

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**

**UNIVERSITE D'ALGER**

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DES SCIENCES DE GESTION**

Mémoire de fin d'étude

Présenté en vue de l'obtention d'un diplôme de Magistère en sciences de gestion

Option Management.

THEME :

**« La Recherche en Management à la Faculté des Sciences  
Economiques et des Sciences de Gestion :  
Estimation critique a travers l'étude des mémoires de magistère  
soutenus entre 2000 et 2005 »**

Présenté et soutenu publiquement  
par : *Sadek el Amine* **BOUGHALEB**

### **JURY**

<b>Pr. Anissa LASKRI</b>	<b>Président</b>	Maître de conférence à la Faculté des Sciences Economiques et des Sciences de Gestion
<b>Pr. Ahmed KOUDRI</b>	<b>Directeur de recherche</b>	Maître de conférence à la Faculté des Sciences Economiques et des Sciences de Gestion
<b>Dr. Ahmed HAMADOUCHE</b>	<b>Membre</b>	Maître de conférence à la Faculté des Sciences Economiques et des Sciences de Gestion
<b>Dr. Mohamed GHOUAMELLAH</b>	<b>Membre</b>	Maître de conférence à la Faculté des Sciences Humaines
<b>Dr. Khadîdja NEMMAR</b>	<b>Membre</b>	Maître chargé de cours à la Faculté des Sciences Economiques et des Sciences de Gestion

**Année Universitaire 2006/2007**



*La Faculté n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans les thèses et les mémoires. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.*

*A mes parents*

*A mes frères : Mohamed, Abdel Ghani, Karim*

*A mes sœurs : Kenza, Hanane, Hidaya, Lynda*

*A tous mes amis*

*A ma fiancée « Fadhila »*

## REMERCIEMENT

---

Je tiens à remercier tous ceux et celles qui m'ont de près ou de loin apporté un soutien, une assistance, une idée ou une trajectoire dans mon travail.

Je remercie en tout premier lieu le Professeur Ahmed KOUDRI, non seulement d'avoir encadré cette recherche, mais aussi pour sa confiance et son soutien inconditionnels pendant toutes ces années. Son intérêt pour ma recherche et ses encouragements, sont derrière l'accomplissement de ce mémoire. J'ai ainsi largement pu profiter de sa grande acuité scientifique et de son enthousiasme indéfectible et communicatif pour le travail de ses étudiants. Qu'il trouve ici l'expression de ma plus sincère gratitude.

Je remercie M. les Professeurs, Docteurs et enseignants pour m'avoir fait l'honneur de participer au jury de ce mémoire.

Je remercie Docteurs : SOUAKRI (Faculté des Sciences économique et de Gestion), GHOULAMALLAH (Faculté des Sciences Humaines) pour leurs aides, critiques et commentaires sur certaines phases de mon travail.

Mes pensées vont encore aux chercheurs du CREAD (Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement) qui ont contribué par leur soutien et leur disponibilité tout au long de cette recherche.

Je témoigne aussi ma très grande sympathie aux bibliothécaires de la BNA (Bibliothèque Nationale Algérienne) et du CCF (Centre Culturel Français) pour toute l'aide qu'ils m'ont apporté dans ma recherche bibliographique.

En fin, je remercie ma famille qui m'a toujours soutenue et a eu foi en mon travail. Merci aussi à mon père pour sa relecture attentive. Et merci aussi à Fadhila, ma fiancée, d'avoir partagé les moments de joie mais aussi de crainte et de doute, et de m'avoir, par sa sérénité et son ouverture sur la vie extra-professionnelle, apporté l'équilibre. Que la fin de nos parcours respectifs nous apporte de nombreux (bons) moments à partager.

---

## **LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES**

---

## **LISTE DES TABLEAUX**

---

<b>Les différents types de validité de concept.....</b>	<b>63</b>
<b>Les biais limitant la validité interne .....</b>	<b>64</b>
<b>Les biais limitant la validité externe.....</b>	<b>65</b>
<b>Classification des mémoires selon l'évaluation .....</b>	<b>84</b>
<b>Répartition des mémoires selon leur appartenance aux sciences de gestion .....</b>	<b>86</b>
<b>Critères de choix du thème de recherche.....</b>	<b>91</b>
<b>Influence du directeur de recherche sur le choix du thème .....</b>	<b>91</b>
<b>Critères de choix du directeur de recherche par les étudiant.....</b>	<b>92</b>
<b>Nombre de mémoire dirigé par enseignant .....</b>	<b>93</b>
<b>Nombre de mémoires rejetés et retenus par enseignant.....</b>	<b>93</b>
<b>Répartition thématique des mémoires retenus.....</b>	<b>97</b>
<b>Répartition thématique des M.A.T par thème et par année .....</b>	<b>104</b>
<b>Répartition selon la nature de la recherche.....</b>	<b>107</b>

## **LISTE DES FIGURES**

---

<b>Le caractère multidimensionnel et <i>multi-indicateur</i> d'un concept .....</b>	<b>56</b>
<b>Le chemin de conduite d'entretien .....</b>	<b>79</b>
<b>Nombre de mémoires recensés par année.....</b>	<b>84</b>
<b>Pourcentage de rejet des thèmes par année.....</b>	<b>87</b>
<b>Répartition des thèmes retenus et des thèmes rejetés .....</b>	<b>87</b>
<b>Corrélation entre nombre de mémoires et d'études de cas par thème .....</b>	<b>105</b>

---

# SOMMAIRE

---

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE</b> .....	6
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	10
<b>CHAPITRE 1 :</b>	
<b>LE STATUT DU MANAGEMENT ET DES SCIENCES DE GESTION</b> .....	23
<b>INTRODUCTION</b> .....	24
<b>SECTION 1 : LE CHAMP DU MANAGEMENT</b> .....	25
§ 1. Approche historique de la pensée en management .....	25
§ 2. Vers une définition du management .....	31
§ 3. L'objet de la connaissance en sciences de gestion .....	34
Définition de l'objet de la gestion.....	34
Une science éclatée.....	35
Une science autonome.....	36
Exemple : la distinction entre l'objet de l'économie <i>d'entreprise</i> et le management des <i>organisations</i> .....	37
<b>SECTION 2 : CLASSIFICATION DE LA RECHERCHE EN MANAGEMENT</b> .....	39
§ 1. Classification selon la nature de la recherche .....	39
Recherches théoriques .....	39
Recherches appliquées .....	40
§ 2. Classification selon les méthodes-types .....	42
La méthode déductive .....	42
La méthode inductive .....	43
La méthode analytique.....	43

La méthode statistique.....	44
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE 1</b> .....	45
<b>CHAPITRE 2 :</b>	
<b>DE LA RECHERCHE EN MANAGEMENT : QUELQUES CRITERES DE QUALITE</b> .....	47
<b>INTRODUCTION:</b> .....	48
<b>SECTION 1 : UTILITE DE LA RECHERCHE EN MANAGEMENT</b> .....	50
§ 1. La recherche dans les formations sociales développées : en quête d'utilité.....	50
§ 2. Quelles recommandations pour une recherche utile.....	51
Quelques critères d'utilité .....	51
La question « utile » : quelles caractéristiques ?.....	53
<b>SECTION 2 : VALIDITE ET FIABILITE DE LA RECHERCHE EN MANAGEMENT</b> .....	55
§ 1. Le processus de recherche : du concept à l'indicateur.....	55
§ 2. Les critères d'appréciation .....	59
La fiabilité.....	60
La validité .....	62
<b>SECTION 3 : L'EXPLICITE ET LE NORMATIF : LA PLACE DES RECOMMANDATIONS</b> .....	66
§ 1. La connaissance explicite dans les structures descriptives.....	66
§ 2. Les structures normatives .....	67
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE 2</b> .....	71
<b>CHAPITRE 3 :</b>	
<b>RESULTATS DE L'ENQUETE ET EVALUATION CRITIQUE</b> .....	73
<b>INTRODUCTION</b> (méthodologie et grille d'analyse).....	74
<b>SECTION 1 :L'APPROCHE DU TERRAIN ET GRILLE D'ANALYSE</b> .....	75
§ 1. Première approche d'analyse : l'observation longitudinale.....	75
Source et méthode d'analyse des données .....	75
Les limites de l'approche.....	77

§ 2. Entretien semi-directif et questionnaire .....	78
Entretien semi-directif .....	78
Questionnaire .....	81
<b>SECTION 2 : CARACTERISTIQUES GENERALES DES MEMOIRES RECENSES .....</b>	<b>83</b>
§ 1. Synthèse des mémoires .....	83
Description de la population et commentaires .....	83
Classification des mémoires selon leurs sanctions .....	84
§ 2. Les publications en sciences de gestion... traitent-t-elle de la « gestion » ?..	85
Présentation de l'approche et des résultats de l'analyse .....	85
Influence du terrain d'observation et de l'administration de la faculté .....	89
Quelle influence de l'enseignant-directeur de recherche ? .....	90
<b>SECTION 3 : ESSAI DE CLASSIFICATION DES MEMOIRES DE MAGISTERE.....</b>	<b>95</b>
§ 1. Classification thématique.....	95
Méthode et limites de la procédure.....	95
Résultats et commentaire .....	97
§ 2. Classification méthodologique .....	101
Grille d'analyse .....	101
Résultats et commentaires.....	101
<b>CONCLUSION DU 3E CHAPITRE .....</b>	<b>106</b>
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>108</b>
<b><i>REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE.....</i></b>	<b>114</b>
<b><i>ANNEXES .....</i></b>	<b>126</b>
Fiche de collecte des données .....	127
Questionnaire .....	128
<b><i>TABLE DES MATIERES.....</i></b>	<b>136</b>

---

# **INTRODUCTION GENERALE**

---

## INTRODUCTION GENERALE

---

### *Impératif d'évaluation et différentes classifications des institutions universitaires*

L'explication de la croissance d'une économie fondée uniquement sur l'accroissement des facteurs de production classiques, tel que le travail et le capital, s'avérait insuffisante. De nombreux auteurs dans le passé ont utilisé le concept de « capital humain » pour signifier que les êtres humains constituent une part très importante de la croissance d'une économie. Dans cette perspective, la prise en considération du capital humain a permis, d'une part une meilleure compréhension de la réalité économique, d'autre part, l'identification d'une source importante de la croissance.

La théorie du capital humain, développée tout d'abord au début des années 1960 par Th. Schultz, G. Becker et J. Mincer<sup>1</sup>, a fait un pas important en cette direction (Eicher J-C.: p1308). Elle soutient que les individus peuvent augmenter leur productivité en investissant en eux-mêmes. Désormais, l'investissement éducatif est l'un des facteurs clef de la croissance économique. Cela se reflète dans la prise de conscience, de plus en plus marquée, du fait que les efforts de formation et de recherche apportent et dynamisent les savoir-faire et les connaissances nécessaires pour le développement économique et social. En d'autres termes, toute action pédagogique est interprétée comme augmentant la productivité de celui qui la reçoit. D'autre part, étant un investissement, toute action pédagogique mobilise, en effet, des ressources rares (temps des enseignants, moyens matériels, coût d'opportunité, etc..). Etant coûteuse, elle ne peut se justifier que par un gain compensatoire.

---

<sup>1</sup> Depuis 1970, des théories, notamment la théorie du filtre et la théorie des attitudes, ont contesté l'aspect direct de la corrélation entre connaissance acquise et productivité ; mais, jusqu'à présent, aucun test empirique n'a pu trancher objectivement entre ces théories. Pour plus d'approfondissement, nous envoyons le lecteur à la référence ci-dessus mentionnée. Cependant, cela n'influe en rien notre réflexion puisque toutes les théories ont admis l'influence de la formation sur la productivité.

Dans ce contexte, le mouvement vers plus d'évaluation et de transparence apparaît nécessaire. L'excellence de la formation et de la recherche constitue un facteur majeur de compétitivité dans une économie fondée sur le savoir. Le souci pour de meilleures performances du système éducatif en général, et du système universitaire en particulier, se retrouve dans les discours des principales autorités du pays. Le Président de la République a mis l'accent sur l'impératif de la performance des institutions universitaires<sup>2</sup>: « L'ambition veut que l'on aspire sans cesse à plus de réussite et de succès, à davantage d'acquis et de performance. (...) Si l'université demande plus de moyen, il n'est que légitime qu'on lui exige de meilleures performances. »

La Faculté des Sciences Economiques et des Sciences de Gestion ne constitue pas, en effet, une exception. L'efficacité des moyens, recherchée par les pouvoirs publics, appelle et interpelle les acteurs pour s'interroger si effectivement la voie prise par la faculté est bien la bonne. Également, si on considère que la faculté évolue dans une logique d'économie de marché, la concurrence existe même au sein des structures publiques (école supérieure de commerce, institut national du commerce, autres universités, notamment Blida et Boumerdès, et des écoles privées et étrangères de formation supérieure).

L'impératif de l'évaluation de l'activité pédagogique en général, et de l'enseignement supérieur en particulier, ainsi mis en évidence ; la réflexion doit se porter sur la pertinence des critères d'évaluation, sur les indicateurs de performance et donc de valeur des institutions universitaires.

L'étymologie de l'évaluation renvoie à la notion de valeur ; quand on évalue, il s'agit d'apprécier la valeur d'une action ou d'un bien. On est dans le domaine de l'appréciation, du jugement, plutôt que dans celui de la vérification ou du respect de procédures, qui relève davantage du contrôle. Cette distinction entre évaluation et contrôle est essentielle pour ce travail dans la mesure où elle renvoie à la distinction entre deux volets parallèles de la gestion des institutions universitaires : la gestion administrative (domaine du contrôle) et la gestion pédagogique (domaine

---

<sup>2</sup> Allocution à l'ouverture de l'année universitaire 2006-2007 à Batna le 9 octobre 2006. Disponible sur: <http://www.el-mouradia.dz/francais/discours/2006/10/D091006.htm>

de l'évaluation). Bien qu'il soit difficile, voire impossible, de distinguer des frontières objectives entre ces deux volets, le présent travail entre dans un cadre d'appréciation de la gestion pédagogique et de la formation.

« L'évaluation en formation est un acte délibéré et socialement organisé, aboutissant à la production d'un jugement de valeur » (Barbier J-M : intro.). Évaluer une action (ou alors une politique) de formation, c'est, en effet, former un jugement sur sa valeur.

Il existe, en théorie économique, deux conceptions de la valeur :

- pour les théoriciens de la valeur objective d'un bien (Ricardo, Marx, par exemple), la valeur d'un bien est déterminée par le coût de la reproduction de ce bien, c'est-à-dire par le coût du travail nécessaire à le produire ;
- pour les théoriciens de la valeur subjective d'un bien (comme Stuart Mill ou J.B. Say), ce qui fait la valeur d'un bien, c'est son utilité pour la personne qui l'évalue, c'est-à-dire le désir qu'on a de ce bien.

Cela signifie qu'un des problèmes posés par une tâche d'évaluation des champs comme ceux de la formation, est de savoir si cette tâche doit permettre :

- de répondre à la question : quelle est l'efficacité de l'action pédagogique, si on compare son coût à son rendement notamment en terme de productivité ? La même réflexion est perçue depuis Adam Smith : « L'homme qui a été éduqué grâce à une dépense importante de travail et de temps, doit pouvoir fournir un travail qui pourra lui rembourser le coût de sa formation, avec au moins, les profits ordinaires d'un capital de même valeur. » (Smith A. : p55)
- et/ou de répondre à la question : quelle est l'utilité d'un service comme l'enseignement ou la recherche ? (et dans ce cas, il faudra savoir comment apprécier cette utilité).

Dans le contexte actuel d'ouverture des frontières et de concurrence entre universités, quand on parle d'évaluation de la formation, on pense systématiquement aux aspects "objectifs" de l'évaluation. Les critères d'appréciation de la valeur d'une institution de formation sont souvent constitués d'indicateurs comme le rendement : mesuré par le nombre de diplômes attribués ; la contribution à la

productivité : mesurée par le salaire moyen des étudiants après leur obtention des diplômes....

Nombreux sont les classements des institutions de formation universitaire, issus de ce type de critères. On relève particulièrement celui du ministère des budgets du Royaume Uni (United Kingdom's economics and finance ministry)<sup>3</sup>, basé sur le croisement de plusieurs critères notamment :

- le salaire perçu 3 ans après la fin du MBA,
- la croissance de salaire obtenu grâce au MBA,
- taux d'emploi de la promotion 3 mois après la fin du MBA,
- proportion de femmes par promotion,
- proportion d'étudiants étrangers par promotion.

Ces critères sont considérés étant les mieux adaptés pour une évaluation externe des activités de formation. Sur le terrain, l'évaluation peut se faire par une enquête auprès des étudiants sortants ou disponibles sur le marché de travail, ou auprès des entreprises qui emploient ces étudiants. A l'Université d'Alger, des travaux dans ce sens ont été faits à travers des recherches antérieures (Feroukhi Dj., 2004), d'autres sont en cours de réalisation.

En 1995, un classement publié par l'Université Jiao Tong de Shanghai a bouleversé les pratiques de l'évaluation des institutions universitaires ; il vise à évaluer les universités sur des critères de recherche (nombre de lauréats du prix Nobel, publications dans des revues de référence...etc.).

La mise en œuvre de procédures d'évaluation objectives à travers les activités de recherche caractérise aussi les grandes écoles européennes de commerce et de gestion. L'attribution des labels EQUIS<sup>4</sup> et AACSB<sup>5</sup> qui vise à hiérarchiser les business school dépend, entre autres critères, de la qualité des activités de

---

<sup>3</sup> [www.hm-treasury.gov.uk/media/9A0/4C/pbr04-50mbas-note-138.pdf](http://www.hm-treasury.gov.uk/media/9A0/4C/pbr04-50mbas-note-138.pdf)

<sup>4</sup> European Quality Improvement System (ou EQUIS) est un système d'accréditation d'école, spécialisé dans les écoles de commerce et de management. L'accréditation est donnée par European Foundation for management development. En juin 2006, EQUIS a accrédité 92 écoles dans 28 pays européens.

<sup>5</sup> L'Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) est un organisme américain délivrant une accréditation reconnue dans le monde entier aux meilleures universités et écoles de commerce. En 2006, elles sont 531 à bénéficier de ce label.

recherche des institutions. De même, la commission d'évaluation des formations des diplômes de gestion (dite commission Helfer) utilise ce critère de recherche pour recommander ou non l'attribution de grade de Master aux écoles de commerce.

La question de l'évaluation externe, et des classements en particulier, apparaît importante, dans la mesure où elle oriente durablement le comportement des tiers (étudiants, chercheurs, revues spécialisées, entreprises) vis-à-vis de l'institution universitaire, et développe une sorte de système de sanctions, notamment en terme de récompenses, de financement et/ou, de reconnaissance (Bourdieu, 2001 : p.28).

Cependant, plusieurs critiques, fortes et légitimes, mettent en question la fiabilité des classements et la méthode d'évaluation objective en général. Une des critiques essentielles porte sur les préférences géographiques et linguistiques de ces classements qui, de ce fait, se contredit avec son aspect objectif : dans le classement 2006 des 100 premières "business schools" publié par *the Financial Times*<sup>6</sup>, on trouve 57 établissements américains, et seulement deux universités francophones. Une deuxième critique, mais de fond, concerne la prédominance de l'aspect quantitatif des critères d'évaluation. Cette approche ne peut, ainsi, éviter le risque que la quantité l'emporte sur la qualité, et que la conformité submerge l'originalité et l'innovation.

### **Objet et objectifs de la recherche**

Nous soutenons le point de vue duquel l'attention doit être portée, en évaluation à travers la recherche, à l'originalité, la qualité et l'excellence ; et non pas la conformité et la quantité. A cet égard, notre réflexion correspond à une sorte d'auto évaluation. **Une évaluation de la formation en management en poste graduation de l'institution "Faculté des Sciences Economiques et de Gestion" à travers ses mémoires de magistère.** Puisque la vocation et le contenu de toute formation en poste graduation doivent, en principe, être axés sur la recherche. Cette même recherche constitue aussi la sanction clef de l'évaluation des étudiants postulants.

---

<sup>6</sup> <http://management.journaldunet.com/> Le 11/10/2006

De ce fait, **notre recherche vise essentiellement à créer un débat** sur la qualité de la gestion pédagogique de notre établissement, dans le sens où elle permet de s'interroger et d'interroger les acteurs de l'entreprise "Faculté des Sciences Economiques et de Gestion" sur ses produits. Dans une faculté censée former des gestionnaires, il n'est que légitime de s'interroger sur la performance de cette entreprise, face à la concurrence des autres établissements concurrents.

**Elle vise aussi à faire évoluer les critères d'évaluation** de la recherche en management, et de formuler des propositions, grâce à des analyses heuristiques et réflexives. Ainsi, la finalité générale de la recherche en cours, peut s'exprimer comme un recul critique sur les valeurs, normes et méthodes de la recherche en sciences de gestion en général, et en management en particulier.

### **Construction de l'objet de recherche**

#### ***Postulats***

La recherche représente, en effet, un volet essentiel de la mission de l'enseignement supérieur. L'engagement dans une activité de recherche détermine le statut et la mission des établissements universitaires et leurs contributions au développement économique et social. La recherche assure de plus en plus une fonction **d'indicateur du niveau de développement de l'enseignement supérieur**. La concurrence étant aujourd'hui l'un des facteurs dont l'incidence est la plus sensible. La contribution et le prestige des établissements d'enseignement supérieur se déterminent aujourd'hui, de plus en plus, par rapport au niveau, plutôt qu'au volume de la recherche.

Ainsi, et comme suite de ce postulat, la recherche influence le processus interne de la formation. Les enseignements proposés, que l'on perçoive ou non, sont directement fonction des thèmes de recherche des chercheurs. **La recherche produit le contenu des enseignements**. C'est exactement, ce qui fait la particularité de l'enseignement universitaire, c'est-à-dire le fait qu'il produit ce qu'il enseigne, et par conséquent, la formation des chercheurs passe d'abord par la recherche.

En outre. Le choix de la discipline conduit à s'interroger sur les fondements même du management et des sciences de gestion. **Le management** est une science jeune ; ce n'est qu'en 1982 que le "*National Foundation of Science*" reconnaît officiellement le management en tant que science à part entière, autonome par rapport à l'économie et aux sciences sociales sous la dénomination : « *Management Science*, ou *Decision Making Science* » ; et cela malgré que plusieurs matières appartenants au management étaient enseignées depuis plus d'un siècle dans les écoles de commerce. Ce caractère "jeune" de cette discipline signifie que les problèmes sémantiques et méthodologiques doivent être travaillés et qu'il y a encore beaucoup à faire pour asseoir cette discipline.

De ce fait, il paraît important, dans cette introduction, de revenir sur une confrontation d'ordre sémantique concernant le sens du « management » et de la « gestion ».

Il est considéré, pour ce travail au moins, que le mot "gestion" lorsqu'il est utilisé seul s'interprète comme synonyme du mot "management" ; par contre "les sciences de gestion" comprennent un ensemble de disciplines étudiant la rationalité des actions collectives finalisées, et donc le "management" en fait partie.

Les sciences de gestion sont, donc, une science pour l'action. Elles supposent la rationalité limitée des acteurs et recherche des solutions non pas optimales, mais des solutions applicables à des problèmes souvent à caractères contingents.

### ***Problématique***

Les propositions ci-dessus évoquées rendent légitime la problématique centrale du travail, qu'est la suivante :

**Les sciences de gestion étant une science pour l'action, quelle est donc, en terme de recherche, la qualité de la formation apportée par le cycle de post-graduation en management à la Faculté des Sciences Economiques et des Sciences de Gestion ?**

Il faudrait s'arrêter ici sur trois passages de cette problématique, passages qui jouent un rôle central dans la façon dont le travail va être conçu.

Le premier concerne la recherche en management. Celle-ci est représentée comme un concept abstrait (elle ne se voit pas et ne se touche pas). Son opérationnalisation concrète pose le problème d'une éventuelle définition du champ et du statut des sciences de gestion et du management.

Le deuxième concerne le terme de qualité. Pour Aristote, la qualité s'oppose à la quantité : « la quantité est mesurable, la qualité ne comporte que des degrés d'intensité » (Lalande : 865). Cette citation est intéressante à rappeler quand on sait à quel point les démarches d'évaluation sont avides de quantification. Si on se réfère aux définitions données par les normes ISO<sup>7</sup>, « la qualité se définit comme caractéristique d'une entité qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites ». Cette définition n'enlève pas l'ambiguïté du passage. A cet égard, la question essentielle repose sur les critères d'appréciation de cette qualité.

Le troisième passage est tacite, et revient à notre postulat de base, concernant la présentation de la recherche comme outil pour apprécier la qualité de la formation.

La lecture de ces trois passages de la problématique conduit la réflexion à s'intéresser aux trois questionnements sous-jacents suivants :

1. D'où les recherches en management tiennent-elles leur logique et leur spécificité ?
2. Sur quels critères d'évaluation peut-on traduire la qualité de la recherche universitaire en management ?
3. à travers les lectures précédentes, quelles sont les caractéristiques générales de la formation en poste graduation, évaluée à travers les mémoires de magistères soutenus ?

---

<sup>7</sup> <http://www.iso.org/iso/fr/Catalogue/GlossairePage.html>

### *Hypothèses*

Dans un essai de réponse à ces questionnements, trois hypothèses sont mises à épreuve :

1. Les sciences de gestion en général, et le management en particulier, possèdent une certaine existence en soi, c'est-à-dire une autonomie par rapport aux autres disciplines. Certes, la recherche en gestion est exposée, plus que d'autre, à des difficultés spécifiques. Cette spécificité est due à la jeunesse des sciences de gestion par rapport aux autres sciences sociales ; une jeunesse qui ne l'a pas empêché de devenir une science éclatée en multiples disciplines.
2. La qualité de la recherche universitaire est liée essentiellement, d'une part, au degré d'intégration des demandes et des interrogations de l'environnement socio-économique constituant l'objet de la discipline, donc de ce qu'on appellera plus tard « l'utilité ou l'utilité pratique » de la recherche en management, et d'autre part du processus de construction de la recherche, de la cohérence et la scientificité de sa démarche générale, on parle de « fidélité et de validité » de la recherche.
3. Bien que l'examen du nombre des diplômés en gestion à différents niveaux et des mémoires et thèses soutenus, est satisfaisant, l'état de la formation et de la recherche en management à l'Université d'Alger connaît quelques insuffisances : ces insuffisances sont apparentes, d'abords, quant à la qualité des sujets traités par les mémoires soutenus : souvent occultées, ces recherches qui, malgré leurs volumes, restent, à l'université d'Alger au moins, éloignées des exigences d'un approfondissement universitaire de cette discipline (une redondance des thèmes, un évitement des débats et des problématiques actuelles). Elles le sont, aussi, quand à l'inexistence d'une remontée théorique des problèmes réels.

