



**HAL**  
open science

## **Proposition d'un cadre conceptuel pour les CIFRE : illustration par deux thèses soutenues en contrôle de gestion**

Fana Rasolofo-Distler, Cindy Zawadzki

### **► To cite this version:**

Fana Rasolofo-Distler, Cindy Zawadzki. Proposition d'un cadre conceptuel pour les CIFRE : illustration par deux thèses soutenues en contrôle de gestion. Comptabilités, économie et société, May 2011, Montpellier, France. pp.cd-rom. hal-00650563

**HAL Id: hal-00650563**

**<https://hal.science/hal-00650563>**

Submitted on 10 Dec 2011

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

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

***Proposition d'un cadre conceptuel pour les  
CIFRE<sup>1</sup> : illustration par deux thèses soutenues  
en contrôle de gestion***

**Dr. Fana Rasolofo-Distler**

Maître de conférences en Sciences de Gestion

Laboratoire CEREFIGE

UPVM - UFR ESM/IAE

1 Rue Augustin Fresnel - B.P. 15100 - 57075 METZ Cédex 3

Courriel : distler@univ-metz.fr

**Dr. Cindy Zawadzki**

Enseignant-chercheur, docteur en contrôle de gestion

Reims Management School

59 rue Pierre Taittinger 51100 REIMS

Courriel : cindy.zawadzki@reims-ms.fr

---

<sup>1</sup> CIFRE est l'acronyme de Conventions Industrielles de Formation par la REcherche

**Résumé :** Les CIFRE sont des dispositifs de plus en plus mobilisés dans les thèses en sciences de gestion. Elles sont particulièrement adaptées aux recherches en contrôle de gestion préconisant une approche terrain. Or ce sont également des dispositifs qui suscitent la méfiance de certains chercheurs sur la validité et fiabilité scientifique des résultats qui en émanent. D'où la nécessité d'en éclaircir le cadre : les caractéristiques épistémologiques, la méthodologie d'accès au terrain, les conditions de scientificités et les apports dans la production de connaissances. Cette publication a une visée explicative mais également opératoire tant pour les doctorants que les directeurs de recherche intéressés par les CIFRE. Elle est illustrée par deux thèses soutenues en contrôle de gestion.

Mots clés : CIFRE, Contrôle de gestion, Epistémologie, Méthodologie.

**Abstract:** CIFRE (Industrial Contracts for Training through Research), are becoming more widely used in PhD theses in management. They propose an on-the-job practical training approach particularly suitable for research in management control. However, some researchers remain wary about the scientific validity and reliability of the results. Consequently, there is a need to clarify certain elements such as the epistemological characteristics, the procedures for training, the conditions for research, the contribution of knowledge production. This article has both an explanatory and an operational approach aimed at both PhD students and directors of research interested in the CIFRE. Two management control theses are presented to support the article.

Key words: CIFRE, Management Control, Epistemology, Methodology.

## Introduction

Créées en 1981 par l'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie (ANRT), les Conventions Industrielles de Formation par la REcherche ont pour objet de subventionner toute entreprise de droit français qui embauche un doctorant, inscrit dans un laboratoire de recherche, dont la mission professionnelle doit aboutir à la soutenance d'une thèse. Selon l'ANRT, les CIFRE des domaines juridiques, politiques, économiques et de gestion représentent environ 16% de l'ensemble des CIFRE. Il est essentiel pour la recherche académique de se rapprocher du monde de l'entreprise, en étudiant ses problématiques et c'est ce que permettent les CIFRE. Elles sont particulièrement adaptées aux recherches en contrôle de gestion préconisant une approche terrain (conception, implantation, évaluation d'outils de gestion). Cette immersion sur la durée (3 ans) permet au chercheur de ne pas fonder ses études uniquement sur la perception des acteurs (les déclarations dans le cadre d'interviews ou de questionnaires) mais de les recouper par référence aux pratiques et aux caractéristiques réelles des outils et des visions des acteurs en action. Toutefois, ces dispositifs de recherche laissant une forte place au terrain suscitent encore la méfiance de certains chercheurs, notamment sur la validité et la fiabilité des résultats qui en émanent, d'où la nécessité d'en définir un cadre conceptuel. Les interrogations s'articulent autour des fondements épistémologiques évoqués par Le Moigne (1995a) sur le statut, la méthode et la valeur des connaissances produites. En mettant en évidence les particularités des thèses CIFRE et leurs conditions de scientificité, l'objectif de cette communication est de proposer un cadre conceptuel adapté. Notre propos est illustré par deux thèses en contrôle de gestion récemment soutenues et qualifiées : l'une chez Batigère, entreprise sociale pour l'habitat, l'autre dans une entreprise ayant voulu conserver l'anonymat, que l'on nommera donc Alpha Mode. La première thèse permet de tirer des enseignements sur la conception et l'implantation d'un système de tableaux de bord pour

le pilotage de la performance multidimensionnelle, grâce à une recherche intervention. La deuxième thèse, quant à elle, tire des enseignements des échecs d'implantation d'un système de contrôle de gestion, grâce à une recherche intervention puis une observation participante. En s'appuyant sur ces deux exemples, on démontre que les thèses CIFRE, si elles respectent les conditions de scientificité, participent à la recherche en contrôle de gestion, tant de part leur apports managériaux que théoriques. Cette publication a une visée explicative mais également opératoire, notamment pour les doctorants et directeurs de thèses souhaitant se lancer dans une telle démarche.

Dans un premier temps, nous définissons les caractéristiques épistémologiques et méthodologiques des thèses CIFRE en précisant les conditions de scientificité qui garantissent la production de connaissances scientifiques. Dans un deuxième temps, nous illustrons notre contribution par deux thèses en contrôle de gestion. Enfin dans un troisième temps, nous évoquons les apports des CIFRE pour les parties prenantes de la convention : communauté de chercheurs (représentée par le laboratoire), doctorants et entreprise d'accueil.

## **1 Caractéristiques épistémologiques et méthodologiques d'une thèse CIFRE**

### **1.1 Positionnement épistémologique**

L'épistémologie étudie la validité scientifique des connaissances. Appliquée aux sciences de gestion, cette étude de la scientificité se traduit par des questionnements épistémologiques évoqués notamment par Perez (1998) sur ce qui fonde la gestion comme science. Trois positionnements épistémologiques permettent de répondre à ces questions : le positionnement constructiviste, le positionnement positiviste et le positionnement interprétativiste. Les raisonnements scientifiques combinent ainsi trois formes de raisonnement : inductif, abductif et déductif. Ces trois raisonnements s'articulent et forment une boucle dont la pleine réalisation s'effectue de manière collective par les chercheurs (David, 2000a ; Savall et Zardet, 2004).

