

**Le « coaching » d'étudiants de 3e cycle réalisant des cas de recherche  
en gestion**

**Michelle Bergadaà**

Professeur, Directrice de l'Observatoire de Vente et Stratégies du Marketing  
HEC - Université de Genève

---

Article publié dans la Revue des Sciences de Gestion, n° 39, 2003, 107-138.

---

Coordonnées :  
Michelle Bergadaà  
OVSM – HEC  
Uni Mail Bd du Pont-d'arve 40  
CH-1211 Geneva 4, Switzerland  
tel./fax : 41-22-798 42 04  
<http://ovsm.unige.ch/>  
E-mail : [Michelle.Bergadaa@hec.unige.ch](mailto:Michelle.Bergadaa@hec.unige.ch)

Remerciements : L'auteur remercie bien sincèrement les dirigeants des entreprises fondatrices et partenaires de l'Observatoire de Vente et Stratégies du Marketing de Genève (OVSM) qui accueillent les étudiants de DEA et de doctorat et leur permettent de réaliser des cas dans leur organisation. Elle remercie également Fatima Gueroui, assistante de recherche, qui l'accompagne depuis deux ans dans ses expériences d'encadrement pédagogique des étudiants réalisant des cas.

## **Le « coaching » d'étudiants de 3e cycle réalisant des cas de recherche en gestion**

**Résumé :** Depuis une vingtaine d'année, nous effectuons avec des étudiants de niveau DEA et doctorat, des travaux de recherche sur le terrain qui se sont concrétisés par la réalisation de nombreux cas. Or, les étudiants qui partent sur le terrain - généralement pour la première fois - rencontrent un certain nombre d'obstacles. Ceux-ci sont dus tant à leur jeunesse et à leur formation universitaire antérieure, qu'aux spécificités du contexte dans lequel ils réalisent leur travail. Le devoir d'un tuteur est de savoir les accompagner, sans les diriger, afin de leur permettre d'induire le meilleur des richesses de leur terrain. Sans nier les considérations épistémologiques sous-jacentes à la démarche, cet article décrit, en termes simples, les risques des neuf étapes cruciales de la réalisation de cas de recherche. Afin d'accompagner nos étudiants au long de leur travail de terrain, en les influençant le moins possible, nous utilisons une méthodologie de « coaching » qui nous permet de vérifier avec nos étudiants d'incontournables contrôles.

### **The “coaching” of Ph’students who realize research cases in management**

#### **Abstract**

Since more years, we carry out with DEA and doctorate students, field-researches concretized by the realization of many cases. However, the students who leave on the ground - generally for the first time - meet several of obstacles. This results from their youth and their formation, and from the context in which they carry out their work. The duty of a thesis directoris to accompany without directing them, in order to enable them to induce best richesses of their ground. Without denying the epistemological considerations subjacent, this article describes, in simple terms, the risks of the nine crucial stages of the realization of case of research. In order to accompany our students throughout their work by the ground (by influencing them as less as possible), we use a methodology of "coaching" which enables us to check the quality of the students propositions.

## Introduction

Le contexte de la gestion d'entreprise, en évolution rapide, appelle la mise en œuvre de méthodes qui permettent d'induire du terrain des propositions formelles, de les soumettre aux dirigeants d'entreprises, acteurs de changement, puis de réintroduire leur apport pragmatique dans la recherche. En ce sens, la Méthode des Cas représente bien à la fois le processus d'apprentissage sur le cas et le produit final de cet apprentissage (Stake, 1998, p. 87). Parce que les décideurs principaux sont impliqués et engagés, ils s'approprient *in fine* le cas pour leur pratique professionnelle, la méthode des cas que nous mettons en œuvre s'apparente à la « recherche-Action ». Cet enrichissement mutuel des données du terrain à la conceptualisation, puis de l'enrichissement de la théorie à l'éclairage de la pratique pour ses acteurs, permet de construire des propositions convergentes d'un ordre supérieur. La méthode des cas est ainsi particulièrement appropriée lorsque le chercheur veut appréhender la dynamique sous-jacente à l'évolution rapide des entreprises (Carson *et al*, 2001 ; Hlady Rispal, 2002).

De nombreux objets d'investigation s'offrent quotidiennement à nous. Cependant, un obstacle se dresse : la carrière d'un chercheur repose sur son aptitude à publier rapidement un certain nombre d'articles dans des revues spécialisées de son domaine. Or, la méthode des cas est longue à réaliser et difficile à publier pour un chercheur dont le nom n'est pas encore une référence. Pourtant, la plupart des chercheurs de terrain, ethnologues, psychosociologues ou des sciences de la gestion sont des doctorants ou de jeunes chercheurs. Ceci peut sembler paradoxal, car comprendre l'entreprise et co-produire des relations susceptibles de déboucher sur de la connaissance, nécessite de la maturité. La solitude de jeunes chercheurs envoyés sur le terrain et ne pouvant communiquer leurs impressions et leurs analyses de cette réalité mouvante de leur champ d'observation est souvent tangible. C'est pour les aider que nous avons mis au point, avec nos étudiants-chercheurs, une méthodologie pragmatique d'accompagnement. Ainsi par exemple, le travail réalisé sur les situations de crise (Gueroui, 2003) a été entièrement conduit avec cette méthodologie.

Le problème récurrent des méthodes qualitatives, en général, et de la méthode des cas, en particulier, est de savoir dans quelle mesure la "réalité" produite par les chercheurs n'est pas simplement une interprétation subjective et si elle est véritablement fidèle à la réalité vécue par les acteurs de l'entreprise (Wacheux, 1996). C'est donc tout au long du processus de réalisation, et pas seulement à sa toute fin, que la préoccupation de validité doit être présente à l'esprit du chercheur. A cet effet, nous instaurons une collaboration étroite avec les enquêteurs et, ce, dès le tout début de leur travail. Nous prévoyons une série d'espaces de rencontres focalisées sur des écrits intermédiaires qui nous permettent d'accompagner par courrier électronique ou en direct les avancées du projet. La maïeutique socratique est le fondement de notre relation. Notre objectif étant d'éviter d'influencer le jeune chercheur par nos propres idées ou analyses et de l'aider à donner le meilleur de lui-même, en se posant les bonnes questions jusqu'à l'autonomie complète. Sinon, comment concevoir que la recherche soit un processus continu de questions et non une somme de certitudes relatives ?