**Méthodologie et plan du mémoire :**

Afin de rendre compte d'une réalité empirique, sa complexité fait appel à un vaste espace de positionnement méthodologique du chercheur. Cette variété est source d'enrichissement puisque elle issue d'une diversité de paradigme (Koenig, 2006 : p19). Pour le présent travail, L'objet de la recherche menée favorise l'adoption d'une approche empirique du réel.

La démarche adoptée est, donc, empirique, ce qui signifie qu' : « il s'agit de mettre la raison au niveau du fait observé, de la soumettre à l'évidence expérimentale. Au lieu d'appliquer des critères aprioristes et généraux à une certaine réalité pour en comprendre les caractéristiques, on va au contraire partir de ce qui est observé, du donné sensible et construire un système explicatif en se basant sur les relations observées concrètement et directement dans la situation étudiée ». (Aktouf : 274)

Le choix d'une étude empirique étant justifié, il est temps à présent de préciser la méthodologie appliquée pour mener à bien la présente recherche.

Effectuer un choix méthodologique revient à se poser la question de la production des connaissances scientifiques. Traditionnellement, une opposition systématique est faite entre la méthode hypothético-déductive, et la démarche inductive (v. infra ch.1, sec.2).

Pourtant : « la production de connaissances scientifiques emprunte simultanément, dans la plupart des cas, des démarches déductives et inductives. Dans les sciences sociales, une recherche empirique s'inscrit toujours dans un cadre théorique ; et la recherche empirique ne se borne pas non plus à vérifier des hypothèses issues d'une théorie dans le cadre d'une démarche hypothético-déductive ; elle suscite, elle réoriente ou clarifie la théorie. » (Bréchet : 15)

En conséquence, « il faut considérer globalement, dans la génération des connaissances scientifiques, dépassée l'opposition classique entre démarche inductive et démarche hypothético-déductive et considérer une boucle récursive abduction/déduction/induction. Cette boucle n'a pas besoin d'être parcourue intégralement par chaque chercheur ou au sein de chaque dispositif de recherche : il

suffit qu'elle le soit collectivement dans la communauté scientifique » (A. David, A. Hatchuel, R. Laufer : 84).

Effectivement, notre recherche va s'inspirer de cette appréciation. Dans un premier temps, la proposition de modèles, de définition de la connaissance en sciences de gestion et d'évaluation de la recherche en management, sera issue d'un raisonnement de nature déductive. Par contre, l'explication des résultats de l'application de ces modèles sur la réalité observée, basée sur l'étude des entretiens et de l'administration d'un questionnaire, sera plutôt de nature inductive.

Dés lors, sur la base des éclairages apportés sur l'objet, les hypothèses et la méthodologie de notre recherche, la structure de notre mémoire peut être présentée. Le mémoire est structuré autour de trois chapitres. Le premier est consacré aux fondements des sciences de gestion, qui seront explicités à travers une lecture historique et conceptuelle en vue d'apporter réponse au premier questionnement.

Le deuxième chapitre vise, essentiellement, à examiner, à travers une lecture de la littérature, d'éventuels critères d'évaluation de la recherche en management. Il consiste, en outre, à guider le développement d'une réflexion critique sur certaines situations où les critères d'évaluation restent flous, pour ensuite discuter l'existence, donc, de modèle(s) d'évaluation à partir de ces situations.

Le troisième chapitre s'affiche comme l'application empirique des résultats de ses deux précédents, en essayant de présenter une image objective de l'état des mémoires de magistère en management soutenus entre l'année 2000 et 2005.

Toutefois, deux points fondamentaux doivent être clarifiés avant toute réflexion. En premier, il n'existe, à notre connaissance, aucun travail antérieur en matière d'évaluation de la recherche universitaire en Algérie en dehors de certains séminaires superficiels ; et cela constitue un inconvénient de taille tant au niveau méthodologique qu'au niveau de capacité d'interprétation des résultats. Encore, la vision normative qui conduit à penser qu'il existe un modèle universel d'évaluation de la recherche en management, efficace et efficient a toujours été démentie, et notre objectif n'est pas ici de prétendre vouloir présenter ce que doit être une

recherche, et loin de cela d'exposer un modèle unique et dogmatique d'évaluation de la recherche. Tout notre travail ne dépasse pas un assai banal de commenter l'état de la publication des mémoires de magistère en management à l'université d'Alger.

Finalement, il paraît clair que ce travail nécessite une connaissance préalable, modeste mais indispensable, en méthodologie des sciences. Or, nous n'avons pas reçu de formation suivie en matière et nous contentons d'un substitut très imparfait que sont nos souvenirs de classe de méthodologie (post graduation), nos convictions intimes, celles du milieu que nous fréquentons, quelques lectures disparates dont le mélange constitue une sorte d'épistémologie spontanée.

---

# **CHAPITRE PREMIER**

---

# CHAPITRE 1 :

---

## LE STATUT DU MANAGEMENT ET DES SCIENCES DE GESTION

*Apprendre sans penser est inutile, mais penser sans apprendre est dangereux.*

CONFUCIUS

### **Introduction :**

Le champ des sciences de gestion, comme première approche de ce mémoire, a conduit à la mise en évidence de la difficile définition de cette notion de gestion ou de management. Non seulement par la multiplicité des acceptions et des discours mais surtout l'impossibilité de définir la gestion par elle-même sans se référer aux situations qu'il s'agirait de gérer. Dès lors est apparu d'une part que la gestion était toujours une pratique vis-à-vis d'une situation, d'autre part, la gestion et aussi une activité cognitive visant à décrire ou à normaliser ces pratiques.

Ce chapitre commencera par un essai de définition du management, de son champ et de son objet. L'objectif est de développer une représentation structurée du champ de la discipline ; une réflexion sur une éventuelle délimitation de ses frontières, donc de ce qui sera appelé, dans ce travail au moins, une recherche « une thèse ou un mémoire » en management. En suite, une deuxième section sera consacrée aux contraintes et aux choix auxquels le chercheur en management est confronté, avec un essai de classification de la recherche en gestion.

Section 1 : Le champ du management

Section 2 : Classification de la recherche en management

## **Section 1 : LE CHAMP DU MANAGEMENT**

Dans cette section consacrée à la définition du champ des sciences de gestion en général et du management en particulier, et vu le caractère réceptacle<sup>1</sup> et polysémique<sup>2</sup> de ses concepts, il faut accepter de restreindre le débat, sauf à devenir obscur ou superficiel. Une façon peut contribuer à cette tâche de définition sans s'élargir outre mesure, est l'exposition de l'évolution de la discipline dans une approche historique du développement de la théorie en management.

- 1.1. Approche historique de la pensée en management
- 1.2. ...Vers une définition du management
- 1.3. L'objet de la connaissance en sciences de gestion

### **§ 1. Approche historique de la pensée en management**

Le management est né du désir d'optimiser l'action collective et finalisée ; c'est-à-dire l'organisation, « lorsque nous pensons organisation, nous pensons management » (Mintzberg, 1990 :21), La recherche d'une organisation adéquate a conduit de nombreux auteurs, issus des milieux industriels et universitaires, à théoriser leurs expériences. Une véritable science s'est peu à peu constituée, prenant l'organisation comme objet d'étude.

« L'organisation se définit comme une action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune » (Mintzberg, 1990 :14), elle peut s'identifier aussi comme une activité de coordination des personnes et des ressources dans le but d'exercer des fonctions déterminées, et par extension, système ainsi constitué.

A première vue, les textes relevant de l'évolution de la théorie en management apparaissent comme un moyen de connaissance en cette discipline, puisqu'il faut obligatoirement en passer pour connaître les concepts et les vocabulaires du management, connaître les problèmes qui ont été posés et les solutions proposées.

---

<sup>1</sup> Un mot qui rassemble plusieurs sens issus de plusieurs disciplines.

<sup>2</sup> Un terme qui présente plusieurs sens différents.

Cette connaissance aura naturellement ses lieux et ses temps, sa géographie, sa chronologie, avec tout ce que cela implique ; une discipline s'y consacre entièrement : celle que l'on nomme *La théorie des organisations*.

Mais pour que la *lecture* et *l'enseignement* de ces textes pourront atteindre leurs objectifs en terme de définition du management, il faut que deux conditions fondamentales soient remplies :

1/ il faut d'abord que l'histoire de la pensée en management soit orientée vers les spécificités et le contenu de toute théorie, ce qui lui interdit d'être une *histoire* et qui lui permet de prendre place au département de management. En théorie des organisations, en effet, nous n'avons pas affaire à des événements ou des faits purement historiques. La théorie des organisations doit être non seulement un moyen de connaissance, mais aussi, une initiation à la pensée.

2/Il faut prendre en considération que la pensée en management est en évolution, voire en mutation permanente, la théorie moderne des organisations s'enrichit régulièrement, et cela crée une grande incertitude sur la pertinence durable ou non de nombreux concepts et analyses.

Les premiers auteurs ayant formalisé la science de management avec l'émergence d'une nouvelle forme d'organisation furent Frederick Winslow Taylor<sup>3</sup> aux Etats Unis en 1895 et Henri Fayol<sup>4</sup> en France. Taylor travaillait sur la décomposition des tâches de travail en gestes élémentaires à durée imposée. « Il a fondé ses travaux sur l'hypothèse que l'organisation du travail humain ne diffère pas fondamentalement de l'organisation des machines ; dès lors, inspirer de la méthode expérimentale utilisée en physique, en chimie, et en médecine, il a engagé une série d'expérience en prenant comme exemple la découpe des coupes d'acier » (A. Dayan : v1, 44).

L'Organisation Scientifique du Travail se base sur l'étude des procédés de travail dans le but d'augmenter sa productivité grâce à la décomposition des opérations, à

---

<sup>3</sup> F.W. Taylor, « La direction scientifique des entreprises », Paris : Dunod, 1971.

<sup>4</sup> H. Fayol, « Administration industrielle et générale », Gauthier Villard, 1981

l'individualisation des tâches et à la programmation de la production, Cette parcellisation s'accompagne d'une séparation très nette entre la conception, domaine de l'ingénieur, et l'exécution, domaine de l'ouvrier qui est privé de toute part d'initiative, ce que signifie une perte du contenu intellectuel et professionnel des tâches.

En parallèle, H. Fayol apparaît comme un précurseur qui a conçu les bases du management. Il a été le premier à vouloir bâtir, pour l'ensemble des organisations, une doctrine cohérente et universelle de direction et d'encadrement, dont il a montré les capacités d'adaptation à tous type d'entreprises et d'organisations.

Ces idées ont été développées par d'autres auteurs comme Mooney et Reiley<sup>5</sup>, Gulick et Urwich<sup>6</sup> aux Etats Unis, et formant avec d'autre un courant de pensée appelé l'école classique, « ce courant part de l'hypothèse qu'il existe une manière idéale pour organiser le travail » (Thietart, 1998 :10). Mais c'est Max Weber<sup>7</sup> qui a été l'initiateur de l'étude *académique* des organisations. Il voyait dans la bureaucratie la forme fondamentale d'organisation de l'état et des entreprises modernes qui travaillent sur des normes universalistes et dans une finalité de rationalisation.

Le management s'est principalement orienté vers les entreprises industrielles avec l'apparition de grandes écoles, comme Harvard ; Tavistock institue ; l'université de Michigan..., qui ont étroitement associé la recherche scientifique à l'application pratique et à la formation des dirigeants. Les théories de l'organisation qui dérivent de ces domaines trouvent cependant des applications de plus en plus fréquentes dans d'autres domaines (école, recherche, santé, politique...).

Parmi les éléments qui constituent une organisation, on a principalement étudié les aspects formels tels qu'ils sont établis officiellement (organisation formelle). Sur la base des résultats de recherches conduites au Etats Unis dans les années 1930,

---

<sup>5</sup> J. Mooney ET L. Reiley, « Onward industry! », New York: Harper & Row. 1931.

<sup>6</sup> Gulick ET Urwich, « Paper on the science of administration », New York: Columbia university press. 1937

<sup>7</sup> M. Weber, « Histoire économique : Esquisse d'une histoire universelle de l'économie et de la société », Gallimard, 1992.

l'école des « relations humaines » (E. Mayo<sup>8</sup>, F. Roethlisberger ) a attiré l'attention sur l'organisation qui exprime les motivations notamment inconscientes des individus et des différents groupes spontanés qui agissent dans les replis de l'organisation formelle. Cependant les relations qui s'instaurent au sein de l'entreprise ne sont pas exclusivement économiques, l'école des relations humaines s'est proposer de rendre plus réaliste le modèle du *scientific management* en introduisant la prise en compte des aspects psychologiques des relations interpersonnels qui constituent l'organisation. A. Etzioni<sup>9</sup> a mis en trois formes distinctes de pouvoir dans les organisations (normatif, coercitif, rémunérateur), auxquelles correspondent autant de types d'engagement (moral, aliéné, utilitaire) ; la congruence entre pouvoir exercé et engagement exigé est une condition nécessaire pour la réalisation des objectifs par l'organisation.

Pendant la période 1945 et 1965 (A. David A. Hatchuel, R. Laufer : 8-12), un changement est observé dans les finalités mêmes des écoles de gestion, il s'agit moins de former des chefs d'entreprise ou des hommes d'affaires que de s'adresser à de nouvelles catégories d'agents en nombre grandissant et dont la place dans l'entreprise dépend d'une qualification reconnue. Les sciences de gestion se pensaient comme une « ingénierie » qui a provoqué son éclatement en métiers étanches, en spécialités isolées engageant, sur le plan scientifique, une longue crise d'identité.

En liaison avec l'étude du rôle du dirigeant dans les organisations hiérarchique se développe l'analyse des procédures rationnelles de choix au sommet de l'organisation, les décisions seront d'autant plus rationnelles qu'elles se fondent sur des informations exactes et exhaustives. Mais disposer de données exactes et complètes ne permet un comportement optimisant que si le coût de l'information est négligeable, ce qui est impossible dans le cas d'informations complexes ; ainsi les décisions sont prises dans des conditions d'incertitude (J. March, H. Simon)<sup>10</sup> et sur la base de critère de « rationalité limité ». Celle-ci entend fonder les bases

---

<sup>8</sup> E.W. Mayo, « The human problems of an industrial civilization », Londres: Macmillan, 1933.

<sup>9</sup> A. Etzioni, « sociologie des organisations », Paris : édition des organisation, 1961.

<sup>10</sup> J. March, H. Simon, « Organizations », New York, Wiley, 1958 (trad. "Organisations", Paris, Dunod, 1965.

d'une approche nouvelle, redéfinissant la vocation même du management vers une nouvelle science : « the decision making science ».

Une approche descriptive de l'organisation, apportée par le psychologue canadien Henry Mintzberg<sup>11</sup>, marque une sorte de rupture par rapport à la conception normative qui dominait jusqu'aux milieu des années 1960, cette approche réside dans le fait que toute organisation est constituée de cinq éléments de base. Un sommet stratégique qui commande au centre opérationnel par l'intermédiaire d'une ligne hiérarchique, tandis que la technostructure et la logistique assurent une aide respective en standardisant le travail et en offrant des services de recherche, paye, relations publiques, etc.... Ces éléments fonctionnent comme un système de flux de matériel, d'information, d'autorité mais aussi comme un système de processus de décision.

Au sens de l'organisation hiérarchique, le flux de l'information va de haut en bas, de manière sélective et devenant au fur et à mesure plus spécifique, vers les niveaux intermédiaire qui détiennent des informations sur les ressources disponibles et sur les règles de leurs affectations aux différents emplois ; et vers les niveaux inférieurs, qui ont un pouvoir décisionnel faible, voire nul. Le flux informatif en direction opposée concerne la réalisation des décisions et signal également les anomalies et les dysfonctionnements imprévus.

Partant de la constatation de l'insuffisance d'une conception de l'organisation comme système clos, totalement isolé du reste de la société, les recherches en management ont abordé le problème du rapport entre l'organisation et son milieu ambiant en développant une approche systémique<sup>12</sup>. Le système se définit comme « un ensemble d'éléments en interaction dynamique en fonction d'un but »<sup>13</sup>, le terme « système » signifie que le comportement, ou plutôt l'action, de quelconque de ses éléments, a un impact immédiat — ou par les réactions en chaîne — sur le fonctionnement de l'ensemble, cette influence peut être bien perçue lorsqu'elle est

---

<sup>11</sup> H. Mintzberg, « Structure dynamique des organisations et structures », Paris : édition des organisations, 1983.

<sup>12</sup> P. R. Lawrence, J. W. Lorsch, « Adopté les structures de l'entreprise : intégration ou différenciation » ??? 1967

<sup>13</sup> J. De Rosnay, « Le macroscopie, vers une vision globale », Paris : Edition du Seuil, 1972.

désirée (le concept de synergie), mais le plus souvent indésirable créant des comportements non contrôlables et des « stratégies émergentes »<sup>14</sup>.

Il existe deux typologies de base des éléments constituant l'environnement d'une organisation : le milieu interne et le milieu externe, en prenant la contrôlabilité des éléments comme critère de distinction ; aussi, le milieu immédiat et le milieu lointain, distinction selon le critère de la négociabilité. Enfin, un thème important, relevant plutôt de la sociologie des organisations, est constitué par la conflictualité interne considérée soit comme conséquence inévitable du rapport hiérarchique et de la division du travail, soit, dans une certaine mesure, comme solution des tensions au sein de cette organisation<sup>15</sup>.

D'emblée, l'entreprise se situe dans un environnement qui la nourrit, la pénètre et la contraint, par ailleurs, elle contribue, de plus en plus, à sa création et à ses mutations. « Ce raisonnement systémique a donné naissance à un raisonnement qui lui est complémentaire, contradictoire et convergent : le raisonnement stratégique » (M. Crozier, E. Friedberg : 197-198).

« La stratégie est un ensemble de choix, de priorités, d'engagements pris en vue d'atteindre un certain nombre d'objectifs. La stratégie recouvre : — le domaine d'activité, grâce auquel l'organisation va pouvoir vivre et dans lequel elle va opérer ; — le vecteur de croissance, indiquant la manière selon laquelle elle va se développer ; — les objectifs financiers, techniques et humains qu'elle va essayer d'atteindre ; — les synergies, c'est-à-dire les complémentarités entre opérations ou fonctions qu'elle va rechercher ; — les compétences distinctives sur lesquelles elle fera porter tous ses efforts. » (Thietart, 1998 :06)

Différents courants de pensée ont alimenté la recherche en stratégie à travers trois orientations essentielles : une orientation normative dont le précurseur H. I. Ansoff<sup>16</sup> ; une orientation descriptive avec les travaux de Chandler<sup>17</sup>, et une autre orientation, basée sur la généralisation des

---

<sup>14</sup> Un terme de Mintzberg, op. cit. 1983.

<sup>15</sup> M. Crozier, E. Friedberg, « L'acteur et le système », Paris : Seuil, 1977.

<sup>16</sup> H. I. Ansoff, « corporate strategy », Mac Graw Hill, 1965.

<sup>17</sup> A. D. CHANDLER « Strategy and Structure », Cambridge (Massachusetts): MIT Press, 1962.

connaissances empiriques, menée par les bureaux d'études tel que BCG (Boston Consulting Group), PIMS et autres.

Les recherches en management se sont également tournées vers la conception de modèles alternatifs d'organisation : division horizontale du travail, rotation des rôles, libre circulation de l'information, possibilité de contrôle de l'organisation.. Tous ces éléments sont caractéristiques des modèles alternatifs objet d'expérimentation dans différents recherches.

Au cours des vingt dernières années, différentes orientations de recherche en management sont apparues ; dans le cadre de ces nouvelles orientations, on a vu se dessiner une pluralité d'approches théoriques et méthodologiques qui vont de l' « importation » des débats des disciplines voisines (citant comme exemple le concept d'éthique et de culture d'entreprise, débat sociologique introduit en management) jusqu'au questionnement épistémologique sur l'identité des sciences de gestion<sup>18</sup>, un questionnement qui a conduit certains auteurs à une autocritique prononcée sur les fondements même du management<sup>19</sup>.

## **§ 2. Quelques définitions du management**

Plusieurs auteurs ont pu construire, à travers l'observation de l'évolution de la discipline, une définition du management. Selon Thietart « Le management, [est une] action ou art ou manière de conduire une organisation ; de la diriger ; de planifier son développement ; de la contrôler, s'applique à tous les domaine d'activité de l'entreprise » (Thietart, 1998 :05). Une remarquable analogie avec les définitions de Fayol, données un peu moins d'un siècle avant, « Administrer c'est : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler » (Fayol : 8), aussi, « l'administration, qui comporte l'application de nombreuses connaissances et de beaucoup de qualités personnelles, est surtout l'art de manier les hommes »<sup>20</sup>

Du point de vue étymologique, « le ménagement est à la source même du terme management, vue la connaissance qu'on acquiert de la gestion par la vie

---

<sup>18</sup> On peut citer A.-C. Martinet, « épistémologie des sciences de gestion », Paris : Economica, 1988.

<sup>19</sup> H. Mintzberg, « Grandeur et décadence de la planification stratégique », Paris : Dunod, 1994.

<sup>20</sup> H Fayol, discours prononcé à la séance de clôture du Congrès international des mines et de la métallurgie le 23 sep. 1900 (disponible en supplément dans l'édition 1999 du livre.

domestique. (...) Ménagement dans les deux sens du terme : 1<sup>o</sup> *ménager un bien* : administrer, gérer un bien ; disposer, régler avec soin, adresse ; employer avec mesure, avec économie, de manière à conserver, à utiliser aux mieux. 2<sup>o</sup> *ménager les personnes* : employer ou traiter (un être vivant)<sup>21</sup> avec le souci d'épargner ses forces ou sa vie, sans accabler de sa supériorité » (Lapierre, 1992).

Une confusion est souvent occultée entre le *management* et autres termes comme : gestion, perçu comme trop quantitative ; administration, appartenant au sphère publique ; gouvernance ; direction d'entreprise et autre ... « Généralement, lorsque les mots *management*, *gestion* et *direction d'entreprise* sont utilisés isolément, ils peuvent être considérer comme équivalents, lorsque le mots *management* est utiliser conjointement à d'autre discipline des sciences de gestion, comme le marketing et la finance, il doit être considéré comme la discipline qui s'intéresse aux aspects humains et organisationnels de la gestion » (Usunier : 05). Parfois, le mot management est associé aux conceptions « *soft* » de la gestion, par opposition aux disciplines supposées « *hard* », c'est-à-dire dures, comme la comptabilité et la gestion de la production dont le terme *technique* est souvent le plus congruent. Cela vient de l'idée du fait que le management concerne moins les techniques applicables que l'animation de groupes d'individus pour atteindre des objectifs précis.

Pour cela, une définition plus humaniste du management peut bien éclairer le concept : « Le management est une activité intrinsèquement *politique*, articulée à un projet *éthique*, qui a pour objet la *réalisation collective* d'un produit ou d'un service de *qualité*, humainement, socialement et culturellement *utile*, *économiquement justifié*, accomplie *aux moindre coût*, tant pour l'entreprise et ses membres que pour la nature et la société de *tous les hommes*, actuelle et *future* » (Van den Hove, in : Lambin J-J., P121).

Cette conception appelle des commentaires qui peuvent définir les grands axes de la recherche en management :

---

<sup>21</sup> Parenthèses dans le texte original.

- 1er. Le premier concerne le mot *politique* ; ce dernier est entendu comme « un ensemble d'actions qui ont pour fonction de diriger une collectivité vers des buts partagés par ses membres » (Lalande, p 785-786). En tant qu'adjectif, *politique* est relatif à l'organisation et à l'exercice du pouvoir dans une société organisée, relatif au gouvernement d'un Etat. Et l'entreprise, parce qu'elle est une activité collective organisée qui peut être conduite d'une manière plus ou moins concertée, et perçue comme un système social reflétant l'image d'une microsociété ou une petite cité.
- 2e. Une activité politique est inévitablement articulée (d'une manière explicite ou implicite) à une éthique. L'éthique est définie comme l'art de diriger la conduite et le comportement collectif, « elle pose un commandement qui suppose une société d'être moraux et qui assure la personnalité de tous les individus par ce qu'elle exige de chacun d'eux » (Lalande, p 305). En ce sens, l'éthique est inhérente au management et à toute action collective, car c'est par elle, et à travers ses normes, ses valeurs et ses critères de distinction entre le bien et le mal, que se crée une adhésion culturelle minimum, sans laquelle aucune action organisée n'est concevable.
- 3e. Il peut y avoir un recul sur l'objet de l'action collective citée, sauf s'il y a distinction entre objet et finalité, dans ce cas, cette définition manquera de cette dernière. La réalisation d'un produit ou un service ne peut être l'objet principal de l'action collective, puisque tout membre du collectif adhère à son propre objectif, à sa propre satisfaction. Et tout l'art du management consiste à gérer le conflit permanent en créant une cohérence des finalités et une convergence des objectifs individuels vers un objectif commun de pérennité et de valeurs<sup>22</sup>.
- 4e. L'utile est le caractère de ce qui est profitable, qui correspond à une chose cherchée, qui répond à un besoin, individuel ou collectif. Ce concept élargit la notion d'utilité pour y inclure des critères humains, sociaux, écologiques et culturels de qualité de vie à court et à long terme. Il apparaît, ainsi, que la

---

<sup>22</sup> Valeurs est entendu avec tous ces sens (richesse pour les actionnaires, valeur ajoutée pour l'état, salaire et valeurs sociales pour les employés, produit de qualité pour les clients,...), un approfondissement de ce débat sur la thèse de : BEN AHMED W. *polysémie du terme valeur ou conflit d'intérêts ?* Laboratoire productique et logistique, Châtenay-Malabry, France, Septembre 2001.

notion d'utilité, à première vue évidente, pose le problème difficile de savoir qui en dernier recours la définit, comment et au profit de qui.

- 5e. Est économiquement justifié ce qui est reconnue, par les ensembles d'intérêt de l'organisation, comme juste, légitime et fondé. Sont considérés comme ensemble d'intérêts les groupe d'individus ayant profits de son existence (les actionnaires ; gestionnaires ; employés ; clients ; fournisseurs ; état...etc.)
- 6e. Quand aux coûts de fonctionnement de l'entreprise, différentes tendances des recherches en management vont plus loin que les coûts comptables pour inclure :
- Dans les coûts de production, l'utilisation des ressources naturelles non remplaçables, ainsi que la pollution de l'environnement ;
  - Dans les coûts humains : la dégradation de la qualité de vie, les atteintes à la santé physique et psychique.
  - Dans les coûts sociaux : notamment, la dualisation des sociétés industrielles.

