1984), Bloomington, Indiana University Press].

GAMBETTA D. (2006), « La valeur de l'incompétence. De la mafia tout court à la mafia universitaire. Une approche méthodologique », *Annales des Mines - Gérer & Comprendre*, n°85, pp. 23-26.

GEERTZ C. (1998/1973), « La description dense : vers une théorie interprétative de la culture », L'enquête, n°6, La description I, pp. 73-105.

GEORGE A. L. & BENNETT A. (2005), *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*, Cambridge (MA), M.I.T. Press.

GINZBURG C. (1980), « Signes, traces, pistes. Racines d'un paradigme de l'indice », *Le débat*, 6(6), pp. 3-44.

GIOIA D. A., CORLEY K. G. & HAMILTON A. L. (2013), "Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology", *Organizational Research Methods*, 16(1), pp. 15-31.

GLASER B. G. & STRAUSS A. L. (2010/1967), *La découverte de la théorie ancrée. Stratégies pour la recherche qualitative*, Paris, Armand Colin, coll. « Individu et société » [trad. franç. de *The Discovery of Grounded Theory*, Hawthorne, NY, Aldine Press].

HINTIKKA J. (1981), « Questions de réponses et bien d'autres questions encore », *Langue française*, n°52, pp. 56-69.

HINTIKKA J. & HINTIKKA M. B. (2011), "Sherlock Holmes confronts modern logic: Toward a theory of information-seeking through questioning", *in* BARTH E.M. & MARTENS J.M. [éd.], *Argumentation: Approaches to theory formation*, John Benjamins Publishing Company, pp. 55-76.

HINTIKKA J. & HINTIKKA M. B. (2015), « "Sherlock Holmes affronte la logique moderne. Vers une théorie de la recherche d'information par le questionnement », *in* ECO U. & SEBEOK T. A. (éd.), *Le signe des trois. Dupin, Holmes, Peirce*, Liège, Presses Universitaires de Liège, pp. 177-194.

KOENIG G. (2009), « L'étude de cas à visée infirmationniste », *Le Libellio d'Aegis*, 5(4), pp. 7-13.

LATOUR B. (2005), « Comment finir une thèse de sociologie. Petit dialogue entre un étudiant et un professeur (quelque peu socratique) », http://www.bruno-latour.fr/sites/default/files/downloads/90-DIALOGUE-ANT-FR.pdf

LEVI I. (1995), "Induction according to Peirce", *in* KETTNER K. L. (éd.), *Peirce and Contemporary Thought,* New York, Fordham University Press, pp. 59-93.

LICHTENBERG G. C. (2012), *Le miroir de l'âme*, Paris, José Corti.

MINVIELLE É., WAELLI M., SICOTTE C. & KIMBERLY J. (2014), "A framework for care customization derived from the service sectors literature", *Health Policy*, 117(2), pp. 216-227.

MINVIELLE É., FOURCADE A., RICKETTS T. & WAELLI M. (2021), "Current developments in delivering customized care: A scoping review", *BMC Health Services Research,* 21(1), pp. 1-29.

MWITA K. (2022), "Factors influencing data saturation in qualitative studies", *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(4), pp. 414-420.

PEIERLS R. E. (1960), "Wolfgang Ernst Pauli, 1900-1958", *Biographical Memoirs of Fellows of the Royal Society,* Feb. 1, pp. 174-192.

PEIRCE Ch. S. (1974), *Collected papers of Charles Sanders Peirce: vol. 5: Pragmatism and pragmaticism*, Cambridge (MA), Belknap Press of Harvard University.

PEIRCE Ch. S. (1998), *The Essential Peirce, vol. 2*, Bloomington, Indiana University Press.

PICARD R. (2014), « Médecine personnalisée : de quoi parle-t-on ? Une vision prospective », *Annales des Mines - Réalités industrielles*, novembre, pp. 99-106.

POPPER K. R. (1969, 3rd ed.), *Conjectures and Refutations*, London, Routledge and Kegan Paul.

RICHARDSON R. & KRAMER E. H. (2006), "Abduction as the type of inference that characterizes the development of a grounded theory", *Qualitative research*, 6(4), pp. 497-513.

RYLE G. (2021/1949), *La notion d'esprit*, Paris, PB Payot.

STAKE R. E. (1995), *The Art of Case Study Research*, London, Sage.

SWEDBERG R. (2018), "Colligation", *in* LEIULFSRUD H. & SOHLBERG P. (éd.), *Concepts in action. Conceptual Constructionism*, Chicago (IL), Haymarket Books, pp. 63-78.

VAN DE VEN A. H. (2007), *Engaged scholarship. A guide for organizational and social research,* Oxford, Oxford University Press.

WHEWELL W. (1847), *History of the Inductive Sciences, vol. 2. A New Edition*, London, John W. Parker and Son.

WHYTE W. F. (1984), *Learning from the field: A Guide from Experience*, Thousand Oaks, Sage.

WITTGENSTEIN L. (1984), *Remarques mêlées*, Mauvezin, Trans Europ-Repress.

WITTGENSTEIN L. (1999), *Carnets de Cambridge et de Skjolden*, Paris, P.U.F.

WITTGENSTEIN L. (2004), *Recherches Philosophiques*, Paris, Gallimard.

Pour un élargissement des formats d'articles acceptés dans les revues de gestion

Par Michel VILLETTE
Professeur de sociologie émérite au Centre Maurice Halbwachs, PSL

De quelle pratique un article de sciences de gestion doit-il être le compte-rendu ? Dans cet article, nous affirmons qu'une place plus large devrait être accordée à la narration des pratiques gestionnaires, et proposons un nouveau format pour la rédaction d'articles de gestion d'inspiration pragmatique.

« Il n'est désir plus naturel que le désir de connaissance. Nous essayons tous les moyens qui nous y peuvent mener. Quand la raison nous fait défaut, nous y employons l'expérience qui est un moyen plus faible et moins digne ; mais la vérité est chose si grande, que nous ne devons dédaigner aucune entremise qui nous y conduise »

Montaigne, *Essais*, chapitre XIII, de l'Expérience.

De quelle pratique un article de sciences de gestion doit-il être le compte rendu ?[1]

Dans des revues de gestion, ne serait-il pas nécessaire de faire une place à des textes rendant compte en détail des pratiques gestionnaires, c'est-à-dire des activités de personnes qui s'efforcent de conduire une entreprise (ou plus généralement un projet) d'un état initial jugé peu satisfaisant à un état final espéré meilleur ?

Ne conviendrait-il pas dans ce cas de fournir aux lecteurs, un peu à la manière des historiens, une narration précise et circonstanciée de toutes les étapes de cette tentative et des difficultés rencontrées pour tenter d'atteindre le but visé ?

Remontons à Maastricht, à l'occasion du 14th European Congress of Accounting (1991), pour entendre le professeur Robert S. Kaplan se plaindre avec véhémence à la tribune, lors d'une séance plénière. En effet, il venait d'expérimenter pour la première fois le *balanced scorecard* (Kaplan and Norton, 1992), mais aucune revue académique n'avait accepté de publier le récit de cette expérience, sous prétexte que la présentation d'un seul cas « ne pouvait être considérée comme un travail scientifique ». Les publications de cet auteur ont, pourtant, été citées plus de 240 000 fois depuis, selon Google Scholar. La protestation publique de ce chercheur mettait le doigt sur une question épistémique essentielle, sur laquelle nous souhaitons revenir dans cet article, car elle conditionne l'évolution, l'audience et la notoriété des chercheurs en gestion d'obédience académique, et l'intérêt porté par les praticiens aux revues de sciences de gestion.

Nous tentons ici de formuler une proposition d'élargissement des formats considérés comme publiables dans les revues de gestion. Cette proposition vise à éviter de dommageables *desk rejects* ou, au mieux, des rejets en première lecture justifiés par la non-conformité de l'article aux formes extérieures de la scientificité.

Mise en récit d'une recherche, ou mise en récit d'une démarche gestionnaire ?

Dans un livre récent, *How to use Storytelling in your Academic Writings*, Timothy Pollock (2021) propose au jeune chercheur en mal de publication dans une revue anglophone internationale de faire ce que les spécialistes de la communication d'entreprise appellent du "*storytelling*", c'est-à-dire une mise en récit d'un article, afin qu'il se présente comme une aventure intéressante pour ses lecteurs.

Selon lui, l'article devrait être structuré en épisodes et ponctué de moments de suspense afin de donner à l'article scientifique l'aspect d'une aventure, comme dans une bonne série télé. Dans cette aventure, le héros est, par définition, le chercheur, auquel les lecteurs (qui sont, eux aussi, des chercheurs) sont supposés s'identifier. Le Saint Graal est la production d'une connaissance

[1] Une première ébauche de cet article a été publié dans le volume 20, n°1 du *Libellio d'Aegis* sous le titre : « De quelle pratique un article de gestion doit-il être le récit ? ».

susceptible d'être reconnue comme publiable, parce que nouvelle et bien démontrée.

L'aventure telle que la conçoit Timothy Pollock consiste pour le chercheur à identifier un problème, puis à naviguer au milieu d'une littérature disciplinaire pour démontrer que le problème est intéressant et qu'il n'a pas encore été correctement traité. L'étape suivante expose au lecteur la méthode qui permet de résoudre le problème en fournissant tous les détails qui permettraient éventuellement de reproduire l'expérience, puis d'énoncer le résultat. Suit la discussion et, enfin, la conclusion dans laquelle on affirme qu'on a obtenu un résultat probant et de portée générale. Typiquement, dans cette dernière section de l'article, la langue anglaise impose d'utiliser des verbes au présent, ce qui marque le caractère intemporel – pour ne pas dire définitif – du résultat obtenu.

La plupart des articles de gestion publiés aujourd'hui dans des revues académiques tentent de suivre avec plus ou moins de succès ce schéma normalisé. En attestent les intertitres quasi obligatoires : problématique, revue de littérature, méthodologie, résultats, discussion, conclusion.

Supposons maintenant que le but des sciences de gestion soit de traiter empiriquement des pratiques de gestion.

Pour bien comprendre ce que l'on entend ici par « pratique » on peut se référer aux *Essais sur l'empirisme radical* de William James (Fierobe, 1912 ; 2024), ou bien au traité sur *La Théorie de l'enquête* de John Dewey (1938, 1967 pour la traduction française).

