

Méthodes d'enquête et d'analyse de données à l'usage des Managers-Chercheurs¹

Jean Moscarola

Professeur Emérite Université de Savoie, Conseiller Scientifique à Sphinx-Développement

In *Création de connaissance par les manager* (M. Kalika éditeur) Editions Management et Société 2015

Ce chapitre nourrit une réflexion sur la contribution des managers à la production de connaissances. Il s'appuie sur 3 thèses produites pour la préparation d'un « Doctorate in Business Administration » (DBA). L'article a pour but d'illustrer les protocoles de recherche mis en œuvre. Du « qualitatif » au « quantitatif » il met en évidence les spécificités de chaque approche et la contribution des méthodes et outils mis en œuvre.

1. Le manager chercheur à l'articulation du monde des idées et des phénomènes

Examinons 3 cas de recherches menées le cadre d'un DBA préparé au Business Science Institute. Les contextes, objectifs et styles de recherche sont différents, mais tous ces projets ont bénéficié de la position particulière de leurs auteurs dans la mise en œuvre des protocoles de recherche empirico- formelle².

Comme manager, ils sont en prise directe avec les phénomènes qu'ils étudient : immersion professionnelle, compréhension profonde des enjeux, accès aux informations, contacts avec les personnes.

Comme chercheurs, participant à un programme académique, ils approfondissent, par leurs lectures, les théories du management. Elles leur apportent un éclairage différent, en leur fournissent les cadres conceptuels pour une compréhension enrichie de leur expérience. C'est ainsi que peut naître l'ambition de produire de nouvelles connaissances transférables à d'autres situations.

Chercheurs et managers, ils se trouvent naturellement à l'articulation des mondes décrits par Karl Popper³ dans son analyse des activités de recherche scientifiques : le monde 1, celui de l'abstraction, des théories, des concepts et le monde 3, celui de la nature, des phénomènes, des faits. Entre ces 2 mondes Popper situe le monde 2, celui des outils d'observation, instruments de mesure et d'expérimentation. La recherche empirico - formelle s'accomplit

¹ Publié dans ouvrage collectif : La création de Connaissance par les Manager. P. Beaulieu et M.Kalika, Editions EMS 2015

² Piaget introduit cette notion dans son ouvrage Epistémologie des sciences de l'homme.

³ C'est à ce philosophe des sciences qu'on doit le principe fondateur de réfutabilité de la connaissance scientifique.

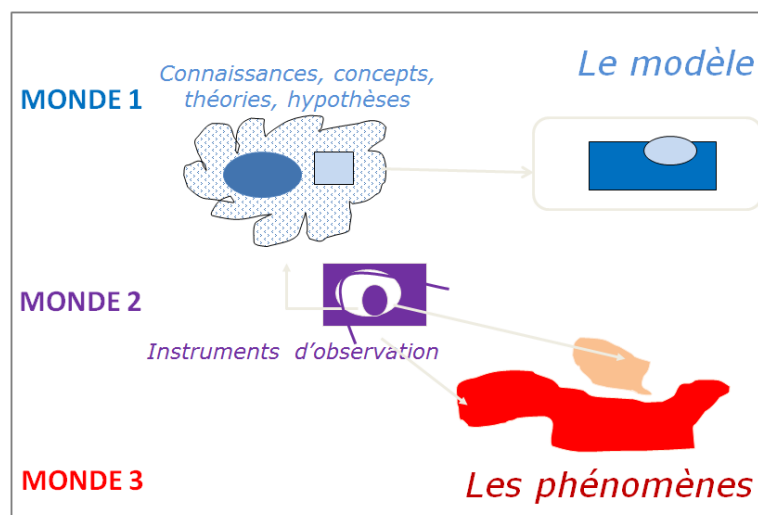
dans ce monde en connectant le monde des idées et celui des faits. Le chercheur-manager y trouve naturellement sa place.

Nous illustrerons, à partir de ces cas, comment la position d'acteur engagé permet de mettre en œuvre les méthodes et outils de la recherche empirico formelle. Elle donne au travail accompli les qualités du rationalisme critique auquel Popper invite les chercheurs en science sociales.

Ces 3 cas nous permettront d'illustrer 3 catégories de méthodes et d'outils d'observation : Les entretiens «quali», les questionnaires «quali quanti», les questionnaires «quanti». Ces approches répondent à des ambitions différentes : explorer, décrire et comprendre, mesurer.

Il ne s'agit pas ici de présenter ces recherches dans leur globalité, mais de se focaliser sur leur utilisation des protocoles de collectes et d'analyse de données.

Figure 1 : Les mécanismes de l'observation selon Popper



Source : Moscarola 1991

1.1 Vincent Mottet est directeur financier du département chargé de l'environnement, des transports et de l'agriculture (DETA) de la République et canton de Genève.

De par sa fonction il est confronté à la complexité de l'action territoriale à laquelle vient s'ajouter celle des systèmes de management et de normes. En référence à la théorie de la tétranormalisation⁴ il cherche à comprendre la complexité du management stratégique du territoire en vue de mieux la maîtriser. Cela passe par l'examen des différentes significations et enjeux que revêt la notion d'environnement selon la fonction administrative et la culture des acteurs qui en ont la charge. La recherche débute ainsi par un diagnostic fondé sur une enquête en ligne menée auprès des responsables de service de son département. Elle se poursuit par une recherche intervention menée selon l'approche socio-économique, pour déboucher sur la proposition d'un tableau de bord de pilotage stratégique. Il n'aurait pas pu

⁴ Prolifération de normes contradictoires et disparates à l'origine de coûts cachés. Voir : Tétranormalisation. Défis et dynamiques H. Savall et V. Zardet, *Economica* 2005.

accéder à son terrain d'étude s'il n'avait pas lui-même été un des acteurs en charge du développement du Grand Genève.