A première vue, ces éclaircissements, exposant quelques nouvelles tendances de la recherche en management, laissent apparaître une discipline son objet défini et d'un champ élargi. Le troisième paragraphe vise un essai de définition de l'objet et de délimitation du champ des sciences de gestion.

### **§ 3. L'objet de la connaissance en sciences de gestion**

#### **A. Définition de l'objet de la gestion**

Définir le champ de la gestion n'est pas une tâche facile, d'autant plus que nous vivons une importante diversification de cette discipline par son éclatement en différentes sous-disciplines. La gestion peut être définie comme « un ensemble de pratiques, de discours et de connaissances théoriques ou techniques relatifs à la conduite des organisations » (Cohen : 1161).

En effet, « Depuis quelque années, il s'est créé un consensus parmi les spécialistes de la discipline pour estimer que la gestion est à la fois la pratique, l'art et la science du gouvernement des organisations en général et des entreprises en

particulier » (Soulié D., Doux D. : 9). Ces entreprises, malgré leur diversité, consistent toutes en une réunion d'hommes et de structures (matérielles, immatérielles, financières), en vue de création de valeurs. On retient souvent cette dichotomie, l'allocation de ressources rares et coûteuses et la création de richesses, comme critère qui permet de définir l'entreprise. Il convient cependant d'y ajouter le fait que, pour être considéré comme entreprise, le système doit aussi être un centre de responsabilité, donc de décision autonome. Ces différentes caractéristiques déterminent la spécificité de l'entreprise, et en fond, l'objet de la gestion. Il ne pourrait, en effet, pas exister de gestion s'il n'y avait ni ressources à allouer, ni pouvoir de décision, ni sanction en matière d'efficience et d'efficacité. « L'objet et la finalité de la recherche en sciences de gestion peuvent alors s'exprimer comme le développement de la connaissance des relations entre structures, comportements et performances des organisations sociale finalisées, dans le but d'améliorer la conduite de ces organisations. » (AVENIER M. J ; p25)

### **B. Une science éclatée**

La caractéristique multidimensionnelle des organisations et l'interaction de leurs fonctions font que *la* science de gestion se subdivise en un certain nombre de sous disciplines, chacune possédant sa spécificité propre, certaines d'entre elle étant spécialisées et mettant l'accent sur une fonction particulière, un métier spécifique dans l'organisation. D'autre, au contraire, traitent de l'interdépendance de ces métier et analysent la manière dont ils se complètent ou s'opposent dans les processus de fonctionnement dans une approche beaucoup plus transversale.

Dans l'une des premières réflexion sur la gestion, H Fayol (1916 : pp 5-8) propose un modèle organisationnel pour l'entreprises qui la répartit en sous groupes qui sont : — Les opérations techniques (production, fabrication, transformation) ; — Les opérations commerciales (achats, ventes, échanges) ; — Les opérations financières (recherche, gérance des capitaux) ; — Les opérations de sécurité (protection des bien et des personnes) ; — Les opérations comptables (inventaires, bilan, prix de revient, statistiques, etc.) ; — Les opérations administratives (prévoyance, organisation, commandement, coordination et contrôle).

C'est donc le caractère de métier et de spécialisation qui a été retenue, cette démarche préfigure la dissociation de l'entreprise en grandes fonctions telle qu'elle est généralement admise aujourd'hui, on retient généralement six fonctions principales : — la fonction technique ; — la fonction commerciale (marketing) ; — la fonction financière et de contrôle de gestion (la tendance actuelle est de les séparer) ; — la fonction de sécurité ; — la fonction comptable ; — la fonction administrative.

A chacun de ces *domaines d'activité* est associé une branche particulière de la gestion. Néanmoins, se limiter à n'appréhender les organisations que comme de simple juxtaposition de fonctions largement indépendantes constitue une démarche trop réductionniste ; bien qu'elle s'avère obligatoire à un premier stade d'analyse, il convient de les compléter par des considérations plus transversales, qui mettent en évidence l'existence d'interaction entre ces différents aspects dans le fonctionnement même des organisations. On est ainsi lié tant au plan de l'action qu'au plan de réflexion, à aborder des questions liées aux structures internes, aux systèmes d'information et de communication, ou à l'élaboration et la mise en œuvre de la politique générale. Ces divers thèmes constituent, eux aussi, l'objet de sous-disciplines.

Les organisations sont, par nature, des ensembles cohérents. Cette caractéristique constitue la condition de leur survie. C'est alors la multiplicité des facettes que présente les organisations qui explique la diversité des composantes de la gestion. Mais chacun de ces aspects, même s'il semble jouir en apparence d'une certaine autonomie, n'existe que par référence aux autres. Ces liens nécessaires constituent le facteur unificateur de la gestion.

### **C. Une science autonome**

Prétendre discuter de l'autonomie des sciences de gestion se heurte avec l'impossibilité d'une détermination rigoureuse de leurs frontières. En effet, la gestion, le droit, l'économie, la psychosociologie, les mathématiques et les statistiques appliquées, « s'intéressent toutes à un même *objet réel* : l'entreprise ou

l'organisation, considérée comme une réalité empirique susceptible de donner lieu à des observations ou à des interventions effectives.

(...) Mais les disciplines cognitives, scientifiques ou non, ne traitent pas directement des objets réels qui seraient présents en tant que tels, pris dans les mailles de leurs énoncés. (...) De fait, les disciplines cognitives se donnent une représentation, se construisent un *artefact*, un objet de pensée qui n'est pas l'objet lui-même mais une abstraction de cet objet. À cet égard, l'entreprise et l'organisation ne constituent nullement le même objet lorsqu'elles sont abordées par l'économie, le droit, la sociologie ou la gestion ». (Cohen : 1173)

Par conséquent, **le problème de définition de l'objet spécifique de la gestion n'est pas un problème de délimitation de frontière par rapport à d'autres disciplines mais un problème de caractérisation du regard que la gestion porte sur les organisations.** Ce regard correspond au système d'interrogation par lequel la discipline construit et aborde l'objet qu'elle se donne. « Or, la problématique adoptée par chacune des disciplines apparaît suffisamment typée pour que le risque d'une confusion des compétence reste étroitement circonscrit » (loc. cit.)

En conséquence, « **l'objet des sciences de gestion ne serait ni un type d'organisations, ni un type de phénomènes, ni un ensemble de faits, mais plutôt une classe de problématiques constitutives de toute action collective : la décision, la rationalisation, la représentation, la légitimité, la coopération, la prescription....** » (A. David A. Hatchuel, R. Laufer : 2).

#### **D. Exemple : la distinction entre l'objet de l'économie d'entreprise et le management des organisations**

Une confrontation entre la construction que font respectivement l'économie et la gestion (ou le management) de leur entité d'analyse (l'entreprise ou l'organisation), permet d'illustrer cette approche.

D'abords, en économie, on parle souvent d'entreprise ou d'une firme. L'entreprise est perçue comme une unité de fabrication qui transforme un ensemble de biens et de services en produit fini. Dans cette vision mécaniste de l'entreprise, sa structure

ne fait pas l'objet de réflexion considérable. L'entreprise est gérée par un individu ou un groupe homogène d'individus ayant un comportement rationnel d'optimisation. Aussi, pour chaque problème (financier, organisationnel...), il existe une solution unique et préférable. Dans ce contexte, la classe de problématique, en économie d'entreprise, étudie les différents problèmes d'allocation des ressources dans un univers d'optimisation.

Les limites d'une telle approche se réunissent autour de trois points essentiels. D'abord, le mode de fonctionnement optimisateur nécessite que les individus soient toujours capables de prendre tout le temps les bonnes décisions au bon moment, ce qui n'est guère réaliste. Aussi, certaines entités économiques ou sociales ne correspondant pas à la définition donnée ne sont pas étudiées, alors qu'elles contribuent à la création de valeur au niveau sociale ou économique. Enfin, l'économie d'entreprise n'apporte pas de réponses satisfaisantes à des questions de contingence, à titre d'exemple, pourquoi des firmes réussissent elles là où, dans les mêmes conditions techniques et sociales, d'autres échouent ?

Le dépassement de ces limites nécessite un élargissement du champ d'étude en dehors de la simple distinction avec le marché. Le management prend comme champ d'observation l'organisation, au sens large. Il inclut à cette entité des propriétés qui en font une entité d'analyse dynamique et évolutive.

Les propriétés structurelles : l'organisation se caractérise par la possession ou la disponibilité de ressources (humaines, financières, matérielles et immatérielles).

Les propriétés processuelles : l'organisation est une entité finalisée, possédant une raison d'être et poursuivant un but (ou un ensemble de buts) dont l'accomplissement nécessite la coordination des ressources disponibles.

L'observation de l'entreprise est, ainsi, substituée par celle de l'organisation ; et la vision mécaniste et d'optimisation, est remplacée par une vision beaucoup plus humaniste et de rationalité limitée, là où il n'existe pas de « *one best way* » mais autant de « *best way!* » que de facettes représentatives des situations organisationnelles.

## **Section 2 : LES METHODES TYPES DE LA RECHERCHE EN MANAGEMENT**

Dans la première section, la gestion est présentée, d'abord, comme une discipline neuve, située à l'interaction de plusieurs autres disciplines (économie, sociologie, mathématique, histoire, philosophie, psychologie, statistique) ; aussi une science éclatée, en multiple sous-disciplines. Il en résulte que les méthodes utilisées dans la recherche en gestion sont à la fois diverses et généralement non spécifiques à cette discipline.

Cette section constitue un essai de classification de ces méthodes, bien qu'une telle opération présente toujours l'inconvénient de comporter une part d'arbitraire. Ainsi, pour éviter une multiplication combinatoire des types, la typologie portera seulement sur la nature et sur les méthodes élémentaires, plutôt que sur les méthodes générales qui peuvent se présenter comme des combinaisons de ceux-ci, avec des dosages variables.

### **§ 1. Classification selon la nature de la recherche**

On distingue généralement quatre types de nature de recherche (M. J. Avenier : P.26)<sup>23</sup> : recherche théorique ; recherche empirique ; recherche expérimentale ; et la recherche action.

En premier lieu, une distinction peut avoir lieu entre les recherches qui sont fondées sur l'observation des faits, appelé les recherches appliquées, de celles qui, à l'opposé, ne s'appuient pas sur l'observation des faits, et à qui est qualifié de théoriques.

#### **A. Recherches théoriques :**

Ou plutôt "*théorétiques*" dites aussi "*pures*" (Usunier : 13) et *fondamentales* (Wacheux : 156). Bien que les trois termes ne soient pas synonymes, ils ont été

---

<sup>23</sup> Même classification trouvée dans (Usunier, P 9) et (Wacheux, p. 158).

amenés d'une manière péjorative, à un même sens opposé à "*appliquées*". La recherche théorique est une construction spéculative<sup>24</sup>, qui s'oppose à pratique, et consiste à une « réflexion qui se rapporte à une matière empirique, mais dont la certitude ne s'appuie sur aucune donnée d'expérience » (Lalande : 862). Qu'elle ait ou non des implications pratiques, sa caractéristique centrale est qu'elle vise le développement abstrait et théorique d'une certitude, un paradoxe ou une non-reconnaissance dans un champ précis.

En sciences de gestion, les recherches pures (ou théoriques) sont rares. Mais leur contribution au développement de la discipline était de taille. On peut citer, à titre d'exemple l'intégration de la théorie des systèmes en management ; aussi l'apport de la théorie des jeux,.

### **B. Recherches appliquées :**

« La recherche appliquée met à l'épreuve, soit une conceptualisation théorique sur des contextes spécifiques, soit, elle part d'une certaine réalité pour induire ou construire une explication théorique » (Wacheux : 155). A l'intérieur des recherches appliquées, il peut y avoir une distinction entre trois natures de recherche qui correspondent à trois modes différents d'observation des faits.

### **Recherche expérimentale :**

La recherche expérimentale consiste à construire en laboratoire les conditions artificielles d'une observation. Le but d'une recherche expérimentale est traditionnellement de vérifier des hypothèses concernant l'influence d'une ou plusieurs variables réputées indépendantes sur une variable réputée dépendante, en essayant de créer en laboratoire les situations les plus révélatrices possible de l'influence des variables indépendantes. On s'efforce donc d'isoler le phénomène en éliminant les influences qui pourraient masquer la relation. L'expérimentation est rarement utilisée pour mettre en évidence des régularités dans certaines classes de phénomènes.

---

<sup>24</sup> Pensée n'ayant d'autre objet que de connaître ou d'expliquer, par opposition à celle qui est un moyen d'action.

**Recherche empirique :**

L'observation dans la recherche empirique, est effectuée dans des conditions naturelles, l'observateur étant supposé en position d'extériorité par rapport à l'objet de l'observation. Contrairement à la recherche expérimentale, la démarche empirique peut être utilisée pour les deux fins, tester des hypothèses ou mettre en évidence des régularités, mais dans une logique totalement différente. Il s'agit d'étudier le déroulement naturel du phénomène, c'est-à-dire compte tenu de toutes les interactions susceptible d'exister entre les divers facteurs pouvant agir sur le déroulement naturel du phénomène, et cela à partir d'informations recueillies sur le fonctionnement quotidien des organisations (en prenant soin que la collecte d'information trouble le moins possible le milieu observé).

**La recherche-action :**

Dite aussi recherche-intervention. Celle-ci repose sur trois postulats (Wacheux : 119) : pour connaître le réel il faut le modifier ; c'est le changement qui révèle le fonctionnement réel des organisation ; la participation du chercheur au mouvement facilite la formation de l'objet, par un synchronisme entre la recherche et l'action. Dans cette démarche, l'observateur interagit avec la situation observée. Le but essentiel de cette démarche est de parvenir à une meilleure compréhension des mécanismes profonds de fonctionnement de l'organisation. Une telle approche permet en outre d'étudier le processus de changement alors qu'il est en train de se produire.

De même que les organisations sont des systèmes finalisés, la gestion est elle-même une science finalisée. Les sciences de gestion sont par définition des sciences pour l'action (sciences praxéologiques). « Les sciences de gestion ne constituent ni de simples sciences de l'application à un champ préétabli de sciences fondamentales telles que l'économie, la psychologie, les mathématiques, l'informatique, le droit (...) ni une version édulcorée de ces dernières sciences. Ce sont des sciences de l'ingénierie [ou de la «conception» ou du «génie»] c'est à dire des disciplines qui ne visent pas seulement à analyser ou à expliquer, mais en se servant des sciences fondamentales de l'analyse et de l'explication, à changer les situations existantes en

d'autres situations jugées préférables, dans le domaine des organisations socio-économiques » (G. TERENCE : 33). Une remarquable correspondance entre la dernière définition et la définition générale donnée pour les sciences appliquées : « étude ayant pour objet d'appliquer à une fin pratique un ensemble de loi et de connaissance appartenant en général à divers ordres de connaissances théoriques » (Lalande : 958). Qu'elles soient pures ou appliquées, les recherches en gestion visent le développement de connaissances pour une meilleure compréhension des organisations en particulier, et notamment pour la rationalisation de leurs actions. Bien que la nature empirique semble la mieux adaptée aux sciences de gestion, la traditionnelle confrontation entre les démarches théoriques et pratiques souffre d'obsolescence. Les natures (théorique ou pratique) sont beaucoup plus complémentaires que contradictoires. Le raisonnement théorique et l'observation pratique sont aussi indispensables que les deux jambes pour marcher, comme l'illustre la proposition de Bachelard : « *quel que soit le point de départ de l'activité scientifique, cette activité ne peut pleinement convaincre qu'en quittant le domaine de départ : si elle expérimente il faut raisonner ; si elle raisonne, il faut expérimenter.* » (Bachelard, p.7)

## **§ 2. Classification selon les méthodes-types**

En ce qui concerne leur démarche, les recherches en gestion peuvent être, aussi, l'objet d'une autre classification qui prend en considération les méthodes-types utilisées pour atteindre leur fin. Il s'agit des méthodes élémentaires, c'est-à-dire les stratégies du quelles fait appel le chercheur afin d'accéder au réel.

On retient, généralement, en science de gestion quatre méthodes-types : la déduction ; l'induction ; l'analyse ; et la méthode statistique.

### **La méthode déductive :**

« Le processus de recherche déductive débute avec les analyses théoriques, traduites dans des hypothèses testables, pour ensuite les vérifier sur le terrain à partir d'un échantillon représentatif. Le système exprime alors une pensée cartésienne : du générale au particulier ». (Wacheux : 50). Cette méthode est dite

« catégorico-déductive, si elle part de propositions posées comme vrais ; hypothético-déductive, si ses propositions initiales sont retenues comme de simples énoncés susceptibles d'être dits vrais ou faux, appelées *lexis* ». (Lalande : 203, V. aussi P430).

### **La méthode inductive :**

« l'induction est un processus mentale qui consiste à remonter d'un certain nombre de propositions données, que nous appellerons *inductrices*, à une proposition ou un petit nombre de propositions, plus générales, appelées *inductées*, telle qu'elles impliquent toutes les propositions inductrices. (...) L'induction au sens ordinaire est celle où la relation formulée par la proposition inductée s'applique à tous les termes d'une classe, en nombre fini ou indéfini, alors que cette relation n'a été affirmée que de quelques uns seulement d'entre eux par les propositions inductrices » (Lalande : 507). Néanmoins, cette généralisation doit être démontrée, la plupart du temps par des tests statistiques et par une mesure du risque d'erreur. Cette méthode est largement utilisée en marketing (étude du marché, comportement du consommateur...), mais « elle n'a jamais démontré sa fécondité en sciences de gestion. Pour être valide, elle doit s'inscrire dans des programmes de recherche » (Wacheux : 51) et avoir comme vocation le commentaire et l'explication des faits.

### **La méthode analytique :**

L'analyse est la démarche par laquelle la pensée décompose ou défait un tout en ses parties, un ensemble en ses éléments ; elle cherche alors à trouver un ordre de résolution, en passant du complexe au simple, du confus à l'explicite, recherchant, ensuite, une recombinaison compréhensible et explicative, afin de dégager une solution au problème posé. « La démarche analytique n'est possible que pour l'étude des phénomènes stables » (Wacheux : 51), loin des interactions et des interdépendances des éléments, cette exigence limite la possibilité d'importer la démarche aux sciences de gestion, où justement « l'indétermination fait partie de l'explication » (loc. cit.).

**La méthode statistique :**

La démarche statistique est un outil de quantification des faits sociaux, afin de leurs appliquer des traitements mathématiques. « Un grand intérêt des statistique par rapport aux autres méthodes est de permettre d'évaluer l'importance d'un évènement et d'apporter des preuve dans certains contextes (...). Elle se prétend bien à l'étude de phénomène de masse où l'on peut considérer que les acteurs sociaux sont affrontés, indépendamment les uns aux autre, à des situations semblables. Elle permet dans ce cas de mettre en évidence des phénomènes dont elle ne fournis en aucun cas l'explication » (T. BLÖSSE, M. GROSSETTI : 3-4), elle se satisfait de corrélations représentant ces phénomènes, les mécanisme et les explication sont laissés à l'intuition du chercheur.

Les quatre méthodes types qui viennent d'être distingué sont en quelque sorte des méthodes élémentaires qui peuvent être appliquées de façon combinée dans des dosages variables pour constituer une méthode générale.

Une opposition systématique est souvent entendue entre la méthode hypothético-déductive, et la démarche inductive. En réalité, ces méthodes types représentent des pôles extrêmes d'un continuum<sup>25</sup> cognitif. La réflexion peut se résumer en trois mots : induction, déduction, vérification. « L'induction fais référence aux actions qui conduisent à la découverte d'une hypothèse : avoir une idée, la transformer en une hypothèse et apprécier si elle peut provisoirement fonctionner comme un condition partielle pour un type d'évènement ou de comportement. La déduction consiste à tirer les implications d'hypothèses ou de systèmes d'hypothèses à des fins de vérification. Ce dernier terme fait référence aux procédures qui permet de dire si les hypothèses doivent être rejetées ou, au moins en partie retenues » (Koenig G., 2006 : 18).

---

<sup>25</sup> Ensemble d'éléments tels que l'on puisse passer de l'un à l'autre de façon continue.

## **CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE**

Nous avons, dans ce chapitre, essayé de repositionner la recherche en sciences de gestion en général et en management en particulier. Et ceci relativement à leurs caractéristiques de complexité historique et logique. Cette complexité de l'objet de la recherche en science de gestion et de leur construction épistémologique, a une incidence remarquable sur les choix méthodologiques pour effectuer une recherche. Faisant de la "gestion" une discipline quelque peu rassembler par l'objet, mais plus guère par la méthode qui forme la nature spécifique de toute recherche en gestion.

Toutefois, les éléments de contribution apportés dans ce premier chapitre peuvent être inventoriés comme suit :

- **L'objet central de la recherche en management est l'organisation en général et l'entreprise en particulier.**
- **Elle affiche une série de problématiques particulières qui la distingue nettement d'autres sciences sociales, en particulier de l'économie.**
- **La finalité de la recherche en management peut s'exprimer comme le développement de la connaissance des relations entre structures, comportement, et performances des organisations sociales finalisées, dans le but d'améliorer la conduite de ces organisations.**
- **Son projet principal est l'amélioration du fonctionnement et des performances des organisations.**
- **Les méthodes utilisées dans la recherche en management sont à la fois diverses et généralement non spécifiques à cette discipline.**
- **Les sciences de gestion sont des sciences de l'action, ce qui fait de son processus de recherche une activité de nature appliquée et d'une méthode essentiellement hypothético-déductive.**

Ces éléments permettent d'orienter, et de doter les chercheurs, de principes et normes régulateurs de l'activité de recherche ; de repères problématiques et méthodologiques dans la conduite du processus de recherche. Et ceci afin de conférer à leurs démarches plus de cohérence et de rigueur.

---

## **CHAPITRE 2**

---

## CHAPITRE 2 :

---

### DE LA RECHERCHE EN MANAGEMENT : QUELQUES CRITERES DE QUALITE

*L'analyse ne peut réparer ce qui a été gâché  
par une mauvaise conception.*

R.J. LIGHT, J. SIGNER et J. WILLET

#### **Introduction:**

Discuter la question de la qualité de la recherche scientifique pose le problème de la possibilité de cerner un ensemble cohérent de critères d'évaluation. En effet, ces critères sont (doivent être) perçus comme des outils construits pour évaluer, classer, ou comparer des processus de recherche scientifique, existants ou potentiels.

D'autant que les recherches scientifiques sont des processus complexes, leur évaluation selon un critère peut faire intervenir des règles et des lois plus ou moins générales et complexes. Pour ce faire, il est souvent commode de passer par l'intermédiaire d'un ou plusieurs indicateurs. Ainsi, l'instrument d'évaluation et de comparaison que constitue un critère et, *a fortiori*, une famille cohérente d'indicateurs.

La littérature concernant l'évaluation de la recherche semble nous envoyer à deux axes interdépendants de réflexion :

Le premier axe relève de la sociologie des sciences et traite de l'échange/diffusion des connaissances, ou encore de l'interaction entre chercheurs et acteurs. Il découle alors des caractéristiques extrinsèques de la recherche (d'attraction et d'opinion des « consommateurs » de la recherche), il s'agit de l'utilité de la recherche en management (section 1).

Le second que nous qualifierons d'épistémologique, traite de la formation/production des discours et des connaissances en management. L'évaluation de la recherche

s'intéresse ici aux caractéristiques intrinsèques de sa production et renvoie la validité et la fiabilité de la recherche en management (section 2).

Une troisième section sera consacrée à l'étude de la place des recommandations dans les différentes structures possibles de la recherche en management.

## **Section 1 : UTILITE DE LA RECHERCHE EN MANAGEMENT<sup>1</sup>**

*« Toutes les théories sont fausses : ce ne sont que des mots, ou des images, couchés sur le papier...l'utilité devient le critère clé. »* (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel : 349)

La recherche est une activité fortement socialisée (Uzunier : 97), au sens où elle obéit à des règles bien établies de production et de diffusion du savoir. Il s'agit en quelque sorte d'un ensemble de normes et de rites externes qui normalise l'acceptation sociale de la publication et que le chercheur se voit contraint de suivre (sauf de rares défis qui suggèrent art et vigueur exceptionnels). Cette acceptation qui conditionne l'utilité de la recherche s'apprécie à partir de la pierre angulaire de la recherche qu'est sa problématique, et des résultats espérés de cette dernière.

### **§ 1. La recherche dans les formations sociales développées : en quête d'utilité...**

En admettant, même, une hypothèse concernant la corrélation entre le développement des besoins socio-économiques et la qualité de la recherche en sciences de gestion, la revue de la littérature sur l'épistémologie de la recherche en gestion dans les pays développés, laisse apparaître certains dysfonctionnements spécifiques à la recherche en management et affectant l'utilité des publications académiques. Cela est surtout dû au phénomène de la multiplicité des raisons d'une recherche.

En effet, d'un côté, « Les récompenses que le chercheur peut espérer et donc le choix des objets de sa recherche, dépendent de son estimation de l'utilité perçue de son travail par les pairs et par les autres représentants de la société ainsi que de la rareté des individus capables d'accomplir la tâche en question » (Vinck : 49) ; l'importance donnée pour la contribution réelle en terme de techniques managériales et de solutions concrètes est marginalisée. Même s'il est commun

---

<sup>1</sup> Karim Ben Kahla « De l'utilité de la recherche en sciences de gestion *pour une expertise humaniste-radical* » dans : les actes du colloque épistémologie et méthodologie en sciences de gestion, organisé par l'institut de recherche en gestion, université Paris XII, 17 novembre, 2000.

d'appeler à s'assurer de l'utilité de la recherche au sens donné, encore faut-il proposer des critères pour juger celle-ci. Il s'agit là de la deuxième grande difficulté souvent occultée par les auteurs qui revendiquent cette utilité. En effet, l'appréciation de celle-ci est pratiquement subjective contrairement à celle de la validité (Sec. 2), et reste dominée par l'arbitraire du chercheur.

D'autre côté, ce qu'a été déjà présenté au premier chapitre, le management, en tant que science de la décision, est né du désir d'améliorer les outils d'aide à la décision. Les sciences de gestion sont par définition des sciences pour l'action, et l'objectif des chercheurs devrait être d'augmenter les performances des organisations plutôt que d'augmenter la connaissance scientifique ; particulièrement lorsque les programmes de recherche se font de plus en plus coûteux, il faudrait alors qu'ils se justifient par leur utilité pratique. Il est à se demander si une recherche « inutile » pourra vraiment apporter une contribution théorique pertinente, et à la limite, seule une recherche « utile » permettrait une véritable connaissance des organisations.