Si l'on emprunte les concepts de ces auteurs, on peut dire que Timothy Pollock traite l'acte de connaître comme un dialogue entre une conscience transcendante (celle du chercheur anonyme et interchangeable qui met en œuvre un protocole savant) et un objet (le matériau recueilli selon une méthode reproductible, afin de parvenir à un résultat abstrait, de portée générale).

C'est une démarche que William James aurait sans doute qualifiée d'idéaliste ou de cartésienne. On peut lui opposer le pragmatisme, qui est « une philosophie de l'action et met en lumière l'importance et le déroulé de l'expérience, au détriment de raisonnements cartésiens établis hors contexte » (Minvielle, 2021, p. 69).

Le pragmatisme est focalisé sur l'action. Mais quelle action, et par quel acteur ? Tout le problème actuel des sciences de gestion est là. Qui est l'expérimentateur ? Comment se déroule l'expérience ? Comment peut-on en rendre compte ?

Timothy Pollock fait du chercheur en gestion un héros scientifique dont la démarche académique de production doit être mise en récit dans un article destiné à d'autres chercheurs.

S'agit-il là d'une démarche pragmatique ?

Dans un premier temps, on pourrait dire que cette démarche est conforme à l'exigence d'empirisme radical énoncée par W. James, puisque, selon lui, pour être radical, un empirisme ne doit admettre dans ses constructions aucun élément dont on ne fait pas directement l'expérience, et n'en exclure aucun dont on fait directement l'expérience (James, 2007, p. 58).

C'est exactement ce que fait un chercheur, ou un doctorant, qui propose une narration des étapes de sa propre recherche. Cependant, de notre point de vue, il s'agit d'un empirisme déplacé trop loin de la pratique gestionnaire, en ce sens qu'il ne présente pas une expérience de gestion, mais une expérience de recherche sur la gestion, ce qui n'est pas la même chose !

Dans nos revues de sciences de gestion, le héros du récit n'est jamais le gestionnaire, mais l'académique qui cherche à savoir ce que font les gestionnaires. C'est un processus d'investigation pour saisir un fait qui devient « scientifique » dès lors qu'il est pris pour objet d'une étude légitimée par l'académie. Quant aux processus de gestion qui ont conduit la, le ou les gestionnaires d'une entreprise à passer d'un état A à un état B, ils ne sont pas inclus dans le récit. Or, pour réaliser l'idéal pragmatique d'empirisme radical de William James, il conviendrait de produire des papiers de recherche qui mettent en récit le travail des gestionnaires, et non pas le travail des chercheurs en gestion !

Impossibilité de s'en tenir à un seul format pour ouvrir les revues à divers modes de connaissance

Plusieurs difficultés nous forcent à demander une plus grande tolérance des responsables de revues, quant aux formats des articles soumis à évaluation.

L'espace éditorial disponible

Dans un article de 60 000 signes maximum, il est impossible de mettre en récit la démarche d'enquête du chercheur (comme le prescrit Thimoty Pollock) et de délivrer une narration suffisamment précise et circonstanciée de l'expérience de gestionnaires. L'espace disponible dans la section « Présentation des résultats » ne permet en aucun cas de décrire la situation initiale dans laquelle le gestionnaire se trouvait ; le récit détaillé du processus de gestion dans lequel il s'est engagé pour tenter d'avoir prise sur cette situation ; l'analyse *a posteriori* du résultat obtenu ; et les enseignements qu'on peut tirer de cette expérience.

La structure narrative imposée

Dans un article académique actuel, l'état initial du processus à narrer est un état de la connaissance académique, et l'état final est le complément d'une connaissance nouvelle apportée au corpus académique en question. Rien à voir avec les étapes d'une aventure de gestionnaire d'entreprise (qui commencerait, par exemple, par une perte annuelle de 10 % et se terminerait deux ans plus tard par un bénéfice de 20 %, ou l'inverse).

Les protagonistes de l'histoire

Dans un article académique, il est question des auteurs cités, du chercheur signataire, des évaluateurs, et des professeurs et étudiants acceptant de lire et éventuellement de citer le papier, et qui sont les destinataires intradiégétiques. Ceux qui travaillent dans les entreprises sont de simples « informateurs » extérieurs à l'aventure scientifique qui nous est contée.

Pour qu'un article de gestion traite empiriquement de l'expérience des gestionnaires, le chercheur devrait s'effacer en tant que héros du récit, au profit de gestionnaires qui deviendraient alors les personnages principaux.

Pour qu'un processus de gestion devienne un cas et que l'on puisse répondre à la question : De quoi ce cas est-il un cas ? (Ragin & Becker, 2021), il faudrait que le récit porte sur le cas en question, et pas seulement sur le processus qui a permis à l'auteur d'en prendre connaissance. Les informations sur ce dernier point ne devraient être qu'une annexe au récit, destinées à vérifier la validité et la qualité des sources et de la documentation.

La série *Gérer & Comprendre* des *Annales des Mines* tente, depuis sa fondation en 1985, de remettre l'expérience des gestionnaires au centre des analyses, et les processus de gestion au cœur de narrations académiques. Elle y parvient dans une certaine mesure lorsque l'auteur d'un article témoigne d'une expérience pratique, ou bien lorsqu'un chercheur conduit un entretien et discute avec un praticien. On pourra lire en annexe de cet article une analyse quantitative et un commentaire critique de 82 articles publiés par cette revue, et qui sont tous des analyses monographiques d'une situation de gestion singulière, et le compte-rendu des expériences qu'on y a conduites. Ces textes sont actuellement les plus proches du type de production intellectuel dont nous souhaitons ici encourager la production.

Vers un élargissement des formats d'articles publiables

Chez les chercheurs, on a coutume de dire qu'il n'y a pas de bonne méthode, mais seulement la méthode qui marche, celle qui est parfaitement adaptée à l'objet d'étude. Les découvertes impliquent souvent un écart à la science normale et un certain degré de bricolage par rapport aux pratiques méthodologiques bien établies.

En 2025, on peut supposer que quasiment tous les articles de management publiés de par le monde dans des revues académiques de gestion sont des narrations de recherches dont le chercheur est le héros. Les rares récits suivant l'expérience de gestionnaires ne sont pas considérés comme scientifiques, mais, au mieux, comme pédagogiques. Les narrations d'expériences vécues en entreprise n'occupent finalement qu'une place accessoire, subalterne, voire anecdotique dans les manuels[2] .

En l'état des mœurs académiques, il semble plus rapide, plus sûr et plus rentable pour les doctorants et les jeunes chercheurs de se conformer aux strictes normes en vigueur dans la discipline, dans l'espoir de publier dans les revues anglophones bien classées. On sait pourtant que les choix conformistes ne sont pas toujours les plus judicieux lorsque l'on s'assigne pour but de produire des connaissances nouvelles. On sait aussi que des chercheurs européens comme Foucault, Bourdieu ou Dérida ont obtenu une large audience aux États-Unis, précisément en faisant fond sur les humanités classiques européennes (sciences sociales, histoire, philosophie, littérature), et en apportant un contrepoint à la masse standardisée des travaux de recherche quantitatifs nord-américains (dont l'intérêt n'est pas ici mis en doute).

Pour mettre en œuvre l'empirisme radical de William James dans le domaine de la gestion, il faudrait que certains articles soient constitués à 80 % de la narration d'une expérience gestionnaire, les 20 % restants étant consacrés à déterminer « de quoi ce cas est un cas » et en quoi il apporte des éléments nouveaux à notre connaissance (voir *infra* le canevas que nous proposons p. 30).

Pour diffuser l'empirisme radical de William James dans les sciences de gestion, il faudrait que beaucoup d'articles académiques soient des récits circonstanciés de processus de gestion. D'autres articles, orientés vers la synthèse, pourraient alors travailler plus théoriquement sur la base d'une compilation de cas analogues ou comparables, ou bien discuter des points de méthode et de fiabilité des récits.

L'idée d'ouvrir la grande bibliothèque des savoirs sur la gestion à de nombreuses analyses empiriques de situations de gestion – pour reprendre le concept proposé par Jacques Girin (1990) – reste à ce jour une utopie.

Les bons récits d'aventures gestionnaires sont rarissimes, parce qu'incompatibles avec le format standard imposé aujourd'hui par la plupart des revues de gestion académique. Le format d'article que nous préconisons ici fait l'objet d'un *desk reject* dans la plupart des revues d'aujourd'hui. Il n'est pas soumis à l'évaluation par les pairs, parce qu'il n'est plus considéré comme « scientifique ».

Et pourtant, rien n'est plus à la mode dans le monde académique actuel que les réflexions sur le pragmatisme[3], réflexions qui, dans le prolongement des travaux de John Dewey (1938), pourraient conduire à minimiser les différences entre les enquêtes conduites par des gestionnaires pour comprendre la situation dans laquelle ils sont plongés et sur laquelle ils tentent d'agir, et les enquêtes conduites par des chercheurs, suivant une démarche scientifique expérimentale.

Avons-nous besoin de narration pour comprendre la gestion ?

Chez les gestionnaires expérimentés, on dit encore parfois que ce qui compte n'est pas dans les comptes[4]. Cette formule signifie que les comptes enregistrent

[2] Par exemple, le manuel *Transnational Management* publié par Christopher A. Bartlett et Sumantra Ghoshal, édité pour la première fois en 1992 par McGraw-Hill et réédité de nombreuses fois depuis, comporte, à la suite de chaque chapitre, des « cas d'entreprise », mais ces cas, considérés comme un simple support pédagogique, ont un statut épistémologique indéterminé. La question de leur véracité n'est jamais posée. Ce sont en quelque sorte des « hors texte », le véritable texte étant constitué par le cours proprement dit.

[3] Voir : https://pragmataaep.wordpress.com/revue-pragmata/ consulté en ligne le 14/10/2025.

[4] « Ce qui compte ne peut pas toujours être compté et ce qui peut être compté ne compte pas forcément » est une citation attribuée à Albert Einstein, mais dont je n'ai pas retrouvé la référence.

un état de fait, mais renseignent peu et mal sur les voies et moyens qui ont permis de l'atteindre.