Les principales étapes de réalisation de cas que nous proposons aux réalisateurs, et qui sont passées en revue dans ce document, sont les suivantes : 1) Opter pour la méthode des cas, 2) Choisir les enquêteurs, 3) Définir la stratégie de recherche, 4) Choisir un (ou des) cas, 5) Définir un protocole par objectifs, 6) Recueillir les données, 7) Analyser les données disponibles, 8) Ecrire le cas, 9) Contrôler et valider le cas. Valider le cas.

## 1 - Opter pour la méthode des cas

Souvent des étudiants viennent nous trouver parce qu'ils désirent utiliser la méthode des cas dans leur recherche de DEA ou de doctorat, alors même qu'ils n'ont pas défini le sujet de leurs

investigations. En prenant le temps de les interroger sur leurs motivations, il est assez facile de découvrir qu'une bonne partie d'entre eux souhaitent opter pour cette méthode, car ils craignent de devoir effectuer des recherches de type quantitatif et d'y démontrer de l'incompétence. Une autre catégorie d'étudiants n'a simplement aucune idée de sujet potentiel et pense que l'entreprise saura bien leur fournir des idées. Un autre groupe, et c'est sans doute plus grave, est focalisé sur l'idée que leur recherche doit être utile au monde économique. Et comme ils n'ont que rarement travaillé, ils ont hâte de quitter l'univers clos des laboratoires et des bibliothèques pour aller à la rencontre de la « vraie vie » réaliser la première recherche appliquée qui leur sera proposée. Il convient de balayer avec détermination ce type d'arguments. Une coopération sur ces bases conduirait à une perte de temps pour l'étudiant comme pour le tuteur.

Opter pour la méthode des cas relève de la conjonction de trois éléments qui doivent être parfaitement en harmonie avec le sujet de la recherche L'étude du phénomène de communication de crise (Gueroui, 2003) illustre dans ce numéro la combinaison de ces circonstances. Trois raisons principales nous conduisent à accepter la proposition de nos étudiants d'opter pour la méthode des cas. Elles sont les suivantes.

Aujourd'hui, nous travaillons dans **un champ d'investigation** tributaire de l'extension des marchés au niveau mondial et l'Union européenne qui est devenue un vaste marché unique de près de 400 millions de consommateurs potentiels. Cette expansion ouvre, pour les entreprises, la perspective d'un marché devenu plus vaste et plus concurrentiel. La course à la taille, qui s'appuie sur la volonté de réduire les coûts, conduit certains acteurs économiques à standardiser prix et produits. La mondialisation, qui ferait du monde un village et de l'Europe un quartier, conduirait à une forme d'homogénéité culturelle. Mais la distance et la dilution des relations directes entreprise-client impliquent une prise de conscience : il s'agit de bâtir des relations avec les clients à travers un ensemble de services souvent offerts par des partenaires commerciaux lointains. Simultanément, l'explosion d'Internet est une mutation considérable par l'accès à la virtualité qu'elle procure, car, au-delà des nouveaux moyens de communication, Internet a le pouvoir de modifier l'ordre social actuel du savoir, et donc "l'homo sapiens". Ainsi, les méthodes expérimentales, chères aux chercheurs en management conventionnel, ne prennent pas en compte ces considérations. Si ces dernières conviennent dans le cas de mesures de variation d'un élément spécifique de la gestion, de nombreux sujets de recherche ne peuvent simplement pas s'inscrire dans un espace d'investigation universitaire clos et protégé et dans une trame temporelle synchronique pour les besoins du chercheur (Bergadaà et Thiétart, 1990).

Mais au-delà du champ même de réalisation des recherches, les **méthodes d'investigation** sont également appelées à être remises en question. Ainsi, que l'on cherche à analyser, à comprendre ou à mesurer une situation de management, l'individu, consommateur ou client industriel, apprend à vivre avec de nouveaux paradigmes communicationnels et commerciaux qui transforment profondément les stratégies et les pratiques de l'entreprise. Toutes les catégories d'individus sont d'ores et déjà touchées par de nouveaux médias interactifs qui connaissent une croissance fulgurante. Les techniques traditionnelles du commerce, les politiques organisationnelles et les stratégies d'entreprises sont remises en cause et nous assistons à l'apparition de modèles de gestion qui affectent radicalement métiers et organisations. Que seront ces paradigmes du futur ? Pour les approcher, il faut généralement étudier le mouvement de l'intérieur même du système afin de capter une évolution qui exige une extrême souplesse dans nos modes d'analyse (et de vécu). Il nous faut opter pour des méthodes qui puissent flirter avec le quantitatif ou le qualitatif selon les besoins du changement, avec l'induction et la déduction, car les positions extrêmes ne semblent pas tenables avec un objet de recherche enraciné dans le terreau de la mutation. Il s'agit de se donner les moyens de bénéficier d'un enrichissement de ces logiques en usant de leur complémentarité et non de leur opposition (Parkhe, 1993 ; Miles et Huberman, 1994)

Le choix de travailler avec la méthode des cas repose sur les **objectifs de la quête**. Notre conviction est que la mutation ne peut se comprendre qu'en se situant dans l'"œil du cyclone",

c'est-à-dire sur le terrain auprès des décideurs qui anticipent ou accompagnent la mutation. Le véritable enjeu consiste dès lors à établir des passerelles entre les mondes constitutifs de notre réalité - le monde de l'entreprise et le monde conceptuel - pour finalement les intégrer dans une proposition d'un ordre supérieur. Si l'on admet les différences intrinsèques de niveau et d'aspiration conceptuels, théoriques et pragmatiques des individus qui interviennent dans le travail de terrain, on comprendra notre volonté de développer des processus de réalisation de cas stables sans être rigides. Ceux-ci aident les réalisateurs à "bricoler" - et ce terme n'a rien pour nous de péjoratif - avec nos outils épistémologiques, ontologiques et méthodologiques afin de répondre aux besoins du terrain et à ceux de la théorie (émergente ou non). En effet, les objets d'investigation ne sont pas inertes et stables, mais ils bougent et font avancer les choses alors même que nous sommes justement en train de les observer. Ainsi, acteurs et dirigeants décident et leurs actions modifient nos conditions mêmes de travail. La méthode des cas permet de distinguer ce qui est immuable de ce qui se modifie, ce qui est structure de ce qui est processus de construction, ce qui est action de ce qui est décision.

