

Pour une lecture en hypertexte des organisations par la recherche-action : le cas du changement à l'hôpital

Thierry NOBRE

Université de Strasbourg 3 (IECS)

Classification JEL : I190, M410

Correspondance :

CESAG, 61 Avenue de la Forêt-Noire, 67000 Strasbourg

Tel : 03.90.41.42.41, Fax : 03.90.41.42.70

Email : thierry.nobre@iecs.edu

Résumé : Deux caractéristiques fortes de la recherche-action (RA) limitent sa contribution à la production de connaissances : ses résultats sont très contextualisés et elle est très chronophage. Partant de la métaphore de la lecture en hypertexte, cet article propose des pistes d'évolution visant à renforcer l'efficacité du recours à la RA par l'adoption d'une démarche « multiproblématique ». Des recherches conduites sur le thème du changement à l'hôpital sont mobilisées pour illustrer la démonstration et indiquer les conséquences téléologiques et méthodologiques de l'évolution proposée.

Mots clés : recherche-action – hôpital – changement.

Abstract : Action-research is affected by two limitative characteristics for the development of knowledge. It is time consuming and renders highly-contextualized results. This article uses the metaphor of hypertext to show how a “multiproblematic” approach can be used to reinforce the efficiency of this type of research methodology. Research done on the subject of change in hospitals is used to illustrate the “multiproblematic” approach and to indicate the teleological and methodological consequences of this evolution.

Key words : action-research – hospital – change.

Les sciences de gestion sont très récentes par rapport à d'autres disciplines. Elles sont ainsi le théâtre de nombreux débats relatifs aux grandes questions fondamentales touchant leurs objets et leurs méthodologies. Pour ce dernier thème, après une tentative d'alignement sur les sciences dites exactes, la tendance est à une certaine forme d'autonomisation. Cela se traduit, entre autres, par le renforcement du recours aux méthodes qualitatives. Cette évolution s'observe dans les sciences sociales aussi bien dans le monde anglo-saxon (Eisenhardt, 1989 ; Glaser et Strauss, 1967 ; Miles et Huberman, 1984 ; Yin, 1984) que francophone (Girin, 1982 ; Wacheux, 1996 ; Liu, 1997 ; Plane, 2000 ; Hadly-Rispal, 2002 ; Giordano, 2003).

Les différents auteurs constatent l'utilité des méthodes qualitatives permettant une analyse en profondeur de problématiques difficilement abordables par les méthodes quantitatives. En forçant le trait, l'accumulation de données trop superficielles ne suffit pas pour donner du sens à la réalité observée. En revanche, le recours aux méthodes qualitatives se heurte à deux limites constituant un sévère handicap pour les chercheurs qui les utilisent. La première concerne la lourdeur méthodologique des processus de recherche mis en œuvre. En effet, ces derniers s'appuient nécessairement sur des projets de longue durée et sont très chronophages en imposant une présence importante du chercheur sur le terrain. La seconde limite concerne les résultats même de la recherche. Ils demeurent par nature très contextualisés malgré la richesse des informations collectées qui pourraient permettre une exploitation plus large (Mintzberg et Pettigrew, cités par Giroux, 2003, p. 75). Dès lors se pose la question de la valorisation de cette richesse d'information. En d'autres termes, est-il possible de poursuivre l'exploitation des données de base collectées, et sous quelles conditions, peut-on la poursuivre sans en perdre le sens, afin de développer des connaissances qui dépassent le cadre strict de leur production ?

Pour répondre à ce défi, nous proposons une démarche de lecture en hypertexte des organisations à partir des informations obtenues par la recherche-action (RA). Autrement dit, il s'agit de dépasser le cadre idiosyncrasique des résultats, afin d'intégrer certains éléments d'une RA dans un programme de recherche plus large.

Pour étayer cette proposition, nous nous appuyons sur le thème du changement à l'hôpital, afin d'exposer les objectifs, les étapes, les contraintes et les limites d'une lecture en hypertexte des organisations.

L'ancrage de cette réflexion sur les méthodologies qualitatives en sciences de gestion sur une problématique centrale conduit à présenter, dans la première partie, la thématique générale constituant le fil conducteur dans lequel s'insèrent les RA servant de support à l'analyse.

La seconde partie, après avoir présenté les RA et les résultats obtenus, montre comment la diversité et l'abondance des données recensées autorise un travail de recherche sur plusieurs niveaux de problématiques. Cela explique en quoi la métaphore de la lecture en hypertexte des organisations permet de dépasser certaines limites de la RA pour en prolonger l'utilisation au-delà des frontières des organisations dans laquelle elle est réalisée.

La troisième partie, exploitant les enseignements des expérimentations retenues, souligne deux conséquences de la lecture en hypertexte des organisations pour la pratique de recherche en sciences de gestion : en premier lieu, un renforcement des contraintes méthodologiques et, en second lieu, une évolution vers des pratiques collectives plus affirmées.

1. Quelle méthodologie de recherche pour la problématique du changement à l'hôpital ?

La conduite de cette réflexion sur les méthodologies de recherche qualitative nécessite au préalable la présentation du contexte : le changement à l'hôpital. Ce rétrécissement du champ par rapport à l'ensemble des thématiques des sciences de gestion n'a pas pour objectif de définir une spécificité quelconque, il n'y a pas d'épistémologie du changement à l'hôpital, mais il vise une meilleure appréhension des considérations méthodologiques développées ici. Le cadre du changement à l'hôpital constitue le support permettant d'illustrer et de montrer l'interaction entre la complexité des phénomènes étudiés et la difficulté de définition et de mise en œuvre de protocoles de recherche scientifiques.

Un premier paragraphe (§.1.1.) présente les deux niveaux de complexité auxquels est confronté le chercheur : la complexité de l'objet de recherche lui-même, l'hôpital, et la complexité du processus de changement se traduisant, en particulier, par une grande diversité des approches théoriques envisageables. Ces réflexions conduisent à préciser

pourquoi la RA constitue une stratégie de recherche à fort potentiel pour l'étude du changement à l'hôpital. (§.1.2.).

1.1. Le changement à l'hôpital : un processus complexe dans une organisation complexe

La problématique centrale des RA retenues dans notre réflexion fait appel à deux éléments principaux : un objet de recherche (une catégorie d'organisation : l'hôpital) et un processus organisationnel (le changement). Pour chacun d'eux, la complexité constitue une caractéristique fondamentale.

1.1.1. L'hôpital une organisation complexe

Depuis une décennie, les travaux en sciences de gestion sur le thème du management hospitalier se sont considérablement développés. Les différents auteurs s'accordent pour souligner la complexité de cet objet de recherche qui peut être appréhendée autour de trois dimensions. Les deux premières concernent la nature même de l'hôpital et touchent à la diversité des activités et à la configuration des rapports de pouvoir. La troisième est relative à la dimension dynamique, l'hôpital étant dans une période de profonde mutation.