Reste la deuxième contrainte, celle des critères d'appréciation de l'utilité d'une recherche. Pour cela, on distingue entre deux ensembles de questionnements influençant l'évaluation : les critères d'utilité regroupant les facteurs agissant pour l'utilité d'une recherche en management ; et ceux de l'inutilité, rassemblant les facteurs qui réduisent l'utilité.

## **§ 2. Quelles recommandations pour une recherche utile**

### **A. Quelques critères d'utilité**

L'utilité met l'accent sur le développement de techniques, de moyens et de pratiques qui pourraient avoir un impact direct sur l'action managériale. Elle conduit à préciser et à montrer les éventuelles interprétations multiples ou conflictuelles et requiert donc la précision empirique. C'est ainsi que les cinq critères d'utilité des programmes de recherche présentés par Ben Kahla K. peuvent être relevés (2000 : p27) :

- 1- La significativité ou compréhensibilité des résultats pour l'utilisateur;

- 2- Le degré d'importance des variables primaires (spécialement les variables dépendantes) pour le management et la possibilité de les contrôler par les praticiens;
- 3- La possibilité de transposer les résultats en des actions;
- 4- La non-évidence ou l'innovation apportée par les résultats. Cette innovation est d'autant plus réussie qu'elle s'oppose aux pratiques et aux croyances anciennes;
- 5- Le faible coût de mise en œuvre des résultats.

Malgré les critères ci-dessus présentés, plusieurs raisons pourraient justifier, ou constater la faible utilité (voir l'inutilité) de la recherche en sciences de gestion. Ces raisons sont présentées sous forme de questionnement indispensable avant, et au cours, de toute recherche :

- 1- La recherche intègre-elle les besoins des entreprises et des dirigeants ? (la recherche est plus utile pour les chercheurs que pour les praticiens) ;
- 2- Les variables contrôlées par le chercheur, sont elles maîtrisable par les dirigeants ? (problème du niveau d'analyses);
- 3- Qu'apporte la recherche de nouveau aux praticiens ? : problème d'inexistence ou de la rareté des nouvelles théories (qui seraient, en tant que telles, jugées utiles) : généralement, les recherches ne font que reproduire certaines problématiques ou certains résultats. Les innovations sont rares ;
- 4- Qu'en est il du conflit vérité/utilité ? En focalisant sur la validité plutôt que sur l'utilité, les recherches apportent des résultats triviaux et vérifient de façon coûteuse et partielle ce que les dirigeants connaissent déjà ;
- 5- Y a-t-il vraiment une analogie entre les questions et les thèmes considérés comme importants par les dirigeants et ceux considérés comme tels par les chercheurs ?

- 6- Quel est le degré de transversalité de la recherche en management ? les chercheurs ont tendance à avoir des approches disciplinaires (finance, marketing, ressources humaines, etc.) alors que les praticiens vivent dans des situations globales et complexes ou « tout dépend de tout » ;
- 7- Quel effet de la vulgarisation de la recherche ? Les acteurs sont surtout intéressés par l'action immédiate ou à court terme (le « ici et maintenant ») alors que les chercheurs s'intéressent à la généalogie des situations actuelles et aux évolutions probables (le passé et l'avenir);

Il pourrait exister, donc, une certaine « incompréhension » entre dirigeants et chercheurs aboutissant à un doute profond sur la valeur et l'utilité de la recherche en sciences de gestion. Cette incompréhension peut être expliquée par le fait que ces dirigeants et ces chercheurs n'ont pas les mêmes lectures (hypothèse sous-jacente : les publications les plus valorisées par les chercheurs sont rarement consultées par les praticiens), n'ont pas les mêmes formations ni les mêmes ambitions.

### **B. La question « utile » : quelles caractéristiques ?**

Il en résulte, d'après les lectures précédentes, que la satisfaction du critère d'utilité revient au choix de la question de recherche. Afin d'optimiser l'utilité de recherche en management, la question de recherche doit être à l'écoute des besoins de l'audience de cette recherche. La qualité d'une problématique de recherche en management s'apprécie par le degré d'intégration des demandes et des interrogations de l'environnement socio-économique constituant l'objet de la discipline.

Cinq vérifications de base doivent être assurées pour une question de recherche :

- La question de la recherche doit être clairement posée. Une question claire se reflète souvent dans le titre de la publication. La clarté d'une question de recherche s'observe aussi, par sa formulation dans l'introduction et dans la cohérence dans le dispositif de recherche qui tente d'y répondre.

- Choisir des variables pertinentes : il s'agit de s'interroger pour savoir si certaines variables ou certaines dimensions ne sont pas superflus ou si d'autre manquent.
- Bien définir l'intéressé ou bien l'audience de la publication : toute recherche doit absolument intégrer, au moins, une des deux vocations suivantes : soit elle développe une nouvelle théorie ; soit sorte avec des suggestions pour l'action managériale. La définition préalable du public ou de l'audience de la recherche est indispensable pour l'utilité d'une recherche, une bonne recherche ne cherche pas à atteindre tous les publics potentiels.
- La recherche doit être « recherchable » c'est-à-dire : le développement de certains questions de recherche n'est pas facile, voir impossible, faute d'inaccessibilité au terrain pour des raisons des raisons d'éthique par exemple. Lorsque la recherche implique des collaborations ou des coopérations qui ne peuvent pas être obtenues facilement, ou requièrent un désigne expérimental complexe, il faut considérer que la question recherche est d'autant moins recherchable. Autre cas très similaire est la recherche de théorie très générale où les questions traitent de l'universalité des résultats.
- Le degré de nouveauté : en sciences de gestion, et en sciences sociales en général, on ne peut imaginer une recherche toute neuve, depuis les questions et les théories jusqu'aux méthodes de collecte de données. Inversement, si tout est emprunté et ancien ou qu'il existe déjà de nombreuse contributions sur le thème. Le projet devra être abandonné par obsolescence.

## **Section 2 : VALIDITE ET FIABILITE DE LA RECHERCHE EN MANAGEMENT**

Alors que le critère d'utilité concerne le choix de la question de recherche, l'appréciation de la validité et de la fiabilité correspond à la solidité de la jonction des deux principales étapes de la recherche : la **formulation des hypothèses**, qui possède son langage propre essentiellement abstrait ; et leur **vérification**, qui dispose d'un langage concret empirique.

En effet, la recherche ne constitue pas un ensemble d'actes de pensée, juxtaposés et isolés les uns des autres. Il faut penser les liens de cohérence entre les différentes étapes du processus de recherche, en particulier entre les concepts retenus et la réalité observée. Cette section présentera les deux étapes mais, donnera une importance majeure à l'évaluation des liens de cohérence entre elles.

### **§ 1. Le processus de recherche : du concept à l'indicateur**

Bien que l'idée d'un point de départ soit un arbitraire en matière de démarche scientifique, lorsque celle-ci est envisagée comme un processus sans commencement ni fin, le plus commode et le plus éclairant est de le faire débiter par l'identification d'un problème, autrement dit de la question de recherche.

Une fois la question de recherche présentée, la recherche ne peut être possible que si l'on formule des hypothèses sur la réalité, hypothèses que l'on confronte avec l'information observée et mise en forme. Ce processus permet, en interprétant les résultats de la confrontation, d'en arriver à des conclusions sur la réalité.

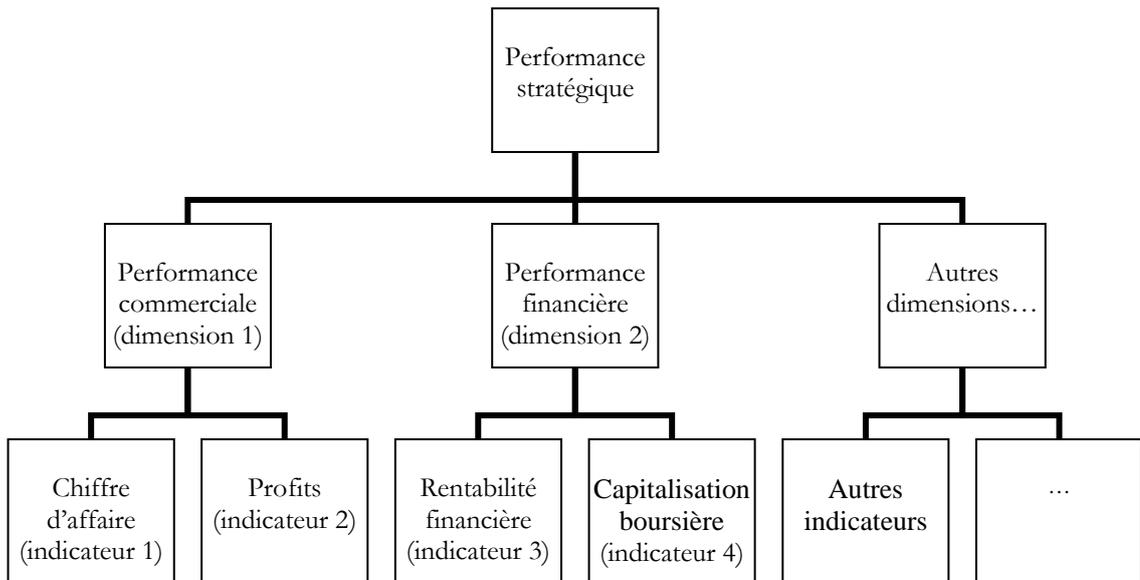
C'est, en résumé, ce que l'on appelle « une recherche » ; mais cette abréviation appelle quelques commentaires :

Le problème de départ est celui du passage du langage de l'abstraction, qui s'impose dans la formulation des hypothèses, à celui des tests et des observations, qui prévaut au niveau de la vérification. Il s'agit, tout en sachant qu'il n'existe pas de solution parfaite, d'identifier pour chacun des concepts retenus, un ou plusieurs

équivalents empiriques, qui constituent, en quelque sorte une projection, dans le langage de l'observation, des constructions abstraites de la question de recherche.

C'est par exemple, en gestion, le concept de performance d'une entreprise, une recherche peut s'intéresser aux facteurs qui influencent (positivement ou négativement) la performance d'une entreprise et énoncer un certain nombre d'hypothèses à cet égard. La performance est une construction de l'esprit à laquelle il fait appel pour comprendre le réel : c'est une abstraction. Le chercheur se doit, par contre, de faire intervenir des signes qu'il considère comme équivalents empiriques de la performance : Les ratios de rentabilité financière, la croissance du chiffre d'affaire relatif à celle du marché, la part du marché relatif aux concurrents performants... il pourrait y avoir plusieurs **indicateurs** du seul concept de performance. La même résolution peut également être perçue pour d'autre concept tel que la taille de l'entreprise ; la croissance ; le degrés de concentration d'un secteur ; la centralisation de la décision ; l'externalisation des taches ; la satisfaction des employés...

**Figure 2 .1** : le caractère multidimensionnel et multi-*indicateur* d'un concept



**Source** : Adapté de Thietart, 2003 : P 173.

Une hypothèse peut se focaliser sur un seul concept. L'hypothèse peut aussi porter sur des liens pouvant exister entre un certain nombre de concepts, la recherche se veut alors relationnelle. Ce qu'il importe de retenir, c'est que toute hypothèse contient un ou plusieurs concepts, que ces concepts sont abstraits et qu'on a besoin d'indicateurs concrets pour confirmer ou infirmer l'hypothèse.

« ...Un concept étudié dans une situation donnée implique la manifestation probable de certains comportements, l'apparition probable de certains faits, et la formulation probable de certains jugements ou opinions. Un indicateur permet donc d'associer, plus ou moins directement une valeur ou un symbole à une partie d'un concept, c'est pourquoi un indicateur est un instrument de mesure » (Thietart, 2003 : 173). On peut, enfin, définir un indicateur (chiffre d'affaire, rentabilité, capitalisation...) comme une grandeur mesurable pour laquelle on peut assigner une unité naturelle ou décisive, et exprimer ensuite cette correspondance d'une manière univoque, précise et indépendante de tout arbitraire.

Le passage de la théorie à la vérification à travers la mesure des concepts par les indicateurs est appelé : « **l'opérationnalisation** » du(es) concept(s). Ce passage influence largement le cours de la recherche ; les résultats dépendent étroitement des décisions prises à l'étape du choix des indicateurs. La sélection des indicateurs est donc une opération lourde de conséquences. Pour ce faire, il est essentiel que le concept soit préalablement défini de façon précise. Il ne sert à rien de tenter d'évaluer la performance d'une entreprise si l'on n'a pas déjà une conception précise de ce que représente la performance.

Un indicateur ne concerne qu'une dimension de la réalité. Sa tâche est de permettre de traduire le plus *fidèlement* possible, dans l'univers empirique, le concept que l'on désire mesurer et *seulement* ce concept. L'exemple nous a montré que la traduction d'un concept donné au concret peut faire appel à plusieurs indicateurs qui constituent en quelque sorte une approximation du réel, et dont chaque indicateur comporte certains avantages et inconvénients. Par ailleurs, il est habituel d'élaborer une combinaison de plusieurs indicateurs :

Ainsi, par exemple, dans une recherche qui porte sur l'étude de la performance dans une population donnée d'entreprises  $E$  (représentant un secteur donné ou un groupe stratégique, par exemple), le chercheur peut constituer un ensemble  $P$  d'indicateurs de performance. Il pourra, ensuite, comparer les entreprises  $e_i$  de l'ensemble  $E$  selon la définition suivante : une entreprise  $e$  est performante, dans un ensemble  $E$  selon une famille  $P$  d'indicateurs, si toute autre entreprises de  $E$  qui est meilleur que  $e$  selon un indicateur au moins se révèle être moins bonne que  $e$  selon un autre indicateur au moins. L'entreprise  $e$  est par conséquent performante si et seulement si il n'existe, dans  $E$  aucune entreprise qui soit au moins aussi bonne que  $e$  sur tous les indicateurs de  $P$  et strictement meilleur sur l'un au moins d'entre eux.

Cette approche est très utile pour surmonter les inconvénients spécifiques des indicateurs et créer un phénomène de « synergie » dans la structure de preuve retenue.

L'opérationnalisation vise à permettre de placer l'objet d'étude dans des catégories. Les catégories correspondent aux différents états où peut se retrouver l'objet par rapport au(x) concept(s) retenu(s). Ces catégories doivent être collectivement *exhaustives* et mutuellement *exclusives*. Cela veut dire, d'abord que tout élément de la population étudiée (ou bien tout état de l'objet étudié) doit pouvoir être placé dans une catégorie. Il faut en suite que tout élément (ou état) ne puisse être assigné qu'à une seule catégorie et qu'il n'y ait donc aucun recoupement possible entre les catégories. Ces conditions constituent un idéal en sciences sociales, mais de plus en plus elles se concrétisent, de plus en plus valide est la mesure et solide est la recherche.

On distingue généralement trois types de catégorisation :

- **La catégorisation nominale** : elle permet de différencier les individus en fonction de critères qualitatifs, sans qu'il y ait ordonnancement d'une

catégorie à l'autre, les catégories sont simplement juxtaposées les unes aux autres permettant la création de groupe élémentaire à partir de la population étudiée. La nationalité, l'activité, la spécialité en sont des exemples.

- **La catégorisation ordinale** : en plus de la catégorisation nominale, la catégorisation ordinale possède la propriété de pouvoir hiérarchiser les classe les unes aux autres, se qui permet de ranger les objets étudiés selon un continuum allant du plus grand au plus petit (ou *vice versa*). L'information est, ainsi, plus riche. Non seulement on peut distinguer les groupes, mais on peut aussi les ranger. Par exemple, dans un questionnaire sur la satisfaction des individus, le chercheur peut proposer une échelle de réponse du type « très satisfait, assez satisfait, peu satisfait, pas du tout satisfait ».
- **La catégorisation numérique** : comme son nom l'indique, les catégories dans ce cas correspondent à des nombres. Le revenu, le profit, le nombre d'effectifs en sont des exemples. L'information est plus précise que les deux types précédents. Non seulement peut-on ranger les objets d'étude les uns des autres, mais on peut aussi apprécier avec exactitude les distances qui les séparent.

Tels qu'ils se présentent, les trois types sont classés et enchaînés par ordre de précision et de valeur informative croissante. Le chercheur doit faire appel à la catégorisation la plus riche qui se prête à des traitements statistiques plus raffinés avec le plus grand nombre de pistes d'inférence possible.

## **§ 2. Les critères d'appréciation**

L'opérationnalisation est, donc, le centre déterminant de toute recherche. D'autre part, on a déjà souligné qu'elle ne connaît pas de solution parfaite, qu'elle se fait par approximation, de sorte qu'on peut difficilement se prononcer de façon définitive sur la qualité de ses résultats. Pour cela, deux critères d'évaluation ont

été développés, chacun peut être considéré comme nécessaire mais pas suffisant. Les deux critères d'évaluation sont ceux de la fidélité et de la validité.

### **A. La fidélité**

Le critère de fidélité a trait à la qualité de la mesure elle-même. « Lorsqu'on se préoccupe de la fidélité, il s'agit de s'assurer que s'il on mesure plusieurs fois le même objet ou le même phénomène avec le même instrument de mesure, on obtient des résultats les plus similaires possible » (Thiéart, 2003: p266). Le principe est simple. L'indicateur est supposé ne mesurer qu'une caractéristique spécifique d'un objet et rien d'autre. Ainsi, toutes les mesures faites dans les mêmes conditions de mesure de l'objet, doivent donner les mêmes résultats.

Quatre points essentiels doivent être vérifiés pour qu'un instrument de mesure soit fidèle :

**La stabilité** : la stabilité est l'élément apparent et essentiel de la fidélité. Un instrument est stable lorsque toutes les mesures prises pour un objet défini, dans les mêmes conditions donnent toujours les mêmes résultats.

**L'équivalence** : le critère d'équivalence d'un instrument de mesure consiste à se qu'il ne soit pas affecté par d'autre facteur que le phénomène mesuré.

Comme exemple : un chercheur peut prendre la *valeur ajoutée* comme indicateur de l'activité d'une entreprise, se qui est généralement présenté dans quelques manuels de Finance d'Entreprise (Verniment P.: 211, Depallens G.: 463)<sup>2</sup>. Mais une variation de l'activité, comme phénomène étudié, n'est pas le seul facteur pouvant justifier (donc provoquer) la variation de la valeur ajoutée. Il y a l'intervention d'autres phénomènes comme les décisions d'externalisations ou d'intégration relevant de la politique d'exploitation de l'entreprise. La valeur ajoutée est donc un indicateur stable mais infidèle faute d'équivalence.

---

<sup>2</sup> Ces manuels présentent la valeur ajoutée comme indicateur d'activité mais ne la recommande pas pour la même raison présentée ci-dessus.

**La non contamination** : l'effet de la contamination parvient de l'idée que les chercheurs (l'interviewer avec son questionnaire ou l'observateur avec sa grille d'observation) ne font pas partie de la vie quotidienne, et leur seule présence peut exercer des effets tout à fait distincts de ceux qu'on veut mesurer.

L'exemple classique de contamination est une étude effectuée dans les années 1930. L'étude voulait mesurer l'effet des conditions de travail sur la productivité des employés d'une usine<sup>3</sup>. Mais le fait qu'il se savait observé, le groupe étudié d'employés s'est avéré plus productif quelles qu'aient été les conditions. L'observation créait un milieu artificiel dans lequel les employés se comportaient d'une façon « anormale ». Ici, on dit que la mesure de l'effet des conditions de travail sur la productivité a été contaminée.

**La précision** : un indicateur précis est compris par tout le monde, et compris de la même manière par tout le monde. Une condition indispensable pour la précision de la mesure est de bien définir le concept mesuré de façon à ce que deux observateurs de la même situation arrivent aux mêmes résultats.

Cependant, l'exigence de ces critères de la qualité de la recherche scientifique se trouve confrontée à la nature complexe des sciences de gestion. En effet, l'évaluation de la fidélité d'une recherche se pose sur le postulat de la reproductibilité des observations, or une expérience, en sciences sociales en général et en sciences de gestion en particulier, ne peut jamais être reproduite "toute chose égale par ailleurs". En effet, si on la reproduit avec les mêmes acteurs (individus ou organisations), les conditions ne seront plus tout à fait les mêmes en raison de phénomènes d'apprentissage. Si on la reproduit avec d'autres acteurs, ceux-ci ne seront jamais équivalents au premier (acquis culturels, expérience préalable, etc..). Le postulat sous-jacent de reproductibilité des observations est opposé à un postulat d'ordre supérieur qui est l'irréversibilité des phénomènes humains et de relations entre humains.

---

<sup>3</sup> Roethlisberger F. J., Dickson W. J., "Management and the Worker", Cambridge: Harvard University, 1939.

## **B. La validité**

Le deuxième critère de scientificité concerne la validité globale. Le critère de validité porte sur la qualité de la traduction du concept en mesure empirique. En ce sens le critère de validité est plus englobant que celui de la fidélité.

La validité globale d'une recherche nécessite de s'assurer de différents types élémentaires de validité : la validité du concept, la validité interne et la validité externe. Les prochains points, ci-après, développent ces principales composantes de la validité.

### **a. La validité du concept**

Comme on l'a vu ci-dessus, les concepts sont des formes abstraites qui ont généralement plusieurs significations différentes d'où la nécessité d'une définition claire et précise avant toute opérationnalisation. Pour cela, le chercheur est amené à se poser des questions qui relèvent de la validité du concept. Il existe plusieurs composantes de la validité d'un concept qui sont reprises dans le tableau 2.1.

Parmi ces type de validité, la validité du contenu, la validité du construit et la validité reliée au critère (criterion related) sont les plus souvent utilisées (Usunier : p212) :

**La validité du contenu** est satisfaite lorsque l'ensemble des aspects d'un concept que l'on désire mesurer est couvert. Une excellente connaissance du sujet est un préalable indispensable pour construire un instrument ayant une validité de contenu satisfaisante.

**La validité du construit** est relative à la qualité de l'élaboration et du choix des indicateurs. La validité convergente et la validité discriminante, qui veulent qu'un indicateur mesure un et un seul concept, en sont des composantes. « Pour cela, il convient de s'assurer, d'une part, que des indicateurs supposés mesurer un même phénomène sont fortement corrélés entre eux (la validité convergente), et d'autre part que des indicateur supposer mesurer des phénomènes différents sont faiblement corrélés entre eux (la validité discriminante). » (Thiéart, 2003: p260)

Tableau 2. 1 : Les différents types de validité de concept

1. Validité d'observation	Degré auquel un concept peut se réduire à des observations.
2. Validité de contenu	Degré auquel une opérationnalisation représente le concept sous tous ses aspects
3. Validité de critère	Degré auquel le concept opérationnalisé est corrélé au concept qui constitue le critère.
3a. Validité prédictive	Sous-type de validité <i>criterion related</i> dans lequel la mesure du critère est séparée dans le temps de la mesure du concept
3b. Validité concurrente	Sous-type de validité <i>criterion related</i> dans lequel la mesure du critère et du concept est simultanée.
4. Validité du construit	Degré auquel une opérationnalisation permet de mesurer le concept qu'elle est supposée représenter.
4a. Validité convergente	Degré auquel deux mesures du même concept par deux méthodes différentes sont convergentes.
4b. Validité discriminante	Degré auquel un diffère d'autres concepts.
5. Validité systémique	Degré auquel un concept permet l'intégration de concepts antérieurs ou la génération de nouveaux concepts.
6. Validité sémantique	Degré auquel un concept a un usage sémantique univoque.
7. Validité de contrôle	Degré auquel un concept peut être manipulé et capable d'influencer d'autre variables.

Source: Zaltman C., Pinson C., Angelmar R., « Meta-theory and consumer research ». New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1973. In (Thiéart, 2003: p259)

**La validité reliée au critère** est respectée lorsque la mesure d'un concept supposé relié à un autre concept –le critère- l'est effectivement. On la dit *concurrente* lorsque le critère est mesuré en même temps et *prédictive* lorsque le critère est mesuré après.

### **b. Validité interne et externe de la recherche**

Dans la littérature sur l'évaluation des recherches scientifiques en général, on regroupe habituellement les menaces à la solidité des résultats sous deux ensembles : les menaces à la validité interne et celles à la validité externe. « La validité interne consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des

résultats générés par l'étude, le chercheur doit se demander dans quelle mesure son inférence est exacte est s'il n'existe pas d'explication rivales » (Thietart, 2003 : 272-273). La validité interne est donc la caractéristique d'une recherche qui fait que les conclusions sur la relation de cause à effet reliant la (es) variable(s) et l'objet du changement, sont solides, et qui assure que les changements ne peuvent être causés par d'autres variables.

Le tableau 2.2 regroupe les différents biais infectant la validité interne des résultats d'une recherche, et les démarches pouvant aider à les surmonter.

Le tableau suivant regroupe les différents biais pouvant attendre à la validité interne des résultats d'une recherche :

Tableau 2.2 : Les biais limitant la validité interne.

<b>Biais limitant la validité interne</b>	<b>Signification</b>	<b>Comment évité le biais ?</b>
Effet d'histoire	Se demander si des événements extérieurs à l'étude et survenus pendant la période d'étude n'ont pas faussé les résultats	Réduire la période d'étude Avoir un regard critique sur la période retenue
Effet de maturation	Les objets d'analyse ont changé pendant le cours de l'étude	Réduire la période d'étude
Effet de test	Les individus subissent plusieurs fois le même test à intervalles rapprochés	Travailler avec plusieurs échantillons ayant les mêmes caractéristiques
Effet d'instrumentation	Les questions utilisées pour recueillir les données sont mal formulées	Le chercheur doit être un expert. Réduire le nombre d'enquête Le recueil de données doit être très formalisé
Effet de régression statistique	Les individus sélectionnés l'on été sur la base de scores extrêmes	Revoir la constitution de l'échantillon
Effet de sélection	L'échantillon étudié doit être représentatif de la population pertinente pour l'étude	Accorder une très grande importance à la procédure d'échantillonnage
Effet de mortalité expérimentale	Des sujets ont disparu pendant l'étude	Remplacer si nécessaire les sujets sans changer les caractéristiques de l'échantillon

Source : Thiéart, 2003 : P 273-274

En comparaison à la validité interne, la validité externe concerne la possibilité de conserver les résultats obtenus pour la comparaison avec d'autres groupes que ceux étudiés. Elle constitue, ainsi, la caractéristique d'une recherche qui fait que les résultats obtenus sont généralisables au-delà de l'échantillon observé pour les fins de l'étude.

La validité externe est soumise aux conditions problématiques présentées au tableau 2.3.