1.2 Hédi Guelmami est médecin et directeur de clinique en Tunisie.

Il s'intéresse à la gouvernance de ces institutions et plus particulièrement aux problèmes posés par la coexistence des rationalités médicales, commerciales et managériales. Son but est de faire des propositions pour une meilleure organisation et un management plus efficace. Il se réfère à la théorie de la traduction⁵ en l'inscrivant dans le courant de littérature du management hospitalier et des problématiques multi-acteurs. Sa recherche débute par la réalisation d'une dizaine d'entretiens, non directifs et approfondis, menés auprès de ses collègues directeurs et responsables de services de cliniques de Tunis et de sa région. Il complète cette première approche exploratoire par deux enquêtes en ligne, réalisées auprès de médecins et de patients, en vue de vérifier les constats et hypothèses ressortant de l'analyse des entretiens. Sa position dans le milieu professionnel, sa connaissance des pratiques et usages qui y ont cours, des débats qui le traversent, lui ont donné la légitimité et l'autorité nécessaires pour recueillir en abondance des réponses, qui dans d'autres circonstances n'auraient pu être que très superficielles.

1.3 Fredric Favre est DRH de Migros Valais.

L'évolution du secteur de la distribution et la croissance de cette coopérative leader sur ce marché ont conduit à d'important changements pour les managers de proximité, traditionnellement promus de manière interne. Les transformations du contexte professionnel et la diversification des recrutements créent la nécessité d'une adaptation collective dont dépendent les performances individuelles et celle de l'entreprise. La formation est une réponse à ces impératifs dans la mesure où elle peut aider à promouvoir la performance adaptative. Ce concept de performance adaptative a été construit par des chercheurs académiques. Il sert à l'auteur de fil directeur pour rendre compte de son expérience et nourrir une réflexion sur la gestion des ressources humaines. Il profite de sa position de chercheur manager pour organiser une formation à la performance adaptative auprès de 116 managers de proximité. Il peut ainsi mesurer ce concept en situation et d'un double point de vue : celui des managers de proximité qui évaluent leur propre aptitude à s'adapter et celui de leurs supérieurs hiérarchiques direct qui donnent leurs perceptions de la performance adaptative de leur subordonnés.

2. La recherche : Réflexions, Enquêtes et Analyses

Dans chacun des cas les auteurs se servent de théories du management pour rendre compte de leur expérience et donner une compréhension plus générale des phénomènes auxquels ils sont confrontés. Cela les conduit à développer leur propre vision, à exprimer leur conviction ou à faire des propositions, comme ils sont d'ailleurs habitués à le faire dans leur position de manager. Mais ici en écrivant leur thèse ils manifestent une ambition plus grande, celle d'être compris en dehors de leur organisation particulière et de produire des connaissances de portée

⁵ Cette théorie développée par Bruno Latour renvoie à la complexité de situations à rationalités multiples

générale qui puissent être utilisées dans d'autres contextes, ou même enseignées. Ils le font en s'efforçant de répondre aux exigences du travail scientifique : explicitation des sources, qualité des informations et des données, objectivité et transparence des procédés d'analyse, rigueur critique de la communication.

C'est ce qui caractérise le travail d'enquête qu'ils ont tous mené. Motivé par leur expérience professionnelle ce travail se poursuit dans la bibliothèque⁶ par les lectures et réflexions qui permettent, dans le monde 1, de se faire une idée de ce qu'on cherche et d'élaborer une première compréhension théorique du sujet abordé. Ces connaissances plus ou moins abouties, précises et formalisées orientent la recherche et les méthodes mises en œuvre.

L'enquête se poursuit dans le monde 3, pour recueillir les informations et connaissances de terrain : des faits, des comportements, ou des opinions. La difficulté consiste à rendre l'articulation féconde en recueillant ces informations en rapport avec les connaissances préalables. Celles-ci ne doivent pas venir se substituer aux connaissances de terrain, qui doivent, au contraire, permettre de contredire les connaissances théoriques ou les enrichir. C'est ce qui donne à la recherche son objectivité : la preuve ne peut être apportée, que si la manière d'observer permet aussi bien de montrer le caractère erroné des connaissances préalables (réfutation), que de donner l'idée de nouvelles connaissances (conjecture).

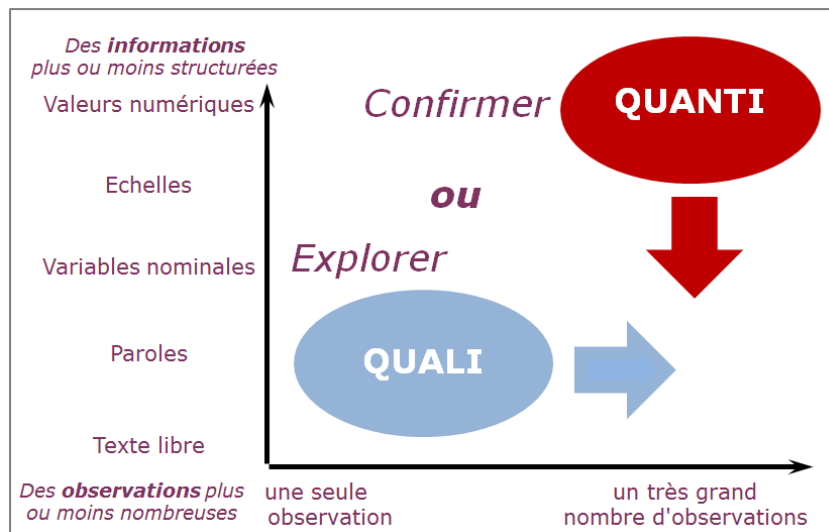
On parle d'approche ou d'enquête exploratoire lorsque les connaissances préalables sont peu formalisées ou qu'on cherche à en faire émerger de nouvelles. Le terrain est un point de départ privilégié. Ces recherches sont aussi qualifiées d'inductives.

On parle d'approche confirmatoire lorsque les connaissances préalables sont suffisamment formalisées pour être exprimées sous forme d'hypothèse dont les termes peuvent faire l'objet d'une mesure. La théorie ou le modèle sont le point de départ. Ces recherches sont aussi qualifiées d'hypothético-déductives.

