

# PRÉFACE

*Michel Berry*

Cet ouvrage montre que, dans tous les domaines du management, la recherche qualitative peut être féconde aussi bien par la façon dont elle contribue au progrès des connaissances que du point de vue de l'action. On pourrait alors se demander pourquoi elle a eu si longtemps une position marginale – dans les années 1990, elle ne représentait que 3 % des articles de l'*Academy of Management Journal*. Elle reste même tenue en suspicion : « *Qualitative ? mais ce n'est pas de la science !* » C'est que la recherche en management a longtemps été obsédée par les sciences physiques, dont elle a du mal à s'émanciper, et il importe d'en prendre conscience pour tirer le meilleur parti de ce domaine de recherche. Je propose ainsi de parcourir les débats de ces cinquante dernières années à la lumière de mes expériences et de mes combats.

## LA GESTION SCIENTIFIQUE : UNE SÉDUISANTE IMPASSE

Dans les années 1960, était né un beau rêve. Après les succès de la recherche opérationnelle, qui avait aidé les Américains à vaincre l'ennemi pendant la Seconde Guerre mondiale, on allait créer une science du management. Elle serait aux décideurs ce que la balistique est aux artilleurs : une savante méthode permettant de tirer au but de manière presque infaillible. Elle ferait

partie de la prestigieuse famille des sciences « dures », ce qui assoirait sa légitimité dans la recherche et l'enseignement.

Je me suis d'ailleurs lancé dans la recherche en maniant les mathématiques, dans le cadre du Centre de gestion scientifique de l'École des mines de Paris (CGS). En travaillant au plus près du terrain, nous cherchions les manières de fabriquer de bons modèles, car il était de plus en plus clair que le lien entre mathématiques et management faisait problème. Au bout de quelques années, il apparut que les modèles conduisaient si souvent à l'échec que, pour continuer à faire des mathématiques en étant heureux, il valait mieux éviter d'aller sur le terrain...

## DE LA BALISTIQUE À LA CLINIQUE

Mais cette aventure n'était pas vaine. D'une part, si les mathématiques ne pouvaient raisonnablement être utilisées de manière normative, elles pouvaient avoir une vertu maïeutique : des modélisations pouvaient aider les acteurs à percevoir des causalités qui leur avaient échappé. D'autre part, ces aventures nous ont fait découvrir des aspects de la vie intime des organisations dont on ne trouvait guère trace dans la littérature académique, à part quelques textes comme le livre de Cyert et March (1963).

Nous avons alors redéfini notre démarche comme une exploration clinique de la gestion des organisations. Clinique dans le sens où toute interaction démarrait par une demande d'une entreprise pour éclairer une question qu'elle n'arrivait pas à résoudre. Les chercheurs se mettaient à l'écoute des acteurs pour les aider à analyser leurs problèmes et débattre des réponses à apporter. La création du Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique (CRG) dont je prenais la direction en 1974 a permis de lancer une deuxième équipe sur cette voie.

Nous avons exploré les questions posées par ce type d'approche : comment recouper les propos des acteurs, prendre de la distance par rapport au terrain, passer d'observations singulières à des enseignements généraux, quels rapports nouer avec les théories existantes (Berry, 1995a). De plus, de 1982 à 1987, un séminaire mensuel, « Ethnographie des organisations », a per-

mis d'approfondir avec des ethnologues, des sociologues et des historiens différentes postures d'observation (Matheu, 1986).

## RÉSISTER À LA TYRANNIE DES MATHÉMATIQUES

Mais cette exploration était souvent vue comme non scientifique. Le CRG était par exemple le seul laboratoire de l'École polytechnique qui ne mettait pas en avant des mathématiques ou des concepts de science dure. Quand il prétendait puiser dans des ressources communes (crédits, postes, bourses), cela ne se passait pas sans mal. Un jour, Laurent Schwartz, mythique directeur du laboratoire de mathématiques, dit : « *Je ne vois quand même pas beaucoup de mathématiques dans ce que vous faites* ». À quoi j'ai heureusement pu répondre : « *Mais ce n'est pas parce que nous ne saurions pas faire !* » : plusieurs chercheurs de l'équipe avaient été parmi ses meilleurs élèves. Il vaut mieux n'avoir plus rien à prouver en mathématiques pour y renoncer...