#### ***1.1.1 CIFRE et construction des connaissances***

Le constructivisme est un positionnement épistémologique basé sur la relativité de la notion de vérité ou de réel. La réalité est définie par la représentation de l'expérience du réel que s'en construit un sujet. La position constructiviste rejette ainsi l'idée que la réalité puisse posséder une existence autonome en dehors du chercheur ou de la communauté de chercheurs. Le constructivisme se fonde sur l'interaction sujet-objet. Comme le remarque Le Moigne (1995b), la recherche « *n'est plus définie par son objet, mais par son projet* » (p. 119). Les hypothèses constructivistes s'expriment souvent sous forme méthodologique par le principe d'induction (Charreire et Huault, 2002 ; David, 2000a). L'induction est un raisonnement qui consiste à rassembler une série d'observations spécifiques pour arriver à formuler une conclusion générale. La multiplication d'observations est dès lors encouragée. Les CIFRE offrent la possibilité aux doctorants de réaliser des études de cas d'entreprises et c'est l'accumulation de faits concordants ou l'absence de contre-exemples entre les résultats de ces études de cas qui permettent ensuite d'augmenter le niveau de certitude sur les connaissances

produites (Alcantara, 2007). Le caractère opérationnel des connaissances produites par une CIFRE s'intègre au projet des sciences de gestion évoqué par Le Moigne (1990) qui est de construire une « *représentation intelligible des interventions des acteurs au sein des organisations* » (p. 116). Les résultats d'une CIFRE sont contextualisés et aboutissent généralement à la proposition d'outils et de savoirs instrumentaux aux praticiens.

### ***1.1.2 Positivismes aménagés***

Le fait de réaliser sa thèse en CIFRE conditionne le positionnement épistémologique du chercheur. En effet, le rapport du chercheur aux faits sociaux se déroulant dans l'organisation d'accueil n'est pas neutre. Même si l'on cherche à comprendre la réalité d'après les faits qui se produisent (« *Traiter les faits sociaux comme des choses* » Durkheim, 2007, p. 108), le positivisme ne se prête pas à ces recherches étant donné que le chercheur ne pourra être totalement indépendant de son objet de recherche (Girin, 1975). Cela n'apparaît pas comme un problème puisqu'il n'existe de toute façon pas, selon Depelteau (2000), d'objectivité parfaite en sciences humaines. Dans le cadre d'une recherche en CIFRE, c'est la démarche de neutralité axiologique de Weber (1919) qui est mise en œuvre : émettre des jugements de faits mais aucun jugement de valeur même si, comme le rappelle l'auteur, un tel principe est difficile à exécuter puisque les faits dépendent eux-mêmes de l'observateur et de sa personnalité. Il faut également prendre en compte les spécificités des faits sociaux énoncés par Grawitz (2001) : le fait social est unique, historique et conduit à des actes sociaux et des pratiques sociales. Face à ces caractéristiques, il semble difficile d'avoir une recherche réellement reproductible à l'identique, une des conditions propres aux recherches positivistes, et la logique hypothético-déductive souvent privilégiée par les positivistes ne se prête pas aux démarches terrain pour lesquelles la problématique émerge de la confrontation du chercheur avec son objet de recherche. C'est pourquoi, dans le cadre d'une thèse en CIFRE, le positionnement épistémologique du chercheur s'oriente davantage vers un positivisme « modéré » ou « aménagé », conscients des jeux d'acteurs intervenant dans ce type de recherche : « *Nous pensons que les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel et qu'on peut découvrir entre eux quelques relations légitimes raisonnablement stables* » (Huberman et Miles, 1991, p. 31) ou vers l'interprétativisme, à mi-chemin entre le constructivisme et le positivisme.

### ***1.1.3 Convergence entre interprétativisme et CIFRE***

L'interprétativisme est fondé sur une approche relativiste des organisations. Il postule que le monde est fait d'interprétations et que ces interprétations se construisent à travers les interactions entre les individus (Perret et Girod-Séville, 2002). L'interprétation émane de la compréhension d'actions de groupes et d'interactions. Pour Claveau et Tannery (2002), interpréter c'est produire des diagnostics théorico-empiriques des situations ce qui nécessite une présence durable et une intégration au sein du terrain étudié pour retrouver les significations locales que donnent les acteurs sur le terrain. Dans le cadre d'une CIFRE les interactions se produisent entre les acteurs au sein d'une organisation et les chercheurs qui viennent en étudier le fonctionnement. Cet aller-retour entre théorie et terrain favorise une production de connaissances fondée sur l'expérimentation et argumentée par la théorie. On assiste ainsi à « *une double interrogation du cas par la théorie et de la théorie par le cas* » (David, 2004, p. 3). L'interprétativisme est assimilé sur le plan méthodologique au raisonnement abductif qui consiste en une interprétation par le chercheur de la situation

étudiée. Il s'agit pour le chercheur de tirer des conjectures (Koenig, 1993) c'est-à-dire des énoncés soutenus comme vrais, mais que personne n'a encore pu démontrer ou réfuter. L'abduction consiste donc à tirer d'un événement unique, notamment une étude de cas riche offrant au chercheur des éléments imprévus, une proposition vraisemblable en attente d'être testée (Le Goff, 2002). Elle confère à la découverte un statut explicatif ou compréhensif qui nécessitera d'être testé plus avant pour tendre vers le statut de règle (Savall et Zardet, 2004). Ce modèle peut servir de cadre méthodologique à une CIFRE où la contribution du chercheur dans la production de connaissances consiste, par un raisonnement abductif, à interpréter les résultats émanant de son terrain de recherche pour proposer des conjectures. Il tire de l'interprétation des résultats riches, émanant d'une étude réalisée souvent sur un cas unique, des propositions qui nécessiteront d'être testées plus avant pour tendre vers le statut de règle et prétendre à une généralisation. Les CIFRE peuvent ainsi servir de phase exploratoire à une approche hypothético-déductive.

## **1.2 Méthodologie d'accès au terrain**

### ***1.2.1 L'étude de cas***

L'importance de rapprocher la recherche académique de l'entreprise est reconnue et c'est ce que permet la CIFRE, par une étude de cas : « *L'étude de cas est une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement et dans lequel on mobilise des sources empiriques multiples* » (Yin, 1989, p. 25). Sa qualité réside dans la connaissance par des séjours prolongés de la culture décrite et du langage utilisé (Campbell, 1975). Pour Znaniecki (1934), l'étude de cas en profondeur offre la possibilité de découvrir des hypothèses avec un degré de certitude plus élevé que les hypothèses issues d'une méthode statistique. Elle permet de suivre un phénomène en étudiant sur le terrain son évolution dans le temps, les aspects processuels et est liée à un contexte particulier : il s'agit d'une recherche dynamique qui évolue pour s'adapter aux particularités du terrain (Coutelle, 2005). On pourra alors en CIFRE se satisfaire d'une seule étude de cas notamment si elle se rattache à l'une des trois situations spécifiques de Yin (1989) : pour tester une théorie (avec l'objectif de la confirmer, de la réfuter ou de la compléter), pour révéler un phénomène non rare mais auquel la communauté scientifique a difficilement accès ou encore si le cas étudié est rare ou unique.