Dans les méthodes que nous allons décrire maintenant, les entretiens sont utilisés en situation exploratoire et contribuent de manière plutôt inductive à la recherche, alors que les questionnaires sont utilisés principalement dans une démarche hypothético-déductive pour tester des hypothèses. Dans le premier cas les données (corpus) sont recueillies sous forme de texte dans le second elles sont formatées comme des codes ou des nombres dans des tables ou base de données. Ces deux approches qualitatives et quantitatives diffèrent également par le nombre d'observations effectuées : quelques cas choisis de manière singulière, ou un grand nombre formant un échantillon représentatif. Enfin à chaque situation correspondent des méthodes d'analyse différentes : qualitatives ou quantitatives selon qu'on travaille sur des textes ou sur des nombres.

⁶ Ce n'est plus qu'une manière de parler, tant internet a facilité l'accès à toutes formes d'informations et connaissances.

Figure 2 : Les approches « Quali » & « Quanti »



Source : Moscarola 1993

Ce schéma doit se lire comme un continuum, opposant, de manière simplificatrice, des formes de recherches qui se trouvent en pratique très souvent utilisées de manière simultanée ou complémentaire.

3. Quali Explorer, Le cas des cliniques

L'enquête par entretien consiste à faire parler les personnes susceptibles d'apporter des informations sur la recherche et de révéler ainsi les connaissances de terrain. Ces entretiens peuvent être individuels ou de groupe (tables rondes, focus groupe). Ils sont plus ou moins orientés (entretiens non directifs / entretiens dirigés), idéalement ils se déroulent sur le mode de la conversation. Les relances se font en reformulant les réponses et en évitant bien sûr toute expression d'opinion ou de jugement.

Pour le projet tunisien le chercheur a interrogé 10 personnes toutes dirigeantes de cliniques⁷. L'entretien se déroule sur le mode d'une conversation. Il fait parler son interlocuteur en lui demandant de s'exprimer sur le système de santé tunisien et sur la manière dont il perçoit le rôle des différents acteurs de sa clinique⁸. Les entretiens menés sur le lieu de travail de ses interlocuteurs durent en moyenne 53 minutes (de 30 mn à 90 mn). Ils sont enregistrés puis retranscrits sous la forme d'un texte de plus de 160 pages et de 52205 mots reproduisant, pour chaque entretien l'intégralité du contenu des questions et des réponses. Ce document est une première contribution de la recherche dont elle constitue le corpus⁹.

En application du principe de saturation, le chercheur s'est arrêté au dixième entretien, considérant que l'effort pour réaliser un entretien supplémentaire ne se justifiait pas du point

⁷ 5 directeurs généraux, 1 directeur adjoint, 4 présidents directeurs généraux.

⁸ L'entretien se déroule en abordant les thèmes suivants : la clinique dans le système de santé, l'implication des médecins, influence des patients, l'implication des personnels, les relations avec les actionnaires, conclusion

⁹ En moyenne 61 échanges questions-réponses par entretien. Le texte des réponses représente plus des ¾ du corpus.

de vue des informations nouvelles qu'il pourrait apporter. Il s'agit bien sûr d'un critère subjectif.

Au terme de ces entretiens et du travail de transcription qui s'en est suivi, le chercheur a une très bonne connaissance de son corpus qui lui semble aller dans le sens de ses lectures préalables : la position des acteurs et les relations qu'ils entretiennent les uns par rapport aux autres déterminent leur perception de la qualité, des problèmes de gestion et les solutions envisageables. Cette multi rationalité est confirmée par la mise en évidence des mondes lexicaux représentés dans la figure suivante.

Figure 3 : Univers lexicaux et thématiques émergentes de l'analyse lexicale¹⁰



Source : Corpus GUELMAMI 2015

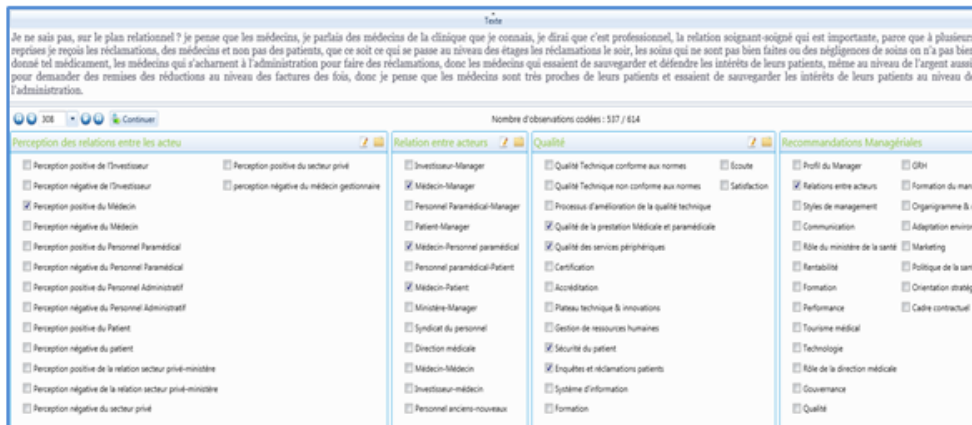
Cette vision donne un substitut lexical du corpus totalement objective et opposable à toute interprétation que le chercheur peut en faire pour progresser dans sa compréhension.

Pour le vérifier¹¹ et préciser la nature des relations entre acteurs, il s'engage dans un travail d'analyse de contenu et construit une grille par rapport à laquelle il code l'intégralité de son corpus. Il s'attache ainsi à repérer quelles relations entre acteurs sont évoquées, ce qui est dit sur la qualité, les recommandations managériales et les défaillances entre acteurs.

¹⁰ Classification résultant d'une classification hiérarchique ascendante effectuée sur les associations lexicales. Cf.Reinart.

¹¹ A la manière d'un journaliste, il pourrait se contenter et rédiger ses interprétations en les illustrant par quelques citations bien choisies.

Figure 4 : Grille d'analyse et système de codification : le code book¹²



Source : Corpus GUELMAMI 2015

Cette lecture attentive et exhaustive permet de sélectionner les passages, extraits ou verbatim pour illustrer de manière concrète les éléments de la grille et en rendre compte de manière purement littéraire et qualitative.