## 2 – Accepter les réalisateurs

La seconde étape cruciale pour le directeur de mémoire et de thèse est d'évaluer les aptitudes de l'étudiant à faire ultérieurement preuve de compétence dans la mise en œuvre de la méthode des cas. Comme toutes les méthodes fondées sur une logique de "théorie enracinée dans les faits" ou "*grounded theory*" (Glaser et Strauss, 1967), la méthode de cas repose sur plusieurs épistémès que nous demandons aux étudiants de maîtriser (d'excellents livres existent de nos jours pour approfondir ces méthodes). Mais, en amont de ces positions théoriques, chaque étudiant a une personnalité, des objectifs individuels de carrière et une formation antérieure spécifique. Et il n'y a pas de cours d'empathie, comme il existe des cours de statistique par exemple. Et puisque l'intelligence de la méthode des cas ne se mesure pas avec des tests de Q.I. ou de G.M.A.T. préformatés, plusieurs discussions sont nécessaires avant d'accepter de "coacher" un travail de longue haleine. Nous vérifions que les réalisateurs possèdent les cinq qualités qui suivent.

Notre première responsabilité face à un jeune chercheur qui se propose d'utiliser la méthode des cas dans ses recherches est de tester **sa lucidité** quant à ses aptitudes réelles. Les méthodes quantitatives sont tant balisées à l'heure actuelle, que l'on peut être certain de conduire n'importe quel étudiant discipliné à soutenir un jour sa thèse. À l'opposé, les méthodes qualitatives réclament de l'autonomie, de la rigueur et de la créativité que tous n'ont pas. Pour évaluer cette lucidité, nous utilisons des questions telles que : « Pensez-vous que des dirigeants en pleine crise acceptera de se confier davantage au jeune "stagiaire" qu'à un journaliste ? » Il arrive également que le sujet de recherche n'appelle pas obligatoirement la méthode des cas, mais une des méthodes "cousines", telles par exemple, la recherche-intervention. Une bonne définition de la question principale de recherche permet d'affiner ce point de méthode.

La méthode des cas réclame des personnes à l'esprit à la fois **pragmatique et conceptuel, d'excellents "bricoleurs"** (Weinstein et Weinstein, 1991). En effet, la méthode confronte les chercheurs à une réalité dont ils doivent découvrir le sens caché. Les indices de résolution ne se présentent jamais de manière évidente, ni par ordre chronologique, d'importance ou d'urgence. La méthodologie principale utilisée pour mener à bien le projet dépend à la fois du thème investigué et des aptitudes du réalisateur. Il serait aussi absurde d'envoyer en immersion totale un jeune chercheur de formation littéraire dans une entreprise de haute technologie que d'envoyer un étudiant vietnamien fraîchement arrivé en France réaliser un cas sur un service public. Pour quoi faire souffrir inutilement ? Au-delà du choix du site, la méthodologie devra également être adaptée à l'aptitude et au potentiel des réalisateurs. Il est donc important d'avoir autant de débats que nécessaire pour comprendre le fonctionnement cognitif et affectif du réalisateur.

**L'autonomie** est également une des caractéristiques essentielles d'un bon réalisateur de cas. Il importe donc de vérifier que le recueil des données est effectué par des enquêteurs indépendants d'esprit, qui n'ont pas d'*a priori* en matière de théories et ne risquent donc pas de "forcer" une logique conduisant implicitement à démontrer des théories existantes. Or, les étudiants n'ont généralement qu'une vision partielle des réalités sous-jacentes des entreprises. Un exemple célèbre est celui de Margareth Mead qui, dit-on, a su trouver aux îles Samoa le déterminisme culturel que son mentor, Frank Boas, souhaitait effectivement enraciner dans les faits. De même doivent-ils prendre garde, ni à influencer la réalité (comme dans la recherche-intervention par exemple), ni à servir de prétexte à des dirigeants qui peuvent leur demander de donner une opinion, publique ou privée, au risque de modifier la situation.

La méthode des cas a toujours attiré des étudiants ayant une **sensibilité d'autodidacte**, cherchant à douter de concepts bénéficiant d'un effet de mode et recherchant les situations susceptibles d'invalider des théories ou des pratiques traditionnelles. Ces jeunes chercheurs sont conscients de l'implication personnelle et des contraintes du terrain qui s'imposeront à eux (horaires, jours de congé, etc.). Mais une carrière académique se mesure à l'aulne des publications réalisées. Si la méthode des cas, à l'instar de toutes les méthodes enracinées dans les faits, permet de découvrir des pratiques non encore reconnues par la littérature académique, on ne peut guère en publier des résultats intermédiaires ou partiels. Ce qui peut générer de la frustration chez les réalisateurs obligés d'attendre patiemment que leurs résultats soient parfaitement établis et validés.

La **flexibilité intellectuelle** est finalement fondamentale. Ainsi, la méthode des cas s'inscrit dans une tradition de l'ethnométhodologie (Garfinkel, 1967), qui demande de replacer les opinions et les vécus individuels dans le cadre de la réalité quotidienne de l'organisation. Les réalisateurs sont donc invités à comprendre la manière d'interagir et de communiquer des acteurs à travers leur culture spécifique. Ils adoptent une attitude étiq, celle de l'observateur externe à la situation. Mais, il leur faut procéder de manière émiq, par empathie quand ils sont confrontés aux visions subjectives des différents acteurs de l'entreprise qu'ils interrogent. Et, s'ils veulent comprendre le sens que donnent les acteurs eux-mêmes de leur réalité, il leur faut procéder dans une pure tradition phénoménologique (Husserl, 1990).

### 3 - Définir la stratégie de recherche

La troisième étape sensible de l'encadrement de jeunes chercheurs est la mise en point de la stratégie de recherche. La méthode des cas lors de la réalisation d'un mémoire de DEA ou d'un doctorat n'a pas les mêmes objectifs. Alors qu'un mémoire de stage, écrit sous forme de cas, se conclut sur des observations descriptives, au mieux normatives, un doctorat s'inscrit dans une logique constructiviste, voire paradigmatique. C'est cet objectif qui sert de fil rouge à la mise en oeuvre de la stratégie de recherche. Les réalisateurs, sur leur premier terrain, sont soudain confrontés à une pléthore d'informations et de données factuelles. Ils peuvent se débattre longtemps avant de décider vers quelle direction ils dirigeront leurs pas. C'est donc avant le terrain qu'il faut vérifier la direction à suivre. La mise en oeuvre de la réalisation de cas s'inscrit préalablement dans une stratégie de recherche propre à en concilier les impératifs (Yin, 1989). Cette stratégie, validée par le directeur de recherche, clarifie l'usage et le dosage dans la production finale des propositions de nature descriptive, normative, constructive, conceptuelle/paradigmatique.