Tableau 2.3 : Quelques biais limitant la validité externe.

<b>Biais limitant la validité externe</b>	<b>Signification</b>
L'auto sélection	Lorsque la sélection de l'échantillon à l'intérieur de la population est non aléatoire. Les caractéristiques des individus sélectionnés peuvent être la cause de l'observation et non l'effet déclanchant.
Les conditions expérimentales	La situation expérimentale est souvent très différente des conditions que rencontreront les sujet dans les situations réelles.
Le biais de l'analyste	Le chercheur s'attend à tel ou tel résultat. Il est possible que les résultats obtenus soient davantage représentatifs des attentes du chercheur que de la réalité objective, sans qu'il ne cherche à biaiser les conclusions.
Le contexte	Lorsque plusieurs traitements sont appliqués simultanément aux mêmes sujets, il est difficile de déterminer quelles généralisations tirer.

Source : Adapté de, Thiétart, 2003 : P 276

Dans la section précédente, nous avons déjà observé qu'en sciences de gestion, la fidélité des mesures ne peut pas toujours être garantie. En ce qui concerne la validité du concept et des résultats, son appréciation requière la définition préalable de toutes les étapes du processus cognitif, ce qui est extrêmement difficile, voire impossible. En outre, l'opérationnalisation des concepts est une opération extrêmement délicate en sciences de gestion. En effet, pour de nombreux concepts (par exemple : l'intensité de la concurrence dans un secteur, la performance sociale, la culture d'entreprise), le choix des indicateurs est problématique. Souvent, les règles de correspondance entre concept et indicateur ne sont pas aussi précises que ce que laissent apparaître les définitions présentées ci-dessus.

### **SECTION 3 : L'EXPLICITE ET LE NORMATIF : LA PLACE DES RECOMMANDATIONS**

*Less theory, better facts; more facts, better theory.*

VAN MAANEN J.

Alors que les deux sections précédentes proposaient une conception de la façon dont progresse globalement la recherche en management, nous aurons dans cette section une vision à la fois plus microscopique et plus concrète. En effet, nous nous attacherons essentiellement aux résultats de la partie empirique du travail de recherche.

L'une des caractéristiques les plus intéressantes du management se présente dans le développement parallèle, à partir des années 1960, de deux approches différentes de recherche correspondant à deux finalités implicites. La première concerne une connaissance *descriptive* visant à expliquer les **aspects observables** des processus et systèmes sociaux. La deuxième concerne un management *normatif* destiné à formuler des **jugements de valeur** sur les états de ces processus et systèmes, et sur les modifications susceptibles de leur être apportées.

Les deux approches correspondent à deux types de questions de recherche, et à chaque question de recherche est associée une méthode privilégiée d'approche au terrain.

#### **§1. La connaissance explicite dans les structures descriptives**

La première structure concerne les recherches descriptives. Celles-ci s'intéressent essentiellement à décrire, d'une manière explicite, les processus et les structures tels qu'ils existent réellement. Le but d'une structure descriptive est la formulation de discours ou de connaissances exprimant l'état réel des phénomènes observables. Elle ne contient, en principe, que des propositions descriptives (c'est-à-dire des jugements d'existence ou de fait). La méthode privilégiée pour cette approche est l'étude de cas. **L'étude de cas permet la description en profondeur du phénomène étudié assurant une forte validité interne, et l'enclenchement d'un processus inductif.**

Le travail de H. Mintzberg (1984) présenté dans son ouvrage « Le manager au quotidien, les 10 rôles du cadre » peut illustrer cette approche. D'abord, la traduction française du livre « tire » le livre vers un chemin de lecture normative, de type "mode d'emploi pour le cadre d'entreprise", contrairement au titre originel « *The Nature of Management Work* » qui avait su l'éviter. Le travail vise à répondre à la question principale : « *que font les cadres ?* ». « L'objectif est de développer une description de poste qui a un sens pour ceux qui croient qu'on peut approcher la gestion comme une science (...) Ce livre est exclusivement fondé sur les résultats d'observations et d'études empiriques » (p.17). Ainsi pour répondre à cette question, l'auteur va étudier de près le travail des cadres « étude des agendas de cadres supérieurs et de cadres moyens, l'observation détaillée de chefs de bandes de jeunes... » (p18).

Dans cet exemple l'auteur ne cherche pas à présenter un idéal, il ne s'agit pas non plus de proposer des recommandations. Il ne fait que construire une connaissance sur l'état réel du phénomène étudié.

En effet, une recherche descriptive met en évidence des explications locales et de validité interne. Elle vise, généralement, deux groupes d'objectifs. D'abord, la compréhension d'une situation ou d'un nombre défini de situations et d'en donner une représentation (outil de classification) ; elle peut aussi servir à l'analyse des processus managériaux. Un travail sur les régularités, les jugements de valeurs et les recommandations, ne peut débuter qu'avec une accumulation d'études de causalités récurrentes. Ce constat est intéressant à rappeler quand on sait à quel point des recherches individuelles (thèses et mémoires) s'efforcent à présenter des recommandations à la fin de leurs conclusions.

## **§2. Les structures normatives**

La deuxième structure comprend les recherches normatives. Ces recherches insistent plus sur la façon dont il faudrait concevoir les processus et les structures que sur la façon dont elles se constituent effectivement. La structure normative est

destinée à déterminer les « idéaux » ou normes à poursuivre, et de produire les préceptes pour atteindre ces normes. Elle se base sur l'étude de cas multiples permettant de documenter l'état d'un nombre suffisant d'individus pour enclencher un processus déductif.

Le principe est simple. Si on passe d'un ensemble **suffisant** d'observations indiquant (à titre d'exemple) que « l'entreprise est en bon "état" dans telles ou telles circonstances », à une affirmation que « la réalisation de telles ou telles circonstances est souhaitable », alors l'approche correspond à une structure normative. De ce fait, cette structure est le domaine d'élection de production des jugements de valeur et de recommandations de type « ceci est bon » ou « si tel est l'objectif ... alors ceci ou cela est un moyen de l'atteindre ».

Ce type de réflexion est répandu avec une importance variée parmi les sciences de gestion. Alors qu'il est moins perçu en marketing et en GRH ; il caractérise en particulier la théorie financière. Un exemple sur les méthodes d'analyse financière, notamment par les ratios, permet d'illustrer ce point.

Altman E.<sup>4</sup> élabore sur la base de ratios financiers une fonction discriminante qui permet de mesurer la vulnérabilité de l'entreprise. La réalisation de cette fonction n'a pas de fondement théorique, il ne s'agit qu'un instrument bâti sur un gros échantillon d'entreprise nord-américaines. Le résultat mis au point n'a pas, à la rigueur, de valeur prédictive. Il se définit davantage comme une méthode de classification très utile pour les banques notamment.

En ce qui concerne la pensée en management stratégique, ce type de réflexion constitue un élément fondamental d'une sorte de doctrine caractérisante d'un ensemble de courants, telles que les écoles de la conception ; de la planification et du positionnement. L'exemple suivant est présenté pour éclaircir l'application de la démarche dans la réflexion en management stratégique.

---

<sup>4</sup> ALTMAN E-I., « *Financial ratios, discriminant analysis and prediction of corporate bankruptcy* », *Journal of Finance*, vol. 23, n°4, 1968. in: (Koenig G, 2006: 20)

« Depuis 1974, le Strategic Planning Institute (SPI) recueille des informations sur les positions, les mouvements stratégiques et les performances financières d'entreprises abonnées à une banque de données appelée PIMS (Project Impact of Market Strategy). Environ 3000 domaines d'activité stratégiques sont suivis dans ce programme. Il s'agit surtout d'unités stratégiques appartenant à de grandes entreprises nord-américaines et de quelques dizaines de grandes entreprises européennes. Dès la fin des années 70, le PIMS a proclamé ses neuf « lois universelles du succès », neuf facteurs qui expliqueraient 80% de la variance de la rentabilité des investissements (ou ROI, principale mesure de succès selon le SPI) » (Atamer T., Calori R. : 23)

Bien que la construction de jugements de valeur et de recommandation est, souvent et à tort, plus privilégiée que celle des descriptions, la structure normative se voit confrontée à deux inconvénients majeurs. En effet, alors que s'assurer de la qualité d'une recherche descriptive revient à tester ses résultats (validité et fiabilité), la manière de s'assurer de la qualité d'une structure normative revient d'abord à s'interroger sur le réalisme de ses hypothèses (dans le cas de PIMS : le modèle est-il applicable que sur les entreprises nord-américaines ? Peut-il s'appliquer sur les PME ? Le ROI<sup>5</sup>, est-il le seul ratio représentatif de la performance ?...). Des questions qui, elles-mêmes, représentent des domaines de réflexion et de recherches empiriques intéressantes. De même pour le premier exemple, lorsque quelques années plus tard, Altman tentera d'appliquer son modèle sur des entreprises françaises, l'instrument se révélera incapable de jouer son rôle : la distance institutionnelle, le décalage conjoncturel avaient eu raison de son efficacité. (Koenig G, 2006: 20)

Le deuxième inconvénient concerne le nombre d'éléments constitutifs de la population étudiée. En principe, les propositions normatives, et donc les

---

<sup>5</sup> Return On Investment, est égal au rapport entre (frais financiers + résultat net) et (dette d'investissement + fonds propres)

recommandations, sont le résultat de travail longitudinal, se basant sur un grand nombre d'observations que seules les bases de données peuvent attribuer. Une contrainte qui explique le monopole des institutions financières et des grands bureaux de consultation sur ce type de propositions. Une contrainte qui laisse, aussi, privilégier les structures descriptives (particulièrement l'étude de cas) pour les travaux individuels, notamment les thèses et les mémoires universitaires (d'une durée allant de deux à six ans).

## CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE

Construire un projet de recherche de qualité n'est possible que s'il répond, simultanément, à trois catégories de critères. Il s'agit de **l'utilité de la question de recherche, la fidélité de l'opérationnalisation des concepts, et la validité des résultats.**

**L'utilité de la question de recherche** correspond, entre autre, du **degré d'intégration des demandes et des interrogations de l'environnement** socio-économique du chercheur, mais aussi d'autres critères, telles que **la clarté, la faisabilité et la pertinence.**

Une fois la question de recherche présentée, la recherche ne peut être possible que si l'on **formule des hypothèses sur la réalité**, hypothèses qu'on les confronte avec l'information observée et mise en forme. Ce processus permet, en interprétant les résultats de la confrontation, d'en arriver à des conclusions sur la réalité.

Cette confrontation se fait à travers **une opérationnalisation des concepts**, c'est-à-dire la traduction des concepts, exprimés dans un langage abstrait, dans le langage de l'observation. Cette traduction nécessite **la construction d'indicateurs**, ce qui amène à reconnaître le rôle actif qui est dévolu au chercheur dans la construction de sa recherche.

Un indicateur n'est satisfaisant que s'il est **fidèle**, c'est-à-dire, s'il donne des résultats constants dans le temps. Pour cela, il doit être **stable, précis et non contaminant.**

La **validité** d'une recherche repose sur la correspondance entre le contenu de l'opérationnalisation et la représentation que fait le chercheur du concept. Sa vérification revient à s'interroger sur une série de questionnements, dont une part comporte un certain degré de subjectivité.

Les trois groupes de critères de qualité de la recherche scientifique (utilité, fidélité, validité) trouvent, souvent, des **difficultés** tant dans la phase de la construction que

dans la phase de la vérification. Mais cela ne doit pas servir au détriment de la poursuite d'une recherche d'une utilité et d'une scientificité satisfaisante.

Toutefois, le chercheur doit correspondre, terme à terme, d'une part **structure descriptive et jugements des faits**, et d'autre part, **structure normatif et jugements de valeurs**.

**La structure normative est le domaine des recommandations.** Elle nécessite le recours à des études longitudinales et un grand nombre d'observations, que seules les bases de données peuvent attribuer.

L'étude de cas est la méthode privilégiée des structures descriptives. **Elle permet la description en profondeur du phénomène étudié et l'enclenchement d'un processus inductif.**

**Bien qu'elle se caractérise d'une forte validité interne, l'étude de cas souffre d'une très faible validité externe**, c'est-à-dire d'une incapacité de généralisation de ses résultats.

---

## **CHAPITRE 3**

---

## CHAPITRE 3 :

---

### RESULTATS DE L'ENQUETE ET EVALUATION CRITIQUE

*Les chercheurs débutants pensent que le but de la recension des écrits est de trouver des réponses relativement au sujet de recherche ; au contraire, les chercheurs expérimentés étudient les recherches antérieures pour développer des questions plus intelligentes et plus pénétrantes à propos du sujet.*

YIN, 1994

#### **INTRODUCTION : (méthodologie et stratégie de preuve)**

Pour arriver à la compréhension d'un phénomène, quel qu'il soit, il est possible d'emprunter diverses voies, et donc diverses méthodologies de recherche. Mais l'objet de recherche ne peut pas se prêter à toutes les méthodologies. Il est, par conséquent nécessaire d'adopter une grille d'analyse pertinente, permettant une approche efficace de l'objet et de la question de recherche et menant à une meilleure connaissance du phénomène étudié.

De ce fait, la démarche adoptée a été scindée en deux avec, dans un premier temps une synthèse quantitative de la production des mémoires en management sur les six années, synthèse qui traitera des grandes tendances qui guident la publication de mémoires de magistère en management à la faculté des sciences économiques et de gestion, et donc le choix des sujets des mémoire, des encadreurs et des terrains d'observation empirique, cette réflexion sera consolider par des entretiens expliquant les résultats (section 2 et 3) ; dans un second temps, un essai d'induction sur l'évaluation de la qualité de la recherche à travers un questionnaire (section 4). Mais d'abord, une première section expliquera l'approche du terrain, des raisons et des limites des démarches entreprises à travers cette recherche.

## **Section 1 : L'APPROCHE DU TERRAIN ET GRILLE D'ANALYSE**

### **§ 1. La première approche d'analyse : l'observation longitudinale**

#### **A. Sources et méthode d'analyse des données**

L'observation de la publication des mémoires en management nous oblige à nous situer dans le temps de façon à fournir une analyse la plus pertinente possible. L'observation des mémoires ne pouvant, à l'évidence, pas s'opérer de manière statique, mais dynamique. C'est-à-dire une confrontation, comparaison et répartition longitudinale étalée sur un certain nombre d'années.

Habituellement, une étude longitudinale est réalisée par un chercheur présent dans le milieu organisationnel sur toute la période de recueil des données (généralement plusieurs mois, voire plusieurs années). En ce qui nous concerne, nous qualifions notre étude de longitudinale, non pas du fait de notre présence permanente sur le terrain, mais plutôt de la période plus ou moins étendue, prise en compte pour la collecte d'informations.

C'est de ce fait que pour répondre à cette volonté de mener une étude longitudinale, la première méthode de collecte de l'information a été le recours à un recensement intégral des mémoires de magistère en sciences de gestion soutenus à la faculté des sciences économiques et sciences de gestion à l'Université d'Alger.

Cette estimation des mémoires de magistère en management s'étend de janvier 2000 à décembre 2005 recouvrant, ainsi, une période de six ans. La principale source d'information réside dans la bonne volonté du personnel du service post-graduation à la faculté, sans laquelle le travail serait impossible. Cependant cette information a pu être complétée, à la marge, par le fichier central des thèses<sup>1</sup>. L'information qui figure dans ce travail se veut exhaustive mais il n'est pas exclu qu'un mémoire a pu échapper à la recension (que les auteurs et directeurs d'un

---

<sup>1</sup> [www.dctd.cerist.dz](http://www.dctd.cerist.dz)

mémoire manquant veuillent bien dès cette introduction me pardonner). Subséquemment, 103 mémoires ont été listés à partir de la base de données précédemment précisée. Nous nous sommes attachés à respecter l'anonymat des auteurs et des jurys, bien que l'observation des travaux ressemblants aux niveaux des universités étrangères s'achèvent par une présentation de la liste des thèses et mémoires étudiés.

L'inconvénient principal de cette base de données réside dans son caractère incomplet (v. infra : annexe 2)<sup>2</sup>. Les registres d'enregistrement des mémoires soutenus, disponible au secrétariat du service de la post-graduation de la faculté, ne fournissent que quelques informations de forme concernant la recherche. Il aurait été très utile pour le ce travail d'y adjoindre d'autres informations comme : le nombre de pages et de références bibliographiques, le rapport de soutenance<sup>3</sup>, le résumé ainsi que les mots clés. **De telles informations pourraient facilement être ajoutées si le service était informatisé, ce qui n'est pas le cas.** D'autre part, la façon de remplir les formulaires ne permet pas d'exploiter toutes les fiches, à cause de non indication ou de mal précision des données.

En conclusion, si l'exhaustivité ne peut pas être garantie par notre source d'information, elle ne doit pas être, à notre avis, très éloignée de la réalité empirique. Dans tous les cas, il nous paraît acquis que les tendances observées sont significatives de ce qui caractérise la publication des mémoires de magistère dans notre discipline.

Une autre spécificité de l'utilisation des registres d'enregistrement des mémoires soutenus repose sur la prise en compte de tous les mémoires en sciences économiques et en sciences de gestion. Ce constat constitue, en quelque sorte, un avantage plutôt qu'un inconvénient en la matière. Il a permis, en effet, de constater que de nombreux mémoires soutenus pour la filière « sciences économiques » auraient pu être attribués avec celle des « sciences de gestion », compte tenu des

---

<sup>2</sup> La fiche de l'annexe montre bien la différence entre informations souhaitées et informations obtenues.

<sup>3</sup> En France, les rapports de soutenance des thèses relevant du champ de la stratégie sont systématiquement publiés avec un résumé de la thèse ([www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com)) ([www.ecole.org](http://www.ecole.org)).

thèmes et approches retenues, quasi identiques à celles en vigueur dans les travaux en management et en sciences de gestion. Toutefois, ces mémoires non pas étaient pris en compte parmi la sélection. Nous avons considéré que la prise en compte de ces mémoires parmi la population étudiée serait une erreur. Faut-il le rappeler, l'objet étudié est « la formation à la recherche en management et en sciences de gestion », tandis que ces chercheurs non eu, en principe, aucune formation en la matière. Néanmoins, cette remarque est utile dans le fait ou elle permet de poser quelques questions, et donc des réflexions, sur les logiques (et donc les normes) de l'acceptation et de l'habilitation des thèmes, sur d'éventuelle utilité espérée, sur la faisabilité de ces recherches, et finalement sur la crédibilité même de ces recherches : Cela signifie qu'il est impensable qu'un étudiant en post graduation spécialité « théorie économique » traite légitimement un sujet de stratégie concurrentiel d'une entreprise, un exemple parmi d'autre qu'on a observé à travers la base de données.

L'opération de recensement des mémoire constitue la matière première de notre travail. Afin de décrire l'état de la publication, ces mémoires feront l'objet de synthèse puis d'analyse, pour rechercher et dégager les caractéristiques et les tendances de forme ou de fond.

Les observations découlant de cet inventaire sur le terrain sont présentées dans la deuxième section du présent chapitre.

### **B. Les limites de l'approche**

Les limites de notre étude sont principalement de deux ordres : les limites liées aux données utilisées et les limites inhérentes à l'analyse de contenu.

Concernant les données utilisées, tout d'abord, l'analyse de la production des mémoire de magistère en management a été réalisée en s'appuyant uniquement sur les titres des mémoires soutenus. En ne retenant que les titres des mémoires, notre étude réduit la recherche uniquement à son thème d'étude principal, et il est possible que nous ayons omis certains thèmes abordés dans les recherches. Il aurait fallu

prendre en compte les mots clés et/ou les résumés des articles, ceux-ci nous ont été inaccessible.

## **§ 2. Entretien semi-directif et questionnaire**

Le travail présenté précédemment vise à **décrire** l'état de l'objet observé. Mais cette description à besoin d'être **commentée** et **expliquée**. Seulement, les données primaires fondées sur l'observation longitudinale et recueillies directement à la source ne permettent pas un commentaire de l'état. C'est pour cela que les observations « longitudinales » qui ont été menées, ont été complétées par des observations plus ponctuelles. Ainsi, on peut noter que les analyses menées dans le temps font apparaître des constats généraux, avec un point de mire à la mise en exergue des tendances ; et les analyses ponctuelles présentent les approfondissements nécessaires à une bonne compréhension de ces tendances observées. C'est en cela que ces deux modes de collecte sont complémentaires.

La mise en oeuvre de cette méthode a nécessité un choix concernant l'approche du terrain et la collecte de l'information. De la sorte, deux procédés différents ont été adoptés correspondant à deux catégories visées de source d'informations. Il s'agit de l'entretien et du questionnaire, concernant respectivement les étudiants chercheurs postulant pour le diplôme de magistère management, et les enseignants directeurs de recherche (EDR) ayant participé dans une ou plusieurs soutenances de magistère en sciences de gestion et en management, ou bien ayant dirigé le travail de recherche d'un ou plusieurs étudiants postulants à un diplôme de magistère en sciences de gestion ou en management.

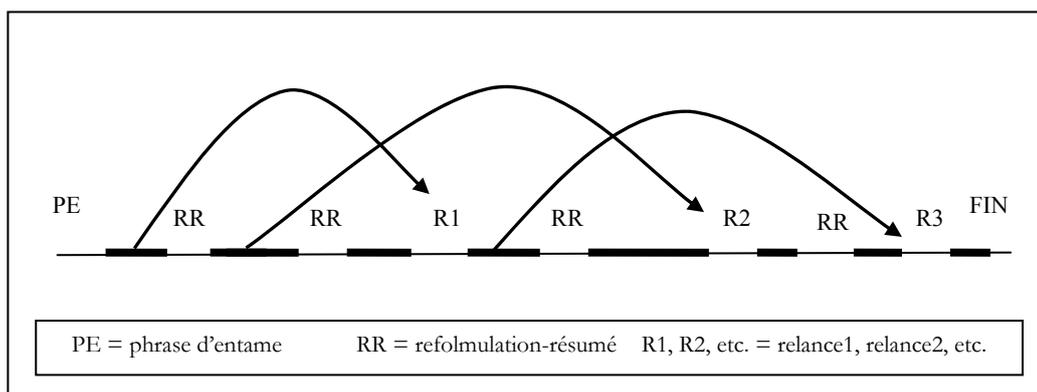
### **A. Entretien semi-directif**

#### **a. définition**

Le premier procédé correspond à l'entretien semi directif. Un entretien est une conversation, une interaction verbale entre un interviewer (notamment le chercheur), et un répondant ; elle a comme but celui d'en arriver à une compréhension approfondie d'une certaine réalité, d'un certain phénomène.

Il est possible de distinguer deux formes d'entretien selon le degré de contrôle et de structuration du questionnement : l'entretien non-directif et l'entretien semi-directif. Il faut noter qu'« un questionnement directif ne relève pas de l'entretien mais du questionnaire. (...) Dans l'entretien non-directif, l'investigateur définit un thème général sans intervenir sur l'orientation du propos du sujet. Ses interventions se limitent à une facilitation du discours de l'autre, à la manifestation d'une attitude de compréhension, à une relance fondée sur les éléments déjà exprimés par le sujet ou à un approfondissement des éléments discursifs déjà énoncés. Avec l'entretien semi-directif, le chercheur applique les mêmes principes, à la différence qu'il utilise un guide structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis. Ce guide est à compléter en cours d'entretien à l'aide d'autres questions (voir la figure 3.2 et le commentaire ci-dessous) » (Thietart, 2003 : p235)

Figure 3.2 : un chemin de conduite d'entretien



**Source :** Romelaer P., dans : Roussel P., Wacheux F., (sous la direction de) : p104.

Dans la figure 3.2, l'entretien se déroule depuis la phrase d'entame (à gauche), jusqu'à la fin (à droite). Les traits en gras marquent le discours de l'interviewé, et les absence du trait marquent les interventions du chercheur. Après la réponse à la phrase d'entame, le chercheur fait une reformulation-résumé qui amène le répondant à donner un complément d'information. La reformulation-résumé doit être refaite au moins deux à trois fois pour s'assurer que le répondant a fini de développer sa réponse à la phrase d'entame. L'origine des flèches signale le moment de l'entretien au cours duquel le répondant a évoqué un thème qui fait l'objet d'une relance. Romelaer P., dans : Roussel P., Wacheux F., (sous la direction de) : p103-104.

### **b. La catégorie de répondants privilégiée**

L'entretien a été entamé au début du mois de juin 2006 et a pris une durée de deux mois. Les répondants concernés forment un groupe constitué de 18 étudiants inscrits en première année et deuxième année magistère option management à notre faculté. Le choix de ces étudiants était **sélectif** afin de parvenir à un échantillon le plus pertinent par rapport à notre problématique et le plus hétérogène en matière de sexe et de nationalité.

Pour remplir la première condition, ont été sélectionnés les étudiants qui ont déjà choisi leurs directeurs de recherche et entamé leurs travaux de mémoire. La deuxième condition était moins difficile à remplir que la première ; il suffisait de constituer un échantillon de plusieurs sous-catégories : 6 étudiantes ; 8 étudiants ; et 4 étudiants étrangers (3 mauritaniens et un yéménite).

Au fil des entretiens et de l'accumulation de l'information, les aspects de l'exploration et de l'analyse de l'objet de recherche se sont précisés. L'entretien nous a été d'un grand apport grâce à l'intérêt et l'enthousiasme qu'ont manifesté les répondants par rapport au sujet.

### **c. Les limites de la procédure**

Cependant, il est à noter que notre investigation présente plusieurs limites.

La première concerne l'échantillon en lui-même, en effet, les étudiants interrogés peuvent être considérés étant des sujets hors de l'objet de la recherche en cours, par le fait que leurs travaux n'entre pas dans la période d'analyse prise en compte dans notre travail. Pour cela, une hypothèse implicite est que les choix et les tendances des étudiants chercheurs ne subissent pas de grands changements dans un intervalle restreint de temps.

La deuxième concerne également l'échantillon. Puisque, sans vouloir viser une catégorie quelconque à priori, progressivement, notre recherche s'est orientée vers un choix sélectif des étudiants. Les prétextes d'un tel choix ont été exposés plus

haut. Mais le fait de sélectionner son échantillon ne peut s'épurer d'un arbitrage subjectif influençant la validité de l'information recueillie.

## **B. Le questionnaire**<sup>4</sup>

L'observation sur le terrain, à travers l'assistance de nombreuses soutenances, enrichie par les entretiens avec les étudiants chercheurs, a permis de faire le point sur les difficultés rencontrées dans la réalisation d'un mémoire de magistère, et a motivé la mise en place d'un questionnaire plus précis et davantage orienté vers des pistes complémentaires à exploiter.