Ce qui n'est pas dans les comptes se dit au sein même des ateliers, des bureaux, dans les couloirs et autour d'un café. C'est un savoir collectif diffus, informel, paradoxal et polémique, qui constitue un aspect essentiel des savoirs d'entreprise, parce qu'il fournit aux membres du collectif la trame d'interprétation des données comptables. Dans des conversations souvent passionnées, le collectif met en jeu ce que l'on fait bien ou mal, ce que l'on devrait faire, ce qui marche bien, ou moins bien, celles et ceux qui contribuent, et celles et ceux qui font obstacle. Ces multiples réflexions et analyses informelles sont presque toujours absentes des écrits académiques de gestion.

C'est dans d'anciennes traditions littéraires que l'on trouve les exemples les plus réussis de formulation de cette polyphonie de controverses autour des réussites et des échecs d'un collectif. L'exemple canonique est évidemment *L'Iliade* : un récit qui rend compte de toutes les péripéties et valses hésitations qui ont conduit à la chute de Troie, y compris les prises de position des dieux de l'Olympe (déterminants externes) et de chacun des héros (décisions des responsables).

En s'inspirant de Homère, ne faudrait-il pas aller jusqu'à dire que ce qui compte serait mieux dit dans un conte que dans un tableau Excel ?

Simplifiant à l'extrême les classiques analyses de Vladimir Propp sur la morphologie du conte (1928), l'Éducation nationale enseigne aux jeunes élèves quelques rudiments de la structure d'un conte : une situation initiale, un héros, un facteur déclenchant sa quête, des péripéties qui sont autant d'épreuves que le héros doit surmonter en bénéficiant de l'aide d'alliés bienveillants et en souffrant de l'hostilité de personnages maléfiques, jusqu'à l'aboutissement de la quête avec ses enseignements pratiques, moraux ou spirituels[5].

Toute enquête empirique sur un processus de gestion pourrait suivre cette structure narrative élémentaire. Elle correspond, d'ailleurs, à ce qu'ont proposé Madeleine Alkrich, Bruno Latour et Michel Callon (1988) dans leur article : « À quoi tient le succès des innovations ? », un article souvent cité, mais dont la méthode d'analyse reste très rarement mise en pratique chez les chercheurs en gestion.

En guise d'antidote : Un exemple de format alternatif

Il n'est pas question ici d'imposer un quelconque nouveau format standard pour les articles de gestion. Le format actuel a, d'ailleurs, toute sa place et son utilité. Nous souhaitons simplement présenter un exemple de format alternatif, construit autour de la narration d'événements survenus dans une entreprise. Ce faisant, nous souhaitons montrer que le format normalisé actuel n'est pas la seule possibilité pour produire des connaissances utiles et sérieuses sur la gestion. D'autres formes de connaissances plus proches de l'expérience que de la déduction et du calcul sont possibles, et seraient pertinentes et utiles.

Comme le suggère le canevas ci-après p. 30, au prix d'une narration concise et bien conduite, il est possible de présenter le récit d'une expérience de gestionnaires dans un article de revue, ce qui permet de l'inscrire dans le flux continu de production des travaux académiques soumis à évaluation par les pairs, puis éventuellement cités par les pairs.

Bien entendu, le récit de certaines entreprises particulièrement long et complexe n'est possible que dans un livre, mais bien des expériences de gestion peuvent être mises en récit en 60 000 signes pour peu que le travail d'écriture ait été poussé à son terme, et que le récit ait acquis la force d'une explication des résultats du processus (ou de l'événement) étudié.

Conclusion

Nous avons plaidé ici pour une plus grande tolérance quant au mode d'exposition des travaux de recherche dans les revues de gestion.

Le nombre de signes d'un article étant limité, nous suggérons d'autoriser plus de place pour la narration d'événements dans lesquels des gestionnaires sont impliqués. Nous suggérons aussi de ne pas se limiter à des aventures dont le chercheur en gestion (ou le doctorant) serait le personnage principal, mais de faire place à des aventures dont la, le ou les gestionnaires seraient les personnages principaux, alors qu'ils tentent d'agir sur une situation de gestion donnée. Enfin, suivant les préconisations de Friedrich von Hayek (1952), nous suggérons d'accorder toute sa place à l'étude monographique d'un événement singulier survenant dans une entreprise singulière, quitte à ce que ce récit soit utilisé plus tard, dans d'autre publications, à des fins de comparaison, de critique ou de généralisation.

Nous insistons ainsi sur la structure en mosaïque de la connaissance, et sur le travail collectif, multi-sites, indispensable à la production de synthèses (Becker, 1966).

Un des présupposés de notre proposition de format, c'est que les auteurs de ce type d'article disposeront de sources de première main et d'une connaissance approfondie de la situation présentée, du début à la fin, ce qui peut représenter parfois plusieurs années d'enquête. La proximité de ce genre de démarche avec la méthode ethnographique ou l'enquête historique est évidente. Elle s'inscrit dans le temps et s'appuie sur des sources multiples : mise à l'épreuve et engagement dans des expériences, observation *in situ*, témoignages, archives, données comptables et financières, textes juridiques et réglementaires.

Une conséquence heureuse (à notre avis) de cette proposition de format, c'est que les auteurs de tels récits ne seront pas tous obligatoirement des chercheurs professionnels ou des doctorants aspirant à

[5] Pour un exemple de cette pédagogie : https://www.pedagogie.ac-aix-marseille.fr/upload/docs/application/pdf/2017-11/annexe_18_-_schema_narratif_conte.pdf

Canevas de rédaction pour l'étude d'une situation de gestion en 60 000 signes

- **De quoi ce cas est-il un cas ? (5 000 signes)**

  - Dans quelle série de cas semblables ou comparables cet article pourrait-il trouver sa place dans la grande bibliothèque des connaissances humaines ?

  - Comment ce cas a-t-il été étudié ? En quelles circonstances, à partir de quelles sources d'information, suivant quelle démarche d'enquête ?

- **Quelle était la situation initiale problématique et incertaine qui a déclenché les tentatives d'action du ou des personnages principaux ? (5 000 signes)**

  - Quelles étaient les intentions de ce ou ces personnages, que voulaient-ils faire pour modifier la situation initiale ? Sur la base de quelles informations, croyances, convictions, normes et principes ont-ils tenté d'agir ? Quel était le résultat espéré ?

- **Chronologie des actions des personnages principaux et des réactions des tiers et de l'environnement (40 000 signes)**

  - Il s'agit de produire la narration précise et circonstanciée d'une expérience. Chaque étape est pour les protagonistes un test de la faisabilité de leur projet et une occasion de le modifier pour surmonter les difficultés rencontrées.

- **Description de l'état final (5 000 signes)**

  - Quelles sont les différences avec l'état initial ? Ces différences sont-elles imputables à l'action des personnages principaux, ou pas ? Peut-on dire que les personnages principaux ont atteint leur but ? Leur action a-t-elle eu des effets collatéraux, prévus ou imprévus ? Leur projet a-t-il été supplanté, dépassé, étouffé par d'autres événements affectant la situation ?

- **Que nous apprend ce cas ? (5 000 signes)**

  - sur cette situation particulière (ce secteur d'activité, cette entreprise, ce métier, cette technique de gestion, cette technologie, etc.) ;

  - sur ce type de processus (par exemple, les démarches de réduction des coûts ; les démarches d'amélioration de la qualité, les démarches d'innovation, cette manière d'exercer l'autorité, ce moyen de faire fortune, etc.) ;

  - sur les affaires humaines en général et la manière dont se prennent des décisions et se conduisent les activités qui réussissent ou échouent.

- **Bibliographie :**

  - théories et méthodologie utilisées par les rédacteurs de l'article pour conduire leur enquête ;

  - théories et méthodes utilisées par les acteurs eux-mêmes pour conduire leur action ;

  - récits de cas similaires ou comparables (auxquels on fera référence directement dans les différentes parties du texte, pour comparaison).

devenir enseignants-chercheurs. On peut imaginer pour ce type de travaux une ouverture vers de nouvelles formes de partage de la production savante entre des praticiens de la gestion apportant des données et un témoignage sur leurs expériences, et des doctorants et des chercheurs recourant à de multiples sources pour croiser, nuancer, vérifier et discuter les témoignages[6]. Une polyphonie devient alors possible, ainsi que des controverses sur ce qui a vraiment eu lieu et sur ce qui importe.

Nous souhaitons que d'autres chercheurs inspirés par d'autres théories et d'autres méthodes d'enquête propose d'autres formats pertinents pour la recherche en gestion, au sens large, non pas pour normaliser à nouveau, mais pour ouvrir le champ des possibles, aussi bien du côté de la quantification et des gros volumes de données, que du côté de l'étude fine des pratiques.

Encore une fois, l'important est de développer la tolérance des revues aux démarches innovantes, et de donner libre court aux vifs débats méthodologiques et théoriques qui ne manqueront pas de s'ensuivre.

Le rôle des comités de rédaction est ici essentiel et, en particulier, leurs efforts pour ne pas s'en tenir à une définition figée de la science normale, à ses formes extérieures. Il importe aussi de se défier des évaluations standardisées établies sur la base d'une *check-list* qui semble faciliter le travail des évaluateurs, mais bloque la réflexion et les possibilités d'ouverture, et risque de réduire rapidement les chercheurs à ne pas faire mieux qu'une intelligence artificielle.

Références

ALKRICH M, CALLON M. & LATOUR B. (1988), « À quoi tient le succès des innovations », *Annales des Mines - Gérer & Comprendre*, n°11, pp. 4-17, et n°12, pp. 14-29.

BECKER HOWARD S. (1966), "The live history and the scientific mosaic", *in* SHAW C. R., *The Jack-Roller,* University of Chicago Press, trad. fr. par Jean Penneff, 1986, sous le titre « Biographie et mosaïque scientifique », *Actes de la recherche en sciences sociales (ARSS)*, vol. 62-63, pp. 105-110.

COLIN L. (2024), « Maîtriser l'art de la narration académique. À propos de How to use storytelling in your academic writtings de Timothy Pollock », *Le Libellio d'Aegis*, 20(1), pp. 37-42.

DEWEY J. (1938), *Logic: The Theory of Inquiry,* New-York : Henry Holt And Company, trad. fr. par Gérard Deledalle, *Logique, La théorie de l'enquête,* Presses Universitaires de France, 1967.