- **Les propositions de nature descriptive** constituent l'exposition des choses telles qu'elles se présentent dans la réalité. La qualité de ces propositions est évaluée en fonction de la précision de leur correspondance avec la réalité observée (Keeney, 1992). La description, présente dans les études de cas, appelle objectivité, esprit de rigueur et de méthode. La difficulté du novice est de savoir s'il n'accorde pas trop d'importance à des faits mineurs et s'il n'a pas éludé des dimensions importantes de la situation. C'est par la validation intersubjective des acteurs rencontrés qu'il s'en assurera. Il est ainsi évident qu'un responsable de ressources

humaines accordera plus de place aux faits touchant, par exemple la structure d'âge, de métiers, etc. de l'entreprise, là où un responsable financier portera son attention sur des faits touchant aux investissements et aux structures de dépenses. Ces constats permettent d'aiguiser l'esprit d'observation du réalisateur pendant sa phase de prise de contact et d'appréhension de son terrain.

- Les propositions de **nature normative** sont constituées d'indications qui permettent aux décideurs en entreprise de prendre de meilleures décisions dans le contexte identifié. C'est le rôle traditionnel des consultants d'entreprise auxquels ils sont accoutumés. Lorsqu'un universitaire réalise un cas, il est souvent sollicité dans ce sens par les praticiens qu'il rencontre. Et comme, souvent, des améliorations éventuelles "sautent aux yeux" de l'observateur externe, ayant une vision systémique de la situation de l'entreprise, il lui est difficile de s'abstenir de donner des conseils normatifs qui ne transforment pas le statut du réalisateur sur le terrain. En effet, en acceptant de trop se transformer en "consultant", le chercheur risque de s'éloigner de ses propres objectifs. Notons que ce risque de dérive est d'autant plus grand que le réalisateur bénéficie d'un contrat financier qui le lie à l'entreprise.

- Les propositions de **nature constructive** permettent d'éclairer la réalité d'une manière nouvelle, davantage conceptuelle, en mettant l'accent sur des dimensions structurantes non évidentes de prime abord (Roy, 1992). La méthode des cas commence véritablement avec ce type de propositions. En effet, pour être en mesure de les formuler, le travail du chercheur consiste d'abord à désarticuler des réalités paraissant évidentes tant au niveau des processus internes spécifiques au terrain, qu'au niveau des théories proposées par la littérature qu'il aura mises en exergue. Le travail suivant du réalisateur est de reconstruire ces réalités multiples sur la base des raisons sociales qui les sous-tendent et qu'il aura éclairées. Ainsi, par son intervention, souvent déterminante sur la construction de la réalité en marche, l'influence du chercheur est inséparable du produit final de la recherche. Pour être véritablement original et solide dans ce type de propositions, le réalisateur doit s'autoriser des "sauts de niveau" intellectuels qui lui permettent souvent de se libérer de ses propres appréhensions. La présence attentive d'un patron de thèse ou d'un "aîné" est primordiale à ces moments particuliers.

- Les propositions de **nature conceptuelle ou paradigmatique** sont celles qui vont le plus clairement distinguer la méthode des cas de nature académique de la recherche-action traditionnelle. Il s'agit, en effet, d'induire de nouvelles propositions de construction de la réalité sociale ou économique. La qualité de ce type de propositions repose sur leurs possibilités d'identification analogique de diverses situations conceptuelles et non situationnelles. Le chercheur est alors détaché de la situation spécifique de son terrain ; il est en quête d'une proposition de nature idéalement "universelle" et stable, c'est-à-dire non soumise aux effets du temps qui passe. Ce type de propositions débouche logiquement sur un système de liens ou de lois qui sont généralisable (dans les limites de l'objet de recherche défini en début d'étude). Ce système permet la liaison de phénomènes sociaux et individuels auparavant indépendants. C'est l'analyse approfondie des faits du terrain qui permet de comprendre pourquoi remplacer une prémisse par une alternative plus pertinente dans le cas étudié. Ainsi, la méthode des cas relève véritablement de la théorie enracinée dans les faits ou "*grounded theory*" (Glaser et Strauss, 1967). Il ne restera plus, au réalisateur, qu'à relier les plans conceptuels, épistémologiques et ontologiques pour être en mesure de proposer un paradigme alternatif (Eisenhardt, 1989).

#### 4 - Choisir un (ou des) cas

C'est au cours de cette étape que le directeur de thèse doit s'impliquer sans aucune ambiguïté, car une fois les choix de cas effectués il sera extrêmement difficile de revenir en arrière. Or l'étudiant n'a, ni les compétences, ni le pouvoir d'infléchir les décisions. Cette étape cruciale va consister à sélectionner des entreprises qui se situent dans le contexte général de l'objet de recherche et dont les dirigeants sont volontaires pour participer à la réalisation d'un cas. Or la méthode des cas doit réconcilier les impératifs des responsables d'entreprises ayant peu de

temps à consacrer à la recherche et ceux des chercheurs qui souhaitent recueillir des données riches de sens. En partant de l'hypothèse qu'un grand nombre de cas peuvent être écrits, nous les sélectionnons - avec les réalisateurs et les responsables d'entreprises susceptibles de devenir des partenaires - sur la base des quatre critères ci-dessous.

Le critère de **la représentativité théorique** permet de vérifier que chaque cas d'entreprise retenu reflète bien une situation significative par rapport à l'objet de la recherche. Par exemple, si les entreprises doivent vivre et mettre en œuvre une mutation majeure, il faudra en interroger au préalable les dirigeants pour confirmer l'existence de cette préoccupation. Comme les décideurs de haut niveau sont parfaitement capables d'abstraction, il est très important d'avoir bien étudié avec eux l'espace conceptuel et pragmatique couvert par la recherche, ainsi que le temps de réalisation prévu. Ceci permet d'éviter des erreurs parfois triviales. Ainsi, un étudiant qui souhaitait travailler sur le sujet de l'émotion dans la prise de décision collective s'est attaché à enregistrer et filmer les réunions de la haute direction d'une entreprise. L'ennui est que, justement, dès qu'une décision risquait de faire naître de l'émotion, on le priait poliment de rester chez lui. Après des mois de terrain, il s'aperçut qu'on ne l'avait autorisé à observer que des décisions strictement routinières. Nous devons nous méfier des dirigeants qui acceptent sans question d'associer à leurs décisions stratégiques des étudiants-chercheurs sans en avoir mesuré toutes les conséquences.