### ***1.2.2 La recherche intervention***

Dans les disciplines comme le contrôle de gestion, on cherche à agir sur le réel pour l'améliorer, par exemple par l'introduction de nouveaux outils (tableaux de bord, démarche ABC, etc.). La méthodologie de recherche intervention se prête donc bien au contrôle de gestion en tant que science qui s'inscrit dans une praxis (Dupuy et *al.*, 2006). Les CIFRE sont des dispositifs connus en matière de recherche intervention. Une CIFRE dans le champ du contrôle de gestion poursuit deux finalités : agir avec l'entreprise dans l'optimisation de sa performance et participer à la production de connaissances dans le cadre d'une recherche scientifique. Le chercheur-intervenant n'est pas un simple observateur il est également un acteur du processus. La recherche intervention ne se limite pas à la construction mentale de la réalité (c'est le cas notamment de l'observation), mais implique la construction concrète de modèles et d'outils de gestion (David, 2000b). Elle présente une volonté de transformation de l'objet de recherche plus affirmée que la recherche-action (Lallé, 2004). Par ailleurs, la

recherche intervention fait place à une approche ingénierique. Le chercheur-intervenant conçoit l'outil support de sa recherche, le construit, et agit à la fois comme animateur et évaluateur de sa mise en œuvre dans les organisations (Chanal et *al.*, 1997). Il contribue dès lors à l'émergence de représentations et de connaissances scientifiques nouvelles. L'approche ingénierique se distingue ainsi de l'approche clinique selon laquelle le chercheur procède à un diagnostic de l'organisation, il modélise des outils pour stimuler le changement, mais il ne participe pas à leur mise en œuvre.

### ***1.2.3 L'observation participante***

Dans le cadre d'un CIFRE, on peut avoir recours à une méthodologie dans laquelle on va chercher soit à agir sur le réel dans lequel on intervient (recherche intervention) soit à le comprendre (observation participante). Il semble difficile de s'orienter vers de l'observation non participante puisque la signature d'une CIFRE tripartite implique que le chercheur participe au fonctionnement de l'entreprise en y occupant une fonction.

Peretz (1998) définit quatre activités à réaliser par l'observateur : être présent, s'adapter, observer, et enregistrer. L'observation participante consiste donc en l'observation de faits à regrouper en phénomènes (Albarelo, 2004). L'observateur doit ainsi faire preuve de capacités de sociabilité, d'attention, de mémoire et d'interprétation (Grawitz, 2001). L'observation participante présente des avantages essentiels : réduction de la distance sujet - objet de la recherche ; situations et données naturelles, non créées artificiellement (Wacheux, 1996), spontanéité, qualité de l'information, accès à des éléments significatifs, oubli du statut de chercheur grâce à une présence quotidienne ; accès au contexte social (Grawitz, 2001) ; analyse de l'organisation réelle et effective (Peretz, 1998). Wacheux (1996) recense trois risques principaux dans une démarche d'observation participante : la prééminence du rôle d'acteur sur celui de chercheur, les aléas du regard entraînant une sélection des faits ainsi qu'une interaction et une participation impliquées risquant de déformer les perceptions du chercheur. La mise en place des conditions de scientificité auxquelles nous allons nous intéresser ci-dessous, permet de réduire au maximum ces risques.

## **1.3 Conditions de scientificité**

Il est souvent reproché aux thèses privilégiant une approche de terrain (observation participante, recherche intervention, ...) de n'être que le reflet de la réalité perçue par le chercheur immergé en entreprise. D'après Arnaud (2003), le chercheur observateur a accès aux représentations de la réalité selon sa personnalité, son expérience et la situation vécue, à travers trois coordonnées personnelles : la coordonnée cognitive qui constitue la grille de lecture que l'observateur utilise pour sa problématique et son modèle conceptuel, la coordonnée socioculturelle provenant de la culture, de l'éducation et de la socialisation au sens de Bourdieu (1980), et la coordonnée affective résultant des préférences émotionnelles de l'observateur. Ces « *déterminants subjectifs* » (personnalité, motivation du chercheur) (Arnaud, 1996) doivent être maîtrisés, au risque de venir parasiter la recherche. Le chercheur intervenant rencontre les mêmes difficultés. Il apporte le changement au sein de son entreprise d'accueil. Son intervention entraîne la transformation de l'organisation qui constitue son objet d'étude. Dès lors la neutralité du chercheur par rapport à l'objet étudié, préconisée par le principe positiviste d'objectivité ne peut être respecté. Par ailleurs, il est souvent reproché au chercheur intervenant de pratiquer de la consultance déguisée. Ce reproche s'adresse d'autant

plus aux thèses CIFRE que les liens contractuels qui relient le chercheur à son terrain de recherche est un contrat de travail classique, ce qui amplifie la « *pression politique* » subie par le chercheur (Cappelletti, 2010, p. 18). Il est dès lors primordial pour un doctorant CIFRE de mettre en place un dispositif de recherche qui garantit la scientificité de sa démarche et des résultats qui émanent du terrain étudié.

Pour ce faire, la littérature évoque différentes conditions de scientificité pouvant servir de cadre de référence au doctorant CIFRE. Afin de s'assurer que la mise œuvre d'une CIFRE relève d'une démarche scientifique et afin de garantir une appréciation objective des faits, Girin (1989) recommande la mise en place d'instances de gestion et de contrôle composées de représentants de l'organisation étudiée et de membres de la communauté académique (directeurs de thèse, membres du laboratoire de recherche, etc.). Sur un plan épistémologique, David (2000b) préconise la recherche non pas d'une rationalité universelle, mais plutôt d'une « *rationalité accrue* » par une exploration collective (Hatchuel, 2000). La production de connaissances scientifiques résulte d'une double confrontation. Il s'agit d'une part de confronter les savoirs du chercheur intervenant avec ceux des acteurs de l'entreprise. Savall et Zardet (2004) invoquent ainsi le principe de la « *coopération scientifique* » et précisent que la finalité recherchée est la production de connaissances nouvelles et les acteurs de l'entreprise d'accueil sont à la fois « *co-producteurs* » et « *consommateurs* » de ces connaissances. D'autre part, il est nécessaire pour le chercheur de confronter ses résultats aux attentes académiques, élément essentiel dans un travail de recherche (Bourcieu, 2000 ; Lallé, 2002). La présentation des travaux de recherche aux membres de la communauté scientifique est un gage d'intersubjectivité (Depelteau, 2000) c'est-à-dire la construction commune d'interprétations sur la base d'interactions entre chercheurs et de la comparaison de ses propres expériences avec celles des autres chercheurs.

Sur le plan de la méthodologie d'accès au terrain, les CIFRE présentent l'avantage d'une immersion prolongée du chercheur dans l'organisation étudiée. Contrairement aux méthodes classiques d'accès au terrain (questionnaire ou interview), une immersion prolongée en entreprise permet de renforcer la validité interne de la recherche : la réalité n'étant pas reflétée uniquement au travers du discours des acteurs mais par un recoupement aux pratiques réelles observées à l'intérieur de l'entreprise. Afin d'assurer la fiabilité de sa recherche, le doctorant doit respecter le principe de triangulation méthodologique (Coutelle, 2005) c'est-à-dire le recours à plusieurs techniques de recueil de données afin d'obtenir des formes d'expression et des discours variés ainsi que la triangulation des données recueillies : le comportement des acteurs (par une observation directe), l'information officieuse et subjective (par des entretiens formels, informels ou des commentaires des différents acteurs de l'entreprise), et l'information officielle (par l'étude des documents officiels). De même, il est essentiel pour le doctorant CIFRE de bien gérer sa distanciation par rapport au terrain de recherche (la distance étant définie par Plane (1996) comme l'espace qui empêche toute familiarité). Cette distance du chercheur, qui n'est pas un salarié lambda, permet d'enlever aux phénomènes observés le caractère d'évidence qu'ils ont aux yeux des acteurs (Crozier et Friedberg, 1977), mais également d'éliminer le biais d'« *élitement* » - c'est-à-dire la surestimation de l'importance des données provenant des acteurs bien informés ou de statut élevé dans l'organisation étudiée - et le biais de « *sur assimilation* » - ou manque de distance réflexive risquant d'entraîner une cooptation avec les acteurs du terrain (Miles et Huberman, 1984).