La diversité des activités : l'hôpital intègre dans son périmètre une très forte diversité d'activités se matérialisant par des services très différents et finalement très cloisonnés (les services cliniques, médico-techniques, de logistique médicale, logistiques, administratifs), et par une très forte diversité de métiers et de compétences.

La configuration des rapports de pouvoir : la configuration politique interne est caractérisée par la coexistence de différentes hiérarchies internes, corps médical, personnel soignant, personnel administratif et par de multiples influences externes émanant des tutelles et de l'environnement politique. Le système de décision, notamment en matière de décision stratégique, s'avère ainsi difficile à identifier (Bartoli, 1997 ; Moisdon et Tonneau, 1997).

Une profonde mutation : l'hôpital évolue actuellement dans un environnement marqué par une succession de réformes importantes depuis les années 80 et par une multiplication des innovations managériales (PMSI, accréditation, 35 heures, hôpital, 2007). Cette véritable sédimentation de projets de transformation est marquée par un accompa-

gnement méthodologique pour le moins réduit et des résultats obtenus atteignant rarement les objectifs fixés initialement.

1.1.2. Le changement : un processus organisationnel complexe

Le thème du changement dans les organisations a fait l'objet d'une littérature abondante dont nous ne retenons que les approches les plus pertinentes pour notre propos.

Le changement, une démarche volontariste et planifiée : pour le courant de l'*Organizational Development* (OD) (Tessier et Tellier, 1973 ; Child, 1972 ; Beckhard, 1975 ; French et Bell, 1973), le changement n'est pas une dynamique propre des organisations, mais dépend d'une action délibérée de certains acteurs privilégiés. Le changement est planifié et mis en œuvre dans un processus volontariste. La principale priorité dans un processus de changement réside alors dans la définition et la planification des différentes étapes obligées.

Le changement, un choix de routine : les routines organisationnelles occupent une place centrale dans l'analyse du changement chez Cyert et March (1963). Le changement est considéré comme un processus de choix entre différentes routines organisationnelles existantes. C'est une action managériale délibérée qui conduit le dirigeant à éliminer les routines inefficaces et à sélectionner les plus efficaces, ou à en créer de nouvelles par imitation ou expérimentation. Cette conception, soulignant la nature incrémentale du changement, est approfondie par les apports du courant évolutionniste (Nelson et Winter, 1982) qui différencient les routines opérationnelles (exécution et répétition de procédures connues), des routines d'apprentissage (identification des changements nécessaires dans les routines mises en œuvre). La rigidité des routines est à l'origine de la transformation incrémentale des organisations sur un « sentier organisationnel » qui, à terme, peut transformer des compétences fondamentales en causes d'échec (Miller et Friesen, 1984).

Le changement, une alternance d'évolution et de crises : le modèle de l'équilibre ponctué, dans le prolongement des travaux de Greiner (1977), s'intéresse à la dynamique de croissance des organisations en définissant une succession de phases d'évolution et de phases de révolution. Les phases d'évolution correspondent à des périodes de calme, car seules des modifications mineures sont nécessaires pour préserver le processus de croissance. Les phases de révolution sont caractérisées

par des crises qui entraînent toujours une transformation radicale des comportements, de la structure et des objectifs de l'organisation. La tâche essentielle de la direction durant ces périodes de *révolution* consiste à définir un nouveau mode d'organisation pour la période évolutive suivante.

Le changement, une évolution chaotique : pour Starbuck (1983), les organisations sont des systèmes complexes possédant leur propre ensemble de liens de causalité. Cela définit des systèmes d'action que les acteurs peuvent avoir des difficultés à contrôler. Autrement dit, la logique interne des processus mis en œuvre dans le changement se substitue aux buts initiaux des actions entreprises. Les interactions rendent le système aléatoire. Cette approche remet ainsi en cause la cohérence et la stabilité des organisations pour en privilégier le caractère imprévisible et incertain, tout en minimisant la volonté des acteurs comme déterminant du changement.

La diversité des approches illustre l'ambiguïté des phénomènes réels et, finalement, la polysémie des données recueillies par les chercheurs. Cela renforce la nécessité d'une grande rigueur méthodologique pour décrire et comprendre la réalité afin de garantir la scientificité des résultats obtenus. En particulier, les recherches doivent être conduites sur de longues périodes et menées en profondeur dans les établissements pour étudier les comportements des acteurs, tout en identifiant les rapports de pouvoir afin de formaliser les mécanismes profonds et, ainsi, de permettre une mise en perspective théorique. Le chercheur doit s'attacher à identifier et analyser les écarts entre le discours et les comportements effectifs. Il doit viser la réduction de l'ambiguïté en faisant preuve d'esprit critique voire d'une certaine méfiance par rapport aux discours et justifications *a posteriori*, traduisant inévitablement une interprétation et une reconstruction de la réalité. Cela lui impose d'analyser les organisations sur de longues périodes, afin de collecter, décrypter, retranscrire et interpréter les informations nécessaires à sa réflexion.

1.2. La recherche-action : une stratégie de recherche à fort potentiel pour l'étude du changement à l'hôpital

Parmi les méthodes qualitatives, la RA est une option permettant d'intégrer les contraintes méthodologiques soulignées plus haut. Un premier paragraphe présente les principales caractéristiques épistémolo-

logiques et méthodologiques de la RA. Afin de rendre compte de la diversité de cette pratique de recherche, un second paragraphe souligne les particularités des principales écoles de la RA. Cela conduit enfin à proposer des prolongements permettant de dépasser les limites de ces approches par une meilleure exploitation et valorisation des données recueillies pour favoriser une démultiplication des résultats.

1.2.1. Les référents épistémologiques et méthodologiques de la RA

Pour David et *al.* (2000, p. 203)¹, la RA fait partie des méthodologies de recherche-intervention dont il définit quatre principes fondamentaux. Ces principes constituent les fondements épistémologiques sur lesquels sont élaborés les travaux scientifiques et les lignes de conduite méthodologique des chercheurs ayant choisi cette approche.

Le principe de double complétude : le chercheur emprunte une démarche holistique dont la dimension est double. En premier lieu, pour appréhender son objet de recherche, le chercheur adopte une approche systémique visant une compréhension globale et en profondeur. En second lieu, la perspective temporelle de la recherche prend en compte la totalité du processus de transformation de l'objet, en intégrant les différentes étapes (la définition du problème et des trajectoires possibles, le choix de l'une d'entre elles, la réalisation et l'évaluation des résultats).

Le principe d'interaction : la conduite de la recherche et la production de connaissances se font en interaction avec le terrain.