Mais au delà, l'analyse des fréquences permet de hiérarchiser de manière plus objective l'importance des contenus, et de mettre en évidence des facteurs explicatifs. Par exemple les relations secteur privé ministère sont essentiellement perçues de manière négative et les analyses croisées montrent que le statut du dirigeant a une influence sur les défaillances perçues et les recommandations faites.

Figure 5 : Spécificité des défaillances perçues et des recommandations managériales selon la fonction¹³

	Directeur général	Directeur général Adjoint	Président Directeur général
Défaillances	Problème avec les patients Problèmes avec l'administration Formation du personnel Problème de rentabilité et de RSI	Comportement des médecins mauvaise performance Problème de moralité Problèmes de tarification avec les médecins	Absence de coordination entre le ministère et le secteur privé Manque de compétences paramédicales
Recommandations Managériales	GRH Rôle de la direction médicale	Profil du Manager Rôle du ministère de la santé Communication	Formation Politique de la santé

Source : Données GUELMAMI 2015

La discussion des résultats obtenus au terme de cette première phase exploratoire fait ressortir la question de l'implication des médecins dans le système de gouvernance des cliniques. Pour approfondir ce point une enquête par questionnaire est mise en ligne et administrée à une

¹² Code book élaboré dans Sphinx. Le texte des réponses défile dans la partie haute, en dessous la grille utilisée pour coder les contenus.

¹³ Ce tableau (Keyview dans Sphinx) donne les seuls éléments de contenu sur représentés de manière significative (chi² au risque de 5%) selon la fonction présentée en colonnes.

centaine de médecins appartenant à une clinique pilote différente de celles des managers interviewés à la première phase.

Il s'agit cette fois-ci d'un questionnaire fermé, proposant aux répondants de choisir leurs réponses parmi une liste d'items, construit grâce au verbatim recueilli au cours des entretiens non directifs. Ces items ont pour but d'apprécier la position des médecins par rapport à l'actionnariat, leur implication dans la gestion de leur clinique, leurs engagements internes et externes et leurs souhaits pour une implication plus forte.

4. Quali / Quanti, Explorer et Décrire. Le cas de l'état de Genève.

Après une première analyse rapide d'une vingtaine d'entretiens effectués auprès de ses collègues, Vincent Mottet est convaincu de la nécessité d'approfondir la notion d'environnement. Il décide donc de lancer l'enquête « Environnement » auprès de la totalité des 230 cadres et cadres supérieurs de son département. Ces personnes sont contactées par mail et invitées à répondre à un questionnaire en ligne. La figure ci-dessous montre le premier écran de l'enquête.

Figure 6 : Le mur d'images, un bon moyen pour lancer un questionnaire quali/quantitatif

1 - Que signifie pour vous le mot "environnement" ? Veuillez choisir, dans le mur ci-dessous, 3 images qui représentent bien ce mot (cliquez sur ces images).

2 - Pour quelle raison avez-vous choisi ces images ? Merci de commenter

Source : Enquête MOTTET 2015

En proposant aux répondants un mur d'images¹⁴ le chercheur stimule leur expression, pour recueillir les commentaires justifiant le choix des images qu'ils associent à la notion

¹⁴ Cf. le chapitre : Y., Boughzala., J., Moscarola., (2013), «Le mur d'images dans les enquêtes en ligne : comment stimuler pour observer et mesurer ? ».

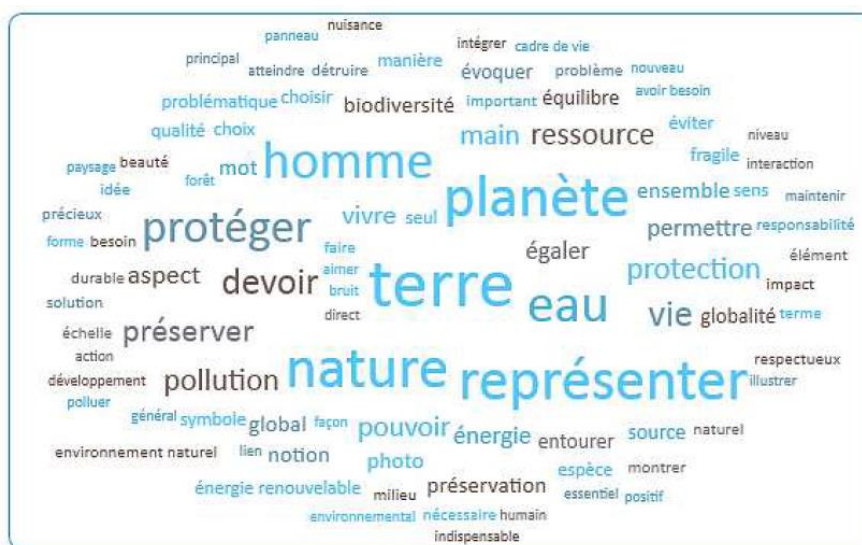
d'environnement¹⁵. Ce questionnaire, diffusé en accord avec le Secrétaire Général du département suscite un taux de réponse très élevé (>50%), 118 personnes ayant répondu. Il est essentiellement composé de réponses libres relatives aux représentations de l'environnement et à sa prise en charge par l'Etat.

Ce type de questionnaire¹⁶ s'apparente à la réalisation d'entretiens dans une démarche qualitative, bien qu'il interdise les approfondissements nuancés en fonction de l'interlocuteur. En effet les contenus sont systématiquement déterminés par le format des questions. Ils sont de ce fait plus pauvres.

Le nombre de répondants est en revanche beaucoup plus grand que ce qu'on peut obtenir en face à face. Ceci donne à cette approche son caractère quantitatif, notamment pour le traitement des réponses aux questions fermées présentes dans le questionnaire. Mais aussi pour le traitement des données textuelles dont le contenu et le volume peut rendre très pertinentes les approches lexicales¹⁷.

C'est ce qu'illustre la figure ci-dessous qui représente les mots les plus fréquemment utilisés dans les commentaires suscités par le mur d'images.