Le critère de **l'économie de moyens** conduit à choisir une entreprise dont on est proche géographiquement et mentalement, ce qui évite de perdre beaucoup de temps en déplacement, en attente et en fausses pistes de travail. Un appel téléphonique suffit souvent à définir la situation avec les dirigeants qui sont de véritables acteurs de changement de leur organisation. Notons qu'il est plus facile et plus rapide pour un professeur connu de trouver ces entreprises propices à un travail de terrain de longue haleine qu'à un réalisateur inconnu. Parce que le chercheur doit vivre longtemps en entreprise, la requête d'un espace de travail individuel est en général nécessaire. L'évocation de la confidentialité des documents fournis au chercheur permet d'expliquer pourquoi le chercheur doit pouvoir travailler *in situ*. Il faut donc, avant de négocier les conditions de travail, que le réalisateur du cas et son directeur de recherche aient identifié les besoins, les objectifs, les stratégies de recherche et les moyens de leur mise en œuvre.

Le critère de **l'adéquation conceptuelle** permet de s'assurer que le cas (ou les cas) sélectionné(s) présente(nt) un potentiel de richesse d'information qui éloigne le risque d'un recueil de données et d'analyses superficiels. La taille de l'entreprise est souvent un bon indicateur de la richesse potentielle de l'information. Si les P.M.E autorisent un accès plus aisé et plus authentique à tous les décideurs internes, il y est souvent plus difficile de maintenir un juste équilibre entre les unités, services ou problèmes représentés. Les grandes entreprises permettent la validation des observations par la comparaison de différentes unités (par exemple logistique-marketing, ou vente-informatique ou encore ressources humaines ou comptabilité). Mais le réalisateur risque d'être confronté à la question systématique de savoir qui, en fin de compte, décide véritablement dans les grandes structures organisationnelles. Ici encore on ne saurait trop recommander d'avoir véritablement bien cerné son objet conceptuel d'investigations avant de choisir son terrain.

Finalement, **le critère de variété** permet de vérifier que l'on aborde un phénomène complexe de manière suffisamment diversifiée pour aboutir à un faisceau de propositions. Ainsi le réalisateur devrait-il avoir accès à divers départements, voire filiales, de la même entreprise pour distinguer ce qui est propre à la culture de l'entreprise de ce qui relève davantage des métiers de celle-ci. Ou encore, s'il procède par une méthodologie de type historique, pourra-t-il sélectionner plusieurs situations significatives de sa problématique s'étant produites dans le passé. Certains chercheurs proposent ainsi la réalisation de cas multi-sites qui permettent de vérifier si diverses sortes d'entreprises sont touchées par les mutations observées, ou si ces dernières ont des impacts différents selon les secteurs d'activité. L'avantage d'un cas mono-site ou mono-situation est de pouvoir davantage procéder à la recherche des raisons profondes culturelles ou de



métiers qui dictent certains comportements ou actions, alors que les cas multi-sites ou multi-situations permettent de procéder par comparaisons et par induction des causes et des différences observées. En fin de compte, la taille exacte de l'échantillon de situations mises en exergue dépend toujours de l'équilibre recherché entre un besoin de compréhension en profondeur du phénomène et un besoin de définition de bases de comparaisons à des fins de structuration (Glaser et Strauss, 1967).

## 5 - Définir un protocole par objectifs

Afin d'éviter que nos étudiants s'éparpillent dans leur recherche, nous avons adopté un outil de dialogue emprunté à la réalisation de cas de nature pédagogique (Bergadaà, 1990). Il s'agit de la formalisation d'objectifs du travail qui éclairent la logique intrinsèque de la méthode des cas, car il relie la question de recherche aux leçons du cas. Pour les dirigeants d'entreprises et les chercheurs, cette fiche d'objectifs représente une forme de protocole de recherche qui semble s'éloigner du pur contexte de découverte en s'inscrivant dans les méthodologies d'auteurs plus déductifs (ex. Yin, 1989, chap. 3). Néanmoins, ces objectifs sont importants, selon nos étudiants, car ils leur permettent de ne pas se laisser submerger par un très grand nombre d'informations. De plus, ces objectifs ne sont pas figés une fois pour toutes, mais au contraire ils sont appelés à évoluer en cours de réalisation du cas. Nous précisons dans la réalisation de ce protocole du cas les éléments suivants.

Nous distinguons **les objectifs généraux et les objectifs spécifiques**. Les objectifs généraux précisent l'intérêt attendu du cas. Formulés en phrases simples, ces objectifs définissent l'intérêt majeur que représente le cas. Permet-il d'illustrer un concept spécifique ? De faire analyser une problématique nouvelle ? De structurer une démarche stratégique de l'entreprise ? De comprendre un ajustement de cultures d'entreprises qui fusionnent, etc. Nous limitons généralement le nombre de ces objectifs à deux ou trois, car l'expérience nous a montré que la couverture d'un champ trop large d'investigation risquait de se solder par une dilution des points névralgiques et par une certaine superficialité. Lorsque la matière à étudier se révèle très riche et difficilement simplifiable, on décide souvent de scinder certains objectifs principaux. Ainsi, un objectif réellement indépendant de la problématique centrale, pourra devenir le point de départ d'un nouveau cas. Les objectifs spécifiques, de leur côté, permettent d'articuler le contenu de la problématique du cas autour de points de repère. Plusieurs objectifs spécifiques peuvent concourir à l'atteinte d'un objectif principal. Ils peuvent également être ordonnés hiérarchiquement, de manière à ce que l'atteinte de l'un d'entre eux soit pré requis à la mise en œuvre d'un second. Une formulation simple permet de répondre à des questions telles que : quels faits spécifiques interviennent au niveau de chacun des problèmes particuliers relevés ? Ces problèmes particuliers permettent-ils d'illustrer un concept spécifique ou d'autoriser l'analyse d'une nouvelle problématique ? Etc.

Nous préconisons l'usage **de verbes d'action**, car c'est eux qui permettent de vérifier d'emblée que le cas ne se cantonnera pas à la formulation descriptive d'une situation spécifique. Contrairement à l'apparence, il ne s'agit pas d'une simple "coquetterie". En effet, le fait d'obliger un réalisateur de cas à formuler en verbe ses intentions, transforme automatiquement son rôle passif d'observateur en un rôle actif restituant le cas. Par exemple, indiquer comme objectif : "Inscrire l'évolution d'une marque culturelle dans son cadre d'évolution socioculturelle", n'a pas du tout le même effet que : "Évolution d'une marque culturelle et l'évolution socio-culturelle conjointe". Cependant, l'enquêteur a appris durant plus de quinze ans de scolarité à être en attente intellectuelle de ce que lui livrent professeurs et livres. Or, il va devoir remettre en question ses modes d'analyse, de perception, de compréhension de la réalité, car, de spectateur, il va devenir acteur, puis créateur de son objet de recherche. Que le cas soit un cas de découverte, d'analyse, de critique, et que certaines de ses parties soient elles-mêmes de type découverte, analyse ou pratique, la dynamique intrinsèque peut être reflétée par le choix des verbes d'action. Par exemple, si les expressions verbales utilisées sont « montrer », « illustrer » ou « fournir les éléments », elles indiquent une substance descriptive. *A contrario*,

les verbes « inscrire », « analyser », « suggérer » et « montrer » s'inscrivent davantage dans la dynamique des propositions de nature constructiviste.