Vis-à-vis des milieux académiques du management, cette démarche était une hérésie : comment afficher une ambition scientifique en se démunissant des atouts des sciences « dures » ? « *Ils vont sombrer dans les anecdotes !* » ajoutaient nombre de collègues. Il était impossible de publier dans les revues académiques, et c'est la création en 1985 de *Gérer et comprendre*, revue dédiée à l'observation, à l'expérimentation et au débat, qui a permis de faire reconnaître ce type d'approches.

Si finalement le CRG et le CGS ont trouvé leur place en France, je suis convaincu que cela n'aurait pas été possible sans bouclier protégeant des flèches qui venaient de toutes parts. En particulier, comme l'École polytechnique est un temple des sciences dures en France, cela nous a laissé pendant un temps le bénéfice du doute. La France, pays de Descartes, où l'on vénère les mathématiques, avait ainsi fourni un terreau favorable à l'émergence de recherches « qualitatives ». Mais voilà qu'une poussée venant des États-Unis risquait de tout remettre en cause.

## LES MUTATIONS DE LA DÉCENNIE 1980

Dans le fil de la décennie 1980, l'obsession scientifique s'est déplacée, aux États-Unis, des mathématiques vers les statistiques.

Curieusement, une lacune majeure a été transformée en avantage.

Une difficulté redoutable de la recherche en management est en effet l'accès aux sources : peu d'entreprises acceptent d'accueillir des chercheurs curieux de tout et qui prétendent en plus publier ce qu'ils ont vu. Pour qu'une entreprise les accepte, il faut que les avantages qu'elle espère de leur présence surpasse les risques qu'elle redoute. Cela suppose une longue préparation. Une fois qu'ils sont admis, les chercheurs doivent sans cesse négocier leur liberté. C'est compliqué dans tous les pays, mais certaines cultures rendent l'obstacle un peu moins difficile à surmonter.

Cela semblait paradoxalement plus facile en France qu'aux États-Unis. Mais voici qu'une parade a été mis en œuvre là-bas sur une grande échelle : envoyer des questionnaires pour tester des hypothèses. Quand on en envoie un grand nombre, même si une faible proportion de personnes répond, on peut traiter les réponses par des méthodes statistiques. On a ainsi vu fleurir des méthodes de plus en plus sophistiquées, qui ont donné à la recherche en management une nouvelle forme de respectabilité. J'étais souvent étonné de la légèreté avec laquelle on tirait des conclusions à partir de coefficients de corrélations pas très significatifs, mais cela ne semblait pas poser problème : un nouveau rituel légitimait une pratique appelée « quantitative research », dont la sophistication formelle inspirait confiance.

## LES ANNÉES 1990 : LA RÉVOLUTION N'AURA PAS LIEU

Arrivant aux États-Unis en août 1991 afin d'étudier comment y faire connaître nos recherches, je suis tombé au moment d'une sorte de révolution. L'Amérique était en crise économique et la presse en rendait responsable les *business schools*, et notamment le fait que les professeurs étaient jugés selon des recherches coupées du terrain. J'ai été surpris du nombre de collègues qui me disaient, quand je leur présentais nos travaux : « *voilà, c'est ce genre de recherches qu'il faudrait faire !* » Au congrès de l'*Academy of Management*, on entendait des appels aux recherches connectées au terrain. La revue, *Organization Science*, créée peu avant al-

lait « *briser la camisole de force de la science normale* » (Daft et Lewin, 1990).

Stimulé par la perspective de participer à une révolution américaine, j'ai échangé avec beaucoup de collègues, mais cela m'a fait prendre la mesure des immenses obstacles à surmonter (Berry, 1992)<sup>1</sup>.

La pression à la publication conditionnait bien plus fortement les carrières qu'en France. Or mener une recherche de terrain suppose, on l'a vu, un long temps de négociation, d'observation, d'interaction, puis d'interprétation. Pendant ce temps, ceux qui mènent des recherches sur questionnaires accumulent les publications. Or la course à la *tenure* (la titularisation à vie) est l'enjeu des débuts de carrière, et le nombre de publications y joue un rôle clé. C'est pourquoi les directeurs de thèse demandaient souvent à leurs doctorants de ne s'engager dans des recherches « qualitatives » qu'après la thèse et, mieux même, après la *tenure*. Or, quand on s'est fondu dans un moule pendant sept à dix ans, on en garde souvent la forme. On est en tout cas dépendant de ses succès passés et de ses réseaux.