GIRIN J. (1990), « L'analyse empirique des situations de gestion », in MARTINET A. C. (éd.), *Épistémologies et sciences de gestion,* Paris, Economica, pp. 141-182.

FIEROBE A. (2024), « Pragmatisme et sciences de gestion. À propos de Essais d'empirisme radical de William James », *Le Libellio d'Aegis*, 20(1), pp. 21-28.

VON HAYEK F. (1952), *Scientism and the Study of Society*, Glencoe, Illinois, The Free Press, trad. fr. par Raymond Barre, 1953, *Scientisme et sciences Sociales*, Paris, Plon, p. 105.

JAMES W. (2007[1912]), *Essais d'empirisme radical*, Paris, Éditions Flammarion.

KAPLAN R. S. & NORTON D. P. (1992), "The Balanced Scorecard – Measures that drive performance", *Harvard Business Review,* January–February, pp. 71–79.

MINVIELLE É. (2021) « Pragmatisme et gestion de crise. À propos de Pragmatism and Political Crisis Management », *Le Libellio d'Aegis*, 17(3), pp. 69-75.

POLLOCK T. G. (2021), *How to Use Storytelling in Your Academic Writing: Techniques for Engaging Readers and Successfully Navigating the Writing and Publishing Processes,* Cheltenham (UK) / Northampton (MA), Edward Elgar.

RAGIN C. & BECKER H. S. (2021), *Qu'est-ce qu'un cas ?*, Basel/ Berlin, Schwabe Verlag.

SCHÖN D. A. (1983), *The reflective practitioner - How professionals think in action*, Basic Books.

VILLETTE M. & FOURCADE F. (2016), « De l'incompatibilité des mondes dans une multinationale : L'expérience d'un expatrié français dans une usine mexicaine », *Annales des Mines - Gérer & Comprendre*, N°125, septembre, pp. 13-23, https://annales.org/gc/2016/gc-125/GC-125-Article-VILLETTE-FOURCADE.pdf

[6] Pour un exemple de ce type d'expérience, ou pourra se référer à : VILLETTE M. et FOURCADE F. (2016), « De l'incompatibilité des mondes dans une multinationale : l'expérience d'un expatrié français dans une usine mexicaine », *Annales des Mines - Gérer & Comprendre*, N°125, septembre,. pp. 13-23, https://annales.org/gc/2016/gc-125/GC-125-Article-VILLETTE-FOURCADE.pdf.

Quel rapport à la pratique des articles publiés dans *Gérer & Comprendre* ? (1985-2023)

Par Michel VILLETTE

Professeur de sociologie émérite au Centre Maurice Halbwachs, PSL

Dans quelle mesure une revue académique de gestion parvient-elle à rendre compte des activités pratiques des gestionnaires, de leurs expériences ?

En complément de « Pour un élargissement des formats d'articles acceptés dans les revues de gestion » publié dans ce même numéro (pp. 26-31), et partant de l'hypothèse que la série *Gérer & Comprendre* des *Annales des Mines* a été pionnière en ce domaine, nous avons réalisé une analyse rétrospective des articles publiés dans cette revue entre 1985 et 2023.

Dans le tableau, que l'on pourra consulter pp. 34-36, nous avons sélectionné uniquement des monographies, c'est-à-dire des articles qui traitent d'une seule situation de gestion observée dans une seule organisation (ou, plus rarement, qui procèdent à une comparaison entre deux ou trois lieux d'observation).

Parmi ces articles, nous avons indiqué ceux qui ont pour auteur ou pour co-auteur une personne directement impliquée dans la gestion de la situation, non pas en tant qu'observateur ou enquêteur, mais en tant que praticien engagé dans les opérations en cours.

La quatrième colonne indique le nom des auteurs, et la cinquième précise la situation qui a fait l'objet de l'analyse.

Pour remplir cette dernière colonne, nous avons dû nous écarter du titre de l'article (qui exprime le plus souvent une ambition généralisatrice), et même du résumé (qui met en rapport les faits relatés avec un thème, une problématique générale ou une théorie), et consulter aussi la partie méthodologie, le corps de l'article, et parfois même, la biographie des auteurs située aux dernières pages de la revue.

L'absence d'affichage explicite du cas particulier étudié dans un article peut s'interpréter comme une trace du manque de légitimité académique d'un travail qui ne traite que d'un cas particulier. On remarque aussi que, même lorsqu'un des auteurs est un praticien, les enseignements tirés de son engagement personnel dans l'action sont le plus souvent minimisés, voire masqués sous l'habillage d'une démarche d'enquête plus conforme aux pratiques universitaires en vigueur : série d'entretiens semi-directifs, questionnaires, tableau de chiffres ou archives.

Trois périodes de la revue ont été exhaustivement dépouillées : ses trois premières années d'existence, soit 9 numéros publiés entre 1985 et 1987 ; les 18 numéros publiés entre 2014 et 2018 ; les 18 numéros publiés entre 2019 et 2023.

À sa création (1985-1987), la revue consacrait 16 % de ses articles à des monographies, et 11 % des articles étaient signés ou co-signés par un praticien.

Au cours de la période 2014-2018, la part des monographies monte à 29 % des articles publiés, et la part de ceux qui sont signés ou co-signés par un praticien monte à 15 %.

Entre 2019 et 2023, la part des monographies s'élève encore pour monter à 45 % des articles publiés, et la part des articles signés ou co-signés par un praticien passe à 18 %. Cependant, il s'agit dans 13,3 % des cas d'une co-signature avec un enseignant-chercheur, la part des praticiens publiant seuls tombant de 8 à 4 %.

Ces chiffres confirment le positionnement particulier et persistant de la revue *Gérer & Comprendre* dans le champ des revues de gestion. Elle est spécialisée dans les enquêtes qualitatives, la recherche-action, l'analyse des pratiques gestionnaires réalisée selon des méthodes issues des sciences sociales (histoire, sociologie, ethnographie, psycho-sociologie, ergonomie), et les témoignages de praticiens.

On peut ajouter quelques remarques à ces relevés chiffrés.

La première porte sur le classement de la revue par les instances académiques (FNEGE et CNRS), qui, lui, est resté constamment défavorable, précisément parce que sa préférence pour les monographies et le compte rendu d'expériences de praticiens a été considérée par les évaluateurs académiques comme le signe d'une faiblesse plutôt que comme un choix épistémologique original, fécond, et prometteur.

La seconde remarque porte sur le nombre de citations par les pairs académiques dont bénéficient les articles monographiques. Sur ce point, une simple consultation sur Google Scholar permet de constater que plus un article porte sur des généralités (considérations méthodologiques ou théoriques, généralités sur la gestion), plus il a de chances d'être cité, et qu'*a contrario*, plus un article étudie finement une situation particulière, et moins il a de chances d'être cité.

Ainsi, par exemple, l'article de Gilles Garel intitulé « Pour une histoire de la gestion de projet » a été cité 151 fois. L'article de Bernard Colasse « Harmonisation comptable internationale : De la résistible ascension de l'IASC/IASB » a été cité 112 fois. L'article publié par Hervé Dumez et intitulé : « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? » a été cité 250 fois, tandis que l'article très spécialisé du même auteur, publié en 2020 avec Camille Toussaint intitulé : « Gérer un méta-problème : Le cas des débris spatiaux », n'a recueilli que 9 citations. Beaucoup d'articles qui figurent dans notre liste de monographies n'ont jamais été cités dans des revues académiques, même s'ils ont été lus et parfois utilisés à des fins pédagogiques dans les *business schools* et les écoles d'ingénieurs. Le manque de notoriété des auteurs a pu jouer un rôle dans cette sélection adverse, mais la spécialisation du propos est aussi un obstacle déterminant dans un champ académique où il demeure impératif de toujours monter en généralité pour gagner en autorité.

Lorsque l'évaluation scientifique porte seulement sur des indicateurs quantitatifs de bibliométrie, l'étude des singularités n'est pas payante en termes de carrière. On sait pourtant que l'art de faire des affaires et de diriger une entreprise repose sur des connaissances très spécialisées et sur les analyses originales d'une industrie, d'un marché, ou d'une technologie, bien plus que sur l'application de principes généraux et l'utilisation d'informations accessibles à tous. On pourrait donc dire que ce qui importe en gestion, ce ne sont pas les généralités, alors même que les sciences de gestion sont perpétuellement en quête de généralisation.

Notre dernière remarque porte sur l'expérience du comité de rédaction de la revue *Gérer & Comprendre*. L'étude des projets d'articles refusés et des motifs de refus mériterait une longue analyse des archives. Disons seulement ici qu'un des principaux motifs de rejet de la revue est la trop grande distance entre l'auteur et les phénomènes dont il traite. Qu'il s'agisse de doctorants, de maitres de conférences ou de professeurs, on observe qu'un appareil théorique et méthodologique lourd occupe une part croissante de l'espace éditorial, et détourne l'attention de l'auteur et des lecteurs des phénomènes pris pour objet d'étude, mais auxquels il n'est plus fait allusion que par bribes. Tout se passe comme si un découpage analytique excessif faisait disparaitre les événements qu'il s'agirait plutôt de bien narrer pour mieux les comprendre.

Conséquence de cette dérive, que l'on peut considérer comme scientiste plutôt que comme authentiquement scientifique, la revue manque chroniquement d'articles conformes à la ligne éditorial qu'elle s'est fixée, c'est-à-dire suffisamment ancrés dans la pratique, apportant une dimension expérimentale à l'étude des phénomènes de gestion, et rendant compte de ces expériences de façon suffisamment simple, claire, précise, et modeste.

Dans les laboratoires des biologistes ou des physiciens, afin d'obtenir un résultat, on s'engage dans un protocole expérimental, et on note sur un cahier tous les essais et erreurs qui rythment la démarche suivie. En gestion, le laboratoire est toujours une entreprise ou, plus généralement, une organisation. L'expérimentateur est un gestionnaire qui participe à un projet qui ne sera sans doute jamais reproductible, « toute chose égale par ailleurs ». Il est bien curieux que les sciences de gestion s'obstinent à ne pas étudier ces expériences singulières et à ne pas faire de ceux qui réalisent ces expériences les co-auteurs de plein droit des enquêtes publiées dans des revues et des livres. Il est bien curieux aussi que les usages académiques n'incitent guère à considérer ces comptes-rendus d'expériences comme des sources précieuses et dignes d'être cités.