**Le contrôle des objectifs** correspond à une "validité d'apparence " qui permet au chercheur expérimenté de bien vérifier avec le réalisateur que le cas sera réalisé conformément aux mobiles initiaux qui ont présidé au choix de la recherche. Souvent, les réalisateurs ont de la difficulté à prendre du recul par rapport à la connaissance qu'ils ont de la situation. Il faut alors user de maïeutique pour leur permettre de générer des objectifs. Cette fiche d'objectifs sera le premier des instruments de dialogue entre le tuteur et les étudiants-chercheurs. A divers moments de la réalisation des cas, les objectifs doivent être reconsidérés. Leur ajustement correspond au contrôle régulier de l'adéquation entre la réalité et ce que le cas va reproduire. Normalement les objectifs s'adaptent au fur et à mesure que le réalisateur approfondit sa connaissance de la réalité, et ils ne changent de manière radicale que très exceptionnellement. Cela a été le vécu d'un étudiant réalisant un cas sur un service vente d'une multinationale. Un de ses objectifs de recherche était : « *Illustrer la mutation du métier de vendeur* ». Il avait de la difficulté à se voir accorder des interviews de vendeurs. Un jour, l'un des dirigeants lui dit en aparté « *L'idéal serait que nous n'ayons plus de vendeurs* ». Comprenant alors que les commerciaux étaient tous remplacés par des managers implantant des solutions complexes auprès des clients, le réalisateur reformula ainsi son sujet « *Éclairer les racines de la mort attendue d'un des plus anciens métiers de l'entreprise et en anticiper les conséquences structurelles* ». Et tous les objectifs spécifiques ont de ce fait été redéfinis.

## 6 - Recueillir les données

Au cours de cette phase, le directeur de recherche est extrêmement discret, car il s'agit de laisser le jeune chercheur mettre en œuvre ses qualités spécifiques. Notre rôle se borne à donner de bonnes habitudes de travail à nos étudiants. Parfois, les réalisateurs ne comprennent pas que nous passions autant de temps à leur expliquer comment prendre des notes... L'expérience nous a montré qu'il ne suffit pas d'avoir la plus belle des idées ou d'être le plus brillant des analystes si ces qualités s'exercent sur un matériau de piètre qualité. Pour être en mesure d'exercer ses qualités il faut se donner les moyens de travailler avec d'excellents matériaux. On ne redira jamais assez l'extrême rigueur qui est nécessaire pour conserver parfaitement, et ce, dès le début, les données recueillies. Chacun sera heureux de retrouver des indications classées dont il aura besoin ultérieurement, grâce aux trois outils suivants.

**Le carnet de l'observateur**, il est un indispensable à la personne qui va sur le terrain de tenir un carnet quotidien de ses observations (Lourau, 1988). D'une part, toutes les conversations qu'il aura ne seront pas considérées comme des entretiens formels enregistrés. Sur le terrain, de nombreuses réflexions sont faites par les uns ou les autres. Notées, puis relues à tête reposée, elles mettent souvent sur la voie de nouvelles analyses. D'autre part, l'organisation spatiale des locaux, la place des personnes, le type de la décoration, etc., sont autant d'indications utiles. Ces observations scrupuleusement recueillies permettent de resituer les données secondaires et les opinions issues des entretiens, processus de réflexivité indispensable à l'analyse. Par ailleurs, le carnet permet aussi à l'enquêteur de noter à chaud ses impressions subjectives. Par exemple, noter "personne qui m'est antipathique" lui permettra de prendre plus tard du recul par rapport au risque de sa propre subjectivité (nous préconisons l'usage d'un carnet où une grande marge est gardée vierge pour permettre des annotations ultérieures). Mais comment apprendre à utiliser cet instrument ? Le plus simple pour le directeur de recherche, lui-même formé aux enquêtes de terrain, est de prendre le bus ou le métro avec le réalisateur (Il est plus aisé de réaliser ce "*coaching*" en situation neutre que sur le terrain choisi pour le cas). En lui demandant d'écrire tout ce qu'il voit, d'exprimer les analogies qui lui viennent à l'esprit en regardant des individus ou des situations, il est possible de vérifier ses aptitudes d'"ethnologue".

Avant même leur premier entretien avec les responsables de l'entreprise sélectionnée, les réalisateurs réunissent des **données secondaires**. Celles-ci regroupent les articles, les plaquettes de présentation de l'entreprise, les sites Internet (relatifs à l'entreprise ou à ses produits, fournisseurs, partenaires, implication dans la collectivité, etc.), les rapports d'activité, les données financières internes, les journaux d'entreprise, etc. Ce type de dossier permet d'avoir une bonne connaissance de l'entreprise où sera réalisé le cas, avant même que débutent les entretiens préliminaires. Mais ils servent surtout, lors de la phase d'analyse, à extraire des éléments de compréhension complétant les notes de terrain et les interviews. Cependant, ces données secondaires en elles-mêmes n'ont aucune valeur. Pour acquérir une utilité et un sens, il faut que l'enquêteur crée un index chronologique des sources d'informations recueillies, index qui sera ensuite tenu à jour afin de faciliter la consultation du dossier spécifique. L'organisation de ce type de dossier, relève du mode de travail de chacun. Mais son index (de format Excel en général), par contre, comprend toujours au moins les éléments suivants : titre du document, date d'obtention, diffusion large ou étroite, objectifs du document, principaux enseignements et limites, et voies à explorer. Nous insistons également sur la nécessité de relever précisément la source de ces données secondaires à des fins de vérification de la validité de l'information, puis pour pouvoir la citer ultérieurement dans le cas. Notons, par ailleurs, qu'il est judicieux de conserver en dossiers d'archives les originaux de ces données et de travailler sur la base de photocopies.