De plus, les revues qui veulent faire évoluer la discipline dépendent de ce que les chercheurs veulent bien leur soumettre. Pour accéder vite aux meilleurs classements des revues, elles doivent attirer des auteurs bien considérés, mais ceux qui sont engagés dans la course à la *tenure* ne vont pas changer leur trajectoire rapidement. Il faut donc du temps pour qu'une revue publie des articles nouveaux et écrits par des auteurs bien placés dans cette course. Pour être vite reconnues, elles peuvent certes recruter dans leurs comités de sélection des personnalités connues, mais celles-ci n'évaluent guère différemment les articles que pour des revues plus classiques. Si une revue veut lancer une révolution, il lui faut donc de la patience. *Organization Science* n'avait pas cette patience, elle n'a pas brisé la camisole de force.

Pendant la décennie 1990, les initiatives n'ont cependant pas manqué pour contourner le paradigme dominant. Dans les congrès annuels de l'*Academy of Management*, une idée avait ainsi

---

1. Voir Berry (1992) pour plus de détails.

progressivement pris corps : plutôt que de se contenter de voir les méthodes quantitatives se répandre, le monde aurait peut-être pu aussi s'intéresser aux approches différentes ayant émergé ailleurs et les valoriser (Berry, 1995b). Des chercheurs ont ainsi été régulièrement invités à présenter dans les séances de l'*Academy* des démarches originales. On m'a même confié l'organisation du *Carolyn Dexter Best International Paper Award*, pour lequel une règle a été énoncée : les articles du paradigme dominant étaient refusés.

## LA GLACIATION DE LA DÉCENNIE 2000

Toutefois, après dix ans d'ouverture, on sentait les portes se refermer. Quand l'économie américaine est repartie, l'argent des entreprises est revenu et la critique s'est calmée. Puis s'est engagée une mondialisation dans laquelle de nombreux pays qui n'avaient pas de traditions de recherche en management prenaient les *business schools* comme modèles. Le système avait peu évolué mais avec l'emballement mimétique dont il était l'objet, le changement et l'ouverture n'étaient plus urgents.

16

En France, comme dans la plupart des pays d'Europe, les Écoles de management se sont souciées de leur position dans les classements internationaux. Comme les publications dans les revues américaines y jouent un rôle clé, elles ont incité leurs enseignants à y publier prioritairement et recruté des enseignants souvent formés là-bas. Alors que les universités françaises semblaient moins dépendantes de ces classements, et plus encore le Centre national de la recherche scientifique (CNRS), l'obsession de la bibliométrie et des classements des revues a fait contagion partout. Il a même été décidé que les revues françaises ne seraient classées qu'en catégorie 3 ou 4 et que seules les meilleures revues américaines seraient classées en catégorie 1.

Si les revues françaises voulaient garder leur niveau d'exigence tout en étant moins « rentables », les chercheurs en quête d'étoiles tenteraient leur chance ailleurs. Nombre de jeunes se sont ainsi orientés vers la publication en anglais, en privilégiant les revues les mieux classées, c'est-à-dire dans la norme ancienne. Je ne veux pas dire, bien sûr, que rien ne peut se faire

de bon dans les recherches quantitatives, le problème est plutôt que par intérêt de carrière, par commodité ou par habitude, le gros de la « troupe » se replie vers un vieux paradigme un moment bousculé. À moins que...

## LA FENÊTRE S'OUVRE À NOUVEAU

L'histoire avance souvent à coups de balancier, les mouvements excessifs pouvant engendrer leurs réactions. Le monde est aujourd'hui en ébullition et les entreprises et les organisations sont engagées dans de grandes transformations avec la poussée du numérique, la demande de plus d'autonomie, la recherche d'impacts et la nécessité de se positionner face aux enjeux sociétaux et climatiques. Cela fournit de nombreux sujets à aborder avec de nouveaux instruments d'analyse. De nouveaux espaces d'expression apparaissent, grâce notamment au numérique. Des revues lancent des numéros spéciaux pour questionner les traditions. Aujourd'hui la recherche qualitative regagne du terrain. En France, le CNRS vient même de renoncer à son classement des revues.