## 2 Exemples de deux thèses soutenues en contrôle de gestion

### 2.1 Les entreprises d'accueil des CIFRE

#### 2.1.1 Batigère, un groupe d'Entreprises Sociales pour l'Habitat

La première CIFRE que nous allons évoquer a été effectuée au sein d'un groupe d'entreprises dénommé Batigère (premier opérateur immobilier du Grand Est et parmi les dix premiers au niveau national) de 2005 à 2008. Notre étude porte sur le pôle Entreprises Sociales pour l'Habitat (ESH) de Batigère qui est constitué de 10 ESH. Avec ses 60 000 logements, il emploie 979 personnes en 2005 et dégage un chiffre d'affaires de 241 millions d'euros. Les deux activités principales des ESH de Batigère sont le Développement Immobilier et la Gestion Locative. Le Développement Immobilier est caractérisé par des activités de développement du patrimoine c'est-à-dire la création de patrimoine (construction neuve, acquisition amélioration et croissance externe) et le renouvellement du patrimoine existant (restructuration et réhabilitation). Le patrimoine immobilier est destiné à la location, d'où une deuxième activité de gestion locative qui est caractérisée par les activités de location du patrimoine et la gestion des relations avec les locataires de l'attribution du logement jusqu'à la fin du bail.

La recherche que nous avons menée a des visées descriptives et explicatives mais également opératoires sur la problématique de l'intégration d'une dimension sociétale dans le système de pilotage de la performance. Nous avons étudié en profondeur le cas de notre entreprise d'accueil dans toutes ses dimensions (articulation entre préoccupation sociale et préoccupation économique, conception et mise en œuvre du système de pilotage, appropriation des dispositifs par les acteurs). Nous nous sommes intéressés autant au « contenu » du système de pilotage qu'à son « processus » de conception et de mise en œuvre (Claveau et Tannery, 2002). Plusieurs sources d'informations ont été mobilisées pour la collecte de données au sein de notre entreprise d'accueil : étude de documents, observation et entretiens. La triangulation de ces trois sources nous a permis de repérer les concordances et les incohérences entre les discours des acteurs, leurs comportements observés et les informations ressortant de l'étude des documents. Nous avons ainsi fondé notre analyse sur la perception des acteurs (les déclarations dans le cadre d'interviews ou de questionnaires) tout en les recoupant avec les pratiques réelles et avec les caractéristiques des outils mobilisés.

Notre démarche de recherche intervention est constituée de deux phases : une première phase caractérisée par une étude de cas et une deuxième phase de recherche de type ingénierique. Dans la première phase d'étude de cas, nos questions de recherche émanent de la littérature. Dans l'analyse des rapports entre responsabilité globale et performance économique, l'instrumentation de gestion représente une porte d'entrée très peu exploitée. Afin d'explorer ce phénomène peu connu, nous avons procédé à une étude de cas sur une entreprise atypique mais particulièrement révélatrice. Notre objectif était de procéder à une enquête empirique (Yin, 1989) afin d'examiner un phénomène contemporain au sein de son contexte réel. Dans la deuxième phase de recherche ingénierique, la problématique émane du terrain. Les questions de recherche ont été formulées en prenant en compte les préoccupations de l'entreprise d'accueil. Notre intervention a pour objectif de formuler et de concevoir des solutions face à un problème de gestion. Il s'agit d'aider les acteurs sur le terrain à concevoir et à mettre en œuvre des outils de gestion adéquats à partir d'un projet de transformation plus

ou moins défini (David, 2000b). Dans notre cas, il s'agit notamment de concevoir et de mettre en œuvre un système de tableaux de bord ayant comme spécificité l'intégration de la dimension sociétale de la performance. L'intervention est ingénierique car elle implique une contribution directe du chercheur-intervenant dans le processus de conception et de mise en œuvre de l'outil de gestion.

### **2.1.2 Alpha Mode, PME familiale**

L'intervention en CIFRE de la deuxième thèse s'est faite dans l'entreprise Alpha Mode<sup>2</sup>. Il s'agit d'une PME familiale de distribution créée dans les années 80, dont le capital est exclusivement détenu par les frères fondateurs. Alpha Mode propose une offre très large de vêtements à la mode et à des prix très attractifs, auxquels viennent s'ajouter des produits de marque. L'entreprise ne fait que de la distribution : elle importe majoritairement de Chine (et en complément d'Italie) et commercialise ses produits par ses propres points de vente en France (ni franchises, ni succursales). L'entreprise a tout d'abord ouvert des magasins dans des centres commerciaux (superficie de 300 m<sup>2</sup> maximum) puis s'est tournée vers les zones commerciales avec des magasins plus spacieux (600 m<sup>2</sup> en moyenne). La stratégie mise en œuvre est de copier les leaders qui sont implantés dans des zones de chalandise de 100 000 habitants, en se focalisant sur des localités plus petites et isolées avec des zones de chalandise de 10 000 habitants environ. Alpha Mode combine actuellement trois modes de développement : la croissance interne par des investissements propres (immobiliers et de distribution), la croissance externe par l'acquisition de magasins existants et la croissance conjointe par le développement de coopération avec une entreprise aux caractéristiques proches, appartenant au même marché (équipement de la personne) et dont les activités sont complémentaires, l'objectif étant de trouver les meilleurs emplacements pour s'implanter à plusieurs à proximité d'un hypermarché.

En moyenne, un nouveau magasin est ouvert chaque mois et sa stratégie de croissance externe lui permet de conforter sa volonté de développement : une dizaine de magasins achetés en 2000, le double en 2003. A notre arrivée en entreprise fin 2005, l'entreprise compte 105 magasins pour 550 salariés (CA de 75 millions d'euros). Un audit organisationnel conduit courant 2005 par le cabinet d'expertise comptable (issu des *big Four*) met en évidence la nécessité de formaliser et instrumenter le fonctionnement de l'entreprise. Les dirigeants décident pour ce faire de créer deux postes : directeur administratif et financier et assistante du directeur administratif et financier. Nous intervenons dans l'entreprise en tant qu'assistante du directeur administratif et financier. L'acquisition d'un concurrent important courant 2006 permet à Alpha Mode d'accroître considérablement le nombre de ses points de vente : elle a 188 magasins, 900 salariés environ et génère un CA de 112 millions d'euros fin 2006. Bien que l'entreprise d'accueil ait dépassé les critères quantitatifs<sup>3</sup> des délimitations administratives officielles définissant une PME, une immersion en entreprise a permis de découvrir qu'elle présente plusieurs critères qualitatifs majoritairement attribués à la moyenne entreprise (Reyes, 2004) : la responsabilité personnelle du dirigeant propriétaire (mais elle peut être déléguée : Le Vigoureux, 1997), l'omniprésence du dirigeant, la centralisation des décisions, la flexibilité (Hirigoyen, 1981), l'insuffisance du système d'informations,

---

<sup>2</sup> Nom d'emprunt, l'entreprise souhaitant conserver l'anonymat

<sup>3</sup> L'Union Européenne a recommandé comme critère de définition de la PME des effectifs compris entre 50 et 250 salariés, un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros, un total du bilan inférieur à 43 millions d'euros et un capital indépendant à plus de 75%.

l'importance des interrelations personnelles, la communication informelle, etc. ce qui nous permet de la caractériser de PME.