Inventaire des enquêtes qualitatives portant sur une seule situation professionnelle dans la revue *Gérer & Comprendre* (1985-2023)

Date et n°	Étude d'une unique situation	Le praticien est l'auteur	Le praticien est co-auteur	Nom des auteurs	Situation de gestion analysée
Au cours des trois premières années (1985-1987)					
1985. N°1	1		1	Chevalier, Delorme, Villette	Trois Expériences de relance de PME en liquidation de bien
1985. N° 1	1			Cabridain	Une expérience de participation
1985.N° 1	1			Berry	Analyse du fonctionnement d'un atelier robotisé
1986. N°2	1		1	Fixari	Les aventures de Roger Martin Président
1986. N°3	1	1		Guillot	L'art de conduire des grands chantiers
1986. N°5	1	1		Roqueplo	Cabinet ministériel
1987. N°7	1	1		Séjournet	Souvenir du temps du père Renault
1987. N°8	1		1	Barraquand et Maruani	Mourir à petit feu de la modernisation
1987. N°9	1			Girin	Vivre et communiquer dans une tour de bureaux
Total :	**9**	**3**	**3**		
En % sur 54 papiers	**16,5%**	**5,5%**	**5,5%**		
Entre 2014 et 2018					
2014. N°116	1		1	Caverot, Martin, Boldrini	PME du secteur robotique : le rôle du technological Gatekeeper
2014. N°117	1	1		Meunier	Attribution de la note pays dans une banque
2014. N°117	1	1		Hocquelet	Management de proximité en hypermarché
2014. N°117	1	1		Ducourant	Les cartes de fidélisation dans les hypermarché
2014. N°117	1	1		Stul	Impact de la rémunération variable des traders dans une banque
2014. N°117	1	1		Coutant	La place de la technique dans un service de R&D de l'industrie aéronautique
2014. N°117	1	1		Mérai	Mise en place d'un centre de service partagé RH dans une multinationale
2014. N°117	1	1		Gautier	Limites de la transmission de connaissance entre praticiens de la GRH
2014. N°117	1	1		Bartolomei	Formation et installation des agents généraux d'assurances
2014. N°118	1			Caseau et Bonescu	L'ethnomarketing dans une banque autrichienne
2015. N°119	1			Demil et Lecocq	Le rôle de la description des marchés dans le discours d'un dirigeant
2015. N°121	1			Mainhagu	Lorsque les professionnels contraignent leurs dirigeants au découplage de leurs activités
2015. N°122	1	1		Le Renard	Evaluations des réacteurs à neutrons rapides
2016. N°123	1		1	De Mereuil et Bonnefous	Cyber-attaque contre une entreprise
2016. N°124	1			Perrin et Fabbri	Démoiement d'une démarche qualité à la Croix Rouge Luxembourgeoise
2016. N°124	1		1	Barbaroux et Godé	Le briefing-débriefing dans les escadrons de l'Armée de l'air
2016; N°125	1			Ben Romdhane et Fimbel	Mise en conformité avec la loi Sarbanes-Oxley d'une PME Française cotée au NYSE
2016. N°125	1		1	Villette et Fourcade	Expériences d'un expatrié français dans une usine mexicaine
2016. N°126	1			Eydieux, Journée, Tellement	Fiabilité de la manutention lourde dans l'industrie nucléaire
2016. N°126	1			Collard, Raulet-Croiset, Suquet, Amar	Le parrainage des jeunes diplômés par des parrains travaillant en entreprise
2017. N°127	1			Loison et Ouriemmi	Le démarrage de l'usine de produits chimiques de Salindres (1854-1880)
2017. N°128	1			Souchaud	Ouverture d'une brèche réglementaire dans le monopole bancaire du crédit en France, par le crowdlending
2017. N°129	1			Pihel	Difficultés à organiser la mobilité professionnelle dans une clinique
2017. N°130	1		1	Da Motta Cerveira et Midler	Développer les capacités d'innovation d'une ETI leader mondiale dans son domaine.
2017. N°130	1			Detchessahar, Gentil, Greven et Journé	Difficulté de la maintenance dans une industrie à risque
2017. N°130	1		1	Messulam	Modalités de régulation des risques nucléaires en France (1960-1985)

2018. N°131	1			Renault	Hyper-financement de la production d'une. Bande dessinée par Crowdfunding
2018. N°131	1			Mejri, Hamouda, Trabelsi	Financement partiel d'une PME par Crowdequity et Crowdlending.
2018. N°132	1			Arnoud et Vandangeon-Derumez	Le dessin opérationnel dans une brigade de sapeurs-pompiers
2018. N°133	1			Lacombe	Fusion de deux DSI d'un groupe bancaire et analyse des couts
2018. N°134	1			Jerman et Raone	Journées d'intégration dans un grand cabinet d'audit
2018. N°134	1		1	Vinot, Chelle, Riondet	Coordination des services d'aide à domicile pour les personnes dépendantes
TOTAL	**32**	**9**	**7**		
En % sur 108 papiers	**29,6%**	**8,3%**	**6,5%**		
Entre 2019 et 2023					
2019. N°136	1			Jacob et Sanson	Négociation collective et conflictualité dans une PME
2019. N°137	1	1		Coron	Utilisation des Big Data par une direction des ressources humaines de grande entreprise
2019. N°137	1			Rendez	Résistance au changement et communication interne dans une grande banque française
2019. N°138	1		1	Midler et Von Pechmann	Electrification du réseau de bus en région parisienne
2019. N°138	1			Collard	Discussions autour du travail en gériatrie
2019. N°138	1		1	Ottmann, Felio, Boudes, Mokaddem	Formes émergentes de coopération entre travailleurs indépendants
2019. N°138	1			Renault	Implication des consommateurs dans le développement d'une marque de produits alimentaires
2020. N°139	1	1		Dufour	Normalisation et lutte contre le blanchiment dans une banque patrimoniale
2020. N°140	1	1		Levez	Gestionnarisation des forces armées françaises et efficacité opérationnelle
2020. N°140	1			Richard	Savoir ou ne pas savoir afin d'encadrer des travailleurs handicapés
2020. N°140	1				Appel à la créativité des agents dans la région Normandie de la SNCF
2020. N°141	1		1	Ben Hassine, Farhati et Haouala	Tentative pour faire participer des citoyens au gouvernement en Tunisie
2020. N°141	1			Glaisner et Masclef	Mise en oeuvre communautaire du Lean Management dans le groupe Yves Rocher
2020. N°141	1		1	Peyrard et Chamaret	Co-conception d'une borne de remise de chèques, d'un photocopieur et d'un jeu vidéo avec des personnes handicapées
2020. N°142	1		1	Cailleba et Dufour	Dispositif de prévention des conflits d'intérêts et de la corruption dans une banque et une mutuelle d'assurance
2020. N°142	1			Villette	Récit de vie d'un Directeur des ressources humaines
2021. N°144	1			Braun	Détection des cadres à haut potentiel dans une multinationale technologique
2021.N°144	1			Pereira	Rôle et fonctionnement de l'Agence Française anti-corruption
2021. N°144	1			Diard et Hachard	Mise en oeuvre du télétravail pour le personnel administratif d'une business school
2021. N°145	1			Ottmann	Rôle de directeurs de laboratoire du CEA dans la défense de la pérennité et de l'indépendance des travaux de leur équipe
2021. N°146	1	1		Yalenios	Identification des talents des opérateurs de production dans une entreprise industrielle
2021. N°146	1			Jacquinot et Pellissier-Tanon	Récit de vie d'une lanceuse d'alerte
2022. N°147	1		1	Colas et Souchaud	Auto-ethnographie d'un dirigeant de cabinet d'expertise comptable, héritier d'une lignée familiale
2022. N°147	1			Pihel	Le travail des conseillers en mobilité professionnelle dans une grande entreprise de service
2022. N°148	1			Foureault et Palard	Comparaison entre deux ETI sous LBO
2022. N°148	1		1	Gatelier et Suquet	Un projet de digitalisation de plusieurs bâtiments historiques dans une région française
2022. N°148	1			Salmon, Juran et Abord de Chatillon	Réduction des effectifs, intensification du travail et exclusion des travailleurs vieillissant dans le ramassage des ordures ménagères

Date et n°	Étude d'une unique situation	Le praticien est l'auteur	Le praticien est co-auteur	Nom des auteurs	Situation de gestion analysée
2022. N°149	1			Pohn-Weidinger et Weissmann	Usage des entretiens professionnels dans deux entreprises industrielles (chimie et industrie automobile), en particulier auprès des ouvriers.
2022. N°149	1			Diard et Dufour	Comment dissuader les salariés d'une compagnie d'assurance vie de commettre des fraudes ?
2022. N°150	1			Wuidar et Bakebek	Recrutement de la main d'œuvre pour un barrage au Cameroun
2022. N°150	1			Rubino	Particularités de trois entreprises fabriquant des aliments contre la malnutrition sous franchise, au Burkina Faso, au Niger et en Ethiopie
2022. N°150	1		1	Kamdem et Ouafo	Problèmes de développement d'(une business school camerounaise
2022.N°150	1			Godong	Comparaison des styles de management de deux directeurs successifs de l'Office National Camerounais de Radio et de télévision
2023. N°151	1			Deschaintre et Bernier-Khedache	Gestion des sur-effectifs dans deux entreprises industrielles
2023.N°151	1			Vaurien	Immersion dans un groupuscule de militants pratiquant la méthode « black Bloc »
2023. N°152	1			Canolle, Bernard et Vinot	Apport de l'art thérapie au personnel soignant d'un centre de soin palliatif
2023. N°152	1			Masson et Dietrich	Dégradation des compétences de maintenance d'une entreprise à risque
2023.N°152	1		1	Villette et Messulam	Témoignage d'un dirigeant sur les causes de la dégradation de la maintenance à la SNCF
2023.N°153	1		1	Nicolas et Onnée	Recours à la méditation pour améliorer le bien être au travail t'employés administratifs d'une mutuelle
2023. N°153	1		1	Midler et Alochet	Un projet de développement d'un véhicule électrique impliquant plusieurs entreprises dans plusieurs pays
2023.N°153	1		1	Blanc-Brude et Defélix	Améliorer la gestion des flux de fabrication de semi-conducteurs afin d'éviter défaillances et imprévus
2023. N°154	0				
TOTAL	**41**	**4**	**12**		
En % sur 90 papiers	**45,5%**	**4,4%**	**13,3%**		