La recherche qualitative renaît, ce dont témoigne cet ouvrage. C'est le moment d'en profiter. Je pense en particulier aux managers inscrits en DBA : étant plus libres de la pression académique, ils ont une magnifique carte à jouer pour tirer le meilleur de la recherche qualitative. Je leur suggère toutefois d'être attentifs à résister au « bain culturel » dans lequel sont plongés leurs institutions d'enseignement et leurs encadrants, qui pourraient être tentés de les ramener dans les sentiers de la science normale (Kuhn, 1972). L'innovation dans les sciences est, comme ailleurs, un combat mais c'est un beau combat.

### Références

- Berry, M. (1992). Que faire de l'Amérique ? *Gérer et Comprendre*, 27, 4-15.
- Berry, M. (1995a). Research and the practice of management, a French view. *Organization Science*, 6 (1), 104-116.
- Berry, M. (1995b). From American standards to crosscultural dialogues. Dans B. J. Punnet & O. Shenkar (dir.), *Handbook of*

*International Management Research* (p. 463-483). Oxford, Royaume-Uni : Blackwell Publishers.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Daft, R. L., & Lewin, A. Y. (1990). Can organization studies begin to break out of the normal science straitjackets? An editorial essay. *Organization Science*, 1 (1), 1-9.

Kuhn, T. S. (1972). *La structure des révolutions scientifiques*. Paris, France : Flammarion.

Matheu, M. (1986). La familiarité distante, quel regard poser sur la gestion dans notre société ? *Gérer et comprendre*, 2, 81-94.



# INTRODUCTION

*Françoise Chevalier, L. Martin Cloutier et Nathalie Mitev*

Cet ouvrage s'inscrit dans la continuité des publications de la collection Fondamentaux du Doctorate in Business Administration (DBA) lancée en 2015 par le Business Science Institute (BSI) en partenariat avec la maison d'édition EMS. Il s'agit de produire une série d'ouvrages permettant de guider le travail académique des doctorants du programme d'Executive DBA du Business Science Institute<sup>1</sup>.

Les managers doctorants en DBA, à la différence des programmes de doctorat en Ph.D., ou de doctorat traditionnel, ne se destinent pas à faire de la recherche leur profession à part entière. Le DBA leur permet d'acquérir une expertise spécifique sur un sujet particulier, d'ancrer leur réflexion et leurs analyses en recourant à des cadres théoriques et méthodologiques éprouvés. Les doctorants en DBA sont des praticiens qui, leur thèse soutenue, deviennent consultants ou experts dans leurs entreprises, voire rejoignent, à temps partiel, le corps des enseignants désireux de faire partager leurs pratiques tout en étant en mesure de prendre un recul par rapport à elles.

---

1. Beaulieu, P., & Kalika, M. (dir.). (2015). *La création de connaissance par les managers*. Caen, France : Éditions EMS.

Chevalier, F., Cloutier, L. M., & Mitev, N. (dir.). (2018). *Les méthodes de recherche du DBA*. Caen, France : Éditions EMS.

Moscarola, J. (2018). *Faire parler les données. Méthodes quantitatives et qualitatives*. Caen, France : Éditions EMS.

C'est dans ce contexte que prend racine cet ouvrage. Il s'adresse aux managers doctorants en DBA. L'objectif est de leur fournir des exemples, sous forme de témoignages, de recherches qualitatives menées dans différentes disciplines en sciences de gestion. D'une part il s'agit de montrer que la recherche qualitative peut être actionnée en Stratégie, Comptabilité et Contrôle de Gestion, Marketing, Systèmes d'Information, Finances, Management des Ressources Humaines, Management des Opérations, Théories des Organisations... et contribuer à apporter des résultats utiles aux managers et aux organisations. D'autre part, d'illustrer concrètement l'utilisation de différentes méthodes et outils « en situation » (entretiens, études de cas, observation, groupes de discussion, incidents critiques, recherche-action...).

Il existe de très nombreuses publications sur la recherche qualitative en management. Cet ouvrage se veut différent. Son orientation est volontairement pratique. Notre objectif : être directement utile à ceux qui s'engagent dans une recherche qualitative.