L'immersion en CIFRE au sein d'Alpha Mode nous permet d'avoir recours à plusieurs modes de collectes d'informations : de l'observation, des entrevues et de l'analyse documentaires. Par ailleurs, suivant les recommandations de Coutelle (2005), trois types de notes ont été prises : les notes de terrain (événements, activités, faits, etc.), les notes méthodologiques (les interactions observateur / observé, l'impact de la présence du chercheur dans l'organisation) et les notes d'analyse (enregistrement des impressions et intuitions du chercheur en lien avec la théorie). La doctorante a par ailleurs consigné un quatrième type de notes (Spradley, 1979) : le récit textuel condensé des productions verbales des acteurs dans une écriture lisible reprenant le langage utilisé par le sujet si possible mot à mot (Kirk et Miller, 1986). Les notes ont principalement été prises à l'insu des autochtones afin de ne pas mettre en péril l'intervention du chercheur par une méfiance vis-à-vis de ses pratiques de recherche, inconnues aux membres de cette PME

La première phase d'intervention consiste en la mise en place d'un système de contrôle de gestion global et cohérent, dans une démarche de recherche intervention pour en analyser le processus d'introduction. L'objectif est d'apporter des modifications concrètes du fonctionnement d'Alpha Mode, ce afin de répondre au besoin de l'entreprise. La définition de la problématique de la thèse s'est donc faite en lien avec le terrain de recherche, ce qui est classique dans les thèses avec une dimension terrain forte : Quel est le processus de mise en place d'un système de pilotage global dans une entreprise familiale en développement ? La conciliation entre les attentes de l'entreprise et la production de connaissances scientifiques s'est donc faite naturellement. Trois tentatives d'introduction du contrôle de gestion sont lancées : elles échouent successivement et conduisent à la démission de deux directeurs administratifs et financiers. Suivant l'opportunisme méthodique de Girin (1989), on s'oriente donc, dans la deuxième phase d'intervention, vers de l'observation participante afin de comprendre et analyser le fonctionnement atypique de cette PME. Parmi les quatre postures définies par Junker (1960) et Gold (1970), reprises par Thiétart (1999), notre rôle dans l'entreprise peut alors être qualifié d'« *observateur qui participe* » : le rôle de chercheur est assumé dans l'entreprise, le doctorant réalisant un travail de thèse mais la participation à la vie de l'entreprise reste marginale et consiste principalement en la réalisation de tâches opérationnelles durant les heures travaillées. La doctorante réalise de ce fait des tâches utiles pour l'entreprise et observe, analyse ce faisant son fonctionnement, ses évolutions et les éléments auxquels sa fonction lui permet d'accéder dans une démarche d'« *overt researcher* » selon l'ethnographie. La présence du chercheur n'influence pas les données émergentes puisque les acteurs le considèrent de par son statut, comme un des leurs.

## **2.2 Intérêts de la thèse CIFRE**

### **2.2.1 Pour la recherche**

Les CIFRE permettent aux doctorants d'avoir accès à des données quasi confidentielles, auxquelles il ne serait pas possible d'avoir accès autrement. Elles permettent l'exploration en profondeur et en durée du phénomène étudié, et c'est ce sur quoi repose la valeur scientifique d'un travail de ce type (Chanal et *al.*, 1997). C'est une approche longitudinale à quasi temps plein, qu'il apparaît difficile de renouveler ultérieurement. Le fait d'être présent en entreprise

sur une période longue présente des avantages non négligeables, notamment en contrôle de gestion : mise à jour des écarts entre discours tenus et comportements quotidiens ; compréhension des liens entre représentations et actions, particulièrement intéressant en contrôle de gestion (Pastorelli, 2000) ; robustesse des données et validité interne renforcée (Bourcieu, 2000), validité, qualité et accessibilité des informations (Sofer, 1961) ; significativité des éléments (Grawitz, 1993). Cette démarche de recherche sur le terrain apparaît essentielle dans une science de l'action comme le sont les sciences de gestion, d'autant qu'elle présente un apport managérial élevé.

En effet, dans une recherche en contrôle de gestion, l'approche longitudinale que favorisent les CIFRE permet de déboucher sur une véritable étude de cas, ancrée dans une connaissance approfondie des acteurs et des outils mis en œuvre dans l'organisation. Elle favorise l'analyse approfondie des paramètres de conception des instruments de gestion et la triangulation des visions des acteurs. Les outils et les éléments du système de pilotage peuvent être ainsi analysés in situ en les replaçant dans leur contexte organisationnel et au regard de leur usage par les acteurs au moment de la reddition des comptes, dans les phases de *reporting*, dans les séances de choix d'investissement, dans leur prise en compte lors des séances des comités de suivi, pilotage et direction. L'immersion sur la durée que favorise les CIFRE permet au chercheur de ne pas fonder ses études seulement sur la perception des acteurs (les déclarations dans le cadre d'interviews ou de questionnaires) mais de les recouper par référence aux pratiques et aux caractéristiques réelles des outils et des visions des autres acteurs en action. Un aller retour entre théorie et terrain particulièrement intéressant pour une production de connaissances fondée sur l'expérimentation et argumentée par la théorie.

La recherche en CIFRE réalisée chez Batigère a permis un recouplement entre discours et pratiques réelles des entreprises en matière de responsabilité sociétale. Elle a montré que derrière le discours bien construit de développement durable avancé par les entreprises dans le cadre de leur communication externe, il existe bel et bien une tension entre performance économique et responsabilité globale dans la gestion interne des entreprises. En revanche, cette tension peut être assumée et gérée dans le cadre du système de pilotage global (Meyssonnier et Rasolofo-Distler, 2008). Ainsi, via les résultats de notre intervention, nous avons pu expliquer et analyser le processus d'intégration de la performance globale dans le système de pilotage organisationnel (Rasolofo-Distler, 2010). Cette recherche intervention a permis la production de plusieurs articles de recherche sur ces thématiques. Fidèles à notre positionnement épistémologique interprétativiste, les enseignements tirés de notre recherche ne prétendent aucunement à un statut de loi ni de règle. Nos interprétations sont construites à travers des interactions avec le terrain et cela dans le contexte particulier de notre entreprise d'accueil. Nous avons tiré de cette étude de cas, des éléments imprévus, des propositions vraisemblables en attente d'être testées plus avant pour prétendre à une généralisation. Notre raisonnement abductif ne constitue qu'une étape de la boucle des raisonnements scientifiques.