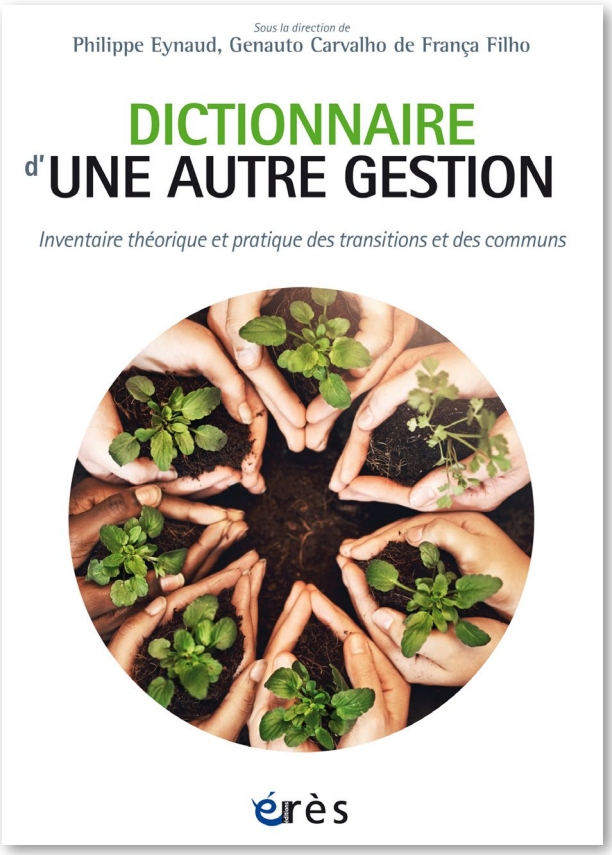
Mosaïque

Un dictionnaire d'une autre gestion, plaidoyer pour un pluralisme gestionnaire

À propos de l'ouvrage de Philippe EYNAUD et Genauto CARVALHO de FRANÇA FILHO, *Dictionnaire d'une autre gestion : inventaire théorique et pratique des transitions et des communs*, Éditions Erès, 2026, 463 p.

Par Karen DELCHET-COCHET

Maître de conférences, IAE Paris - Sorbonne, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne



La publication, début 2026, du *Dictionnaire d'une autre gestion - Inventaire théorique et pratique des transitions et des communs*, aux Éditions Erès, est une des bonnes nouvelles de cette année. Par son approche résolument critique, mêlant réflexions théoriques et initiatives inspirantes, cet ouvrage ouvre le champ des possibles en matière de gestion, fait souffler un brin d'optimisme, et mérite toute notre attention.

Cet ouvrage est remarquable à plusieurs titres.

Remarquable, tout d'abord, par son ouverture, une ouverture géographique et culturelle par-delà les océans, avec la collaboration franco-brésilienne de Philippe Eynaud et Genauto Carvalho de França Filho, co-directeurs de cet ouvrage.

Remarquable par ce travail collectif, riche de 55 textes – un plaidoyer, une lecture catégorielle de l'ouvrage et 53 thématiques – écrits par plus de 60 auteurs, venant d'horizons académiques différents. Si les sciences de gestion sont majoritairement représentées, ce dictionnaire donne également la plume à des chercheurs en économie, en sociologie, sociologie politique ou encore en aménagement urbain, contribuant à enrichir le débat de points de vue différents. Ils représentent une quarantaine d'institutions variées et reconnues – universités, IAE, IEP, CNRS, écoles d'ingénieurs ou de commerce –, d'Algérie, de Belgique, du Brésil, du Canada, de France, d'Italie et du Royaume-Uni. Citons, par exemple, l'IAE Paris - Sorbonne, l'Université Dauphine PSL, l'Université de Polynésie française, l'Université de Rennes, l'Université Paris-Saclay, HEC Montréal, l'école de commerce de l'Université de Bristol, l'ESCP, l'Université Catholique de Louvain, l'Université fédérale de Bahia ou celle du Rio Grande do Sul. Cela témoigne d'une institutionnalisation de ce courant de recherche.

Remarquable par les mots qu'il consacre : communs, communautaire, social, démocratie, gouvernance, *slow*, local, solidaire, coopératif, engagé, pour n'en citer que quelques-uns. Ces mots méritent d'avoir une place plus grande dans notre vocabulaire, nos réalisations, nos sociétés. Cet ouvrage participe à les ancrer dans les imaginaires, contribuant à ce travail collectif sur nos représentations, nos récits et nos pratiques, essentiel à la transformation de nos sociétés.

Remarquable par sa capacité à mettre en lumière des initiatives inspirantes à l'échelle des organisations et des territoires tout en portant une perspective théorique. Les incubateurs d'économie solidaire au Brésil « incubateur solidaire » constituent un exemple intéressant. En mobilisant universités et institutions dans une perspective de recherche-intervention, ces incubateurs s'adressent à des populations issues de territoires socialement et économiquement vulnérables. Le sujet de l'incubation du territoire est intégré, induisant des changements dans les processus sociaux et en termes de gouvernance. Cela conduit les auteurs à caractériser ces projets d'innovation radicale. Autre exemple, le texte consacré à l'« autogestion ». Il met en avant quatre initiatives variées, témoignant de la diversité des organisations pouvant être potentiellement concernées. L'analyse réalisée par l'autrice met en avant les grands principes de cette démarche tout en soulignant ses fragilités.

Remarquable *in fine* par la vision humaniste qu'il donne de notre discipline, mettant la gestion, science de l'action, au cœur de la transition sociale et environnementale.

Si ce dictionnaire n'a pas pour objectif de revenir sur les grands enjeux et les grandes crises sociales et environnementales que traversent nos sociétés – les rapports du GIEC, de l'IPBES[1] ou de diverses ONG les documentant clairement, et de nombreux travaux académiques y étant également consacrés –, ils en constituent le cadre. Les auteurs portent un regard aiguisé sur ces bouleversements profonds et leur caractère systémique, évoquant les débats actuels qui animent notre communauté autour de l'anthropocène. Ils soutiennent l'importance de mener des réflexions et des travaux permettant de changer de paradigme, d'ouvrir un dialogue transdisciplinaire et, ainsi, de s'inscrire dans un modèle plus juste, plus solidaire et écologiquement soutenable. Ils revendiquent la nécessité d'une « autre gestion » pour y parvenir. Par sa conception et son écriture franco-brésilienne, cet ouvrage offre un espace au dialogue ouvert autour des thématiques traitées, portant les réflexions au-delà de l'histoire officielle du management et des oppositions Nord-Sud. Les principes et modes d'organisation partagés dans ces textes ne nient pas la spécificité des contextes, au contraire : tout en s'appuyant, pour certains, sur des initiatives spécifiques d'un territoire, par exemple, ils nous donnent à lire des réflexions théoriques et à découvrir des pratiques diverses mais dont les objectifs, les principes, voire les modes d'organisation ont de nombreux points de convergence.

Si cet ouvrage est un dictionnaire, c'est en réalité un dictionnaire de nature encyclopédique pour deux raisons.

Tout d'abord, il ne se contente pas de définir des mots ou des concepts répertoriés en deux phrases. Chacun des textes, rédigés par des spécialistes du sujet, est d'une longueur de cinq à huit pages, et comprend une bibliographie académique précise. Ce format permet de présenter le sujet traité en détail et de proposer quelques recommandations ou orientations.

Puis, à la manière des encyclopédistes des Lumières, qui souhaitaient rassembler les connaissances, cet ouvrage collectif propose « un panorama inédit des théories et pratiques organisationnelles qui placent l'humain et, plus généralement, le vivant au cœur de leurs préoccupations ». Les sujets abordés y sont rangés minutieusement par ordre alphabétique. Cette structuration en fait un recueil d'initiatives et de concepts choisis avec soin, nous invitant naturellement à une lecture par thème, piochant un sujet au gré de nos intérêts mais aussi de notre curiosité. Cela nous permet de naviguer des « circuits courts » à « l'entreprise libérée », du « conflit constructif » au « management juste », de repenser l'« action publique », et le « dialogue social », de visiter un « squat » ou un « tiers-lieux ». Par ces exemples mis en perspective et par la promotion de modèles organisationnels résilients, ce dictionnaire plaide pour la nécessité d'un pluralisme gestionnaire pour résoudre les défis sociaux et environnementaux de notre époque.

Une lecture catégorielle et transversale de l'ouvrage nous est proposée selon deux grands axes : les différents champs de cette « autre gestion » ; et ses perspectives transversales. Les différents champs sont au nombre de trois : la gestion marchande responsabilisée ; la gestion publique démocratisée ; et la gestion des communs pluralisée. L'adjectif « pluralisé » renvoie à la nécessité d'envisager une approche plurielle de l'économie, qui inclurait l'économie sociale et solidaire dans la gestion des « communs ». Les auteurs définissent aussi quatre perspectives transversales : les apports conceptuels ; les organisations vectrices d'une autre gestion ; des études de cas ; et méthodologie et épistémologie.

Afin de guider le lecteur, chaque occurrence du dictionnaire est rattachée à l'une de ces sept thématiques, précisée dans un bandeau informatif. Cet effort d'analyse est louable pour nous aider à naviguer dans cet ensemble riche.

Notre lecture nous amène à en proposer une seconde, un peu différente et, nous semble-t-il, complémentaire. Même si cette énumération n'est pas exhaustive, les sujets nous paraissent, pour certains, être de nature expérientielle à l'échelle des territoires ou des organisations – les communs de l'eau par exemple ou les monnaies locales-, et, pour d'autres, plutôt des outils intégratifs comme la comptabilité socio-environnementale, les nouveaux indicateurs de gestion ou l'ethnocomptabilité.