Dans cet ouvrage la présentation des méthodes est écrite de manière simple pour être facilement appropriable et par conséquent mobilisable. D'une part, il s'agit d'éviter tout jargon, d'autre part, d'être respectueux de la rigueur méthodologique propre aux domaines scientifiques (terminologie ; application rigoureuse de notions conceptuelles, théoriques, empiriques ; respect de critères de fiabilité et de validité ...). Toute la gageure est ici de concilier accessibilité rédactionnelle et rigueur scientifique. Une double exigence qui caractérise l'écriture de chacun des chapitres décrits au tableau 1.

Tableau 1. Plan de l'ouvrage

Auteur(s)	Domaine	Méthode(s) de recueil de données	Thèmes	Terrain	Théories
Christophe TORSET	Stratégie	Entretiens semi-dirigés avec interlocuteurs multiniveaux dans 25 entreprises, vécu des acteurs, données quantitatives	Réflexion stratégique et hiérarchies, implication des acteurs	SBF 120 (Sociétés des Bourses Françaises)	Décentralisation / centralisation de la planification stratégique, degré habituel de formalisation, communication interne, attitude des dirigeants
Damien MOUREY	Contrôle de gestion	Observation participante, réunions, documents comptables, comptes rendus de réunions	Évaluation des performances interorganisationnelles	Distributeur et seize fournisseurs internationaux de produits de grande consommation, France	Dramaturgie, interactionnisme, mise en scène, réflexivité, comportement face à face
Kiane GOUDARZI	Marketing	Deux études de cas : entretiens de groupe, incidents critiques, observation flottante, carnets de voyage	Rôle des co-clients, satisfaction immédiate, service délivré	Voyage en train, cours de fitness, France	Interactions sociales client-client, service, expérience de service, typologie de rôles
Jessie PALLUD, Christophe ELIE-DIT-COSAQUE	Systèmes d'information	Étude de cas : réunions, observations, entretiens semi-directifs, notes de terrain	Transformation digitale, applications collaboratives, Google Apps	Groupe assurance mutualiste, France	Bricolage, improvisation, affectivité, adoption / appropriation / adaptation / acceptation des technologies de l'information

Auteur(s)	Domaine	Méthode(s) de recueil de données	Thèmes	Terrain	Théories
Gérard HIRIGOYEN, Médessé C. F. GANDEGNON	Finance	Sept études de cas : entretiens semi-directifs, entretiens d'experts	Décision de financement, dirigeants de petites entreprises	Sept petites entreprises (familiales, entrepreneuriales, managériales) en immobilier et, construction, agriculture, agroalimentaire, industrie chimique, automobile, biotechnologie (Gironde, France)	Finance comportementale, processus décisionnel
Anne JANAND	Ressources humaines	Incidents critiques, trois études de cas, Entretiens semi-directifs	Mobilité interne, gestion des talents, carrière, individualisation	Groupe mondial de la beauté, groupe bancaire, organisation publique (France)	Idéaux types de GRH, gestion des contradictions
Frédéric PONSIGNON	Gestion des opérations	Groupes de discussion (9) assisté par logiciel interactif, exploratoire	Transformation digitale, amélioration continue	Gestionnaires expérimentés de la qualité (France)	Performance opérationnelle, amélioration des processus
Yvon PESQUEUX, Nancy SALIBA	Théorie des organisations	Observation participante, actant-expert	Gestion de déchets, entrepreneuriat	Beyrouth, Liban	Théorie acteur-réseau, modèle de l'intéressement, sociologie de la traduction
Jean MOSCAROLA, Aurélië DUDÉZERT, Chantal FUHRER, Florence LAVAL, Michel KALIKA, Olivier LAVASTRE	Interdisciplinaire	Questionnaires, entretiens, groupes de discussion, articles de presse	Recherche qualitative pluridisciplinaire. Le projet CO-DATA-LAB	Évolution du milieu de travail liés à la Covid-19 (France)	Multiples prismes théoriques selon les chercheurs

Au chapitre 1, les coordonnateurs du livre, Françoise CHEVALIER, L. Martin CLOUTIER et Nathalie MITEV, proposent une mise en contexte historique de l'évolution des approches qualitatives sur le plan académique. Ce chapitre a pour objet de mettre en relation les tensions entretenues entre les approches qualitatives et quantitatives. Il s'agit de dégager les apports distincts que ces tensions peuvent apporter en matière de production de connaissances. La publication de travaux académiques mobilisant les approches qualitatives connaît des avancées notoires quant à leur diffusion dans des revues majeures. La pertinence des approches qualitatives, comme celles mises en place par des managers doctorants en DBA, constitue une voie d'avenir productive et novatrice pour leur essor.