Le principe de multi-positionnement théorique : le chercheur se place à différents niveaux théoriques allant du niveau des faits mis en forme, aux théories intermédiaires au sens de Glaser et Strauss (1967), jusqu'au niveau axiomatique ou paradigmatique. La relation entre les différents niveaux relève d'une démarche incrémentale se développant, au cours de la recherche, en fonction des relations entre théories existantes et matériaux empiriques collectés.

Le principe de double normativité : deux catégories de principes sous-tendent le caractère normatif de l'intervention sur la réalité entreprise par les approches relevant de la RA. Le premier se réfère aux principes scientifiques dont l'objectif est la recherche de la vérité. Le second repose sur des principes démocratiques, dans la mesure où les

¹ Nous avons pris la liberté d'affecter à chacun des principes un nom synthétique.

différents acteurs concernés sont intégrés dans les différentes étapes de la recherche et traités avec un égal respect.

Ces quatre principes constituent le socle commun de la démarche scientifique des différentes approches de RA. Leur formalisation conduit à faire référence à différentes écoles de pensée, montrant ainsi la diversité des pratiques.

1.2.2. Les principales approches relevant de la recherche-action

Dans le prolongement de K. Lewin (1939), les chercheurs se réclamant de la RA fondent leurs travaux sur la relation entre le changement de l'objet observé et la production de connaissances. Cette modalité de génération de connaissances implique une interaction forte entre le chercheur et l'organisation constituant le terrain d'investigation. En reprenant la classification de Allard-Poesi et Perret (2003), deux courants peuvent être définis. Le premier vise à transformer un système social pour générer de la connaissance sur ce système, le second, cherchant *a priori* le changement du système, considère que la connaissance est indispensable au changement effectif. Notre positionnement dans le premier courant, considérant le changement comme un vecteur de la production de connaissances, nous amène à rappeler les trois approches qui le composent : la RA lewinienne, l'*action science* et la recherche-intervention.

La RA lewinienne est définie comme « *une recherche comparant les conditions et les effets des différentes formes d'action sociale, et conduisant à l'action sociale* » (Lewin, 1946). Elle laisse une large place à l'action et à l'expérimentation comme moyen de production de la connaissance, en considérant des « tout » intégrant l'interdépendance dynamique des éléments d'un système social.

L'*action science* représentée par Argyris et *al.* (1985) poursuit la démarche précédente en accentuant le poids de l'expérimentation dans la démarche scientifique. Il s'agit non seulement de produire de la connaissance sur le système social, mais également de la connaissance sur l'intervention elle-même. L'action occupe une place fondamentale. Cela impose au chercheur une rigueur concernant aussi bien les protocoles méthodologiques expérimentaux que la lisibilité des liens entre résultats obtenus et changements introduits.

Le troisième courant, d'origine francophone, recouvre différentes approches comme la recherche ingénierique (Chanal et *al.*, 1997 ; Cla-

veau et Tannery ; 2002), et la recherche-intervention (David et *al.*, 2000 ; Hatchuel, 1994 ; Savall, 1989).

Le tableau 1 fait la synthèse des principales phases du processus de recherche, pour l'approche lewinienne et ses dérivées ainsi que pour les approches ingénierique et de recherche-intervention.

Tableau 1 – *Les différentes phases de la recherche-action*

La recherche-action lewinienne et ses dérivées	La recherche ingénierique et la recherche-intervention
<i>Description</i> du système avant l'intervention	<i>Construction de l'objet</i> par la compréhension des représentations des acteurs et par la confrontation des connaissances théoriques du chercheur avec le problème du terrain.
<i>Intervention</i>	<i>Modélisation</i> : élaboration d'un modèle théorique devant permettre l'intervention et matérialisé ensuite par un outil de gestion.
<i>Observation</i> des modifications induites	<i>Application</i> de l'outil sur le terrain
<i>Interprétation</i> des résultats	<i>Élaboration des connaissances</i> concernant la transformation de l'organisation et l'outil.

1.2.3. Les limites de la recherche-action

Grâce à la mise en œuvre de ces processus méthodologiques et à l'immersion du chercheur, la RA constitue une solution pour faire face au défi de la représentation et de la compréhension du réel. Néanmoins, elle reste marquée par des limites qui constituent des obstacles importants pour le chercheur. Nous en retenons principalement deux : la durée des démarches de recherche et le champ couvert par les résultats.

En ce qui concerne la durée des protocoles de recherche, force est de constater que le temps du chercheur est une ressource limitée, alors que les RA s'avèrent très chronophages. D'abord, l'accès et l'autorisation d'investiguer une organisation en profondeur sont difficiles à négocier. Ensuite, la durée doit être suffisamment longue pour laisser aux phénomènes étudiés le temps de se développer. Enfin, le chercheur doit prendre suffisamment de recul pour analyser sereinement son objet de recherche au fur et à mesure de l'avancement de l'expérimentation sur le terrain, tout en ayant conduit en parallèle sa réflexion en laboratoire.

En matière de résultats, la RA est dépendante d'une de ses caractéristiques fondamentales qui enracine chaque projet dans une organisation donnée. Sa très forte contextualisation rend difficile *a priori* une comparaison, voire même une complémentarité entre différentes recherches réalisées. Il s'agit finalement de la contrepartie des choix du chercheur privilégiant l'analyse en profondeur d'une organisation plutôt que la généralisation sur un grand nombre d'organisations. Le chercheur n'aurait, dès lors, d'autre choix que d'opter entre des recherches ancrées dans le réel mais visant une cible réduite (l'organisation dans laquelle elles ont été conduites) et des recherches ayant une portée plus générale mais élaborées à partir de données réduisant très fortement la représentation de la complexité de la réalité.

L'objectif de notre réflexion est de tenter d'établir une passerelle entre ces deux options en proposant une approche permettant d'exploiter mieux les processus de recherche développés dans des RA.

2. D'une approche longitudinale et ingénierique à une lecture « multi-problématique » des organisations

Afin de présenter l'intérêt pour la recherche en sciences de gestion de la métaphore de la lecture en hypertexte des organisations, nous exposons, dans un premier temps, les travaux constituant le support de la réflexion concernant le thème du changement à l'hôpital. Ils illustrent l'approche longitudinale et ingénierique centrée sur une seule organisation caractérisant la production de connaissances issue d'une RA. Nous exposons ensuite le mécanisme permettant de développer l'approche « multiproblématique » intégrant plusieurs RA.

2.1. Les recherche-actions réalisées dans les établissements hospitaliers

La présentation des différents travaux constituant le matériau de base de cette réflexion comporte trois étapes. La première expose les caractéristiques des terrains empiriques et les principaux objectifs de chacune des interventions réalisées. La deuxième détaille les processus méthodologiques mis en œuvre. La troisième présente une synthèse des résultats obtenus lors de ces approches longitudinales et ingénieriques.