### **a. Présentation du questionnaire**

Ce questionnaire a été envoyé à des enseignants ayant participé comme jurys dans une ou plusieurs soutenances de magistère en sciences de gestion et en management, ou bien ayant dirigé le travail de recherche d'un ou plusieurs étudiants postulants à un diplôme de magistère en sciences de gestion ou en management. Une préférence a été faite pour les enseignants ayant dirigé des travaux entre 2000 et 2005. Ainsi, 21 questionnaires ont été envoyés.

Le questionnaire vise à donner **l'image** que portent les enseignants de la qualité de la recherche en management à travers les mémoires de magistère. Plusieurs critiques ont été rassemblées en groupes selon leur nature, de forme ou de fond ; quatre niveaux d'existence de ces critiques sont proposés, très souvent ; souvent ; rare ; très rare, ils constituent une réponse à une seule question qui est : à quel niveau pensez-vous que ces critiques sont répondues parmi les mémoires de magistère dans la période 2000-2005 ? L'enquête comprend des questions de fait et non d'opinion, pour cela le questionnaire contient une cinquième colonne « pas de réponse » en cas de non compréhension de la critique ou lorsque le répondant n'a pas de réponse claire. Une page vide a été laissée à la fin du questionnaire afin d'y ajouter des commentaires ou des critiques non citées.

---

<sup>4</sup> Voir annexe n° 2

Des informations supplémentaires ont été sollicitées afin de servir l'analyse des données. Ces informations correspondent essentiellement aux titre de la thèse de doctorat (pour connaître la spécialité de l'enseignant), le département dont il est affecté (sciences de gestion, sciences économique), le rang (professeur, maître de conférence) et le nombre de participation comme jury (estimation).

#### **b. Les limites de la procédure**

La principale limite correspondant cette approche concerne le taux de non réponse au questionnaire. Le taux de réponse premier envoi étant resté très faible (2 réponses), une relance a été indispensable à travers des contacts directs avec les enseignants. Mais cela n'a pas changé grande chose, le nombre total des réponses pour les deux renvois a été de 5, représentant ainsi un taux de réponse de 23.8%.

## **Section 2 : CARACTERISTIQUES GENERALES DES MEMOIRES RECENSES**

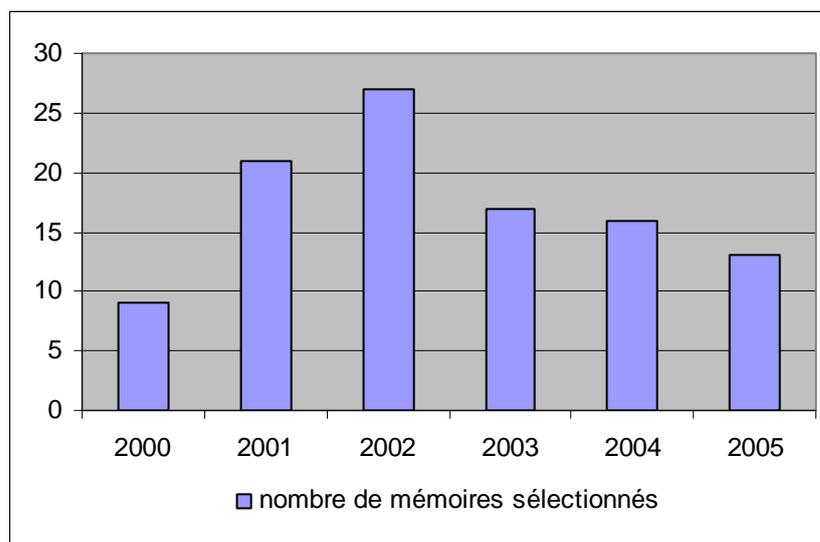
Dans cette deuxième section, le travail ne portera pas sur l'évaluation des mémoires ou de la recherche en science de gestion. Il consiste, plutôt, à répertorier, synthétiser et commenter l'état des mémoires en management soutenus à la faculté des sciences économiques et de gestion et retenues pour la période prise en compte.

### **§ 1. Synthèse des mémoires**

#### **A. description de la population et commentaires**

Les mémoires recensés ont été soutenus sur la période 2000-2005. L'étalement dans le temps des mémoires indique une évolution dégressive assez régulière des mémoires soutenus entre 2002-2005 (voir figure 3.3). Un faible nombre de mémoire a été recensé en 2000, les mémoires soutenus en fin d'année 1999 et éligibles à la campagne de qualification de l'année universitaire 1999-2000 n'ont pas été retenues dans la population. Par contre un important nombre de mémoires a été recensés en 2002, qui constitue la classe modale par rapport au caractère de nombre de mémoires soutenus, mais les années suivantes voient une relative décroissance du nombre de travaux par rapport à 2002 et 2001. Comme les inscriptions des nouveaux postulants en magistère se cumulent, on peut en déduire, logiquement, que **le temps moyen mis par les étudiants pour rédiger et soutenir leurs mémoires s'allonge**. Il n'est cependant pas exclu qu'une telle constatation peut, aussi être tributaire d'une nouvelle structuration de la formation en post-graduation, on notera que le constat d'une décroissance des travaux en sciences de gestion peut être expliqué par la création, en 2003, de nouvelles filières subordonnées comme le marketing et le management, et dont seulement les mémoires de management ont été sélectionnés.

Figure 3.3 : Nombre de mémoires recensés par année



### **B. Classification des mémoires selon leurs sanctions**

Avant tout essai d'analyse, le travail prendra comme point de départ la présentation d'une classification des mémoires sélectionnés selon leurs sanctions finales par les membres de jury. Trois classes de sanctions sont en usage à la faculté. Il s'agit, par ordre de valeur académique croissante : "honorable", "très honorable" et "très honorable avec félicitation". Le tableau 3.1 indique les résultats obtenus.

Tableau 3.1 : Classification des mémoires selon l'évaluation

	très honorable avec f	très honorable	honorable
Nombre	4	91	8
%	3.88%	88.35%	7.77%

La classification montre une majorité écrasante (93.23%) des mémoires au-dessus de la classe "honorable". La non disponibilité des rapports de soutenances remis

par les membres de jury et correspondant à leur évaluation respective constitue un inconvénient pour une véritable analyse de leur sanction. Mais les résultats obtenus et indiqués dans ce tableau laisse apparaître une proportion très élevée de la classe "très honorable". On s'interroge si celle-ci n'est pas devenue une sorte de seuil « *psychologique* » que les membres de jury hésitent de dépasser au détriment d'une évaluation objective.

## **§ 2. Les publications en sciences de gestion... traitent-elle de la « gestion » ?**

Le premier travail d'analyse a concerné un essai de tri entre les mémoires qui traitent des thèmes qui relèvent du champs de la gestion de celles qui traitent des thèmes qui nous apparaissent logiquement appartenir à d'autres spécialités. Ce travail nécessite un retour aux définitions, données au premier chapitre, du champ de la recherche en sciences de gestion, de sa finalité, son objet, et son projet. Les mémoires qui portent des thèmes de gestion, au sens donné, seront retenus ; par conséquence, les mémoire de magistère en sciences de gestion qui ne traitent pas des thèmes de gestion, comme celle de l'analyse économique, la macroéconomie, seront rejetés.

### **A. Présentation de l'approche et des résultats de l'analyse**

La définition du champ d'un mémoire n'était pas simple. L'impératif de l'objectivité du jugement se heurtait avec l'inconvénient de n'avoir que le titre du mémoire comme information de fond. Il est impératif de mettre en oeuvre un instrument applicable a tous les mémoire et dont le résultat correspond au mieux à la définition du champ des sciences de gestion donné au premier chapitre.

De ce fait, il est considéré que les mémoires en management devaient remplir au moins deux des conditions suivantes :

- présence dans le titre du terme " entreprise " ou " organisation " ;
- titre avec des mots très courants en management (innovation, concurrence, contrôle, stratégie...);
- disposer les organisations comme terrain d'observation empirique ;
- avoir un niveau d'analyse microéconomique.

L'idée de base ici est que aucune de ces conditions n'est, en lui même, indispensable. Il suffit pour un travail de remplir deux entre elles pour qu'il soit retenu. Ainsi, une recherche en gestion ne doit pas forcément avoir un niveau d'analyse microéconomique ; à titre d'exemple : une recherche, qui traite de la « démographie des entreprises économiques algériennes », est considéré, dans ce travail au moins, comme une recherche en sciences de gestion, puisqu'elle remplit la première et la troisième condition.

Le tableau 3.1, ci-après, synthétise ce classement, et fournit le nombre et le pourcentage des mémoires rejetés ou retenus pour chaque année.

Tableau 3.2 : répartition des mémoire selon leur appartenance au sciences de gestion.

Année	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Tot.
<b>Nb. De mémoires sélectionnés</b>	9	21	27	17	16	13	<b>103</b>
<b>Nb. De mémoires retenus</b>	6	7	16	10	9	12	<b>60</b>
<b>%</b>	66,67%	33,33%	59,26%	58,82%	56,25%	92,31%	<b>58.25%</b>
<b>Nb. De mémoires rejetés</b>	3	14	11	7	7	1	<b>43</b>
<b>%</b>	33,33%	66,67%	40,74%	41,18%	43,75%	7,69%	<b>41,75%</b>

Pour mieux apercevoir l'évolution du caractère le long de la période d'étude. Les deux figures suivantes (3.3 et 3.4) représente, respectivement, l'étalement sur la période étudiée du nombre et du pourcentage des mémoires retenus et des mémoires rejetés.

Les figures montre que l'année 2001 présente le plus grand nombre de mémoires rejetés (14) et avec le plus grand taux de rejet (66.67%). Tandis que l'année 2005 est assai exceptionnelle avec un seul mémoire rejeté soit un taux de 7.69%. Quoique on ne puisse trancher sur une amélioration des choix des étudiants chercheurs à partir de ces résultats, on ne peut savoir si ce progrès est durable ou seul fait d'exception.



Figure 3.4 : répartition des thèmes retenus et des thèmes rejetés.

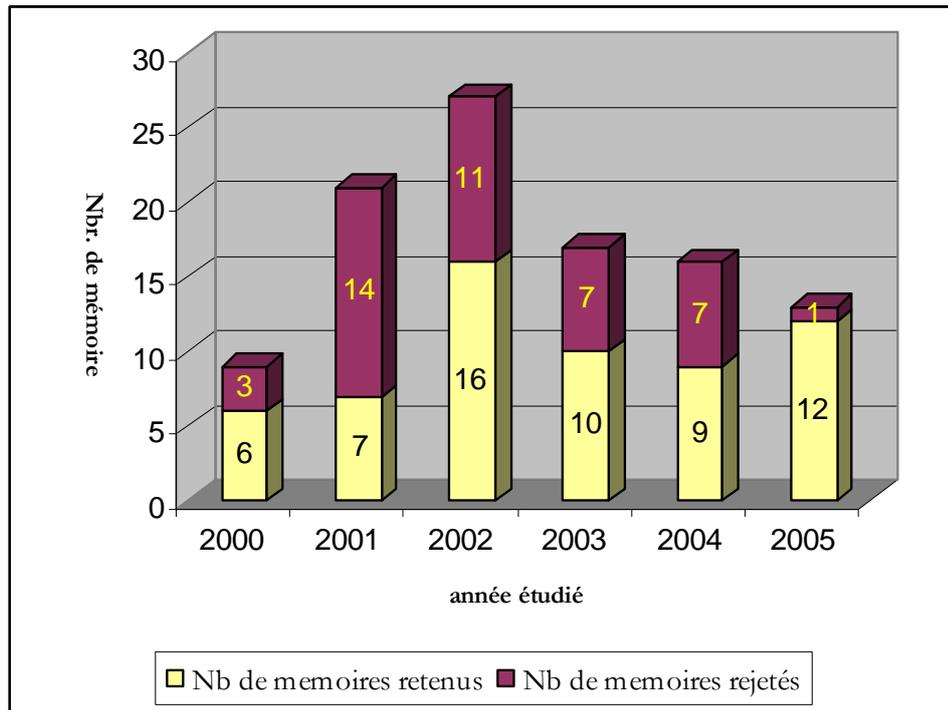
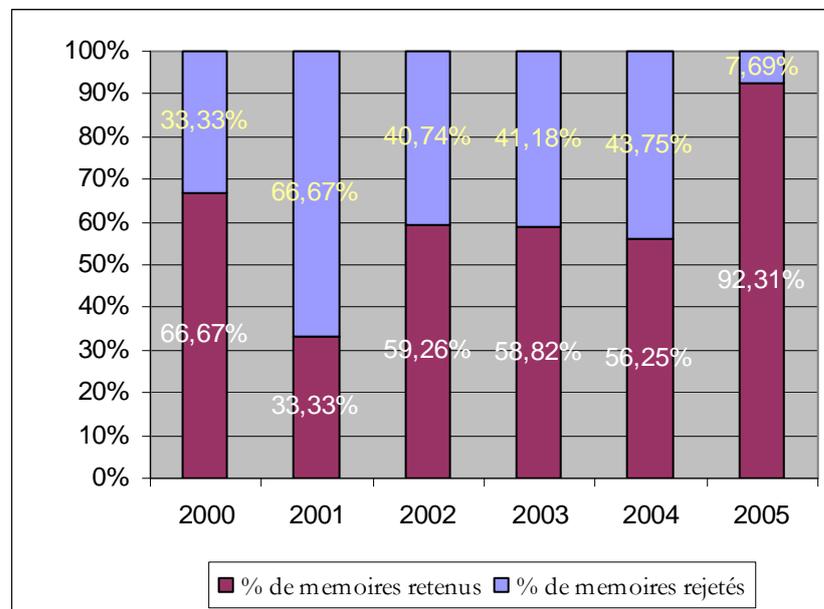


Figure 3.5 : pourcentage de rejet des thèmes par année.



A l'exception des deux années : 2005 et 2002. Les classes (2000, 2001, 2003, 2004) présentent un taux de rejet très proche de la moyenne arithmétique de toute

la période (38.89%). L'écart type de la série (toujours à l'exception de 2005 et 2002) est de 0.03, alors qu'il est égal à 0.17 en prenant compte des deux exceptions. Cela montre que les quatre classes affichent un taux de rejet assez constant, et qui peut être attribué à toute la série étudiée.

A la suite de cette sélection, **43 mémoires des 103 initiaux ont été rejetés**, soit 41.75%. L'inexistence d'un travail antérieur en matière d'évaluation de la recherche rend impossible d'attribuer un jugement de valeur sur cette grandeur. Cependant, cette proportion reste élevée en admettant l'hypothèse que la qualité d'une recherche dans un champ scientifique requière en son aval, un cumul de connaissances et d'outils d'analyse que seul une formation en post graduation, dans le même champ, peut attribuer.

Afin de commenter ce constat, il est perçu que la réflexion sur ces résultats conduit le commentaire vers le problème des intervenants pouvant influencer la question du choix du sujet de recherche. Ainsi, deux hypothèses ont été admises pour répondre à ce problème :

- le choix du sujet de recherche est le résultat de négociation et d'ajustement entre trois acteurs essentiels –le chercheur, l'université, et le directeur de recherche-, avec une grande part d'influence du directeur, en particulier en ce qui concerne les chercheurs débutants ;
- l'influence de la spécialité et du domaine d'activité intellectuelle de l'enseignant (science économique ou sciences de gestion) sur sa contribution en matière d'orientation de l'étudiant chercheur, peut constituer un élément explicatif du phénomène étudié.

Pour étayer ces deux hypothèses de travail, nous aborderons, tout d'abord, ce que nous appellerons de l'environnement externe de la recherche, c'est-à-dire, les acteurs intervenant et influençant le cours de la recherche ; ensuite, une tentative d'explication des effets de cet influence sur le choix des sujets traités par les étudiants chercheurs, résultats acquis à travers l'entretien.

## **B. Influence du terrain d'observation et de l'administration de la faculté**

On peut admettre que l'environnement externe d'une recherche est constitué de quatre acteurs principaux ; il s'agit de l'étudiant chercheur, le directeur de recherche, l'établissement qui héberge la recherche et l'objet observé (le terrain).

En ce qui concerne l'objet étudié (l'organisation objet d'étude de cas, ou un ensemble d'acteurs observés), il détient un rôle passif par rapport au choix du sujet de recherche. L'étude de cas et l'observation empirique viennent pour subir et répondre à des questionnements déjà posés (voir supra ch.2, sec.3).

L'établissement universitaire qui héberge la publication du mémoire est représenté par la communauté académique. Dans certaines écoles et facultés, et pour des raisons politiques, l'administration de l'institution impose certains sujets à traiter aux étudiants chercheurs. Ce n'est pas ici le cadre du débat sur l'efficacité ou non d'un tel dispositif, mais cela permet une réflexion sur la problématique d'une résolution radicale du problème étudié. Il faut noter cependant que cette communauté académique peut exercer une influence décisive sur l'orientation de la recherche sans avoir à imposer des sujet à traiter ; et cela à travers le contrôle, *a priori*, des fonds de recherche, et par conséquence l'habilitation et l'autorisation de traiter tel ou tel sujet ; et encore, *a posteriori*, à travers la sanction d'évaluation du mémoire soutenu.

Il faut noter que les facultés, quelles que soient leurs spécialités, sont, en principe, l'objet de pression, discrète mais ferme, de la part des pouvoirs publics qui financent l'activité académique et qui veulent voir le rendement de leur investissement (voir intro.). Ils leur est demander leur utilité et leur apport à l'environnement. Ce qui implique qu'ils tendront à favoriser les recherches qui, à leur sens, ont des applications et des conséquences sociales clairement identifiées. Ceci conduit directement à l'impératif de concordance entre le sujet traité et les outils d'analyse acquis par l'étudiant pendant son cycle de formation. Sans lesquels, on principe, on ne peut imaginer une qualité de contribution.

Dans le deuxième point, nous allons évoquer l'influence des attributs de l'enseignant et de l'étudiant sur le choix des sujets de recherche

### **C. Quelle influence de l'enseignant-directeur de recherche (EDR) ?**

#### **a. Quête des préférences et des choix des étudiants**

Afin d'approfondir l'investigation, une enquête a été menée auprès des étudiants de magistère (Chap.3, sec1, §2). L'entretien s'est intéressé à une question principale qu'est la suivante : Comment les caractéristiques de l'étudiant influencent-elles les questions qu'il va se poser, et donc le thème de sa recherche ? Sont considérés comme caractéristiques de l'étudiant plusieurs éléments pouvant influencer son choix, dont le domaine de sa formation en graduation, ses travaux précédents, son origine géographique...

Pour répondre à cette question, la vision "positiviste" veut que l'on étudie d'abord les résultats objectifs obtenus à travers le classement et l'interprétation des données recensées (annexe 1). Elle recommande de définir les tendances réelles (valides) puis de concevoir des procédés d'inférences inductives pour expliquer des résultats existants, ou encore pour combler un manque évident dans les connaissances. Cependant, faute de disponibilité des données, l'approche adoptée pour cette partie n'en est pas ainsi. La quête des résultats correspondant à cette question se heurte avec des biais concernant leur validité. Un exemple, qui se rajoute aux critiques de cette approche citées ci-dessus, se rapporte à la confidentialité des étudiants interrogés (ils expliquent rarement de façon précise l'origine de leurs idées).

Les tableaux : 3.3 ; 3.4 ; 3.5, regroupent les réponses recueillies correspondant aux trois questions suivantes :

- Sur la base de quels critères choisissez vous votre thème de recherche ?
- Le sujet de recherche, était-il de votre choix ou bien celui du directeur de recherche ?
- Sur la base de quels critères choisissez vous votre directeur de recherche ?

Tableau 3.3 : Critères de choix du thème de recherche

sur la base de quels critères choisissez vous votre thème de recherche?		
des travaux antérieurs (licence notamment)	8	44,44%
l'influence du directeur de recherche	6	33,33%
sujets et débats actuels	6	33,33%
un domaine vierge, un sujet non traité	4	22,22%

La formation et les travaux antérieurs de l'étudiant, cités 8 fois soit 44%, constituent l'élément principal influençant le choix du thème de recherche. Le domaine d'étude en graduation et le travail de mémoire de fin d'étude sont considérés comme une expérience antérieure qui va déterminer ses intérêts, sa capacité à identifier certains phénomènes, et à considérer certaines interrogations comme dignes d'enquête. Aussi, au terrain, cette expérience représente son bagage personnel qui va affecter le degré d'aisance du chercheur dans ses contacts avec différents acteurs.

L'influence du directeur de recherche vient en deuxième lieu avec 33.33% de pourcentage (cité 6 fois). Le tableau 3.5 explicite ce résultat.

Tableau 3.4 : Influence du directeur de recherche sur le choix du thème

le sujet de recherche, était il de votre choix ou bien celui du directeur de recherche ?		
de mon choix	4	22.22%
celui du directeur	6	33.33%
objet de négociation	7	44.44%

Le constat est remarquable. En effet, le directeur de recherche détient une influence sur 77.77% des choix de thème de recherche. Cette influence peut être, soit directe, c'est-à-dire que l'enseignant propose un thème de recherche à son étudiant ( $\frac{1}{3}$  des cas) ; soit indirecte, c'est-à-dire le thème de recherche a été objet de négociation et donc de contrôle de la part de l'enseignant (vue sa position de puissance en terme de négociabilité). Il est toutefois intéressant de noter que les 4 cas d'étudiants ayant choisi eux-mêmes leurs thèmes correspondent à des étudiants étrangers. Cela peut paraître raisonnable puisque ces étudiants préfèrent étudier des thèmes spécifiques à leurs pays d'origine et avec un terrain correspondant.

L'étude des résultats obtenus par les deux questionnements précédents, a mené l'investigation à s'interroger sur les critères de choix des enseignants-directeurs de recherche. Le tableau 3.5 présente les résultats de ce questionnement.

Tableau 3.5 : Critères de choix du directeur de recherche par les étudiant

sur la base de quels critères choisissez vous votre directeur de recherche?		
la maîtrise du sujet de recherche	9	50.00%
appréciation personnelle du capital scientifique de l'enseignant	7	38.89%
la disponibilité	5	27.78%
la maîtrise de la langue	4	22.22%
la maîtrise de l'Internet	3	16.67%
Autres	4	22.22%

Les étudiants ont une préférence pour travailler avec des enseignants qu'ils considèrent qualifiés pour le thème qu'il cherche à aborder (proposition 1 et 2). Ce constat peut paraître contradictoire et laisse considérer que les thèmes de recherche sont définis et connus *a priori*. Cette contradiction peut être levée en attribuant ces réponses aux thèmes objets de négociations et aux étudiants étrangers. La disponibilité de l'enseignant est très sollicitée par les étudiants, par contre, la maîtrise de la langue (l'arabe notamment) et l'utilisation de l'Internet comme outil de communication caractérisent le choix des étudiants étrangers.

### **b. Les exigences du directeur de recherche**

Pour approfondir l'étude de l'influence des enseignants directeurs de recherche sur le choix des thèmes (deuxième hypothèse de travail), l'analyse va se produire en deux étapes. D'abord, un recensement des directeurs de recherche, pour la période analysée ; en second, un essai d'étude des liens de corrélation entre le nombre des mémoires rejetés, et d'éventuel indicateur de "la spécialité de l'enseignant".

Le tableau 3.6 présente le nombre d'enseignants avec le nombre respectif de mémoires dirigés. Afin de respecter l'anonymat, nous avons attribuer à tout enseignant  $i$  un code  $E_i$  dont il le symbolisera pour chaque emploi.

(Lecture du tableau 3.6) : L'information concernant le directeur de recherche d'un (1) mémoire n'était pas présente dans les documents à notre disposition, de la sorte, l'effectif pris en considération a varié (102 items). Toutefois, 34 directeurs de recherche ont été recensés, soit une moyenne de 3 mémoires par directeur. Cette

moyenne cache en fait une forte concentration de l'encadrement des mémoires sur un faible nombre de directeurs, puisque, sur six ans, **20.59% des mémoires soutenus ont été réalisés sous la direction de deux enseignants (E16 et E23).**

Tableau 3.6 : Nombre de mémoire dirigé par enseignant

directeur	N. De mémoire	%	Directeur	N. De mémoire	%
E1	6	5,88%	E18	4	3,92%
E2	1	0,98%	E19	3	2,94%
E3	1	0,98%	E20	2	1,96%
E4	1	0,98%	E21	2	1,96%
E5	2	1,96%	E22	2	1,96%
E6	1	0,98%	E23	8	7,84%
E7	2	1,96%	E24	3	2,94%
E8	3	2,94%	E25	6	5,88%
E9	1	0,98%	E26	5	4,90%
E10	1	0,98%	E27	2	1,96%
E11	1	0,98%	E28	1	0,98%
E12	1	0,98%	E29	6	5,88%
E13	2	1,96%	E30	3	2,94%
E14	5	4,90%	E31	2	1,96%
E15	5	4,90%	E32	1	0,98%
E16	13	12,75%	E33	1	0,98%
E17	4	3,92%	E34	1	0,98%

Le tableau 3.7 expose la répartition des mémoires rejetés sur les 34 enseignants recensés.

Tableau 3.7 : nombre de mémoires rejetés et retenus par enseignant.

Directeur	n. tot.	Rejet	Retenu	Directeur	n. Tot.	rejet	retenu
E1	6	0	6	E18	4	1	3
E2	1	0	1	E19	3	1	2
E3	1	0	1	E20	2	1	1
E4	1	0	1	E21	2	1	1
E5	2	0	2	E22	2	1	1
E6	1	0	1	E23	8	5	3
E7	2	0	2	E24	3	2	1
E8	3	0	3	E25	6	4	2
E9	1	0	1	E26	5	4	1
E10	1	0	1	E27	2	2	0
E11	1	0	1	E28	1	1	0
E12	1	0	1	E29	6	6	0
E13	2	0	2	E30	3	3	0
E14	5	1	4	E31	2	2	0
E15	5	1	4	E32	1	1	0
E16	13	3	10	E33	1	1	0
E17	4	1	3	E34	1	1	0

La répartition des mémoires rejetés sur le nombre des enseignants indique une quasi généralisation du problème étudié. En effet, 21 des 34 enseignants recensés, soit 61.76%, ont dirigé, pendant la période analysée, au moins un des mémoires rejetés. Cela montre que **le caractère de respect de la discipline de formation ne constitue pas une exigence de taille pour les directeurs de recherche.**

Pour approfondir ce constat, la réflexion va s'interroger sur la relation entre le domaine d'activité du directeur de recherche et le thème choisi pour celle-ci. Ainsi, pour confirmer (ou réfuter) l'hypothèse de travail, l'opérationnalisation du concept "spécialité de l'enseignant" oblige à concevoir un indicateur concret. En premier lieu, le domaine de publication de l'enseignant, concrétisé par sa thèse de doctorat, apparaissait comme l'indicateur le plus adéquat à ce concept. De ce fait, une rubrique sollicitant le titre de la thèse de doctorat a été jointe au questionnaire présenté ci-dessus (chap3, sec1, §2).