Quant à la recherche en CIFRE conduite chez Alpha Mode, elle a permis la négation d'un modèle théorique par une preuve, en mobilisation le falsificationnisme de Popper (1935). On a analysé le processus d'introduction du contrôle de gestion, dans le cas de la PME en croissance. La théorie des seuils (Greiner, 1972) nous a alors éclairé et on s'est placé dans une perspective métamorphique de l'évolution de la PME, dans laquelle elle connaît deux seuils dans son développement : un premier de formalisation autour de 50 salariés puis un deuxième de délégation lorsqu'elle a environ 250 salariés à gérer. Le cas rencontré chez Alpha Mode, en

tant que cas contradictoire, nous a permis de mettre en évidence la non validité universelle des seuils (Meyssonier et Zawadzki, 2008). Par ailleurs, lorsque l'on s'intéresse à savoir pourquoi et comment l'entreprise fonctionne en l'absence de contrôle de gestion, on conduit une analyse théorique qui nous montre qu'on est en présence de régulations locales diverses dans les différents services, ce qui empêche l'émergence d'une régulation globale par le contrôle de gestion. On a pu en effet voir à l'œuvre chez Alpha Mode un pilotage familial combinant une supervision directe par la famille élargie associant contrôle panoptique des salariés hors famille et contrôle clanique de la famille dirigeante. De plus, la recherche met en évidence que l'appropriation et la diffusion des outils de gestion reposent davantage sur des facteurs humains que sur des facteurs intrinsèques. Les dispositifs cognitifs que sont les conventions, en tant que valeurs individuelles qui s'opposent à la rationalisation du fonctionnement de l'entreprise se sont agrégés pour former les valeurs organisationnelles et agissent comme un frein à l'introduction du contrôle de gestion. Enfin, l'exposé de situations dans lesquelles l'introduction d'un système de pilotage a échoué reste peu nombreux, ce qui renforce d'autant l'intérêt de ce travail.

### 2.2.2 Pour les entreprises

Les CIFRE sont des conventions tripartites (Entreprise – Laboratoire de recherche – Doctorant) permettant aux entreprises de recruter des jeunes chercheurs dont le travail de recherche et développement aboutira à une thèse de doctorat. Le sujet de thèse doit faire partie d'une volonté de développement de l'entreprise. Un contrat de travail relie l'entreprise et le chercheur sur une durée minimale de trois années. Durant cette période, l'entreprise bénéficie d'une subvention accordée par la l'ANRT (Association Nationale de la Recherche et de la Technologie) qui représente le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Cette subvention constitue une aide financière non négligeable pour les entreprises. Sur l'année 2010, le montant de cette aide est 14 000 € (non assujettie à la TVA). A cette subvention s'ajoute le crédit d'impôt recherche (CIR), calculé sur la part non subventionnée des coûts complets qu'engendre l'embauche du chercheur, et qui permet à l'entreprise de percevoir une somme annuelle d'au moins 14 294 €<sup>4</sup>. Selon l'ANRT depuis près de 30 ans, les CIFRE ont réuni 6 000 entreprises, 4 000 laboratoires et 12 000 doctorants autour de projets de recherche et d'innovation. Les CIFRE offrent la possibilité, plus particulièrement aux PME, de disposer de compétences pointues auxquelles financièrement, il ne leur est pas forcément possible d'accéder. Depuis 2000, 2 300 conventions ont été signées avec des PME<sup>5</sup>.

En plus des aides financières qui allègent les coûts d'embauche du chercheur, il faut souligner que l'intervention du doctorant apporte à l'entreprise d'accueil des compétences qui ne peuvent que leur être bénéfiques. Le chercheur, soutenu par son laboratoire de recherche, mobilise un cadre d'analyse et des référentiels que les dirigeants, souvent pris dans l'action, ont tendance à ignorer. Comme l'évoquait un dirigeant de Batigère « *la tête dans le guidon, nous attendons de vous un regard extérieur* ». Cette interaction entre chercheur et acteurs optimise la performance de l'organisation. Pour l'entreprise Batigère par exemple, notre intervention a abouti à la mise en œuvre d'un système de tableaux de bord cohérent pour le pilotage de sa performance multidimensionnelle. Le système de tableaux de bord conçu a

---

<sup>4</sup> Cf. Site de l'ANRT (<http://www.anrt.asso.fr>)

<sup>5</sup> Cf. Site de l'ANRT (<http://www.anrt.asso.fr>)

contribué à l'homogénéisation de la représentation de l'efficacité et des critères de performance au sein de l'entreprise. Il a permis une légitimation de la fonction du contrôleur de gestion en offrant un outil adéquat pour le pilotage financier des opérations tout en élargissant le contrôle vers une performance multidimensionnelle. La recherche conduite chez Alpha Mode n'a pas abouti à l'introduction d'un système global et cohérent de contrôle de gestion mais nous pouvons relever quelques éléments prouvant qu'il y a eu une prise de conscience du besoin d'introduire un contrôle de gestion, ayant entraîné une évolution du fonctionnement de l'organisation : réunions mensuelles dans les services et entre chefs de service, utilisation de termes gestionnaires avec une connaissance plus développée des concepts (tableaux de bord, procédure, budget, etc.), *reporting* d'activité semestriel pour les chefs de service, mise en place de quelques groupes de travail, recours plus fréquent à la communication formelle (notamment par mail), ébauche de rationalisation budgétaire dans certains services (travaux par exemple), utilisation d'outils de contrôle de gestion sociale (suivi des frais de personnel, outil de simulation de la masse salariale). La CIFRE permet également de dégager des implications managériales fortes. Par exemple, pour les entreprises s'engageant dans un processus d'introduction du contrôle de gestion, la recherche a permis de recommander de stimuler une vision à long terme, d'identifier les connaissances et valeurs mobilisables en encourageant pour les salariés (et les dirigeants si nécessaire) la formation et les échanges et de s'appuyer sur l'homme clé de la situation qu'est l'expert comptable en tant que conseiller stratégique, technique et de gestion.

### **2.2.3 Pour le doctorant**

La CIFRE amène le doctorant à s'immerger dans deux mondes aux caractéristiques distinctes : la recherche et l'entreprise. Leurs approches différentes (et parfois contradictoires) sont intéressantes pour le doctorant qui devra apprendre à les concilier. Trois critères font de la CIFRE un bon choix pour la réalisation de la thèse (Bourcieu, 2000) : la confiance dans le chercheur - à travers une collaboration entre le chercheur et l'entreprise source de données -, les ressources et la condition de durée avec une présence contractuelle dans l'entreprise d'accueil. En effet, la CIFRE permet de disposer d'un contrat de travail de trois années (à durée déterminée ou indéterminée suivant le choix de l'entreprise) lui offrant des conditions saines pour la réalisation de sa thèse : accès aux données de l'entreprise et ressources financières. Le salaire minimum d'embauche est de 1 957 € brut mensuel ce qui équivaut approximativement au salaire proposé dans le cadre d'un contrat doctoral avec charge d'enseignement. Par ailleurs, la CIFRE offre au futur docteur trois années d'expérience professionnelle, essentielles pour un futur enseignant-chercheur en gestion. Elle apparaît comme le mode de financement le plus adéquat à certains profils de doctorants, issus par exemple d'un cursus universitaire professionnalisant (IAE), souvent très pragmatiques et préférant s'orienter vers une thèse ancrée dans le terrain. L'expérience acquise au cours des trois années de thèse en CIFRE peut être valorisée lors d'un recrutement dans l'enseignement supérieur, que cela soit en école de commerce ou en université, par exemple par la prise en charge de la responsabilité d'un diplôme lié au secteur de l'entreprise d'accueil, ou directement en entreprise, dans des services de recherche et développement. Selon les statistiques de l'ANRT, plus de 90% des thésards CIFRE trouvent un emploi dans les 6 mois qui suivent la fin du contrat.