Figure 7 : Les mots qui définissent l'environnement



Source : Corpus MOTTET 2015

Dans ce « nuage » la taille des mots est proportionnelle à leur fréquence. Il donne un résumé lexical¹⁸ des perceptions de l'environnement et met en évidence à 2 catégories de terme, les éléments naturels *terre, eau, forêt, nature, planète...* et les verbes évoquant la nécessité de les protéger *devoir, préserver, protéger, etc.*

¹⁵ Ces images ont été choisies sur Internet dans le but d'illustrer les multiples facettes et les opinions contrastées qui avaient été mises en évidence par les entretiens.

¹⁶ <http://www.sphinxonline.com/SurveyServer/s/BSI/livre/site.htm>

¹⁷ Approcher les contenus par l'examen des termes les plus fréquemment utilisés, cf. M.L. Gavard Perret J. Moscarola (1992) *Énoncé ou énonciations, deux objets différents de l'analyse lexicale en marketing*. RAM Vol. 13.

¹⁸ Par mots clé lemmatisés (ramenés à leur forme racine)

Le même type d'analyse conduit à sélectionner pour chaque direction générale du département de l'environnement, des transports et de l'agriculture les mots qui se trouvent sur-représentés par rapport aux réponses des autres directions générales. Comme le note l'auteur « *chacune d'elle applique une législation propre à son domaine de compétences et nous identifions une forme de tétranormalisation dans les réponses obtenues* »¹⁹.

Le questionnaire comportait 7 autres questions ouvertes sur la prise en compte de l'environnement dans l'aménagement du Grand Genève et sur l'action de l'Etat. Les contenus correspondants, ont été « lus » automatiquement par un analyseur sémantique utilisant un thésaurus générique du français²⁰. Les résultats obtenus figurent dans le tableau ci-dessous. Ils présentent, selon les 3 niveaux du thésaurus, les connaissances repérées dans le corpus de l'ensemble des réponses à chacune des questions, ainsi que les mots clés qui les caractérisent.

Figure 8 : Tableau des spécificités sémantiques des réponses aux questions ouvertes.
Keyview des Idées, concepts et mots

	A1 Images	A2 Besoins	A3 Acteurs	A4 Cohérence	A5 Monétarisation	A6 Impact	A7 Note Etat	A8 Avis
Les idées principales	Le vivant Sciences	Eléments naturels eau terre.. Sciences Politique Industrie et artisanat	Loi morale Participation Action et inaction	Economie Industrie et artisanat	Economie Finance Nombre	Nombre	Finance Ordre Action et inaction Causalité Travail et production	Occasions et circonstances Raisonnement Causalité
Les principaux concepts	Biologie	Usages Equipement Industriel Civilisation	Ethique Action et réaction Participation	Degré de libéralisme Equipement industriel	Prix, tarification Valeurs	Valeurs	Investissement	Opportunité Accident Degré de compréhension
Les principaux concepts (niveau détaillé)	Bioclimat, biotope Système solaire	Energie Fiabilité Croissance Consommation	Bioclimat, biotope	Croissance	Tarifs Interprétation	Calcul Interprétation	Gestion Applications	Utilitarisme
Les principaux mots lemmatisés	environnement nature eau vie préserver	eau préserver nature vie	devoir pouvoir état action falloir	politique état public environnemental prendre	pouvoir impact permettre falloir	projet impact environnemental prendre	état question faire	utile question

Source : Corpus MOTTET 2015

Ces résultats, évoqués ici très rapidement, montrent qu'il est possible selon les propres termes de l'auteur de réaliser une étude « *neutre et crédible, ...présentant un certain degré de scientificité.. et favorisant l'émergence de connaissances nouvelles en provenance des savants ordinaires que sont les cadres et cadres supérieurs, titulaires d'un savoir spécifique* ».

De plus, comme il le note lui-même « *le recours à un moteur sémantique harmonise et uniformise l'analyse des commentaires en évitant toute interprétation a priori du chercheur* ».

5. Quanti, Mesurer et Comprendre

Les questionnaires « quanti » ont en commun de viser le recueil d'un grand nombre de données, correspondant :

- à un ou plusieurs choix effectués parmi une liste des réponses possibles (questions fermées),
- à l'indication d'une opinion ou d'une évaluation (questions échelles),
- ou au recueil de données numériques correspondant à une grandeur qu'on cherche à mesurer. Ils ne comportent pas ou très peu de questions ouvertes.

¹⁹ Page 72 de la thèse

²⁰ Ce thésaurus intégré au logiciel Sphinx a été publié par Larousse en 1991. Il repose sur une ontologie de 3675 éléments et met en œuvre des réseaux sémantiques

5.1 Le cas des cliniques

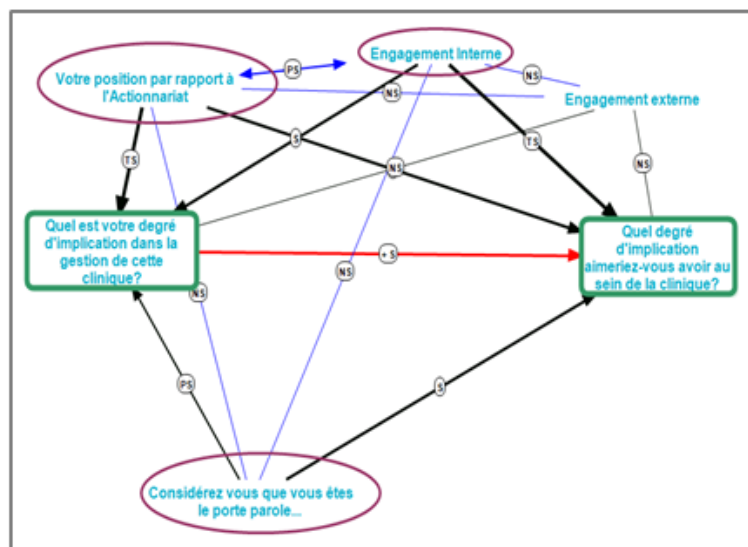
Suite aux entretiens exploratoires, le questionnaire destiné aux médecins d'une clinique pilote, a pour but de préciser leur position et de comprendre leur implication par rapport à l'actionnariat. La recherche consiste alors, en référence à un modèle, à décrire une situation en vue d'en hiérarchiser les différents aspects et d'en comprendre la complexité.