2.1.1. *Les terrains empiriques*

Les différentes RA conduites dans le domaine du management hospitalier se sont déroulées sur une période de huit ans. Elles reposent sur trois modalités d'interaction avec le terrain. Chronologiquement, la première méthodologie utilisée est une intervention socio-économique (ISE) (Savall et Zardet, 1992) proposant une assistance méthodologique à la conduite du changement, notamment l'accompagnement de la préparation de l'accréditation et la transformation de processus organisationnels. La deuxième modalité est une coopération visant l'élaboration d'outils de gestion spécifiques (OGS) dans une perspective de changement organisationnel. La troisième concerne l'expérimentation d'outils de contrôle de gestion, en particulier de la comptabilité par activités (ABC). Parmi ces RA, certaines ont été réalisées dans un même hôpital (CH1, CH3, et CHU1), ce qui a permis d'avoir une interaction de longue durée avec un même terrain d'expérimentation. Le tableau 2, présente chacune des RA, en précisant les organisations concernées (taille et effectif) et la durée de l'intervention.

2.1.2. *Les processus méthodologiques mis en œuvre*

Deux éléments principaux sont présentés afin de décrire le processus méthodologique mis en œuvre. Il s'agit, en premier lieu, de l'instance de pilotage de la recherche et de coordination de l'intervention avec l'organisation concernée et, en second lieu, des modalités de collecte et de production de données constituant le matériau sur lequel chercheur s'appuie pour développer sa réflexion et sa démonstration.

a) L'instance de pilotage de la recherche-action

Dans le tableau 2, sont présentés les différents acteurs constituant l'interface entre le terrain et le chercheur. Le premier acteur cité est le prescripteur. C'est lui qui, chronologiquement, a été à l'origine de la recherche par une demande plus ou moins explicite. En général, il fait partie de l'instance de pilotage dont l'ensemble des membres est cité à la dernière ligne du tableau 2. L'instance de pilotage a pour objectif de participer à la définition des modalités de la RA avec les acteurs de l'organisation et de suivre l'évolution de l'intervention. Cette « *instance de gestion* » (Girin, 1990) permet également de régler les pro-

blèmes éventuels rencontrés durant le processus de recherche. Elle constitue le lieu de coopération entre les différentes parties prenantes concernées. Ce tableau présente également un autre acteur clé dans le déroulement de l'intervention. Il s'agit du relais interne, c'est-à-dire l'interlocuteur opérationnel privilégié par le chercheur dans le cadre des travaux développés au sein de l'hôpital.

Il assure la coordination et le support logistique des différentes étapes et opérations sur le terrain.

Tableau 2 – Descriptions des recherches-actions réalisées dans le champ du management hospitalier

	RA N°1 CH 1 ISE	RA N°2 CH 1 OGS	RA N°3 CH 2 OGS	RA N°4 CH 3 ABC	RA N°5 CH 3 ABC	RA N°6 CHU1 ISE	RA N°7 CHU1 ABC
Taille de l'établissement	350 lits MCO	350 lits MCO	1407 lits MCO	436 lits MCO	436 lits MCO	2 046 lits MCO	2046 lits MCO
Effectif concerné	Tout l'hôpital 520	Secrétariats médicaux et chefs de services 50	Personnel soignant 950	Laboratoire 50	Radiologie 50	Pharmacie centrale 150	Service de chirurgie infantile 90
Objet de l'interaction	Diagnostic organisationnel et accompagnement méthodologique	Accompagnement méthodologique	Accompagnement méthodologique	Formation-action Accompagnement méthodologique	Formation-action Accompagnement méthodologique	Diagnostic organisationnel et accompagnement méthodologique	Formation-action Accompagnement méthodologique
Étapes méthodologiques	Entretiens individuels, Groupe plénier, 6 Groupes techniques	Entretiens individuels, Groupe plénier	Groupes : - expert (5 pers.), - de travail (15 pers.) - formateur (25 p)	Entretiens Individuels Suivi personnalisé	Entretiens Individuels Suivi personnalisé	Entretiens individuels Groupe plénier Groupes techniques	Entretiens Individuels Suivi personnalisé
Durée de la R.A.	2,5 ans	1an	1an	18 mois en cours	12 mois en cours	2 ans	2 ans
Prescripteur interne	Directeur de la qualité	Directeur de la qualité	Directeur de l'hôpital	Directeur adm. et financier	Directeur adm. et financier	Chef de service	Contrôleur de gestion
Relais interne	Directeur de la qualité	Directeur de la qualité	DIM et Infirmière générale	Contrôleur de gestion	Contrôleur de gestion	Chef de service	Contrôleur de gestion
Membres de l'instance de pilotage de la R.A.	Dir. de l'hôpital Dir. qualité Pt de CME	Dir. de l'hôpital Dir. qualité	Dir. de l'H., DRH, Dim, Infirmière générale	Dir. Adm. et financier Contrôleur de gestion	Dir. Adm. et financier Contrôleur de gestion	Chef de service Cadre	Contrôleur de gestion

Note : MCO : Médecine, Chirurgie, Obstétrique ; CME : Commission médicale d'établissement ; DIM : département de l'information médicale

b) Les méthodes de collecte et de production de données

Le chercheur collecte des données qui peuvent être différenciées selon deux modalités : d'une part, une collecte dirigée ou finalisée par l'outil central de la RA, d'autre part, une collecte plus autonome. Pour les premières, le chercheur est contraint par les caractéristiques de l'outil qu'il envisage d'utiliser ou d'explorer. Pour les secondes, le chercheur dispose d'une marge de manœuvre pour collecter des données qui lui semblent pertinentes pour sa problématique de recherche. Il s'agit essentiellement de la prise de notes effectuée pour réaliser les comptes rendus de réunions et également des informations enregistrées dans son journal de recherche.

Le tableau 3 présente les caractéristiques des différentes catégories de données en différenciant le mode de collecte et de production de données, les objectifs du chercheur et les phénomènes principaux observés par le chercheur.

Tableau 3 – *Le processus méthodologique de collecte et de production de données*

Processus méthodologiques	Collecte et production de données	Objectifs du chercheur	Phénomènes observés
Données propres à l'outil central de la recherche-action (ASE, ABC, OGS)	Données finalisées et dirigées : Données primaires : - Entretiens - Observations - Collecte de documents Données secondaires : - Résultats des traitements pour l'élaboration des outils	Collecte de données brutes pour la démarche ingénierique État des lieux Constat statique Modélisation du fonctionnement de l'organisation	Caractéristiques et modalités du fonctionnement de l'organisation
Compte rendu de réunion	Données autonomes : Collecte en temps réel	Mémorisation des phénomènes propres à la progression de la RA et à l'évolution de l'organisation	Comportements des acteurs Prise de décision
Journal de recherche	Données autonomes : Enregistrement chronologique	Saisie des informations pertinentes hors champ d'observation Mémorisation de l'évolution de la réflexion et des conjectures du chercheur	Faits saillants et significatifs pour le chercheur

Dans la phase centrée sur l'outil, le chercheur réalise des entretiens, il observe, il collecte des documents. Ces données primaires vont ensuite être traitées pour constituer des données secondaires. Par exemple, pour le diagnostic organisationnel de l'hôpital de la RA 1, une soixantaine d'entretiens a été réalisée (collecte de données primaires). Cela a permis d'établir, entre autres, une liste de dysfonctionnements (production de données secondaires).