### 3 Les difficultés et limites des CIFRE

Réaliser sa thèse en CIFRE présente certaines difficultés pour le chercheur, tant du point de vue de l'entreprise que de la recherche. L'intervention du chercheur en entreprise provoque souvent de la méfiance des acteurs de terrain, non habitués à ce que leur façon de faire soit remise en cause et en craignant les conséquences. Dans le cadre d'une recherche intervention, on peut alors être confronté à de la résistance au changement, qui a atteint son paroxysme chez Alpha Mode puisqu'elle a conduit à l'échec des trois tentatives d'introduction du contrôle de gestion. Il est donc essentiel pour le chercheur d'acquiescer la confiance des acteurs et des dirigeants, notamment dans un contexte de PME familiale. Hlady-Rispal (2000, p. 64) souligne d'ailleurs les difficultés particulières à l'intervention en PME : « *Très occupé, peu enclin à divulguer toute information confidentielle, et souvent sceptique face aux apports de chercheurs issus de l'université et donc éloignés des réalités du terrain, le dirigeant de PME peut avoir de nombreuses réticences sur la capacité du chercheur à comprendre des problèmes qui touchent directement à ses activités* ». La prise en charge d'activités opérationnelles apparaît comme une solution adéquate pour conserver des relations avec les salariés de l'entreprise et ses dirigeants (Cateura, 2006). C'est le cas de la PME qui voit la doctorante comme une employée supplémentaire devant réaliser quelques activités directement identifiables. Une recherche est rarement rectiligne et le chercheur doit, dans le cadre d'une CIFRE, s'adapter à l'évolution de son terrain.

Même avec la mise en place d'un dispositif rigoureux de recherche permettant d'« objectiver » la démarche, on est confronté à certaines limites inhérentes au type d'accès aux données : confusion entre le support et l'objet de recherche, interdépendance du sujet et de l'objet, choix épistémologiques forcés, généralisation difficile (Bourcieu, 2000), degré de détachement et d'indépendance faibles (Sofer, 1961), variété importante des matériaux, résultat relevant d'un seul chercheur (Grawitz, 1993). Toutefois, il semblerait qu'aucune recherche ne puisse atteindre à la fois la parcimonie, la généralisabilité et la précision en même temps (Langley, 1999). L'apport majeur de la CIFRE est de fournir une recherche à forte validité interne, même si la généralisation des résultats s'en trouve pénalisée. Les enseignements que nous tirons de nos études de cas ne prétendent en effet aucunement à un statut de loi ni de règle. Le caractère exploratoire des CIFRE nous amène à considérer l'étude de cas réalisée dans le travail doctoral comme le début d'une série d'étude de cas de ce type, permettant de dégager des caractéristiques communes. Ainsi, Bonnet et al. (2006) recommandent d'avoir recours à la multiplication d'études de cas par le biais de recherches interventions (« *cas pilotes* ») pour parvenir à des « *invariants* » à l'initiative d'une « *contingence générique* ». Il serait dès lors intéressant d'élargir nos recherches par la réalisation d'autres études de cas de même nature. Par exemple, pour ce qui est de la recherche menée au sein des ESH, il serait intéressant d'élargir l'étude vers les cas d'entreprises classiques non issues de l'économie sociale, afin de cerner les contextes au sein desquels un système de pilotage intégré (économique et sociétale) est possible et de quelle façon cela peut être mis en œuvre. Dans le cas de l'introduction du contrôle de gestion, il serait intéressant d'étudier ce processus dans d'autres types de PME, notamment les *start-up*. Ainsi, face à ces difficultés et limites, il apparaît essentiel que le fait de réaliser sa thèse en CIFRE doit provenir d'un choix délibéré, comme ce fut le cas pour les deux thèses présentées, et non d'un financement par défaut de trois années de thèse.

## Conclusion

Le lien entre l'entreprise et la recherche est prépondérant dans une discipline comme les sciences de gestion. Réaliser sa thèse en CIFRE permet de répondre à une problématique par une approche longitudinale, à quasi temps plein, qu'il est très complexe de réitérer au cours de sa carrière d'enseignant-chercheur. Elles présentent un apport managérial élevé mais cela n'est pas leur seul atout. Cette communication propose un cadre conceptuel adapté aux particularités des thèses CIFRE. Un positionnement épistémologique ajusté (allant du positivisme aménagé au constructivisme) et le respect de critères de scientificité épistémologiques et méthodologiques stricts permettent la mise en place d'une méthodologie adaptée (recherche intervention et/ou observation participante) concourant à « *théoriser des pratiques en contrôle de gestion* » (Capelletti, 2010, p. 21). Cela va contribuer à atténuer la méfiance de certains chercheurs envers ce type de thèses, en prouvant qu'elles permettent de dégager des enseignements utiles pour la recherche, grâce notamment à une validité interne forte.

## Bibliographie

- Albarello, L. (2004). *Devenir praticien – chercheur*. Bruxelles : De Boeck.
- Alcantara C. (2007), Les médiations techniques et sociales dans des dispositifs universitaires d'e-learning de l'enseignement supérieur français : analyse qualitative des usages d'apprenants singuliers. Doctorat en sciences de l'information et de la communication et sciences de l'éducation. Toulouse : Université Paul Sabatier.
- Arnaud, G. (1996). Quelle stratégie d'observation pour le chercheur en gestion ? Prolégomènes à toute recherche in situ. *Economies et Sociétés* 22 : 235-264.
- Arnaud, G. (2003). L'observation directe en milieu organisationnel : positions du chercheur et impact sur l'élaboration d'une étude de cas. *Revue Sciences de Gestion* 39 : 89-106.
- Bonnet, M., Savall, H., Zardet, V. (2006). Lien entre GRH et contrôle de gestion dans le domaine de la santé au travail : exemple d'une recherche intervention centrée sur la prévention des troubles musculo-squelettiques. 17<sup>ème</sup> congrès de l'Association de Gestion des Ressources Humaines – le travail au cœur de la GRH, Reims.
- Bourcieu, S. (2000). Méthodologies de recherche en Sciences de Gestion pour les doctorants CIFRE. Journée Recherche en Gestion, Paris.
- Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*. Paris : Minuit.
- Campbell, D. (1975). Degrees of freedom and the cas study. *Comparative political studies* 2 (8) : 178 - 193.
- Capelletti L. (2010). La recherche interventions : quels usages en contrôle de gestion ? Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Nice
- Cateura, O. (2006). La convention CIFRE : atouts et limites pour l'étude de cas. Atelier Méthodologie de l'Association Internationale de Management Scientifique : Etude de cas, Lille.
- Chanal V., Lesca H., Martinet A-C. (1997). Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion. *Revue Française de Gestion* 116 : 41-51.
- Charreire S., Huault I. (2002). Cohérence épistémologique : les recherches constructivistes françaises en management revisitées. In *Questions de Méthodes en Sciences de Gestion*. (sld Nathalie Mourgues). Paris : Ems, 297-318.