Dans notre cas, les questions sont construites en référence aux modèles théoriques et reprennent les points mis en évidence dans les entretiens pour décrire les problèmes rencontrés, les modalités de l'engagement des médecins et les solutions envisagées. Du fait du nombre de personnes interrogées (n=100), la fréquence des réponses apportées peut être considérée comme indicateur d'importance des phénomènes décrits. Par exemple, l'implication se manifeste très majoritairement par la *formulation de remarques ou réclamation* (77%) et par les *discussions avec le top management* (69%), beaucoup moins par la *participation au choix du matériel médical* (40%).

Mais le questionnaire doit surtout permettre d'expliquer la plus ou moins grande implication des médecins et leur attitude par rapport à l'actionnariat. Pour cela des questions destinées à recueillir leurs évaluations ou leurs opinions leur sont posées. L'analyse des réponses consiste alors à tester les hypothèses qui ont guidées la construction du questionnaire ou à proposer des pistes d'explication aux autres influences mises en évidences par les croisements.

Le graphe de la figure ci-dessous donne les résultats de tels tests²¹. Il montre que l'implication présente ou à venir est d'autant plus forte que le médecin est impliqué dans l'actionnariat, qu'il participe à des comités et qu'il parle au nom des patients. Il met aussi en évidence une dynamique de l'implication : plus les médecins sont impliqués, plus ils souhaitent l'être.

Figure 9 : Le système de l'implication des médecins (analyse bi variée)



Source : Données GUELMAMI 2015

²¹ Chi2 et analyse de la variance. Les symboles indiquent le degré de significativité de la relation. Mise en œuvre avec Sphinx.

Le chercheur se sert de ces observations pour faire des propositions relatives à la gouvernance des cliniques. Sa préoccupation principale n'est pas de définir de manière précise l'implication alors qu'on pourrait lui objecter, au regard de la littérature, que cette notion est bien plus complexe et quelle nécessite tout un appareillage pour être scientifiquement mesurée. Ceci nous amène avec le cas Migros à considérer un dernier type de questionnaire destiné à effectuer une mesure. Ces questionnaires occupent une place très importante dans la recherche académique.

5.1 Le cas Migros

Frédéric Favre s'intéresse à la performance adaptative (PA). Son objectif comme manager RH est de mettre en place une formation qui permette de promouvoir cette capacité au sein de son entreprise.

En se référant à la littérature, il définit la performance adaptative comme « *la compétence d'une personne à modifier ses comportements pour satisfaire aux demandes de l'environnement, de la situation ou d'une situation nouvelle* ». Ce concept a été opérationnalisé par plusieurs chercheurs²² qui ont proposé une batterie d'échelles destinées à le mesurer. C'est cet instrument que Frédéric Favre, utilise pour évaluer le niveau de performance adaptative des managers de proximité de la société Migros.

Il complète cette mesure par les éléments²³ suivants qui peuvent expliquer ou contribuer à la Performance Adaptative : l'engagement au travail, la recherche de la performance, la motivation, la clarté du rôle, le soutien du supérieur hiérarchique, la désirabilité sociale. Tous ces concepts proviennent de la littérature et ont déjà fait l'objet de constructions d'échelles reprises et adaptées au cas Migros.

Cette recherche s'inscrit dans le paradigme de Churchill auquel se réfèrent de nombreuses recherches académiques mais son originalité est de proposer une double mesure de la Performance Adaptative comme auto évaluation par les managers eux même et comme la perception que leurs supérieurs en ont.

La collecte de données s'est faite auprès des managers et de leurs supérieurs. Cette enquête réalisée en situation professionnelle de formation a permis de recueillir 116 réponses analysées en vue de contrôler de la validité des mesures, de construire des scores et de qualifier le modèle des éléments influençant la PA.

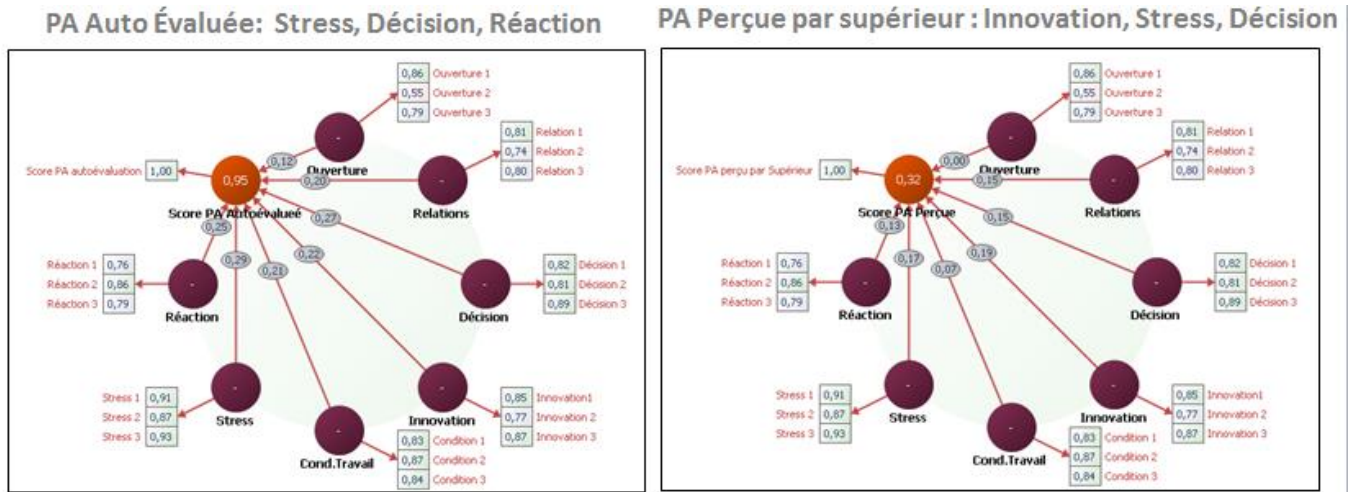
On peut ainsi mettre en évidence le caractère statistiquement²⁴ monodimensionnel des 2 mesures ce qui autorise la construction de scores en vue d'évaluer l'efficacité des formations.