**Les entretiens** constituent la colonne vertébrale de la réalisation des cas *in situ*. Il existe aujourd'hui d'excellents ouvrages qui expliquent pourquoi les inscrire dans une trame d'entretiens plus ou moins structurés et plus ou moins dirigés et comment les conduire. Lors d'ateliers successifs de formation aux réalisateurs, nous constatons toujours la nécessité de rappeler des "détails" de grande importance qui peuvent annuler les meilleures intentions (tels que les enregistreurs oubliés, les piles défectueuses, les enregistrements en boucle qui s'effacent à la quarante-cinquième minute, les notes égarées, etc.). Or, il est impossible de recommencer à l'identique un entretien perdu. La préparation des entretiens se concrétise par une structuration préalable, via un questionnaire ouvert défini pour couvrir les différents thèmes à aborder. Rien n'est plus invalidant qu'un enquêteur qui n'a pas préparé ses questions et qui n'est pas capable d'entretenir une conversation nourrie. Généralement, les entretiens débutent avec un dirigeant dont le niveau hiérarchique permet d'appréhender au mieux la situation réelle. En cours de réalisation du cas, l'objet des entretiens se précise et ces derniers sont souvent menés au rythme d'entretiens de plus en plus structurés et dirigés. L'enregistrement des entretiens est indispensable avec notre méthode de travail, puisqu'il permet des analyses de contenu alternatives (cf. §7) sur la base de leur transcription. De plus, les interviewers peuvent adopter un comportement davantage empathique quand on ne prend pas de notes écrites et que l'on ne regarde pas sans cesse sa "copie".

## 7 - Analyser les données disponibles

Au cours de cette phase, notre rôle du directeur de thèse est également discret, car la construction progressive de l'objet de recherche s'effectue par un processus itératif qui se déroule entre l'analyse des données secondaires (statistiques, photos, films,...), l'analyse des enregistrements d'entretiens, l'éclairage procuré par les notes de terrain. Ce processus dialectique permet au réalisateur d'extraire peu à peu l'essentiel de l'accessoire, de procéder alternativement à des analyses globales puis spécifiques, d'induire peu à peu le sens profond des messages, de comprendre la relation dynamique des éléments relevés en considérant les autres faits connus, puis d'en vérifier la validité en revenant à la structure descriptive de base (Churchill et Wertz, 1985). Notre rôle de « coach » est de vérifier que le réalisateur n'a pas privilégié un seul type d'analyse. Nous procédons par maïeutique pour nous assurer que les conclusions ont bien été éclairées à l'aune des analyses suivantes.

**L'analyse compréhensive de contenu** des entretiens est la première à être utilisée, car elle permet de comprendre les raisons individuelles de chaque acteur. Cette méthode relève d'une

sensibilité phénoménologique. En écoutant et réécoutant les bandes magnétiques puis en lisant et relisant leur transcription écrite, l'analyste s'imprègne de chaque texte. En vérifiant ses notes d'observation du terrain, en replaçant le contexte de travail de l'interviewé par l'étude des données secondaires, il peut laisser libre cours à son empathie. Il peut alors voir émerger le cadre général et les raisons particulières exprimées par les personnes interrogées (Garfinkel, 1967). L'induction suggère de revenir aux données en dehors de toute conceptualisation théorique afin de pouvoir inférer des réseaux de signification exempts de toute tentative d'explication *a priori*. C'est ce processus inductif qui permet au chercheur d'extraire de chaque entretien des synthèses individuelles qui éclairent la logique des *raisons* personnelles qu'ont les acteurs de la situation vécue. Or, bien que les entretiens se déroulent autour de quelques thèmes préalablement choisis, l'ordre d'apparition et l'importance relative de chacun d'entre eux sont du ressort des personnes interviewées. Il faut donc, pour réaliser les synthèses individuelles, réorganiser les entretiens dans un même ordre. Il y a donc bien un processus de reconstruction de la réalité individuelle des acteurs. La fidélité au vécu, au senti et au pensé des interviewés est d'autant plus indispensable que l'enquêteur travaillera sur la base de ces synthèses et non sur celle des centaines de pages que représentent parfois des dizaines d'heures d'entretiens (Bergadaà, 1990).

**Une analyse structurelle de contenu** peut ensuite être effectuée dans un axe d'investigation d'inspiration structuraliste. L'objectif visé par cette procédure est de reconstituer une organisation sous-jacente, culturelle, symbolique et fonctionnelle, commune aux acteurs, départements, ou groupes (Lévy-Strauss, 1962). C'est au travers de cette organisation que les différences individuelles peuvent se manifester. Nous proposons de travailler de la manière qui suit. Pour chaque thème ou dimension du modèle en émergence, les propos des interviewés sont d'abord regroupés. À cette étape, la perspective individuelle est totalement perdue afin de n'avoir qu'une vue d'ensemble de chaque thème ou dimension. On cherche ensuite à appréhender ces dimensions en opposant les opinions de différents types d'acteurs. La vision globale des données par thème traité est ainsi dégagée et articulée sur un modèle conceptuel. Chaque thème étant ainsi isolé, il faut, en dernier lieu, établir les liens existant entre chacun, de façon à dépasser le stade de description et atteindre une meilleure structuration de l'ensemble. Ici encore, la consultation des données secondaires, celle des notes de terrain et parfois les synthèses individuelles permettent d'articuler les différentes dimensions en vertu de leurs caractères respectifs d'urgence et d'importance, en permettant de distinguer le permanent du situationnel.

**L'analyse interactionnelle** complète l'analyse précédente. Cette analyse de contenu s'inscrit dans les travaux séminaux de Goffmann (1968, 1974). Il s'agit d'observer comment les relations entre personnes, entre groupes ou entre départements, s'articulent lors de mises en scène des événements et des situations mises en exergue par ces derniers. L'idée fondatrice de cette approche est qu'il n'y a pas de réalité autre que celle du sens qu'en donnent les acteurs. C'est ici le relativisme des sous-cultures de l'entreprise et des acteurs qui servira de trame à l'analyse, chaque acteur se forgeant un sens de la réalité au gré des situations, par la confrontation de ses actions avec celles des autres. L'analyse se fonde donc sur la présentation d'un certain nombre de situations propices à générer des interactions significatives entre individus et groupes. Ce sont ces interactions qui sont ensuite analysées afin d'induire les leviers et les freins récurrents pouvant conduire à des situations de crise et de rupture, mais aussi de mutation et d'évolution.