- Claveau N., Tannery F. (2002). La recherche à visée ingénierique en management stratégique ou la conception d'artefacts médiateurs. In *Questions de Méthodes en Sciences de Gestion* (sld Nathalie Mourgues). Paris : Ems, 121-150.
- Coutelle, P. (2005). Introduction aux méthodes qualitatives en sciences de gestion. Cours du CEFAG. Séminaires d'études qualitatives.
- Crozier M., Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Seuil.
- David A. (2000a). Logique, méthodologie et épistémologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées. In *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (David A., Hatchuel A. et Laufer R.). Paris : Vuibert, collection FNEGE, 83-109.
- David A. (2000b). La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management. In *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (David A., Hatchuel A. et Laufer R.). Paris : Vuibert, collection FNEGE, 193-213.
- David A. (2004). Etude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion. 13<sup>ème</sup> conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique. Le Havre – Normandie.
- Depelteau, F. (2000). *La démarche d'une recherche en sciences humaines*. Bruxelles : De Boeck Université.
- Dupuy Y., Lacroix M., G. Naro (2006). Identités et dilemmes de l'enseignant-chercheur en sciences comptables. *Comptabilité Contrôle Audit* 12 (2): 9-26.
- Durkheim, E. (2007). *Les règles de la méthode sociologique*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Girin, J. (1975). Structure et environnement : le cas des sociétés de conseil. Doctorat en sciences de gestion. Paris : Université Paris Dauphine.
- Girin, J. (1989). L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations. Communication à la journée d'étude la recherche action en action et en question, AFCET, collège de systémique, Ecole centrale de Paris.
- Gold, R.L. (1970). Roles in sociological field work. Chicago : Aldine methods publishing company.
- Grawitz, M. (1993). *Méthodes des sciences sociales*. 9<sup>ème</sup> édition, Paris : Dalloz.
- Grawitz, M. (2001). *Méthodes des sciences sociales*. 11<sup>ème</sup> édition, Paris : Dalloz.
- Greiner, L. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review* 50 (4) : 37-46.
- Hatchuel A. (2000). Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective. In *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (David A., Hatchuel A. et Laufer R.). Paris : Vuibert, collection FNEGE, 7-43.
- Hirigoyen, H. (1981). Caractéristiques des entreprises moyennes industrielles en France. *Banque* 408 : 855-862.
- Hlady – Rispal, M. (2000). Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas. *Revue Française de Gestion* 127 : 61-70.
- Huberman, M., Miles, M.B. (1991). *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Junker, B. H. (1960). *Field work : an introduction to the social science*. University of Chicago Press.
- Kirk J., Miller M. L. (1986). *Reliability and Validity in Qualitative Research*. Beverly Hills : Sage Publications.
- Koenig G. (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines* 9 : 4-17.
- Lallé B. (2002). Le chercheur en gestion entre science et action. 11<sup>ème</sup> conférence de l'Association Internationale de Management Scientifique. Paris.

- Lallé B. (2004). Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion. Le statut expérimenté de « chercheur-acteur ». *Revue Française de Gestion* 158 : 45-65.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from Process Data. *Academy of Management Review* 24 (4) : 691-710.
- Le Goff J. (2002). Vertus problématique de l'étude de cas. In *Questions de Méthodes en Sciences de Gestion*. (sld Nathalie Mourgues). Paris : Ems, 193-212.
- Le Moigne J-L. (1990). Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation. In *Epistémologie et Sciences de Gestion* (coordonné par Martinet A.C.). Paris : Economica. 81-140.
- Le Moigne J-L. (1995a). *Les épistémologies constructivistes*. Paris : Puf.
- Le Moigne J-L. (1995b). *Le constructivisme des épistémologies*. Tome 2. Paris : ESF éditeur.
- Le Vigoureux, F. (1997). Entreprise moyenne : structure de propriété et comportement stratégique. *Revue française de gestion* 116 : 71-84.
- Meyssonnier F., Rasolofo-Distler F. (2008). Le contrôle de gestion entre responsabilité globale et performance économique : le cas d'une Entreprise Sociale pour l'Habitat. *Comptabilité Contrôle Audit* 14 (2) : 107-124.
- Meyssonnier, F., Zawadzki, C. (2008). L'introduction du contrôle de gestion en PME : étude d'un cas de structuration tardive de la gestion d'une entreprise familiale en forte croissance. *Revue Internationale PME* 21(1) : 69-92.
- Miles, M., Huberman, A.M. (1984). *Qualitative data analysis*. Beverly Hills, CA : Sage Publications.
- Pastorelli, I. (2000). Quelles pratiques pour une connaissance fondée sur l'action : le cas d'une recherche-action en contrôle. *Comptabilité - Contrôle – Audit* Numéro spécial : 95-106.
- Peretz, H. (1998). *Les méthodes en sociologie : l'observation*. Paris : Editions la Découverte.
- Perez R. (1998). Les Sciences de Gestion à la croisée des chemins. *Economie et Société-Sciences de Gestion*, 8-9: 583-599.
- Perret V., Girod-Seville M. (2002). Les critères de validités en Sciences des organisations : les apports du pragmatisme. In *Questions de Méthodes en Sciences de Gestion* (sld Nathalie Mourgues). Paris : Ems, 319-338.
- Plane, (1996). La recherche-intervention : analyse d'un processus complexe et déstabilisant. 14<sup>ème</sup> Université d'été de l'Institut international de l'Audit Social (IAS), Aix en Provence.
- Popper, K. R. (1973). *La logique de la découverte scientifique*. Paris : Payot (Édition originale en allemand publiée en 1935).
- Rasolofo-Distler F. (2010). *Opérationnaliser la RSE par un système de tableaux de bord : une recherche intervention dans les Entreprises Sociales pour l'Habitat*. Saarbrücken : Editions Universitaires Européennes.
- Reyes, G. (2004). La moyenne entreprise est-elle spécifique ?. 7<sup>ème</sup> Congrès Internationale Francophone sur l'Entrepreneuriat et la PME, Montpellier.
- Savall H., Zardet V. (2004). *Recherche en Sciences de gestion : Approche Qualimétrique*. Paris : Economica.
- Sofer, C. (1961). *Organizations from Within*. London : Tavistock.
- Spradley, JP. (1979) *The Ethnographic Interview*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris : Economica.
- Weber, M. (1919). *Le savant et le politique*. Paris : Union Générale d'Éditions.
- Yin, R.K. (1989). *Case Study Research - Design and methods*. Newbury Park CA: Sage.
- Znaniecki, F. (1934). *The Method of Sociology*. New York : Octazon Books.