²² Charbonnier-Voirin & Roussel (2012).

²³ Voir le questionnaire.

²⁴ Les questions posées n'ont pas toute la même signification et correspondent aux différentes facettes ou composantes sémantiquement de la PA. Mais les réponses sont très fortement corrélées (Cronbach=0,86) et l'ACP montre selon le critère de Kaiser la mono dimensionnalité de l'échelle.

Figure 10 : Les dimensions de la Performance Adaptative selon l'auto évaluation ou la perception par le supérieur (modélisation²⁵ en équations structurelles).



Source : Données FAVRE 2015

Mais le plus intéressant concerne les divergences entre la Performance Adaptative auto évaluée et celle perçue par les managers.

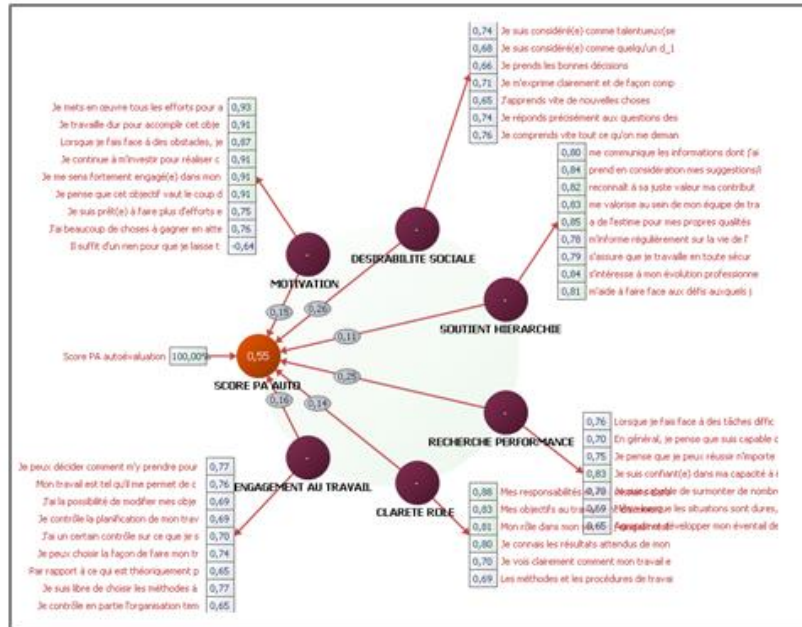
Non pas tellement du point de vue du poids des composantes mais du fait que les 2 scores sont totalement indépendants ($r=-0,02$). Cette indépendance dissimule en fait l'existence de 2 sous populations²⁶ l'une correspond à la convergence entre PA auto évaluée et PA perçues par les supérieurs ($r=0,55$) et l'autre correspond à des évaluations divergentes ($r=-0,58$). Dans cette catégorie on trouve ceux qui ont le plus d'ancienneté dans le magasin actuel, les femmes et ceux qui ont une formation supérieure.

En fin, pour essayer d'expliquer les variations de la PA en fonction des caractéristiques individuelles déterminées dans la première partie du questionnaire, on construit le modèle représenté ci-dessous.

²⁵ Selon l'approche PLS (Cf. Tennenhaus 2007) de Sphinx.

²⁶ Mise en évidence par une analyse typologique.

Figure 11 : Les facteurs explicatifs de la PA auto évaluée (modélisation en équations structurelles)



Source : Données FAVRE 2015

Cette analyse met en évidence le poids prépondérant de la désirabilité sociale (0,26) et de la recherche de la performance (0,25) pour expliquer la variation de la PA auto évaluée. La même analyse appliquée à l'explication de la PA perçue par les supérieurs donne un poids prépondérant à la motivation(0,18) et à la recherche de performance (0,13).

Ces résultats sont obtenus de manière strictement objective mais leur interprétation et le sens à leur donner dans une perspective managerial ressort d'un processus bien plus complexe et subjectif. Ceci nous permettra de conclure sur le caractère artificiel de l'opposition « quali quanti ». En effet, le plus souvent les enseignements d'une analyse quantitative conduit à des interprétations mobilisant une connaissance bien plus large que celle contenue dans les données analysées.

5. La place des outils et des méthodes

L'exposé de nos 3 cas s'est focalisé sur la spécificité du travail de recherche à intention scientifique. Il se distingue par le recours à des méthodes explicites et à l'exposé des conditions de production des connaissances auxquelles elles conduisent. Cela passe par la maîtrise de techniques spécifiques de collecte et d'analyses de données. La disposition et la maîtrise d'outils logiciels est de ce fait déterminante. Leur usage a longtemps été limité à l'analyse statistique des données quantitatives dont l'économétrie constitue la norme.

Le chercheur en sciences de gestion qui doit produire ses propres données a bénéficié de l'évolution des technologies de l'information. L'Internet et les enquêtes en lignes²⁷ réduisent considérablement les délais et les coûts, tout en offrant de nouvelles possibilités bien illustrées par le mur d'images utilisé pour le cas de l'environnement. Le web et sa gigantesque base de données donne accès à de nouvelles sources d'information publiques, site web, forum ou privés intranet d'entreprise. Ces derniers présentent une réelle opportunité pour les manager chercheur qui peuvent y avoir accès.

Les outils d'analyses ont aussi beaucoup évolués en particulier pour le traitement des données qualitatives et les corpus textuels. Longtemps limités à une assistance à l'analyse de contenu et à l'analyse lexicale les CAQDAS²⁸ ont bénéficié des progrès du traitement automatique des langues en proposant des outils d'analyse sémantique utilisés dans le cas des cliniques et de l'environnement.