La collecte finalisée est le résultat d'un processus planifié et mis en œuvre au sein de l'organisation par le chercheur. Lorsqu'il fait le compte rendu des réunions auxquelles il a assisté, le chercheur collecte en temps réel des informations permettant de mémoriser des phénomènes qui concernent les comportements des acteurs ou les étapes des processus de décision, dans le but de conserver des éléments lui permettant de reconstituer les logiques organisationnelles. Dans son journal de recherche, le chercheur enregistre chronologiquement deux catégories d'éléments : des faits saillants ayant échappé aux autres modes de saisie et qui lui paraissent particulièrement pertinents et les différentes étapes de sa réflexion. Cette traçabilité lui permet *a posteriori* de mieux comprendre les mécanismes organisationnels grâce à la formalisation de toutes les hypothèses émises durant la recherche.

Ces différents modes de collecte ou de production de données vont alimenter la double démarche du chercheur : qu'il s'agisse du travail ingénierique de terrain consistant à expérimenter un outil de gestion pour répondre aux attentes d'une organisation, ou du travail académique visant à produire de la connaissance.

2.1.3. Les résultats de la démarche longitudinale et ingénierique

Ces recherches-actions ont une très forte dimension ingénierique au sens de David (2000) et Chanal *et al.* (1997). Il s'agit de produire de la connaissance sur des outils de gestion, définis dans le cadre d'une interaction sur une durée suffisamment longue pour permettre une approche longitudinale et, ceci, en réponse à une question coproduite avec les acteurs du terrain :

- l'analyse des coûts cachés peut-elle être utilisée dans le cadre de l'accréditation ?
- comment l'outil PRN² peut-il être utilisé dans le contexte de la mise en place de l'ARTT ?
- l'ABC est-elle applicable dans l'hôpital français et en particulier dans les services cliniques ?

La réponse apportée à ces questions correspond aux critères de scientificité concernant la preuve de « *l'actionnabilité des construits* »

² PRN : outil de mesure de la charge de travail du personnel soignant canadien calculant l'effectif théorique à partir des soins requis définis en fonction des pathologies traitées.

managériaux »³ définis par Kasanen et al. (1993) ainsi qu'au critère de légitimation des savoirs actionnables de Avenier et Schmitt (2005).

Pour chacune de ces interrogations, nous présentons une synthèse des résultats obtenus illustrant ainsi les deux facettes de la recherche : les résultats pour l'organisation et les résultats académiques.

Le diagnostic socio-économique et l'accréditation : la RA n°1 a permis à l'hôpital de définir des marges de manœuvre et d'anticiper les régulations à mettre en œuvre pour préparer l'accréditation. D'un point de vue académique, cette recherche a approfondi l'analyse des rapports de pouvoir dans l'hôpital (Nobre, 1998) et a également fait un lien entre le référentiel de l'accréditation et une approche organisationnelle du fonctionnement de l'hôpital.

L'outil PRN et l'ARTT : les résultats obtenus ont permis à la direction de l'établissement de disposer d'une mesure de la charge de travail des 18 services concernés acceptée par les acteurs et, ainsi, de pouvoir affecter les nouvelles ressources en réduisant les écarts entre les services. D'un point de vue académique, la recherche a permis de proposer un modèle de transfert d'outil de gestion reposant sur trois étapes principales, la validation, l'adoption et l'adaptation (Nobre et al., 2003).

L'ABC à l'hôpital : l'établissement a pu accéder à une représentation du coût de certaines pathologies différente du coût évalué par le système préconisé par le ministère. D'un point de vue académique, le chercheur a testé l'hypothèse de subventionnement croisé entre les pathologies et analysé les conditions de transférabilité de l'outil ABC dans les services cliniques du système hospitalier français (Nobre, 2002, 2004).

Les résultats obtenus dans chacune de ces RA présentent deux caractéristiques.

La première concerne la dimension technique des conclusions. Les expérimentations réalisées ont permis d'avancer des propositions et de faire progresser la connaissance sur l'ingénierie managériale. Elles ont contribué à faire évoluer l'outil utilisé et à évaluer son adéquation et son apport à des contextes spécifiques. L'analyse porte sur l'adaptation

³ Nous traduisons « *managerial construction* » par construits managériaux

et/ou la coproduction de l'outil lui-même, son expérimentation et les conditions de son utilisation.

La seconde est relative à la dimension contingente des résultats. La prudence et l'humilité du chercheur lui imposent d'aborder le thème de la généralisation avec circonspection, dans la mesure où il connaît le caractère idiosyncrasique de l'expérimentation.

Néanmoins, ces RA ont permis de collecter et de produire une quantité très importante de données concernant diverses dimensions du fonctionnement des organisations. Il est frustrant pour le chercheur de ne pas pouvoir mobiliser ces données pour d'autres projets compte tenu de la multiplicité des phénomènes observés et retranscrits par les différentes modalités de collecte de données. C'est cette frustration qui est à l'origine de notre volonté d'exploitation plus intensive des matériaux de recherche visant à renforcer le développement des connaissances produites par les sciences de gestion.

2.2. Vers une lecture « multi-problématique » des recherches-actions

Afin de proposer une voie pour faciliter une exploitation académique plus intensive des interventions de RA, nous présentons dans un premier paragraphe le mécanisme qui permet de passer d'une démarche ingénierique et longitudinale à une lecture « multi-problématique ». Un second paragraphe mobilise la métaphore de la lecture en hypertexte pour mieux décrire le cheminement du chercheur dans cette démarche.

2.2.1. La génération de différents niveaux de problématiques par la confrontation des différentes recherche-actions

La présentation du mécanisme permettant le passage entre les deux démarches s'appuie sur les RA détaillées ci-dessus. Dans un premier temps, nous indiquons comment la richesse des terrains expérimentaux a incité le chercheur à dépasser le simple cadre d'une approche ingénierique. Ensuite, nous insistons plus particulièrement sur deux problématiques issues de la confrontation des différentes RA et sur la genèse de leur exploitation académique.

a) *La richesse du terrain expérimental*

La conduite des RA présentées ci-dessus amène le chercheur à dresser deux constats.