Cependant, le taux de retour sur les questionnaires envoyés étant très faible, l'analyse de lien de corrélation n'a pas pu être réalisée.

Néanmoins, un autre indicateur a été conçu, concernant l'appartenance de l'enseignant au département de sa spécialité. Le postulat implicite, ici, est qu'un enseignant, publiant dans le domaine de gestion ou dans le domaine d'économie, est affilié respectivement au département des sciences de gestion ou à celui des sciences économiques. Ainsi, la corrélation par rapport à cet indicateur est faible (coefficient de corrélation égal à 41,63%), et, sous ce postulat, l'hypothèse de l'influence du domaine d'activité scientifique du directeur de recherche sur le choix du thème, est rejetée.

D'autre part, la validité d'un tel résultat paraît clairement discutable à cause de l'inadaptation de l'indicateur utilisé pour le concept étudié. Ainsi, l'hypothèse reste sans réponse et ouverte au débat.

### **Section 3 : ESSAI DE CLASSIFICATION DES MEMOIRES DE MAGISTERE**

L'observation des mémoires de magistère en management peut conduire à un certain nombre de réflexions concernant d'éventuelles classifications. Nous avons choisi de procéder à deux essais de classification possibles par rapport aux données disponibles. D'abord, une classification thématique, traitant de l'appartenance du mémoire aux sous-disciplines du management ; et ensuite, une classification que nous qualifions de méthodologique se basant sur la méthode d'accès au terrain.

Notant que uniquement les mémoires qui ont été retenus, et dont le nombre est de 60, seront pris en considération au cours de cette section. Les 43 mémoires rejetés ne peuvent pas, à notre avis, constituer un objet de classifications utiles.

#### **§ 1. Classification thématique**

##### **A. Méthode et limites de la procédure**

En fonction des données disponibles, plus ou moins complètes, nous avons affecté chaque mémoire selon le titre de recherche. La classification retenue est une classification hiérarchique (ou exclusive). Elle exclut à ce titre l'appartenance d'un travail à plusieurs catégories. De ce fait, nous avons maximisé l'homogénéité au sein de chaque classe et la différenciation des classes entre elles. Ainsi, à titre d'exemple, une recherche portant sur la rémunération, la qualification, les compétences ou la formation se trouve classée au sein des travaux portant sur les « Ressources Humaines », tout comme un mémoire traitant de la stratégie marketing des entreprises publiques est affecté à la catégorie « Marketing ». De la même façon, les mémoires ayant comme terrain les entreprises publiques figurent dans le thème traité et non pas dans la rubrique consacrée au management publique. Il s'agit surtout de ne pas confondre le sujet traité et le terrain sur lequel il fait l'objet d'observations.

Toutefois, deux critiques majeurs peuvent être attribuées à notre approche. En premier, et étant donné le nombre élevé des mémoires repérés, il n'a pas été

matériellement possible de tous les lire. Les résumés et les mots clés ne figurant pas dans les formulaires d'enregistrement des mémoires soutenus, les titres des travaux ont été les seules données exploitées pour connaître le thème de la recherche. Malheureusement, reconnaissons que ces synthèses ne sont pas toujours correctement réalisées, ce qui a pu, dans certains cas, nous induire en erreur.

La deuxième critique est d'ordre méthodologique et concerne la validité des critères de tri. En effet, la procédure laisse apparaître une image du management comme une juxtaposition de disciplines indépendantes les unes par rapport aux autres. Or, certaines recherches, notamment de structure relationnelle, auraient pu figurer dans deux classes différentes (à titre d'exemple, un mémoire qui traite de l'effet de la privatisation sur la gestion des ressources humaines. Ce mémoire figure dans la classe privatisation alors qu'il aurait pu être affecté dans la catégorie ressources humaines). Mais même au-delà des recherches relationnelles, certains thèmes de recherche en management se caractérisent par un aspect transversal où la dépendance par rapport à une autre (ou aux autres) discipline(s) est très forte. Il en est ainsi, à titre d'exemple, pour les thèmes « management de la qualité » et « la gestion industrielle ». Les recherches sur la qualité trouvent leurs sens pour une grande partie à l'intérieur du processus logistique et industriel de l'entreprise, puisque c'est à ce niveau que ce déterminent : — le prix de revient des produits fabriqués ; — la qualité des produits livrés ; — la qualité de service au client, en particulier le délai de livraison ; — l'attitude de traiter les commandes urgentes... etc. De la sorte, le fait d'affecter un mémoire à un thème quelconque n'exclut, en aucun cas, le fait d'aborder des concepts d'autres sous-disciplines dans sa problématique ou au cours du développement du travail de recherche.

Reconnaissant de ne pas pouvoir trouver une solution sans biais, nous avons opéré en retenant les thèmes perçus comme significatifs de la recherche à travers le titre. Un choix qui, lui-même, reste d'une subjectivité inévitable.

## **B. Résultats et commentaire**

Suite à la classification ci-dessus présentée, douze classes ont été définies. Le tableau 3.5 illustre la synthèse du nombre de mémoires par thème sur la période analysée.

Tableau 3.8 : Répartition thématique des mémoires de magistère

<b>Le thème des mémoires</b>	<b>Nb.</b>
Management public	5
Privatisation	4
Audit et Contrôle de gestion	4
Qualité	5
Innovation	1
Marketing	11
Gestion industrielle	2
Ressources humaines	9
Comptabilité et finance de l'entreprise	9
Banque et assurance	2
Veille et Technologie de l'information	6
Ethique et culture d'entreprise	2
<b>Total</b>	<b>60</b>

### **a. Eléments explicatifs**

La catégorie « management public » regroupe les travaux qui abordent la question de la performance de l'action publique, des établissements publics et des entreprises publiques. Le critère clé pour cette classe consiste dans le développement d'une réflexion concernant les produits non marchands. Du point de vue de l'action publique, on notera que la gestion des hôpitaux et celle des collectivités locales sont des sujets qui ont suscité l'intérêt des chercheurs au point que plusieurs mémoires y sont exclusivement consacrées.

Le terme de privatisation est, le plus souvent, utilisé pour désigner une opération de désengagement financier, partiel ou total, de l'Etat au sein d'organisations de droit privé, telles que les sociétés nationales. Les privatisations conduisent souvent à des situations hybrides d'organismes mi-publics/mi-privés ou encore en

phase de mutation. La catégorie « Privatisation » rassemble les mémoires qui analysent ces processus de désengagement et/ou leurs influences managériales et organisationnelles.

Par le thème « Audit et Contrôle de Gestion », un ensemble de travaux s'attache à étudier l'impact des mécanismes de contrôle, en général, sur la performance ; et en particulier l'audit fiscal et le contrôle interne.

Relèvent de la classe « Qualité » les mémoires qui traitent des processus à travers lesquels l'entreprise peut assurer des normes bien définies en matière d'usage, de disponibilité du produit, du prix de vente... La qualité est ainsi considérée comme élément de la compétitivité. Les normes étudiées peuvent aller au-delà des attributs et propriétés des produits et services, pour atteindre également les services associés et la valorisation des individus dans leur travail, traitant ainsi de la Qualité Totale.

L'innovation (technologique) est étudiée comme étant un changement correspondant à une nouveauté dans la production sous forme de produit nouveau ; de procédé de fabrication nouveau ; d'un usage nouveau pour les produits ou les équipements existants ; de nouveaux débouchés ou d'une nouvelle organisation de l'entreprise. Les travaux traitant de l'« Innovation » présentent celle-ci comme l'option privilégiée de création d'un avantage concurrentiel durable.

Les recherches en Marketing sont basées fondamentalement sur une approche des problèmes de commercialisation, partant du marché qu'elle analyse, afin de déterminer la nature des besoins à satisfaire, pour revenir à la définition du produit correspondant au besoin analysé. L'idée de base est que le consommateur n'achète pas le produit pour le produit lui-même ; son choix est plutôt orienté par un ensemble d'attributs que porte le produit, et ce sont ces attributs qui différencient le produit à un autre, et c'est à l'entreprise de proposer son produit avec le meilleur *panier* d'attributs et au moindre coût.

« Le management industriel recouvre la conception des produits vendus par l'entreprise ; la conception des processus de production ; la gestion des flux et des stocks ; la gestion des technologies mises en œuvre dans les produits et dans les

processus ; la politique d'achat des matières premières et des composants ; la politique de qualité à tous les niveaux de fabrication ainsi que l'organisation des systèmes de distribution » (Baglin G. : 19).

« Les dimensions essentielles en cours de la gestion des ressources humaines peuvent être désignées par le sigle CORE qui permet de mieux les mémoriser :

— C pour communication, entendue dans le sens le plus large du terme, incluant le management participatif, le marketing interne, les relations sociales... ; — O pour l'organisation du travail ; — R pour rémunération ; — E pour l'emploi : de la gestion individualisée et collective des carrières à celle plus globale des effectifs et des compétences en passant par les démarches de recrutement, de formation... » (Bournois F. : 2733)

L'objectif de la comptabilité est de fournir, à partir d'une évaluation monétaire de tous les mouvements de flux et de stocks (réels ou financiers), les informations permettant d'apprécier les performances des entreprises et d'aider à la prise de décision. Quand à la finance d'entreprise, elle se doit de remplir trois missions principales : — assurer en permanence le financement de l'activité quotidienne, c'est-à-dire gérer la trésorerie ; — étudier la rationalité des placements à long terme, c'est-à-dire les choix d'investissements ; — obtenir les moyens financiers au meilleur prix pour ne pas alourdir les charges de l'entreprise. Ces deux domaines de recherche ont été regroupés dans une même classe vue leur aspect analogique, notamment en matière de données nécessaires en aval. Par contre une distinction a été opérée pour le groupe banque et assurance qui constitue à lui seul une entité propre.

En principe, deux voies de recherche peuvent être réalisées en terme de « Technologie et Systèmes d'Information ». D'abord, les recherches qui s'interrogent sur les économies que génère la nouvelle application (*cost saving*) et le contrôle des processus de son élaboration. La deuxième voie traite plutôt du développement de l'activité que l'organisation obtiendra, notamment en terme d'avantage concurrentiel, grâce à cette application.

Sont regrouper dans la classe « Ethique et culture d'entreprise » les mémoires traitants de l'impact des coutumes et normes sociales sur le management des organisations, notamment les aspects idéologiques et religieux « éthique ». Et les mémoires qui étudient la culture de l'entreprise.

### **b. Commentaires**

Nous avons une sorte d'éparpillement des mémoires de magistère en management. **C'est un signe de richesse de la production des mémoires de magistère.** En effet, douze thèmes en dû être définis pour pouvoir classer les 60 mémoires retenus, soit une moyenne de cinq mémoires par classe thématique. Néanmoins cette moyenne dissimule une forte concentration. La moitié des mémoires est partagée entre trois disciplines parmi les douze distinguées. Il s'agit du « marketing » avec 11 mémoires, de la « comptabilité et finance » et de la « GRH » avec 9 mémoires chacune. Il apparaît intéressant de noter que les deux premières disciplines correspondent à deux spécialités étudiées en post-graduation parallèlement à celle du management.

Cette classification montre aussi une absence des thématiques relatives à la stratégie au sens large, un manque relatif des mémoires sur la conception et les manœuvres stratégiques, ainsi que sur l'application pratique des outils d'analyse stratégique (internes et externes), et de l'analyse des secteurs et des groupes. **Ces observations mettent en lumière la faiblesse de la recherche transversale en management parmi la population étudiée.** Pourtant, les problématiques transversales restent les seules à pouvoir soulever les débats sociaux, économiques et politiques actuels. Elle illustre par ailleurs la fréquence des mémoires à "champ" unique : Marketing, finance, GRH... ou encore quelques mises en relation de deux thématiques différentes au sein d'une même problématique. L'étudiant chercheur en management ne serait-il pas quelque peu réticent devant les sujets donnant lieu à des débats faisant appel à des soubassements et enjeux pluridisciplinaires ? Il s'agit moins de répondre à cette question, que d'inciter les acteurs à orienter leurs efforts et leurs interrogations vers des questionnements plus « utiles » au sens donné au deuxième chapitre.

## **§ 2. Classification méthodologique**

### **A. Grille d'analyse**

La classification méthodologique en question concerne la nature de la recherche. Elle étudie donc la stratégie du chercheur par rapport à son terrain.

Plusieurs situations peuvent se présenter : soit le mémoire est réalisé sans terrain, c'est-à-dire sans recherche de données au sein d'entreprise ou d'organisme ou auprès d'autres acteurs choisis par le chercheur, soit le chercheur a obtenu et utilisé des informations provenant du terrain.

Dans les "mémoires avec terrain" deux cas sont différenciés :

**L'étude de cas :** l'étudiant analyse le fonctionnement de l'organisation en son sein afin de recueillir les données indispensables pour son investigation.

**La recherche extérieure :** l'investigation se réalise sans l'entrée de l'étudiant dans l'organisation. Les données sont obtenues par la consultation de banques de données (ministères, organismes publics, centres de recherche...), ou à travers l'administration d'un questionnaire.

Cependant, notre réflexion se trouve affrontée au même biais que sa précédente. Le tri se fait uniquement à partir du titre du mémoire ce qui rend l'erreur inévitable. Mais, sans prétendre surpasser ces limites, les résultats sont riches d'enseignements et fournissent matière à réflexion. Le tableau 3.9 présente l'étalement des résultats obtenus sur la période analysée et par thème de recherche.

### **B. Résultats et commentaires**

#### **a. La proportion des mémoires en management avec un terrain d'observation**

##### **Présentation des résultats**

Le tableau 3.9 indique que seulement 33 des mémoires de magistère, traitant du management et soutenus entre 2000 et 2006, se fondent sur un terrain. Alors que 27 mémoires, soit 45%, ont été réalisés sans avoir recours à un terrain d'observation. Sans vouloir donner un jugement de valeur, **cette proportion reste élevée pour une discipline appartenant aux sciences de l'action.**

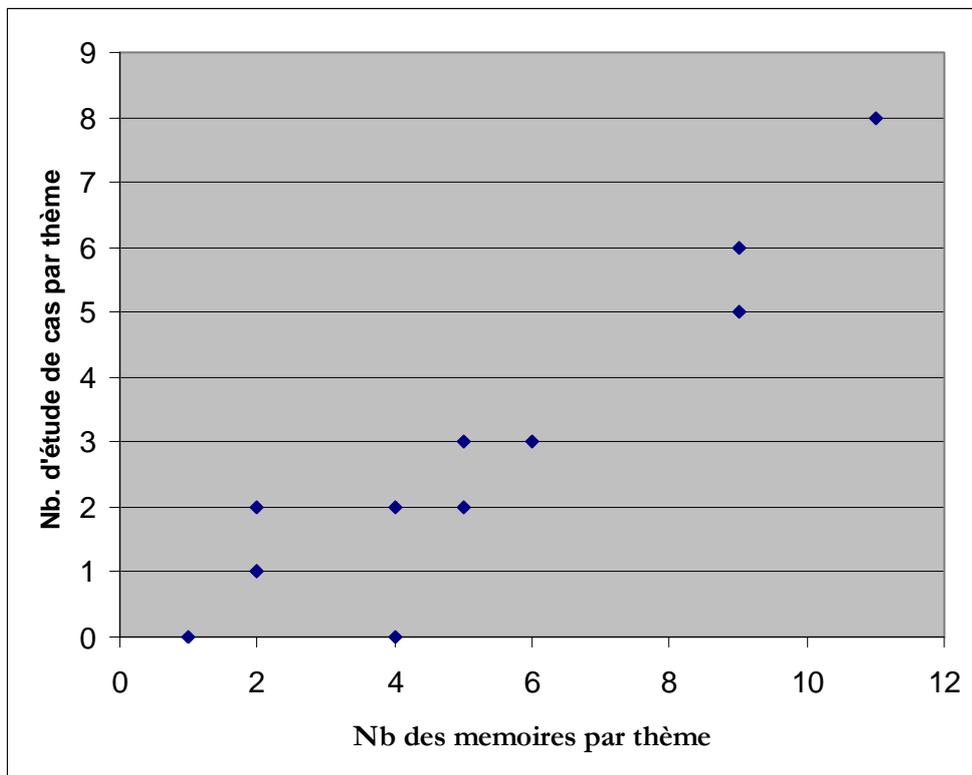
tableau 3.9: répartition des m.a.t. par thème et par année

Thème de recherche item	Nombre des mémoire avec terrain										cas	% thème	% tot
	Nb tot	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008			
management publique	5					1	1				2	40,00%	6,06%
privatisation	4										0	0,00%	0,00%
contrôle et processus internes	4		1			1					2	50,00%	6,06%
management de la qualité	5					1	2				3	60,00%	9,09%
innovation	1										0	0,00%	0,00%
marketing	11		2	2	2	1	1	2			8	72,73%	24,24%
gestion industrielle	2			1	1						2	100,00%	6,06%
ressources humaines	9		1	3	1						5	55,56%	15,15%
comptabilité et finance de l'entreprise	9			2	2	2		2			6	66,67%	18,18%
technologie de l'information	6	1		1				1			3	50,00%	9,09%
banque et assurance	2							1			1	50,00%	3,03%
éthique	2										1	50,00%	3,03%
	60										33		
		1	4	9	6	4	9				55,0%		

**Approfondissement et commentaire**

A première vue, la classe « Marketing » apparaît comme la classe modale avec le plus grand nombre de recours aux terrains. Alors que deux classes (Privatisation et innovation) ne comprennent aucun effectif. Cette observation, prise en dehors d'une comparaison avec les résultats précédents, est défectueuse ; puisque la dissemblance du nombre des mémoires avec terrain s'explique, plutôt, par la variation du nombre de mémoire entre les différentes classes. La figure 3.6 présente un test statistique croisant les deux variables, et est significatif de cette interprétation : La relation entre le nombre de mémoire par thème et le nombre de recherche avec terrain (m.a.t.) par thème est quasi linéaire, représentant, ainsi, un fort coefficient de corrélation (93.21%).

**Figure 3.6 : corrélation entre le nombre de m.a.t. et le nombre de mémoires par thèmes**



Cette corrélation indique que le taux global des recherches avec terrain par rapport à la population globale est très proche des taux internes correspondant aux classes thématiques.

Il faut noter que l'absence de terrain dans un mémoire de magistère ne correspond pas forcément à une recherche théorique. Les recherches théoriques (ou pures), telles qu'elles ont été définies au premier chapitre (ch1, Sec2), sont très rares en sciences de gestion. Souvent, les recherches sans terrain d'observation ne dépassent pas une construction arbitraire et prédestinée d'un ensemble de textes de littérature, qu'on ne saurait vérifier, et dont la valeur est douteuse. D'autre part, l'absence (ou plutôt la non disponibilité) des rapports, laisse d'ailleurs à cet égard une sorte d'ambiguïté sur les exigences des jurys quant à la présentation d'un terrain.

On peut être surpris face à ce constat. En effet, comment concevoir que des recherches en sciences de gestion soient aussi éloignées des organisations et comment ne pas être inquiet que, de ce fait, de futurs chercheurs ou enseignants assurent des formations en management sans jamais avoir eu le contact avec les parties prenantes internes ou externes de l'entreprise ? Cela arrive au moment où persiste une sorte d'entente, entre spécialistes, de considérer comme « une erreur que de vouloir former des étudiants inexpérimentés à la gestion » (Mintzberg, 1990 : 127). Ce qui est indispensable pour les étudiants, doit l'être d'avantage pour les producteurs de connaissances. Une théorie en management n'est pas faite théoriquement, une abstraction n'est pas produite de façon abstraite : les sciences de gestion sont une activité empirique, prise dans l'entreprise, traversée par des influences et des projets, objet de débats et de conflits.

### **b. La prédominance des études de cas parmi les recherches avec terrain**

Le tableau 3.10 présente la répartition des 33 "mémoires avec terrain" selon la position de l'étudiant chercheur par rapport au terrain.

**Tableau 3.10 : Répartition selon la nature de la recherche**

Item	nombre	%
Mémoires avec terrain	33	100,00%
Etude de cas	29	87,88%
Recherche extérieure	4	12,12%

Sur les 33 mémoires ayant bénéficié d'un terrain, 4 ont été menés avec une position de l'étudiant extérieure aux organisations, soit 12.12%. De ce fait, 87.88% des recherches avec terrain ont été réalisées par l'étudiant sur le terrain choisi.

Ce constat confirme le point de vue présenté précédemment (ch2, sec1), et qui consiste que **l'étude de cas correspond à une stratégie privilégiée des chercheurs en management.**

Cette dominance de l'intégration du chercheur au sein des organisations, est en elle même un point positif, mais cette constatation doit être confrontée et analysée par rapport aux problématiques posées par le chercheur au sein de son terrain, au processus de recherche, et aux résultats obtenus. Des données encore non disponibles pour cette étude. La question posée, ici, concerne le groupement de ces travaux sous titre d'"études de cas". En effet, correspondent-ils vraiment à des études de cas telles qu'elles ont été définies au deuxième chapitre ? Qu'apportent-ils aux organisations ou aux acteurs objets d'études ? Les fameuses recommandations, que les étudiants s'efforcent à présenter à la fin de chaque mémoire, sont elles prises en considération par les organisations ? Connaissant que toute recherche doit absolument intégrer, au moins, une des deux vocations définies précédemment (soit elle développe une nouvelle théorie ; soit elle sorte avec des suggestions pour l'action managériale) ; à qui intéresse ces études de cas (l'audience). Quelle est la véritable différence entre les recherches « études de cas » présentées ainsi et les stages de formation où l'acteur est considéré comme récepteur plutôt que producteur de connaissances ?

**CONCLUSION DU TUROISIEME CHAPITRE**

Pour conclure ce troisième chapitre, nous avons élaboré le tableau synoptique suivant, qui reprend les principales particularités, critiques et résultats de notre étude empirique, ce qui devrait éviter d'en tirer des enseignements pour lesquels l'approche choisie n'a pas été conçue.

<b>CE QUE LE TRAVAIL EST</b>	<b>CE QUE LE TRAVAIL N'EST PAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentaire, descriptif : une photographie des mémoires de magistère management pour les années 2000-2005.</li> <li>- Fondé sur la documentation des enregistrements des soutenances ou sur la perception des acteurs (étudiants, enseignants).</li> <li>- Une présentation statistique des mémoires recueillis ; soutenus entre 2000-2005 à partir d'une classification issue d'une grille d'analyse.</li> <li>- Une recherche des principales tendances des mémoires soutenus au cours des années 2000-2005.</li> <li>- Une indication de la répartition des mémoires sur les divers directeurs de recherche.</li> <li>- Une analyse des thèmes travaillés.</li> <li>- Une précision sur la nature des mémoires soutenues.</li> <li>- Discutable, car il existe un arbitraire dans l'établissement de la grille d'analyse et une subjectivité inévitable pour faire entrer au sein de la grille les informations disponible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exhaustif</li> <li>- Fondé sur une base de donnée informatisée et solide.</li> <li>- Comparatif avec des travaux précédents du fait de leur non existence.</li> <li>- Une étude sophistiquée utilisant des logiciels de traitement de l'information</li> <li>- Un travail sur la base d'une lecture de tous les mémoires. Seul un nombre limité a été lu en totalité (quatre environ).</li> <li>- Un "hit parade" des mémoires, étudiants ou des directeurs de recherche.</li> <li>- Un jugement sur les principaux résultats trouvés. des directeurs de recherche</li> <li>- Une ignorance des contraintes environnementale et sociales de la recherche.</li> <li>- Une nouvelle évaluation des mémoires, ou une présentation de ce que doit être un mémoire de magistère.</li> <li>- Totalement objectif.</li> </ul>

---

## **CONCLUSION GENERALE**

---

## CONCLUSION GENERALE

---

L'observation du comportement des jeunes est révélatrice d'un phénomène d'engouement envers la formation en "gestion" dans toutes ses spécialités. L'Université, pourtant réputée par sa réticence envers les nouvelles voies ouvertes par le développement social et économique, multiplie, selon les moyens disponibles, le nombre des offres, en terme d'infrastructures et de diplômes, pour répondre à la demande croissante, d'une part, des étudiants assoiffés de capital scientifique et de valorisations sociales, et d'autre part, des entreprises avides de compétences. Il est significatif, à cet égard, de s'interroger sur la qualité des formations offertes par l'Université, devenue progressivement, en raison de la concurrence imposée, "l'Entreprise Université".

Dans ce contexte, le présent travail vise à créer un débat sur la qualité de la formation à la Faculté des Sciences Economiques et des Sciences de Gestion, mais d'un point de vue assez particulier. En effet, il part d'un postulat présentant la recherche, représentée par les mémoires de magistère soutenus à la fin du cycle de formation, comme assurant une fonction d'indicateur du niveau de développement de l'enseignement supérieur, pour arriver à fonder la question principale de la recherche, formulée comme ainsi :

**Les sciences de gestion étant une sciences pour l'action, quelle est donc, en terme de recherche, la qualité de la formation apportée par le cycle de post-graduation en management à la Faculté des Sciences Economiques et des Sciences de Gestion ?**

La lecture de cette question a permis de proposer trois hypothèses de travail, dont le développement a requis leur étalement sur les trois chapitres de ce mémoire.

A ce stade de la réflexion et au regard des conclusions établies à chaque fin de chapitre, cette conclusion générale portera davantage sur la description des éléments déterminants de la recherche, en s'appuyant sur les hypothèses de travail.

Par ailleurs, il s'agira aussi d'élargir le champ de l'étude vers de nouvelles ouvertures tant par rapport à des objectifs personnels, que pour des chercheurs s'intéressant à des thèmes similaires.

### **Les principaux apports de la recherche**

Afin de répondre à la question centrale de la recherche, trois hypothèses ont été étayées, correspondant à trois contributions spécifiques.

#### *Les contributions théoriques*

La première hypothèse présentait une réponse théorique à une difficulté pratique. En effet, notre essai d'évaluation de la recherche en management, se heurtait avec la nécessité de déterminer des frontières de celle-ci, d'une définition de ces outils est des différentes typologies constitutives de sa complexité.