Au chapitre 2, Christophe TORSET s'intéresse au rôle des individus dans les processus stratégiques collectifs en focalisant sur des acteurs non identifiés comme stratèges dans leur organisation. Ce travail s'appuie sur 83 entretiens semi-dirigés conduits dans 25 grandes entreprises ayant soutenu deux phases de recherche : l'une permettant de repérer des régularités afin de catégoriser et d'identifier des schèmes configurationnels de processus, et l'autre, permettant d'approfondir l'analyse des configurations identifiées en analysant les rationalités des acteurs et déterminants contextuels. Les résultats soutiennent des recommandations managériales à propos des rôles différenciés des dirigeants, cadres intermédiaires et cadres opérationnels ; des principaux modes de décentralisation dans les grandes entreprises ; et enfin, des déterminants de la décentralisation.

Les usages sociaux des chiffres et des outils de gestion comptable dans des situations d'interaction interorganisationnelles font l'objet d'une démarche de recherche qualitative en contrôle de gestion présentée par Damien MOUREY au chapitre 3. Mobilisant une forme impliquante d'observation participante, ce chapitre montre comment il est possible d'asseoir méthodologiquement les étapes d'investigation d'un terrain complexe porté par une démarche de *category management* entre un distributeur et seize fournisseurs internationaux. Le concept de « chercheur caméléon » devient fondamental pour comprendre les principaux rouages de la conduite de la recherche sur le terrain ainsi que le positionnement du chercheur réflexif. Les recommanda-

tions managériales s'articulent autour de la capacité à entretenir le dialogue entre les acteurs pour assurer la qualité de la pratique managériale et de l'importance de compétences dramaturgiques pour tenter d'influencer le cours souvent animé des discussions entre les acteurs du terrain.

Préparé par Kiane GOUDARZI, le chapitre 4 montre comment les interactions avec des clients initialement inconnus, mais présents lors de l'expérience de service, ou « co-clients », influencent la satisfaction immédiate du consommateur envers le service délivré. Cette recherche s'appuie sur une approche triangulaire de collecte des données, avec entretiens de groupe, incidents critiques, observation flottante et carnets de voyage. Deux situations sont examinées, une situation de voyage en train, et dans un cours de fitness en club de sport. L'analyse des résultats propose une typologie des rôles des co-clients.

Le chapitre 5 écrit par Jessie PALLUD et Christophe ELIE-DIT-COSAQUE documente une étude de cas exploratoire dans un groupe d'assurance mutualiste focalisée sur les réponses des acteurs à une application collaborative nouvellement implantée. Elle s'ancre dans les théories sur l'appropriation des technologies de l'information, en particulier les processus de bricolage et leur influence sur l'adoption de ces technologies sur le lieu de travail. Les auteurs font ressortir trois profils de bricoleurs avec des processus émotionnels et un usage de la technologie distinct.

La recherche en finance fait la plupart du temps appel aux méthodes hypothético-déductives, mais Gérard HIRIGOYEN et Médessè C. F. GANDÉGNON nous proposent plutôt au chapitre 6 de faire appel à une démarche de recherche qualitative pour témoigner de récentes évolutions dans le domaine. Ce chapitre illustre une recherche comportant sept études de cas réalisées grâce à des entretiens semi-directifs conduits auprès de dirigeants et d'experts de petites entreprises familiales, entrepreneuriales et managériales, afin d'étudier les processus décisionnels en matière de financement. Les auteurs illustrent comment il est ainsi possible par des travaux en finance qui intègrent les dimensions institutionnelles et comportementales, voire la

dimension humaine, de la rapprocher des autres sciences sociales.

Anne JANAND, au chapitre 7, nous interpelle à propos d'une recherche qualitative déployée en gestion des ressources humaines, et plus particulièrement sur le potentiel de la mobilité interne à développer le talent des collaborateurs. L'autrice décrit comment le rôle de quatre incidents critiques a soutenu le processus de problématisation de l'étude. La démarche méthodologique s'appuie sur 37 entretiens semi-directifs dont les contenus ont été analysés selon des approches centrées « variables », d'une part, et « cas » de trois grands groupes, d'autre part. Cela permet de bien distinguer la phase de terrain de la phase d'analyse des données, mettant ainsi la nature distincte des connaissances que produisent, l'une et l'autre des démarches mobilisées. D'une part, l'approche par variable permet de mettre en relief, les apprentissages et les motivations, cités comme principaux enjeux de la mobilité. D'autre part, l'approche par les cas souligne les pratiques et significations différentes de la mobilité interne à travers les contextes organisationnels. Les recommandations managériales qui découlent de ces travaux s'en trouvent ainsi enrichies et tiennent compte de la complexité des enjeux individuels et organisationnels.