On notera que l'ouvrage met en avant à la fois des grands sujets centraux de cette « autre gestion » – le genre, les communs –, les approches théoriques associées telles que la gestion substantive[2], des pratiques innovantes qui nous invitent à réfléchir comme le permanagement[3]. Il souligne aussi les luttes et les nouveaux principes d'actions – à l'instar du lanceur d'alerte ou du pluriversel. Enfin, des modes d'organisation alternatifs comme les organisations éphémères, les ONG ou les métaorganisations dites *grassroot* co-construites par des acteurs locaux et territorialisés comme espaces d'hétérotopie, notamment, et le rôle des lieux tels que des squats d'artistes ou les ZAD, y sont présentés. Ainsi rassemblés, ces divers éléments disent quelque chose de notre époque.

Si cette consultation « à la carte » est intéressante, il ne faudrait pas passer à côté de la lecture du texte introductif « Plaidoyer pour une autre gestion », qui donne tout son sens à ce travail collectif.

Un plaidoyer selon *Le Petit Larousse*, autre dictionnaire, est un « Discours ou écrit en faveur de quelqu'un, d'une

[1] Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services, autrement dit la plateforme intergouvernementale sur la biodiversité et les services écosystémiques.

[2] Gestion substantive : fondée sur une rationalité substantive, par opposition à la rationalité utilitaire ou instrumentale, la gestion substantive fonde son approche sur l'éthique et la valeur des actions en tant que telles, incluant la solidarité.

[3] Permanagement : innovation conceptuelle qui applique au management les principes de la permaculture, système de culture qui s'inspire des écosystèmes.

idée, etc., ou qui combat une doctrine, une institution ». C'est précisément de cela qu'il s'agit dans ce livre qui cherche à dépasser « les logiques dominantes de concurrence de profit ou de contrôle », et met en lumière « des modèles organisationnels résilients ». En balayant de façon théorique l'ESS, les approches post-coloniales et la transition environnementale, il permet d'ancrer l'ensemble des objets présentés dans un courant original de la gestion, l'« autre gestion ». Le terme autre n'est pas neutre, il ne s'agit pas d'une nouvelle gestion ni d'une gestion alternative dont la connotation maintient trop souvent les propositions à la marge, mais bien d'une gestion différente questionnant les organisations de l'économie sociale et solidaire, les organisations publiques ainsi que les entreprises. Fondant son approche sur les communs et une vision plus démocratique et plurielle de la gestion, avec, notamment, pour objectif de répondre à l'urgence de la transition sociale et environnementale, cette « autre gestion » cherche à dépasser les limites de la gestion conventionnelle telles que les approches fonctionnalistes, la RSE ou la nouvelle gestion publique. Mi-revue de littérature illustrée, mi-programme de recherche engagé, ce texte met ainsi en perspective différents courants sociaux et environnementaux inspirants, impliquant des perspectives substantive et politique de la gestion.

Si l'on devait formuler un petit regret, c'est la place limitée dévolue aux sujets environnementaux. Les questions environnementales sont finalement abordées de façon trop indirecte, comme cadre à la réflexion. Or, à l'heure du dérèglement climatique, de l'effondrement de la biodiversité et du dépassement des limites planétaires, de nombreuses démarches émergent comme la régénération, les *low techs*, la sobriété ou la frugalité. Ces initiatives appellent aussi à cette « autre gestion », par d'autres pratiques organisationnelles – intra- et inter- organisations – *via* de nouveaux modes de production et de consommation, notamment. À ce titre, elles pourraient trouver leur place dans ce livre. Cela étant dit, le propre d'un dictionnaire étant de s'enrichir au gré de l'évolution du langage (et des pratiques), nous ne pouvons que souhaiter qu'un tome II permette d'ajouter ces termes.

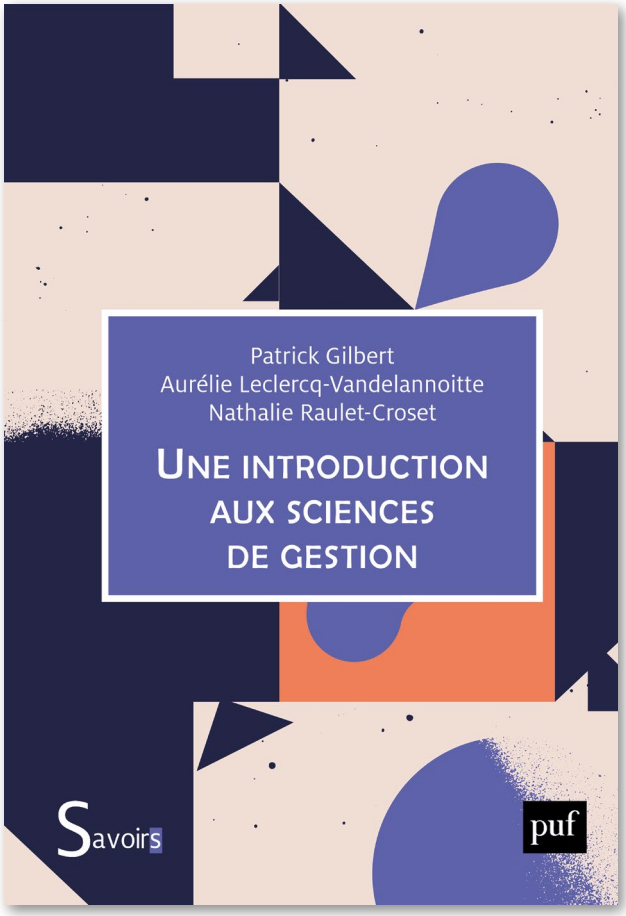
Pour conclure, par son approche multi-concepts et interdisciplinaire, la lecture de cet ouvrage nous invite à développer une pensée complexe, chère à Edgar Morin. Par la mise en lumière de nombreuses réflexions et initiatives de nature à ouvrir les discussions sur les outils, les pratiques et leur finalité au regard des questions sociales et environnementales, ce dictionnaire porte un regard critique et « porteur d'espoir » sur notre discipline. Il contribue ainsi à répondre aux attentes, voire aux aspirations des nouvelles générations (mais pas que !), et nourrit nos réflexions individuelles et collectives.

Les sciences de gestion, un espace « socio-technique du présent »

À propos de l'ouvrage de Patrick GILBERT, Aurélie LECLERCQ-VANDELANNOITTE & Nathalie RAULET-CROSET, *Une Introduction aux Sciences de Gestion*, Éditions Presses universitaires de France (PUF), 2026, 291 p.

Par Frédéric GAUTIER,

Professeur des Universités à l'IAE Paris-Sorbonne, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne



L'ouvrage de nos collègues Patrick Gilbert, Aurélie Leclercq-Vandelannoitte et Nathalie Raulet-Croset, *Une Introduction aux Sciences de Gestion*, paru aux PUF en janvier 2026, s'interroge sur les fondements théoriques des sciences de gestion, leur généalogie ainsi que sur les problèmes que ces sciences visent à expliquer. L'ouvrage présente les sciences de gestion comme une discipline située au croisement d'un double mouvement de compréhension et de transformation des organisations, mais marquée par un couplage variable entre la réflexion théorique et les pratiques effectives. Il rappelle que les pratiques de gestion sont historiquement anciennes, largement fondées sur l'expérience, l'imitation et l'ajustement à des pressions légales et normatives, ce qui explique que leur justification mobilise peu la théorie et repose souvent sur des savoirs d'action tacites, incorporés dans des techniques et des instruments de gestion.

Dans cette perspective, l'ouvrage insiste sur le fait que l'action managériale ne procède pas par simple déduction à partir d'énoncés théoriques : ce sont plutôt les contextes d'action et les buts organisationnels, tels qu'interprétés par les acteurs, qui bornent ce qui est jugé utile et pertinent. Il mobilise, d'un côté, une lecture « pratique » où l'organisation se construit à travers ce que font quotidiennement les individus et leurs interactions, et, de l'autre, l'analyse néo-institutionnelle qui éclaire la conformation des pratiques au sein d'un champ organisationnel, notamment sous la forme de modes managériales. Le rôle du discours de gestion est alors traité comme central, parce qu'il oriente l'action tout en possédant des propriétés épistémiques, et parce qu'il s'inscrit dans des rapports « savoir-pouvoir » (référence explicite à Foucault), *via* les fonctions de véridiction et de valorisation qui lui sont attribuées.

Sur le plan épistémologique, le document caractérise les sciences de gestion comme des sciences sociales autonomes, unifiées non par une méthode unique mais par un objet et des problématiques partagés : le « fait organisationnel », les situations d'action collective et les dispositifs qui rendent cette action possible. Cette unité demeure toutefois problématique, car l'ouvrage souligne le « procès en légitimité » lié à l'insuffisance de fondements épistémologiques stabilisés et à une fragmentation interne des sous-disciplines, renforcée par la diffusion de modes managériales et par un déficit d'historicisation.

La discussion proposée conduit à distinguer rigoureusement la validité scientifique et la validité sociale : la première renvoie à la robustesse des connaissances au regard des exigences académiques, tandis que la seconde renvoie à la signification sociale des objectifs, à l'adéquation des procédures et à l'importance sociale des effets, avec l'idée qu'il existe fréquemment une divergence entre ces deux registres de validité. Le texte propose, pour objectiver le rapport entre recherche et action, une typologie du couplage entre univers académique et pratiques professionnelles, opposant des formes de couplage faible (recherches hors terrain, expérimentations artificialisées, terrain « hors l'action ») à des formes de couplage fort (terrain « sur l'action » et « dans l'action » lorsque le chercheur intervient). Il en découle une

conception de la discipline à la fois fondamentale et appliquée, dont la tâche n'est pas de plaquer des normes théoriques sur le réel, mais surtout de comprendre les pratiques organisationnelles et leurs conditions de mise en œuvre, d'évaluation et d'amélioration.

L'ouvrage adopte ensuite une approche généalogique inspirée de Foucault pour interroger la production historique des idées fondatrices de la gestion, les relations de pouvoir-savoir qui les soutiennent, ainsi que les mécanismes d'institutionnalisation de la discipline en tant que champ académique. Cette approche originale permet de dépasser la présentation linéaire des grands courants de la théorie des organisations. Il s'agit d'une lecture critique qui soutient que le savoir gestionnaire « crée » en partie les objets qu'il prétend connaître, et qu'il s'est développé dans une épistémè contemporaine centrée sur la performance, laquelle a contribué à imposer une vision classique, instrumentale et partiellement déconnectée des pratiques, au détriment d'une compréhension plus politique et sociale des organisations. À partir de cette analyse, le texte précise les « métaproblèmes » transversaux qui structurent nombre de questions de gestion – décision, coordination, instrumentation et performance – en soulignant leur articulation : les décisions s'appuient sur des instruments, qui structurent la coordination, laquelle influence les performances collectives au regard des parties prenantes.