Parmi ces outils les logiciels SPHINX²⁹ utilisés par les auteurs ont l'avantage de couvrir toute la gamme des besoins en matière de collecte de données (transcription d'entretien qualitatifs, capture depuis le web, questionnaires) et d'analyse de données qualitative ou quantitatives (de l'analyse de contenu à la modélisation en équation structurelles). Ils offrent au chercheur un espace de liberté qui permet de ne pas être asservi par l'outil... à condition bien sûr d'en avoir la maîtrise.

A cet égard les 3 projets ont bénéficié d'une assistance technique de SPHINX INSTITUTE³⁰ pour le traitement de leurs données. Comme le note Vincent Mottet : « *Dans le cadre d'un DBA, ce traitement externalisé permet au chercheur d'économiser un temps précieux, source d'efficacité et d'efficience* ». Frédéric Favre apporte un autre point de vue : « *Le fait d'externaliser le traitement permet une distanciation pour la praticien-chercheur fort appréciable pour légitimer les résultats à l'interne de sa propre organisation* ».

6. L'originalité des contributions des Managers-Chercheurs

Ces thèses produites par des managers chercheurs se distinguent par la confrontation entre les connaissances nourries de leur propre expérience et celles qu'ils ont trouvés dans les théories des sciences de gestion auxquelles ils se réfèrent.

Ce chapitre se limite aux aspects méthodologiques et n'évoque, de ce fait, qu'une faible partie du contenu très riche de ces thèses, en focalisant sur la spécificité technique du travail scientifique.

Ils auraient pu à la manière des essayistes journalistes ou consultants se contenter de descriptions et de discussions pour argumenter leur thèse par des exemples de terrain, des convictions personnelles ou des propositions normatives. Mais ils se sont tous soumis à la discipline qui distingue le chercheur scientifique en collectant des informations objectivées

²⁷ Article sur l'enquête internet.

²⁸ CAQDAS : Computer-Assisted Qualitative Analysis Software voir article Fallery.

²⁹ Sphinx Déclic (Système en ligne) et Sphinx IQ option Quali cf. Boughzala, Moscarola, Hervé.

³⁰ Consultants SPHINX intervenant dans la prise en charge logistique et technique de projets.

par des corpus qualitatifs ou quantitatifs et en soumettant ces données à un examen critique lui aussi objectivé par le recours à des méthodes et outils sémantiques ou statistique explicites.

Même si la portée de leur conclusion reste limitée aux cas qu'ils ont étudiés et si les données exploitées ne permettent pas de répondre aux critères de validité externe, les réflexions qu'elles ont suscitées ont été menées avec suffisamment d'esprit critique pour avoir une portée plus générale. Ils font partie des pionniers qui illustrent la possibilité d'une recherche à intention scientifique menée par des chercheurs managers. Leur recherche « hors laboratoire », soumise aux contraintes de leurs situations professionnelles les ont certainement conduit à aller à l'essentiel en utilisant toutes les ressources technologiques mises à leur disposition et de ce point ils contribuent aussi à l'évolution des protocoles de recherche.

7. Bibliographie

- AKRICH M., CALLON M., et LATOUR B. (éd.), *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*, Paris, Mines ParisTech, les Presses, « Sciences sociales », 2006
- BEAULIEU P. KALIKA M. (éd.), *La création de connaissances par les managers*, Paris, Edition EMS 2015
- BOUGHZALA Y., MOSCAROLA J., Le mur d'images dans les enquêtes en ligne : comment stimuler pour observer et mesurer ? , International Marketing Trends Conference, 17-19 janvier 2013, Paris, France.
- BOUGHZALA Y., MOSCAROLA J., HERVE M., Sphinx Quali : un nouvel outil d'analyses textuelles et sémantiques 12eme Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles. JADT 2014
- CHARBONNIER-VOIRIN A. ROUSSEL P., Adaptive Performance: A New Scale to Measure Individual Performance in Organizations, *Revue Canadienne des sciences de l'administration* 2012
- FALLERY B. RODHAIN F., Quatre approches pour l'analyse des données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive, thématique, 16ème Conférence Internationale de Management Stratégique, 6-9 juin, Montréal. 2007.
- FAVRE F., Le manager face à sa performance adaptative. Proposition de dispositif de formation centré sur la performance adaptative des cadres intermédiaires. Thèse Executive DBA, Business Science Institute 2015.
- GANASSALI S., Enquêtes et analyse de données avec Sphinx Pearson 2014.
- GAVARD PERRET M.L. MOSCAROLA J., Énoncé ou énonciations, deux objets différents de l'analyse lexicale en marketing. *RAM* Vol. 13. 1992
- GILBERT A. CHURCHILL JR., A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs *Journal of Marketing Research* 1979.
- GUELMAMI M.H., La gestion d'une clinique privée en Tunisie : traduire et aligner pour mieux gérer. Thèse Executive DBA, Business Science Institute 2015.
- MOSCAROLA J., Enquête et analyse de données en marketing avec le Sphinx Vuibert 1991.
- MOSCAROLA J., Analyse de contenu et analyse de données : solutions logicielles pour une intégration quali-quantitative. In Actes des Journées Internationales de l'Analyse de Données Textuelles. Université de Montpellier 1993
- MOTTET V., Tétrarnormalisation et management stratégique du territoire. Le cas du grand Genève. Thèse Executive DBA, Business Science Institute 2015.
- PIAGET J. Épistémologie des sciences de l'homme 1972 Idées Gallimard.
- POPPER K., *Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge*, 1963 Edition Française Payot 2006.

REINART M., Quelques interrogations à propos de l'objet" d'une analyse de discours de type statistique et de la réponse "Alceste", Langage et société, 1999.

SAVALL H. ZARDET V., Tétranormalisation. Défis et dynamiques, Economica 2005.

SPHINX-DEVELOPPEMENT, Analyses multivariée avec SPHINX IQ. Sphinx Développement 2008.

SPHINX-DEVELOPPEMENT, Traitement des données textuelles avec SPHINX QUALI. Sphinx Développement 2011.

TENENHAUS M., Méthodes pour décrire, expliquer et prévoir Dunod 2007.