Les thématiques retrouvées en gestion des opérations, comme la gestion du stress opérationnel dans les entreprises et dans les chaînes d'approvisionnement complexes, ne peuvent être simplement décrites par des régularités empiriques. Ainsi au chapitre 8, Frédéric PONSIGNON, nous invite à explorer comment la fonction de gestion de la qualité peut jouer un rôle dans l'accompagnement du processus de digitalisation d'une entreprise. Les données ont été recueillies lors de la conduite de neuf groupes de discussion, en deux phases, auxquels ont participé 63 gestionnaires expérimentés de la qualité. Cette démarche montre comment il est désormais possible d'utiliser la technologie lors de la conduite de groupes de discussion pour approfondir les contenus recueillis, notamment par l'organisation des idées partagée avec des diagrammes d'affinités. Les résultats, obtenus grâce à la théorie enracinée, soulignent le développement et la possession d'un ensemble de compétences structurales et contextuelles uniques requises, et propose une feuille

de route des étapes et activités principales à intégrer dans le processus d'accompagnement à la transformation digitale dans une optique d'amélioration continue.

À partir de la théorie de l'acteur-réseau comme théorie, méthodologie et méthode, Yvon PESQUEUX et Nancy SALIBA décrivent au chapitre 9 une recherche-action sur le développement durable et l'entrepreneuriat. Les auteurs expliquent comment leur problématique, leurs questions de recherche et leur démarche de recherche, se sont structurées après plusieurs allers et retours entre théories et terrain. Le recueil de données a été mené à partir d'observations de quatre initiatives de développement de start-ups dans la gestion des déchets. Fondée sur une approche inductive, cette recherche-action expose en quoi le déchet est générateur d'une dynamique entrepreneuriale et d'une organisation apprenante compte tenu d'enjeux sociaux, politiques et économiques spécifiques.

Une réflexion portant sur la pluralité des sources de données en recherche qualitative est offerte par Sébastien LIARTE au chapitre 10. Cet essai souligne que la recherche qualitative offre un éventail de possibilités quant à la nature des données pouvant être mobilisées dans les analyses. En outre, ce chapitre sert à élargir les horizons des managers chercheurs quant à l'utilité de multiples sources de données, pouvant exprimer le discours d'organisations à l'étude. Cela peut inclure des visuels (illustrations, publicités, logos, icônes, notamment), des vidéos, etc. En effet, les discours des acteurs dans les organisations peuvent s'exprimer de diverses manières, notamment par la matérialité d'artefacts utilisés pour communiquer à propos des organisations. Les réflexions offertes par le chapitre 10 pourraient être utiles à la production de thèses de DBA novatrices !

Le chapitre 11 par le collectif d'auteurs et d'autrices comprenant Jean MOSCAROLA, Aurélie DUDÉZERT, Chantal FUHRER, Florence LAVAL, Michel KALIKA et Olivier LAVASTRE, présente le projet CO-DATA-LAB et montre la réalisation d'une recherche collaborative pluridisciplinaire de l'impact de la Covid-19 sur le management. Elle consiste en une série d'enquêtes qualitatives conduites en ligne, avec plusieurs questionnaires et des groupes de discussion. À travers un dispositif informatique par-



tagé, les mêmes données sont analysées par des chercheurs, chercheuses de plusieurs disciplines au prisme de questions de recherche sensiblement différentes, centrées sur l'identification de paradoxes issus de la transformation du travail due au télétravail.

En créant cette collection de chapitres pour mettre en évidence les diverses potentialités de la recherche qualitative, les auteurs et autrices ont souhaité témoigner de leur enthousiasme et inspirer les managers chercheurs doctorants en DBA à ancrer leurs réflexions dans des démarches méthodologiques qualitatives rigoureuses et éprouvées.