L'ouvrage propose, enfin, trois perspectives contemporaines complémentaires pour analyser la discipline.

La première perspective aborde la gestion comme gouvernementalité, avec une analyse pertinente de différentes recherches issues des disciplines constituant les sciences de gestion et du management. L'approche par la gouvernementalité met au jour la fonction organisatrice et régulatrice de la gestion, en insistant davantage que le management sur ses dimensions normative et subjective.

La deuxième perspective propose l'articulation entre les situations de gestion et les dispositifs. Cette approche est intéressante, parce qu'elle relie l'analyse fine de l'action en contexte (situations de gestion) aux agencements qui la structurent (dispositifs), ce qui évite de réduire la gestion à des outils isolés. Elle permet ainsi de comprendre concrètement comment des normes, des ressources et des instruments orientent la coordination et la performance au quotidien, tout en révélant leurs effets pratiques et politiques.

La troisième perspective proposée, dénommée sociotechnique étendue, dépasse le dualisme technique / social en intégrant des dispositifs, des structures, des subjectivités et des enjeux sociétaux et environnementaux. Dans cette perspective, les instruments et techniques de gestion sont traités comme des médiateurs sociotechniques dotés d'une portée épistémique, pragmatique et politique.

L'ensemble converge vers une conclusion où les sciences de gestion sont définies comme un espace de médiation entre mondes de la pratique, exigences scientifiques et enjeux sociétaux, doté d'une dimension performative et appelé à se concevoir comme une « socio-technique du présent », c'est-à-dire une manière d'interroger conjointement normes, dispositifs, techniques, acteurs et contextes historiques dans la compréhension et la transformation de l'action collective organisée.

La lecture de cet ouvrage est indéniablement stimulante pour les chercheurs, les étudiants et les praticiens de la gestion. Il résulte d'une longue pratique de recherche en sciences de gestion menée par ses trois auteurs. L'ouvrage présente, d'abord, un apport méthodologique et épistémologique décisif, en clarifiant le rapport recherche–action : il distingue la validité scientifique de la validité sociale et explicite les formes de couplage au terrain, ce qui aide à évaluer ce qu'un savoir « vaut » à la fois sur le plan académique et sur le plan opérationnel.

Il offre, ensuite, un cadre d'analyse particulièrement opératoire de l'action organisée, en structurant l'étude des organisations autour des situations et des dispositifs de gestion qui orientent concrètement la coordination, l'instrumentation et la performance.

Enfin, il propose une lecture critique et actuelle des transformations contemporaines de la gestion, permettant de saisir les dimensions normative, politique, technique et sociétale des pratiques, au-delà d'une vision purement instrumentale.

La lecture de l'ouvrage soulève également de nombreuses questions, stimulantes pour la réflexion. L'ouvrage défend l'unité et l'autonomie des sciences de gestion, mais cette thèse demeure vulnérable face à la fragmentation reconnue de la discipline et à la pluralité de ses cadres.

Il met au centre la distinction entre validité scientifique et validité sociale, sans toujours fournir des critères suffisamment stabilisés pour les articuler concrètement. Enfin, ses cadres critiques (gouvernementalité / épistémè de la performance) et la sociotechnique étendue sont éclairants, mais peuvent parfois demeurer trop englobants pour produire des mécanismes explicatifs précisément testables.

La lecture de cet ouvrage répond clairement à l'objectif de légitimer les sciences de gestion et du management comme discipline à part entière au sein de l'enseignement supérieur en France, notamment en proposant des conditions originales de production des savoirs propres à ces sciences, distinctes des savoirs pratiques et de ceux des autres disciplines. En ce sens, il fait œuvre utile au sein de notre communauté scientifique.

Abstracts
G&C 40th Anniversary Issue
September 2026

Introduction: The launch of a journal. Gérer & Comprendre*, 1985*

How is qualitative methodology justified in management journals?

Hervé Dumez & Étienne Minvielle.

In this article, we set out to examine how qualitative research is justified in the methodology sections of published articles. To answer this question, we analyzed the methodology sections of articles published in a European journal open to qualitative research: *Organization Studies* (OST); two American journals—one that strikes a fairly balanced approach between qualitative and quantitative methods: *Organization Science* (OSC), and the other, which is dominated by quantitative methods but publishes a few qualitative articles: *The Academy of Management Journal* (AMJ); and a French journal: the *Revue Française de Gestion* (RFG), a general-interest journal that publishes a high proportion of qualitative articles.

Why is qualitative research often disappointing? Some Holmesian epistemological thoughts

Hervé Dumez.

Qualitative research (or, more accurately, "comprehensive" research) is often disappointing. In this article, we explore why this is the case, and examine the various factors that may explain the shortcomings of such studies: data collection (the researcher did not delve deeply enough into the uniqueness of the case, and did not ask the right questions in the field); data processing (the nature of coding was not understood); data presentation (few descriptions, or descriptions of poor quality, and narrative lacking rigor); theorization (unspecified theoretical frameworks, or consideration of only a single theoretical framework); and theorization that was not sufficiently substantiated. Drawing inspiration from Eco and Sebeok's book, *The Sign of Three: Dupin, Holmes, Peirce*, we draw on the corpus of Sherlock Holmes's adventures to illustrate these various points.

Toward expanding the range of article types accepted by management journals

Michel Villette.

What kind of practice should a management science paper report on? This article argues that more space should be given to the narration of management practices, and proposes a new type for writing pragmatically inspired management articles.

MOSAICS

Karen Delchet-Cochet.

"On Philippe Eynaud's & Genauto Carvalho de França Filho *Dictionnaire d'une autre gestion : inventaire théorique et pratique des transitions et des communs*" (FR: Éditions Érès) 2026.

Frédéric Gautier.

"On Patrick Gilbert's, Aurélie Leclercq-Vandelannoitte's & Nathalie Raulet-Croset's *Une Introduction aux Sciences de Gestion*" (FR: Éditions Presses universitaires de France) 2026.

Ont contribué à ce numéro



Hervé DUMEZ

est normalien (Ulm-1978L). Après des études de philosophie et d'économie et une thèse de sociologie sous la direction de Raymond Boudon, il est entré au CNRS en économie et gestion. Il a dirigé l'Institut Interdisciplinaire de l'Innovation (UMR CNRS 9217), et il est aujourd'hui directeur de recherche émérite CNRS. Il est l'auteur et co-auteur de treize livres, dont *Méthodologie de la recherche qualitative* (2025) ; *How Business Organizes Collectively*, Edward Elgar (2020) ; *Comprehensive Research*, Copenhagen Business School Press (2016) ; *Understanding and Regulating the Market at a Time of Globalization: The Case of the Cement Industry,* McMillan (2000) ; de plus de soixante-dix articles dans des revues à comité de lecture (dont *Academy of Management Review, Journal of Business Ethics, European Management Review, European Management Journal, Revue Économique, Revue Française de Science Politique*). Il a également publié deux livres chez Arlea, *Incertain Paul Valéry* (2016) et *Pensées pour soi écrites par d'autres* (2020).



Étienne MINVIELLE

est Directeur du Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique (i3-CRG, CNRS, IP Paris), où il exerce comme Directeur de Recherche CNRS et Professeur chargé de cours.



Michel VILLETTE

est professeur de sociologie émérite à AgroParisTech et chercheur au Centre Maurice Halbwachs (ENS/EHESS/CNRS). Il a été cadre au sein du groupe BSN-Danone (1974), maître de conférences à l'Université de Téhéran (Iran) (1975-76), consultant à la société Euréquip (1978-82), chercheur au Centre d'études des systèmes et technologies avancées (1982-87), directeur d'étude à l'Institut entreprise et personnel (1987-90), professeur à l'École supérieure de commerce de Paris (1990-92).

Il a publié aux Éditions du Seuil, *L'Homme qui croyait au management*, 1988 (prix Dauphine-Entreprise), et aux Éditions la Découverte, *L'Art du stage en entreprise*, 1994,1999, 2002, 2010 ; *Le Manager jetable*, 1996 ; *Sociologie du conseil en management*, 2003, 2009 ; et, avec Catherine Vuillermot, *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, 2005, traduit en anglais par Cornell University Press, 2009, sous le titre *From Predator to Icons*, et en chinois par Gold Wall Press à Pékin. Il a publié avec Mohamed Branine et Bachir El Wade *Entreprises Africaines, vingt projets pour sortir du sous-développement et du néo-colonialisme*, 2024, Paris : Presses de l'École des Mines.

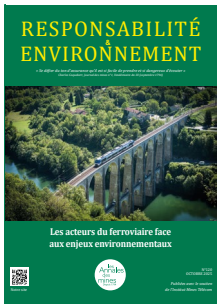
Les Annales des mines, c'est 4 revues

RÉALITÉS INDUSTRIELLES



Publie des dossiers thématiques
sur des enjeux importants
pour le développement industriel et économique

RESPONSABILITÉ & ENVIRONNEMENT



Publie des dossiers thématiques sur l'écologie,
le développement durable, et notamment
l'énergie et le changement climatique

GÉRER & COMPRENDRE



Revue académique pluridisciplinaire
à comité de relecture dédiée à la gestion
et à l'étude des organisations et du travail

ENJEUX NUMÉRIQUES



Publie des dossiers thématiques
sur la transition numérique en croisant les regards
technologiques, économiques et sociétaux

nous assurons une présence sur

Notre site
https://annales-des-mines.org/

Linkedin
https://www.linkedin.com/company/page-des-annales-des-mines/?viewAsMember=true

Mastodon
https://mastodon.social/@AnnalesdesMines

Instagram
https://www.instagram.com/annalesdesmines/

X (ex twitter)
https://twitter.com/AnnalesdesMines

YouTube

Youtube
https://www.youtube.com/@lesannalesdesmines7238