Le premier concerne l'émergence de problématiques au sein de chacune des RA. En effet, le chercheur est soumis par le contact avec le réel à une multitude de problématiques qui font écho à ses lectures théoriques inhérentes au travail en laboratoire. Cette génération spontanée de problématiques engendre finalement une difficulté de focalisation car le chercheur est submergé par l'abondance de thématiques à traiter. Son problème réside davantage dans le choix, voire l'élagage parmi les options possibles, que dans la détermination et la définition d'une seule problématique de recherche issue du terrain.

Le second constat porte sur l'observation de répétitions et de récurrences entre les différentes RA qui n'ont pas le même objectif ingénierique. Le chercheur, dans une démarche qui au départ est intuitive, fait des comparaisons permettant des convergences ou des divergences à partir des observations relatives à des problématiques transversales à la dimension ingénierique initiale. Par exemple, dans les différentes tentatives de mise en place d'outil de gestion, les logiques comportementales des différents acteurs (corps médical, cadres soignants) sont marquées par des invariants, et ceci quel que soit l'outil envisagé (coûts cachés, ABC, PRN). Ces comparaisons « inter-cas » permettent de dépasser le seul cadre ingénierique initial et entraînent ainsi la définition de différents niveaux de problématique. Afin d'illustrer cette génération de problématiques transversales, nous présentons deux thématiques qui trouvent leur origine dans les RA décrites.

b) *Le processus d'implantation d'outils de gestion*

Les différentes RA sont à l'origine d'une réflexion portant sur les mécanismes mis en œuvre lors de l'introduction d'outils de gestion. Il s'agit de mécanismes transversaux comme la méthodologie de conduite de l'intervention, les stratégies des différents acteurs (les prescripteurs, les introducteurs, les utilisateurs). Par exemple, l'opportunité d'étudier les comportements des trois catégories d'acteurs, le corps médical, les cadres-infirmiers et les administrateurs a conduit le chercheur à proposer une grille d'analyse représentant et comparant les caractéristiques comportementales dans les différents hôpitaux étudiés. De plus, ces

RA ont permis de proposer une dynamique d'introduction des outils du contrôle de gestion à l'hôpital (Nobre, 2001, 2004).

c) Le changement organisationnel

L'immersion du chercheur a permis l'observation de deux catégories de faits relatifs au changement. Il s'agit, d'une part, du changement qu'il provoque et qui justifie sa présence (l'introduction de nouveaux outils ou l'introduction de nouvelles formes organisationnelles), d'autre part, des changements liés à la dynamique propre au système hospitalier (PMSI, accréditation, ARTT, Hôpital, 2007). Dans ce dernier cas, le chercheur analyse également son objet en adoptant une démarche longitudinale, car il est en mesure de réaliser des comparaisons sur une longue période. Sa participation active à la vie de l'hôpital le met en situation d'observation, ce qui lui permet de capter des données mobilisables pour une réflexion dépassant le cadre de la coopération définie avec l'hôpital concerné. Il peut ainsi analyser la situation de l'établissement par rapport à sa propre transformation et par rapport à la transformation du système hospitalier (Nobre, 1999 ; Nobre et Merdinger, 2003).

Dès lors, deux problèmes se posent au chercheur. Comment canaliser cette émergence spontanée de problématiques tout en valorisant la richesse potentielle de production de connaissances dépassant le cadre circonscrit par les frontières de l'organisation dans laquelle a été définie la RA initiale ? Comment exploiter ensuite cette comparaison « inter-cas » tout en préservant un cadre d'analyse scientifique ? Ces deux questions renvoient au cadre méthodologique à mettre en œuvre pour garantir la qualité des résultats obtenus. La lecture en hypertexte des organisations apparaît comme une métaphore permettant de mieux décrire l'approche méthodologique susceptible d'apporter une réponse à ces défis.

2.2.2. Pourquoi une lecture en hypertexte ?

Le concept d'hypertexte n'est pas récent puisqu'il apparaît au lendemain de la seconde guerre mondiale dans un article fondateur (Bush, 1945). Le terme même est popularisé dans les années 60 par Nelson. La lecture en hypertexte est constituée par des liens qui sont définis durant la lecture. Deux éléments essentiels permettent de caractériser

cette lecture, la non-linéarité et la liberté de connectivité. Lors d'une lecture en hypertexte, la lecture n'est plus seulement linéaire, elle devient multiséquentielle et multilinéaire en offrant la possibilité d'utiliser des liens préexistants pour permettre de nombreux chemine-ments. Le lecteur est libre. Par ses choix, il définit les connexions satis-faisant son besoin d'information.

Ces deux propriétés fondamentales de la lecture en hypertexte, la non-linéarité de la lecture et la liberté du choix des liens caractérisent également le processus qui permet le passage de la dimension ingéni-erique des RA à leur exploitation multi-problématique. Le chercheur établit des liens entre les différentes RA, ce qui le conduit à reprendre les données de base dans le cadre d'une nouvelle réflexion. Le cher-cheur abandonne une « lecture » linéaire, longitudinale et interne au cas, pour établir des liens au départ intuitifs entre des faits observés dans les différentes expérimentations. Cette comparaison entre les cas entraîne une déconnexion de la nouvelle problématique analysée par rapport aux attentes internes des organisations concernées. Elle génère une autonomisation des thématiques du chercheur par rapport à celles de l'organisation. La réflexion s'appuie sur une lecture croisée des RA à partir des données de base accumulées par le chercheur dans chacun des projets de recherche. Le chercheur développe des problématiques transversales dont la genèse, la définition et le développement procè-dent d'une lecture en hypertexte des organisations, dans la mesure où les liens sont choisis par le chercheur (le lecteur des organisations) et où la lecture n'est pas linéaire puisque ces liens créent des renvois mul-tiséquentiels entre les différents cas analysés. Ces liens sont définis à partir de faits saillants similaires ou, à l'inverse, dissemblables dans les différents cas. Il s'agit, par exemple, de la réaction des acteurs, des dy-namiques mises en œuvre ou des contraintes organisationnelles. Ils se concrétisent par une dénomination fondée sur l'utilisation de mots-clés. Le chercheur est ainsi amené à « lire » ses différentes RA à l'aide des différents mots-clés dans une lecture possédant les deux caractéristi-ques de la lecture en hypertexte. Sa démarche est non linéaire puisqu'il passe d'une RA à l'autre sans prendre en compte la totalité des don-nées de chacune. Il conserve sa liberté pour définir et choisir les liens. Cette lecture inter-cas représente alors une opportunité permettant de dépasser la nature contextuelle propre aux démarches de RA. Toute-fois, cela nécessite des précautions méthodologiques afin de ne pas sombrer dans un comparatisme stérile.