L'hypothèse de l'autonomie des sciences de gestion a été rejetée, contre la proposition d'une conception d'une "science" de gestion à mi-chemin de son processus d'autonomisation, située au carrefour de plusieurs autres disciplines (économie, sociologie, psychologie notamment) auxquelles elle est amenée à emprunter concepts, résultats de théories, méthodes et techniques. En effet, toute la fragilité de notre discipline est le fait que nous l'appliquons à une réalité sociale et dynamique que sont "les organisations". Afin de surpasser cette impasse conceptuelle, il est conçu que le problème de définition de l'objet spécifique de la gestion, ne soit pas un problème de délimitation de frontières par rapport à d'autres disciplines, mais un problème de caractérisation du regard que la gestion porte sur ces organisations.

#### *Les contributions méthodologiques*

Les intérêts méthodologiques de cette recherche résident dans la construction, au deuxième chapitre, d'instruments pour mesurer la qualité d'une recherche scientifique.

En réponse à la question : sur quels critères d'évaluation peut-on traduire la qualité de la recherche universitaire en management ? La deuxième hypothèse propose

deux groupes de critères d'évaluation de la recherche scientifique en général. Le premier groupe relève de la sociologie des sciences et traite de l'utilité que relève la question de recherche. Le second est d'ordre épistémologique et concerne la scientificité du processus de recherche. Celle-ci est constituée par deux sous-groupes de critères : la fidélité des instruments de mesure et la validité des concepts et des résultats.

Cependant, l'hypothèse est partiellement acceptée. En effet, un ensemble de critiques lui ont été accordées.

D'abords, et en pratique, ces deux critères sont, parfois, estimés comme dualistes, voire contradictoires. En quête de validité, les recherches ont souvent tendance à substituer l'impératif d'utilité.

La deuxième critique est d'ordre pratique. L'appréciation de la qualité d'une recherche à travers ces deux groupes de critères nécessite le recours à des indicateurs dont la détermination risque souvent d'être arbitraire et subjective.

La troisième critique relève de la nature même des sciences de gestion. Les critères d'évaluation se basent sur des postulats dont une part est inadéquate avec les sciences sociales en général et les sciences de gestion en particulier (le postulat de reproductibilité des observations, de réversibilité des comportements humains, à titre d'exemple).

La dernière contribution apportée à cette hypothèse concerne la distinction entre deux structures de recherche relevant à deux finalités implicites. En effet, discuter de la qualité d'une recherche exige de faire correspondre les résultats de la recherche avec sa structure, normative ou descriptive. Une connaissance normative (jugement de valeur, recommandation, régularité, causalité) ne peut satisfaire, en terme d'utilité ou de validité, que si elle se base sur un cumul d'observations et d'explications descriptives.

### *Les contributions pratiques*

Cette recherche est doublement novatrice. Elle l'est tout d'abord, quand à la diversité des méthodes d'approche du terrain. Elle l'est ensuite, quand à la

nouveauté du thème jamais abordé dans un cadre identique à la Faculté des Sciences Economiques et des Sciences de Gestion.

D'abords, afin d'apporter des éléments de réponse à la question de la recherche, l'approche empirique, imposée par l'objet de la recherche, comporte une utilisation simultanée de la méthode hypothético-déductive et de l'induction, dans une sorte de continuum entre les deux pôles d'inférence. La démarche comprend, en outre, une présentation critique explicitant les avantages et les limites de toute réflexion, et dont l'intérêt est beaucoup plus didactique que méthodologique.

L'observation des caractéristiques représentatifs des mémoires de magistère soutenus entre la période 2000-2005, a permis d'obtenir une image raisonnée de la formation à la recherche dans la Faculté, dont les remarques les plus importantes sont les suivantes :

- Un pourcentage assez important de mémoires en sciences de gestion (41,75%), ne traite pas des thèmes de gestion. Ce constat laisse apparaître que le respect de la discipline de formation en poste graduation ne constitue pas une exigence de taille pour le choix du thème.
- Le choix du thème de recherche est soumis, dans une grande partie, à l'influence du directeur de recherche, en particulier pour les chercheurs débutants.
- La diversité thématique, indiquée par le nombre relativement important des classes thématiques, constitue un signe de richesse dont il faut investir.
- La classification thématique montre aussi une tendance vers des problématiques générales et une faiblesse de la recherche transversale.
- 45% des mémoires soutenus entre 2000 et 2005 ont été réalisés sans avoir recours à un terrain d'observation.
- La majorité des observations sur le terrain (87,88%) a été faite par le recours aux études de cas. Ce qui confirme l'idée que celle-ci constitue la stratégie privilégiée de la recherche en management.

Enfin, cette recherche a été conçue pour servir certaines intentions ; parmi celles-ci, se trouve la volonté de vouloir faire accéder des étudiants, tous comme des

enseignants, dans un débat sur la qualité de la recherche en management à la Faculté. L'engouement, que suscite ce thème, a pu être constaté lors de son introduction en débat, de façon plus au moins clandestine, entre les collègues étudiants ou bien avec les enseignants. Tous ont considéré comme impératif tout effort pour une meilleure qualité de la recherche à la Faculté.

### **Les limites de la recherche**

La revue des apports théoriques, méthodologiques et pratiques de cette recherche, ne doit pas occulter les limites inhérentes aux choix opérés et à leurs conditions de mis en œuvre, celles-ci sont d'ordre théorique, méthodologique et pratique.

La principale limite d'ordre théorique concerne les exigences, en matière de connaissances en philosophie des sciences, requises pour aborder ce type de recherches. L'étude de la "science" de gestion donne lieu à une activité scientifique tellement vigoureuse, qu'il n'aurait pas été difficile de multiplier par trois le nombre de références bibliographiques, et avec des contributions qui apparaissent toujours contradictoires pour un débutant (comme moi). Confronté au défi de cette complexité, il fallait, sans autres ressources que celles du sens commun, désigner les contributions considérées comme justes, choisir les théories tenues pour adéquates et courir le risque de se tromper.

Les limites tiennent ensuite à la méthodologie utilisée. Rappelant que les limites, concernant l'approche du terrain, ont été présentées *a priori* à toutes démarches. Cependant certaines d'entre elles semblent devoir être soulignées.

- Il n'est pas possible de discerner si les assertions, véhiculées par le registre d'enregistrement des mémoires soutenus, sont exactes.
- Chaque enregistrement est découpé et mesuré de façon statique, à partir des occurrences des mots du titre indépendamment de son contexte. Or, un même mot pouvant fort bien recouvrir des significations différentes, le traitement ne permet pas de saisir l'entière richesse du langage ni d'en capturer complètement le contenu.

- Il y a donc un risque de repérer des régularités apparentes (ou superficielles) et de passer à côté d'éléments plus subtils expliquant la structuration des données.
- L'interprétation fait également apparaître la nécessité de compléter l'utilisation de l'outil statistique par une lecture approfondie des mémoires analysés et parfois par une connaissance de leur contexte d'élaboration.
- L'analyse de la production scientifique exclusivement à partir des mots des titres peut nous avoir fait passé à côté de certains thèmes abordés.
- Ce travail a consisté en un examen essentiellement quantitatif, des déterminants des mémoires soutenus. Cette approche, si elle garantit une meilleure validité externe, aurait cependant bénéficié d'un approfondissement qualitatif.

Cependant, notre plus grand regret concerne les limites pratiques. En effet, même si, au cours de la recherche, les étudiants et les enseignants ont été longuement côtoyés, et leur enthousiasme pour le thème a bien été constaté, la non réponse à la quasi-totalité des questionnaires envoyés aux enseignants a constitué l'handicape majeur à la poursuite normale de notre recherche. Les raisons de cette abstention sont restées inconnues, mais des hypothèses peuvent être posées concernant une mauvaise présentation du questionnaire, ou bien un mauvais choix de la période de son administration (période d'examens).

### **Les voies de recherche futures**

L'apport principal de notre recherche, d'un point de vue personnel, aura été l'ouverture d'un champ de recherche qui devrait nous occuper pendant encore quelques années.

La première voie de recherche sera l'amélioration de notre grille d'analyse. Nous avons vu que l'approche quasi quantitative, si elle est nécessaire, n'est pas suffisamment représentative de la qualité de recherche. Nous devons donc chercher à construire une méthode qui nous permet d'approfondir l'approche en s'intéressant beaucoup plus au fond des publications. La reproduction de l'étude dans d'autres

contextes temporels ou institutionnels pourrait, également, nous permettre d'étudier la stabilité des phénomènes constatés ou de les comparer.

Une deuxième voie de recherche serait de soulever le niveau d'analyse en étudiant la publication doctorale en sciences de gestion dans un plus large cadre institutionnel.

Par ailleurs, nous aimerions, cette fois, ajouter d'autres outils d'analyse des publications scientifiques, rencontrés au cours de notre parcours de recherche, telle que l'analyse bibliographique, l'analyse sémantique et autres.

Nous avons bien d'autres pistes, mais quelques soient nos voies de recherche futures, ce parcours initiatique qu'est le travail de mémoire de magistère nous aura apporté la conviction qu'il est plus satisfaisant d'apprendre mieux à chercher, que de trouver à n'importe quel prix.

---

# **BIBLIOGRAPHIE**

---

## BIBLIOGRAPHIE

---

### Ouvrages :

**AKTOUF O., (1992)**

« *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations* », Presses de l'Université du Québec, 213pages.

**ARON R., (2002)**

« *Max Weber, le savant et le politique* », PLON, Paris, (1<sup>e</sup> éd. 1959), 192pages.

**ATAMER T., CALORI R., (2003)**

« *Diagnostic et décisions stratégiques* », 2<sup>e</sup> éd., DUNOD, Paris, 502pages.

**BACHELARD G., (1934)**

« *Le nouvel esprit scientifique* », PUF, Paris, 183 pages.

**BAGLIN G., (et autre) (1996)**

« *Management Industriel et logistique* », 2<sup>e</sup> édition, ECONOMICA, Paris, 741pages.

**BEAUD M., (2003)**

« *L'art de la thèse : comment préparer et rédiger une thèse de doctorat, un mémoire de DEA ou de maîtrise ou tout autre travail universitaire* », LA DECOUVERTE, Paris, 196pages.

**BERNOUX P., (1999)**

« *La sociologie des entreprises* », édition du SEUIL, Paris, 400pages.

**BLOSSE T., GROSSETTI M., (1999)**

« *Introduction aux méthodes statistiques en sociologie* », PUF, Paris, 224 pages.

**BODIE Z., MERTON R., (2000)**

« *Finance* », PEARSON EDUCATION, 549 pages.

**BOURDIEU P., (2001)**

« *Les usages sociaux de la science : pour une sociologie clinique des champs scientifiques* », IRNA, Paris, 103pages.

**BOURDIEU P., (1984)**

« *Homo Academicus* », les Editions de Minuit, paris, 317pages.

**CROZIER M., FRIEDBERG E., (1977)**

« *L'acteur et le système* », SEUIL, Paris, 436 pages.

**DAVID A., HATCHUEL A., LAUFER R., (2000)**

« *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* », FNEGE collection, VUIBERT, Paris, 216pages.

**DAYAN A., (et coll.), (1996)**

« *Manuel de gestion* », ELLIPSE Edition, Paris, V1, 1096pages.

**DEPALLENS G., (1997)**

« *Gestion financière de l'entreprise* », Edition DALLOZ, Paris, 1078pages.

**FAYOL H., (1999)**

« *Administration industrielle et générale* », Edition DUNOD, Paris, (1<sup>ère</sup> éd.1918), 133 pages.

**FRAGNIERE J-P., (2001)**

« *Comment réussir un mémoire* », 3<sup>e</sup> éd, Edition DUNOD, 476pages.

**GAUTHIER B., (2002)**

« *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* », Presses de l'Université du Québec, 3<sup>e</sup> éd., 529pages.

**GOLDFARB B., PARDOUX C., (2000)**

« *Introduction à la méthode statistique* », 3<sup>e</sup> éd., DUNOD, Paris, 336pages.

**GRAWITZ M., (2001)**

« *Méthodes des sciences sociales* », 11<sup>e</sup> éd., DALLOZ, Paris, 1119pages.

**IGALENS J., ROUSSEL P., (1998)**

« *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines* », ECONOMICA, Paris, 207pages.

**KANT E., (1993)**

« *Critique de la raison pur* », 4<sup>ème</sup> éd., PUF, Paris, (1<sup>ère</sup> éd. 1944), 584pages.

**LALANDE A., (1996)**

« *Vocabulaire technique et critique de la philosophie* », 16<sup>ème</sup> éd., PUF, Paris, 1323pages.

**LAMBIN J-J. (Recueillis par), (1995)**

« *Humanisme et management* », ACADEMIA-BRUYLANT, Bruxelles, 232pages.

**LATOUR B., (2001)**

« *Le métier de chercheur : regard d'un anthropologue* », 2<sup>e</sup> éd., IRMA, Paris, 103pages.

**MARCHESNAY M., (2004)**

« *Management stratégique* », Les éditions de l'ADREG, Paris, 284pages.

**MINGAT A., SALMON P., WOLFELSPERGER A., (1985)**

« *Méthodologie économique* », PUF, Paris, 576pages.

**MINTZBERG H., (1982)**

« *Structure et dynamique des organisations* », les éditions d'ORGANISATION, Paris, 434pages.

**MINTZBERG H., (1984)**

« *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre* », les éditions d'ORGANISATION, Paris, 220pages.

**MINTZBERG H., (1990)**

« *Le management : voyage au centre des organisations* », les éditions d'ORGANISATION, Paris, 434pages.

**MINTZBERG H., AHLSTRAND B., LAMPEL J., (1999)**

« *Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique* », éd. VILLAGE MONDIAL, Paris.

**ROUSSEL P., WACHEUX F., (sous la direction de) (2005)**

« *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* », éd. DE BOECK Université, série : Méthode & recherche, Paris, 440pages.

**RUSS J., (1991)**

« *Dictionnaire de philosophie* », Éd BORDAS, Paris, 383pages.

**SOULIE D., ROUX D., (1992)**

« *Gestion* », PUF, Paris, 517pages.

**TERENCE (groupe), (1994)**

« *Encyclopédie des ressources humaines* », tome1, les éditions d'ORGANISATION, Paris, 256 pages.

**THIETART R. A., (1998)**

« *Le management* ». «Que sais-je», 7<sup>ème</sup> éd., PUF, Paris, 127pages.

**THIETART R. A., (2003)**

« *Méthodes de recherche en management* », 2<sup>ème</sup> éd., DUNOD, Paris, 537pages.

**USUNIER J-C., EASTERBY-SMITH M., THORPE R., (2000)**

« *Introduction à la recherche en gestion* ». 2<sup>ème</sup> éd., ECONOMICA, Paris, 270pages.

**VERNIMMEN P., (2005)**

« *Finance d'Entreprise* », 6<sup>e</sup> éd., DALLOZ, Paris, 1112pages.

**VINCK D., (1995)**

« *Sociologie des sciences* », Editions ARMAND Colin, 292pages.

**WACHEUX F., (1996)**

« *Méthodes qualitatives de recherche en gestion* », ECONOMICA, Paris, 296pages.

---

### **Articles et communications**

**AVENIER M-J., (1985)**

« *Complémentarité et fragilité des méthodes de recherche en gestion* », in, Actes du colloque méthodologies fondamentales en gestion, organisé par : ISEOR ; FNEGE ; CNRS, les 13 et 14 nov. 1985, p. 23-52.

**AVENIER M-J., NOURRY L., (1997)**

« *Connaissances engendrées dans une recherche intervention : modalités de production et conditions de légitimation* », in Actes du colloque constructivisme et sciences de gestion, coordonné par P. Louart et A. Desreumaux, Lille, octobre 1997, p. 307-318.

**BEN KAHLA K. (1998),**

« *Sciences de gestion ou recettes de gestion ? Pour une révision du rôle de l'expert* » Revue tunisienne d'économie et de gestion, N°17, p 161-189.

**BEN KAHLA K. (2000),**

« *De l'utilité de la recherche en sciences de gestion pour une expertise humaniste-radical* », in : les actes du colloque épistémologie et méthodologie en sciences de gestion, organisé par l'institut de recherche en gestion, université Paris XII, 17 novembre, 2000.

**BOURNOIS F., BRADET J., (1997)**

« *Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines ?* », Encyclopédie de gestion, 2<sup>ème</sup> éd., ECONOMICA, tome 3, Paris, p. 2732-2752.

**BRECHET J-P., (1994)**

« *Quelques éléments de réflexion à propos des sciences de gestion* », Cahiers du CEREGE, n°130, 1994.

**CHANAL V., LESCA H., MARTINET A., (1997)**

« *Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion* », Revue Française de Gestion, Novembre – Décembre 1997, p.41-51.

**COHEN E., (1997)**

« *Epistémologie de la gestion* », Encyclopédie de gestion, 2<sup>ème</sup> éd., ECONOMICA, tome 1, Paris, p. 1159- 1178.

**DEBUIRE B., HIRSCH E., (sous la direction de), (2004)**

« *La recherche face à ses responsabilités éthiques* », Cinquième colloque de l'Université Paris-Sud 11-13 janvier 2004, Cité des sciences et de l'industrie, Paris, 118p.

**EICHER J-C, (1990)**

« *Education* », Encyclopédie économique, édit. ECONOMICA, tome 2, Chapitre 36, p. 1307-1340.

**FAVEREAU O., (2006)**

« *Objets de gestion et objet de la théorie économique* », Revue Française de Gestion, n160, janvier 2006, p.67-80.

**FEROUKHI DJ., (2004)**

« *Essai d'évaluation de l'efficacité globale de l'enseignement supérieur à travers quelques indicateurs statistiques* », Projet PNR : Financement de l'enseignement supérieur, C.R.E.A.D, Mars 2004.

**KOENIG G., (1993)**

« *Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles* », in : Revue de Gestion des Ressources Humaines, N 9, Novembre 1993, p. 4- 17.

**KOENIG G., (2006)**

« *Théorie mode d'emploi* », in : Revue française de Gestion, N 160, janvier 2006, p. 9- 27.

**KOUDRI A., (2004)**

« *Repenser la performance de l'entreprise algérienne en économie de marché* », in : Les Cahier du CREAD, n°70, 4<sup>ème</sup> trimestre 2004.

**KOUDRI A., (2004)**

« *L'enseignement et la recherche en management en Algérie : un anachronisme patent* », in : « administration et management » : Revue de l'E.N.S.A.G, n°01, 2<sup>ème</sup> semestre 1995.

**LAPIERRE L., (1992)**

« *Le ménagement : ménager, faire le ménage et se ménager* », Gestion, novembre 1992, p. 59-67.

**MARTINET A-CH., (2003)**

« *Stratégie et Innovation* », Encyclopédie de l'innovation, (sous dir. de) MUSTER PH. et PENAN H., ECONOMICA, p. 27-48.

**PAPILLON J-C., ALLIX-DESFAUTAUX E., (1996)**

« *Etat des thèses en stratégie* », communication du XIIIe Journées nationales des IAE, Toulouse, 16 et 17 avril 1996, p. 103-145.

**PARAPORANIS C., SIMIONI G., (2006)**

« *Diffusion des connaissances et outil de gestion* », in : Revue française de gestion, n°166, octobre - novembre 2006, p. 69 – 92.

---

## Thèses et mémoires

**AMINTAS A., (1994)**

« *Outils de Gestion et dynamique organisationnelle: le cas de France Telecom* », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion de l'Université de Rennes 1.

**BEN AHMED W., (2001)**

« *Polysémie du terme valeur ou conflit d'intérêts ?* », thèse de doctorat d'état, Laboratoire productique et logistique, Châtenay-Malabry, France, Septembre 2001.

---

## Publications sur Internet :

**BELMONDO C., (2000)**

« *L'articulation entre outils de gestion et connaissances tacites / explicites et leur intégration dans la gestion des connaissances : Application à une cellule de veille concurrentielle* », <http://www.iae-aix.com/fileadmin/files/cerog/cv/baumard/pages/TaciteDirigeants.pdf>

**BEN AISSA H., (2001)**

« *Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ?* », <http://www.strategie-aims.com/quebec/web/actes/f-126-cd.pdf>

**CHARREAUX G., SCHATT A., (2006)**

« *Les publications françaises en comptabilité et contrôle de gestion sur la période 1994-2003 : un état des lieux* » <http://www.iae.univ-lille1.fr/afc/cd/ressources/27.pdf>

**DAVID A., (2005)**

« *Etudes de cas et généralisation scientifique* »

**DAVID A., (1999)**

« *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion* »

**FELENBOK J-P.**, « *Du bon usage des outils de management* », in : l'Expansion Management Review, juin 1995.

**PATUREL R.**, « *Etat des Thèses en management stratégique* », <http://www.strategie-aims.com/Arc/EtatStrat%C3%A9gie2k2k3.pdf>

**SMITH A. (1776)**, « *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations* ». Extrait du livre, 237 pages : [http://classiques.uqac.ca/classiques/Smith\\_adam/richeesse\\_des\\_nations\\_extraits/richeesse\\_nations\\_extraits.pdf](http://classiques.uqac.ca/classiques/Smith_adam/richeesse_des_nations_extraits/richeesse_nations_extraits.pdf)

---

# **ANNEXES**

---

## Fiche de recherche N° .....

**Spécialité de la thèse**

.....

**L'étudiant**

Nom et prénom : .....

Licence : .....

Cote : .....

**Le directeur de recherche**

Nom et prénom : .....

Grade : M.C. ----- Pr.

Spécialité : très lié  lié  pas lié

**Généralité sur la thèse**

Le thème : .....

.....

.....

- Les mots clés : .....

.....

.....

Date de soutenance : ...../...../200...

La note : Thèse

G<sup>le</sup>.

**Le contenu**

- La structure du plan : .....

.....

- Structure de la bibliographie : Nr. Tt. : l. arabe :

l. étrangère :

Revue spécialisée :

- étude de cas : oui --- non.

- enquête sur terrain : oui --- non.

- données empiriques : oui --- non.

- outils statistiques : oui --- non

---

# **TABLE DES MATIERES**

---

# TABLE DES MATIÈRES

<b>DEDICACE</b> .....	1
<b>REMERCIEMENT</b> .....	2
<b>LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES</b> .....	3
Liste des tableaux.....	4
Liste des figures.....	5
<b>RESUME ET MOTS CLES</b> .....	
<b>SOMMAIRE</b> .....	6
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	10
Impératif d'évaluation et différentes classifications des institutions universitaires.....	11
Objet et objectifs de la recherche.....	15
Construction de l'objet de recherche.....	16
Postulats .....	16
Problématique.....	18
Hypothèses .....	19
Méthodologie et plan du mémoire.....	20
<b>CHAPITRE 1 :</b>	
<b>LE STATUT DU MANAGEMENT ET DES SCIENCES DE GESTION</b> .....	23
<b>INTRODUCTION</b> .....	24
<b>SECTION 1 : LE CHAMP DU MANAGEMENT</b> .....	25
§ 1. Approche historique de la pensée en management .....	25
§ 2. Vers une définition du management .....	31
§ 3. L'objet de la connaissance en sciences de gestion .....	34
Définition de l'objet de la gestion.....	34
Une science éclatée.....	35
Une science autonome.....	36
<b>SECTION 2 : CLASSIFICATION DE LA RECHERCHE EN MANAGEMENT</b> .....	38

§ 1. Classification selon la nature de la recherche .....	38
Recherches théoriques .....	38
Recherches appliquées .....	39
§ 2. Classification selon les méthodes-types .....	40
La méthode déductive .....	41
La méthode inductive .....	41
La méthode analytique.....	41
La méthode statistique.....	42
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE 1</b> .....	44
<b>CHAPITRE 2 :</b>	
<b>DE LA RECHERCHE EN MANAGEMENT : QUELQUES CRITERES DE</b>	
<b>QUALITE</b> .....	46
<b>INTRODUCTION:</b> .....	47
<b>SECTION 1 : UTILITE DE LA RECHERCHE EN MANAGEMENT</b> .....	49
§ 1. La recherche dans les formations sociales développées : en quête d'utilité.....	49
§ 2. Quelques critères d'utilité .....	50
§ 3. Quelques critères d'inutilité.....	51
§ 4. La question « utile » : quelles caractéristiques ?.....	52
<b>SECTION 2 : VALIDITE ET FIABILITE DE LA RECHERCHE EN MANAGEMENT</b> .....	54
§ 1. Le processus de recherche : du concept à l'indicateur.....	54
§ 2. Les critères d'appréciation .....	59
La fiabilité.....	60
<i>La stabilité</i> .....	60
<i>L'équivalence</i> .....	60
<i>La non contamination</i> .....	61
<i>La précision</i> .....	61
La validité .....	61

<i>La validité du concept</i> .....	61
<i>La validité du contenu</i> .....	62
<i>La validité du construit</i> .....	62
<i>La validité reliée au critère</i> .....	63
<b>SECTION 3 : LA QUALITE DE L'APPORT DES RESULTATS : L'EXPLICITE ET LE NORMATIF</b> .66	
§ 1. L'étude de cas et la connaissance explicite.....	66
Définition et limite de l'approche .....	66
Position du « cas » dans la logique du raisonnement.....	67
§ 2. L'observation empirique et la connaissance normative .....	68
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE 2</b> .....	69
<b>CHAPITRE 3 :</b>	
<b>RESULTATS DE L'ENQUETE ET EVALUATION CRITIQUE</b> .....	71
<b>INTRODUCTION</b> (méthodologie et grille d'analyse) .....	72
<b>SECTION 1 : L'APPROCHE DU TERRAIN ET GRILLE D'ANALYSE</b> .....	75
§ 1. Première approche d'analyse : l'observation longitudinale .....	75
Source et méthode d'analyse des données .....	75
Les limites de l'approche.....	77
§ 2. Entretien semi-directif et questionnaire .....	78
Entretien semi-directif.....	78
<i>Définition</i> .....	78
<i>La catégorie des répondants privilégiée</i> .....	79
<i>Les limites de la procédure</i> .....	80
Questionnaire .....	81
<b>SECTION 2 : ANALYSE DU CONTENU</b> .....	83
§ 1. Synthèse des mémoires.....	83
Les publications en sciences de gestion... traitent-t-elle de la « gestion » ?	84
Quelle implication de l'enseignant-directeur de recherche ?.....	88

§ 2. Classification thématique et méthodologique .....	91
Quelle redondance thématique des mémoires .....	92
Quelle approche du terrain .....	93
<b>SECTION 2 :</b> .....	95
<b>CONCLUSION DU 3E CHAPITRE</b> .....	100
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	102
<b><i>REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE</i></b> .....	i
<b><i>INDEX</i></b> .....	ii
<b><i>ANNEXES</i></b> .....	iii
La matrice multi traits multi dimensions .....	
Fiche de collecte des données .....	
Questionnaire .....	
<b><i>TABLE DES MATIERES</i></b> .....	iv