3. Quelle(s) pratique(s) de recherche-action pour une lecture en hypertexte des organisations ?

La lecture en hypertexte des organisations a pour ambition de démultiplier la production de connaissances scientifiques issue de la RA en dépassant le contexte idiosyncratique de son élaboration. Cela nécessite de créer les conditions méthodologiques permettant une utilisation ultérieure des données collectées. La constitution de bases de données communes aux différentes RA permettant de procéder à cette lecture « multi-problématique » des organisations devient alors un sous-objectif déterminant. Le chercheur doit, non seulement répondre à la demande concrète de l'organisation et traiter la problématique théorique initiale, mais il doit également répondre à un objectif parallèle visant la collecte de données brutes et de faits empiriques, lui permettant de constituer des bases de données. Cela favorise l'émergence et le traitement de problématiques transversales. Cet objectif supplémentaire renforce les contraintes méthodologiques et interroge les pratiques de recherche.

3.1. Un renforcement des contraintes méthodologiques

Sur le terrain, la réalisation d'un projet de RA débute par une première étape de définition ou de co-construction avec les acteurs d'une thématique centrale. Dès lors, la collecte de l'information s'articule suivant deux logiques : rassembler des données et leur attribuer un sens conforme à l'objectif défini initialement. Lorsqu'il s'agit de mobiliser les données pour une utilisation ultérieure éventuelle deux nouvelles contraintes s'imposent : collecter des données brutes et harmoniser les pratiques. En effet, la codification initiale étant liée à la problématique de terrain, il est nécessaire que l'information soit la plus brute, la plus factuelle possible, afin de pouvoir être mobilisée dans différentes réflexions ultérieures. Le chercheur doit être en mesure de remonter le plus près possible de la source de ces informations de manière à leur donner un sens en fonction d'une problématique plus générale. L'utilisation des données en dehors du contexte de leur production implique ainsi une « interprétation/représentation » par une codification retardée définie en fonction de la nouvelle problématique envisagée.

Dans la lecture en hypertexte, le processus de codification retardée pouvant être réalisé par d'autres chercheurs, il est nécessaire, dans la

phase de terrain initiale, de procéder à une harmonisation de la collecte et du stockage des informations. Il s'agit d'une condition indispensable pour autoriser une utilisation collective *a posteriori* de matériaux de base accumulés.

3.2. Une évolution des pratiques de recherche : une dimension collective indispensable

Chaque RA est très chronophage et la démarche de génération de problématiques à partir d'une lecture en hypertexte des organisations implique la réalisation de plusieurs RA. En conséquence, cette pratique nécessite une mutualisation de certaines étapes pour être viable. Cela concerne, plus particulièrement, les étapes situées en amont du processus de recherche. Il s'agit notamment des plus ingrates et des moins valorisantes, c'est-à-dire celles qui précèdent le travail de réflexion académique et de conceptualisation. Autrement dit, cette approche méthodologique impose un travail en équipe, se traduisant par une harmonisation des pratiques concrètes permettant un usage collectif de la base de données. Cet environnement méthodologique concerne aussi bien les phases amont de collecte et d'homogénéisation des données brutes (prise de notes, journal de recherche, comptes rendus) que les phases de classification et d'archivage se situant plus en aval. L'objectif poursuivi est le partage de l'information brute.

Cette évolution des pratiques semble, à première vue, anodine puisque les laboratoires de recherche en gestion sont censés fonctionner en équipe. L'observation des faits montre pourtant que les pratiques collectives effectives ne sont pas si nombreuses et que, bien souvent, les équipes sont plutôt constituées de collectifs de travaux individuels. La mutualisation des données de base constitue donc un obstacle non négligeable pour la lecture en hypertexte des organisations en raison de deux difficultés principales. D'un point de vue technique, elle nécessite l'harmonisation des pratiques des chercheurs. D'un point de vue sociologique, elle implique l'acceptation par les individus de ce mode de travail. Ces deux types de contraintes conduisent à constater un antagonisme entre les logiques collectives de cette pratique de recherche et les habitudes culturelles individuelles des chercheurs en sciences sociales et montre la nécessité d'une évolution des pratiques pour favoriser le développement d'une lecture en hypertexte des organisations.

Deux points méritent toutefois d'être soulignés. En premier lieu, certains travaux empruntent déjà cette voie collective. Il s'agit, par exemple, des travaux concernant les outils de gestion développés par le CGS (Moisdon, 1997), le management de l'innovation (Benghozi et al., 2000), l'approche socio-économique de l'ISEOR (Savall et Zardet, 2005). En second lieu, des auteurs utilisant la RA se sont déjà fortement intéressés à cette dimension collective. En particulier, certains sociologues utilisent la notion de chercheur collectif (Barbier, 1996). Ce collectif intègre à la fois les chercheurs académiques et les acteurs de l'organisation concernés par la recherche. Cette volonté d'intégrer les acteurs dans le groupe producteur de connaissance est également présente dans *l'action science* où Schön, dans ses travaux sur l'apprentissage organisationnel, propose la figure du praticien réflexif. De même, Daynac (2002), en se basant sur les travaux des pragmatistes Peirce et Dewey, suggère une triangulation pour la production scientifique intégrant trois catégories d'acteurs : le chercheur, le praticien et l'expert. Ces différents auteurs proposent ainsi une dimension collective de la recherche qui a pour but d'associer les acteurs des organisations concernées aux chercheurs académiques pour définir ce collectif.

Tout en reconnaissant l'existence de cette conception du collectif, nous insistons pour différencier le groupe des chercheurs concernés par la lecture en hypertexte du groupe des chercheurs praticiens. En effet, les premiers ont une vocation professionnelle à produire de la connaissance à partir d'une lecture transversale aux différentes RA. Il existe ainsi deux logiques d'activité collective de recherche.

La première, illustrée par les auteurs cités au début de ce paragraphe, rassemble dans un groupe unique les acteurs du terrain (praticiens ou experts) et les chercheurs académiques, que nous proposons d'appeler « cherchacteurs » afin de les différencier des acteurs de terrain. L'objectif commun réside dans la production de connaissances ingénieriques contextualisées.

La seconde regroupe uniquement l'ensemble des cherchacteurs. Ces derniers participent à un projet commun, car ils désirent partager l'ensemble de leurs données et expériences pour permettre une lecture multi-problématique. Cela leur permet par la suite de démultiplier leur apport à la production de connaissances en traitant des problématiques transversales à partir de la base de données collective.

Conclusion

L'exemple de nos travaux sur le management hospitalier a permis de montrer la richesse de la RA et de son potentiel pour la recherche académique. Les principales contraintes de cette approche de recherche, son caractère chronophage et la contingence de ses résultats, peuvent être surmontées par des processus méthodologiques mis en œuvre par les chercheurs académiques (chercheurs). L'objectif consiste à démultiplier les résultats par une intensification de l'utilisation des données issues de chacune des RA de manière à permettre une approche multi-problématique à partir d'une lecture en hypertexte des organisations. La faisabilité de ce type de démarche repose sur la rigueur des processus méthodologiques mis en œuvre. Ces derniers nécessitent la volonté des chercheurs de travailler collectivement. Cela exige de leur part un engagement réel dans cette dynamique collective, ainsi que l'acceptation d'un échange intensif des matériaux de base, ce qui suppose une réciprocité sans faille.

Bibliographie

- Allard-Poesi F. et Perret V. (2003), « La recherche-action », in Y. Giordano, *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Éditions Management et Société, p. 85-132.
- Argyris C., Putnam R. et Smith D. Mac Clain (1985), *Action Science : Concepts, Methods and Skills for Research and Intervention*, Jossey Bass.
- Avenier M.J. et Schmitt C. (2005), « La communication des savoirs actionnables à divers communautés de praticiens : chaînon souvent manquant dans la recherche », XIV^{ème} conférence internationale de management stratégique, Angers, juin.
- Barbier R. (1996), *La recherche-action*, Anthropos
- Bartoli A. (1997), *Le management dans les organisations publiques*, Dunod.
- Beckhard R. (1972), *Organization Development : Strategies and Models*, Addison-Wesley.
- Benghozi P.J., Charue-Duboc F. et Midler C. (2000), *Innovation Based Competition and Design Systems Dynamics*, L'Harmattan
- Bush V. (1945), « As we May Think », *The Atlantic Monthly*, July.

- Cyert R. et March J. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall.
- Chanal V., Lesca H. et Martinet A.C. (1997), « Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion », *Revue Française en Sciences de Gestion*, n°116, p. 41-51.
- Child J. (1972), « Organization Structure and Strategies of Control : A Replication of the Aston Study », *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, p. 163-176.
- Claveau N. et Tannery F. (2002), « La recherche à visée ingénierique, en management stratégique ou la conception d'artefacts médiateurs », in N. Mourgues, *Questions de méthodes en Sciences de Gestions*, Management et Sociétés, p. 121-150.
- David A., Hatchuel A. et Laufer R. (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert.
- Daynac M. (2002), « Pragmatisme, expertise et énoncés scientifiques », *Actes du 5^{ème} congrès de systémique*, Crête, Octobre.
- Eisenhardt K.M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, vol. 14, p. 532-550.
- French W.L. et Bell C.H. Jr (1978), *Organisation Development : Behavioral Science Intervention for Organisation Improvement*, Prentice-Hall.
- Giordano Y. (2003), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Éditions Management et Société.
- Girin J. (1982), « Quel paradigme pour la recherche en gestion », *Économie et Société, série Sciences de Gestion*, vol. 56, n° 2, p. 1871-1889.
- Girin J. (1989), « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », in AFCET, Collège de systémique, École polytechnique, *La recherche-action en action et en question*, mars.
- Giroux N. (2003), « L'étude de cas », in Y. Giordano, *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Éditions Management et Société, p. 41-84.
- Glaser B.G. et Strauss A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory*, Aldine.
- Greiner L.E. (1972), « Evolution and Revolution as Organization Grow », *Harvard business Review*, July-August, p. 39-61.
- Hatchuel A. (1994), « Les savoirs de l'intervention en entreprise », *Entreprise et Histoire*, n° 7, p. 59-75.

- Hlady-Rispal M. (2002), *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, De Boeck.
- Lewin K. (1939), « Field Theory and Experiment in Social Psychology : Concepts and Methods », *American Journal of Sociology*, n° 44, p. 868-897.
- Lewin K. (1946), « Action Research and Minority problem », *Journal of Social Issues*, n° 2, p. 34-46.
- Liu M. (1997), *Fondements et pratiques de la recherche-action*, L'Harmattan.
- Kasanen E., Lukka K. et Siitonen A. (1993), « The constructive approach in Management Accounting Research », *Journal of Management Accounting Research*, vol. 5, p. 242-264.
- Miles M.B. et Huberman A.M. (1984), *Analyzing Qualitative Data : A Source Book for New Methods*, Sage.
- Miller D. et Friesen P.H. (1984), *Organizations : A Quantum View*, Prentice Hall.
- Moisdon J.C. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Seli Arslan.
- Moisdon J.C et Tonneau D. (1997), *La démarche gestionnaire à l'hôpital*, Seli-Arslan.
- Nelson R. et Winter S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard.
- Nobre T. (2004), « L'introduction de nouveaux outils de contrôle de gestion à l'hôpital : le cas de l'ABC », *Journal d'Économie Médicale*, novembre-décembre, vol. 22, n° 7-8, p. 367-380.
- Nobre T.(2004), « L'évolution du contrôle de gestion à l'hôpital », *26e congrès AFC*, Orléans.
- Nobre T., Fourriere M.J. et Sacrez C. (2003), « La mise en œuvre de l'ARTT : l'évaluation de la charge de travail des personnels soignants à partir du PRN », *GISEH, Lyon*, Janvier.
- Nobre T. et Merdinger C. (2003), « Quelle métamorphose pour l'hôpital », in T. Froehlicher et B. Waliser (coord.), *La métamorphose des organisations : design organisationnel : créer, innover, relier*, L'Harmattan, p. 115-133.
- Nobre T. et Biron N. (2002), « L'ABC à l'hôpital : le cas de la chirurgie infantile », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n° 2, juin, p. 85-105.
- Nobre T. (2001), « Management hospitalier : du contrôle externe au pilotage, apport et adaptabilité du Tableau de Bord Prospectif », *Compabilité Contrôle Audit*, tome 7, vol. 2, p. 125-146.

- Nobre T. (1999), « L'hôpital : le modèle de la bureaucratie professionnelle revisité », *20e Congrès de l'AFC*, Bordeaux.
- Nobre T. (1998), « Management de la valeur et pouvoir dans l'hôpital », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 2, juin, p. 95-117.
- Plane J.M. (2000), *Méthodes de recherche-intervention en management*, L'Harmattan.
- Starbuck W.H. (1983), « Organization Growth and Development, in March », *Handbook of Organizations*, Rand McNally.
- Tessier R. et Tellier Y. (1973), *Changement planifié et développement des organisations*, EPI.
- Savall H. et Zardet V. (1992), *Le nouveau contrôle de gestion*, Eyrolles et les Éditions Comptables Malesherbes.
- Savall H. (1989), « Professeur consultant : le bilan d'une expérience », *Revue Française de Gestion*, n° 76, p. 89-105.
- Savall H. et Zardet V. (2005), *Approche qualimétrique*, Economica.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.