Pour conclure, **une analyse dynamique** permet d'analyser les événements et les ruptures se produisant dans une entreprise ou société donnée en rapport avec un sens individuel et social de bien plus longue durée. Ce sens inclut généralement une compréhension, tout autant qu'une explication, des raisons modératrices les plus souvent géopolitiques et culturelles. Cette analyse appelle la mise en œuvre de déduction qui repose sur la vérification de faits et sur leur enchaînement dans une logique qui aboutit à la définition de lois, puis de théories par l'agencement de ces lois. Ce type d'analyse peut s'appuyer utilement sur l'usage de logiciels d'analyse (ex. Alceste, Spinx Lexica). Ces derniers permettent d'introduire un grand nombre de variables modératrices et d'en vérifier l'impact lors de l'analyse textuelle (Gavard-Perret et Moscarola, 1998). L'objectif est ici de dépasser la tendance logique à relever de simples photographies d'une

situation spécifique à un moment donné, de l'histoire événementielle de l'entreprise. Il s'agit de ne pas introduire artificiellement une objectivation des relations de causes à effets, mais, au contraire, de procéder à des analyses de contenu structurantes.

## 9 - Ecrire le cas

Comme il est vraiment ennuyeux pour un directeur de recherche de devoir lire des brouillons successifs, nous insistons beaucoup sur les bonnes habitudes d'articulation et d'organisation des textes soumis à notre validation. Une fois qu'il a analysé tous les éléments et extrait la signification de l'action collective, le réalisateur va débiter la rédaction du document final. En référence aux propositions de Lévi-Strauss (1962) et de Weinstein et Weinstein (1991), nous considérons que le réalisateur va quitter son statut de "flâneur-bricoleur" et devenir un "bricoleur" à part entière. La méthode d'écriture choisie revêt une grande importance puisqu'elle doit refléter les dimensions induites de l'analyse (Wolcott, 1990, Saval et Zartet, 1997). Plusieurs styles d'écriture sont possibles, tel le style réaliste, impressionniste, critique, formel ou littéraire (Van Maanen, 1988), mais celui choisi par le rédacteur doit être en accord avec le sujet étudié. Puisque l'objectif est de faire comprendre, ressentir et percevoir la réalité de l'entreprise au lecteur. Nous proposons d'inscrire le processus de transmission de son interprétation dans le cadre ci-après.

La **rhétorique** est le lien qui existe entre le contenu de la pensée qu'un auteur souhaite exprimer et les moyens argumentaires qu'il va utiliser pour le communiquer. Rappelons que la rhétorique, du grec *ῥητορ* ("orateur"), est enseignée depuis l'Antiquité comme l'art du discours, de la plaidoirie et de la littérature. Selon Aristote, elle était "l'art de persuader et de bien dire". La rhétorique est une symbiose entre le produit de la pensée et le produit exprimé aux autres, entre ce qui est "notre" et ce qui devient "autre". Parce qu'il est axé sur la prise de décision et l'action, le type de récit que nous préconisons est à la fois de type littéraire (avec pour objectif de transmettre une émotion) et de type formel (avec pour but de générer, tester, généraliser des théories), comme proposé par Van Maanen (1988). L'organisation générale de l'écrit doit donc respecter les règles de base de l'écriture des récits. Il y a toujours une situation initiale dans laquelle se trouvent les acteurs du cas (héros). La situation est calme. Un élément (ou plusieurs) perturbateur(s) intervien(nen)t. C'est à ce stade que les éléments les plus significatifs et symboliques sont choisis. Les paradoxes, qui font le lien entre les points obscurs des raisons structurelles et des raisons dynamiques du cas apparaissent alors. Par exemple, lorsqu'une stratégie d'entreprise est définie pour renforcer la fidélité de la clientèle en instaurant une culture relationnelle et que, paradoxalement, le nombre de commerciaux directs diminue, il est aisé d'éclairer les prémisses d'une crise annoncée. La mise en exergue de ces paradoxes permet généralement d'en trouver une origine commune. Lorsque l'on a procédé par analyses multisites, ou multisituations, la confrontation de leurs différences permet d'illustrer les phénomènes de ruptures ou de crises potentielles dans les entreprises ou dans leur environnement, au niveau macro comme au niveau micro, dans la réflexion comme dans la mise en œuvre des décisions des acteurs. Les acteurs décident et agissent. Ils s'adjoignent un ou des alliés (adjuvants), et se dotent de moyens présumés de résolution des problèmes. Une série plus ou moins longue d'épreuves historiques est présentée. Dans ces épreuves, il y a bien sûr des obstacles (adversaires) que le lecteur découvre à la lecture du cas, ainsi que des alliés et des moyens qui se coordonnent, plus ou moins heureusement, de manière plus ou moins complexe selon les cas. L'épreuve majeure (ou finale) intervient avec, normalement, possibilité de la surmonter pour les acteurs (sauf dans les cas graves, tels "Andersen", où les "héros" n'étaient pas préparés à une crise majeure). Le rédacteur doit ainsi vérifier que la présentation des acteurs du cas ne prête pas à des spéculations subjectives de la part du lecteur. Afin que l'histoire ait un déroulement qui apparaît comme logique (logique a posteriori) le rédacteur doit également respecter les unités de temps et d'espace. Les informations doivent s'enchaîner nettement en étant situées clairement les unes par rapport aux autres. Il n'y a bien sûr pas une seule solution, mais autant d'articulations possibles de données, qu'il y a de décideurs potentiels.

La **stylistique**, en s'attachant aux procédés narratifs, traduit la personnalité de l'auteur. Elle est le lien qui s'exprime entre sa sensibilité spécifique et les mots qu'il emploie pour le dire. Il est donc difficile de donner des conseils généraux en matière de stylistique, car cette dernière est intimement liée à cette personnalité (Buffard-Moret, 1998). En règle générale, dans les sciences de la gestion, on préfère faire appel à un style rédactionnel classique en accord avec le type de cas et ses objectifs. Tout dépend de l'ambiance culturelle et situationnelle que l'on veut traduire dans le cas. Par exemple, pour relater un cas se situant dans le secteur bancaire, calme, secret, lisse, il semble préférable de choisir un style sobre, avec peu de références à des personnes fictives, mais s'appuyant sur des indicateurs objectifs et des articles de presse économiques, etc. Un cas d'une PME peut s'inscrire dans un milieu "chaud" de problèmes humains pour lequel l'usage de portraits d'acteurs apparaît comme un mode de communication approprié. Par ailleurs, les faits cités doivent toujours refléter objectivement la réalité et tout détail inutile aux objectifs et à la compréhension de la situation doit être éliminé. Les annexes, elles, doivent permettre au lecteur de vérifier les informations qu'il souhaite approfondir (il n'y a pas de limite de taille aux annexes). Rappelons que le cas doit être écrit dans un excellent français avec un vocabulaire utilisé avec rigueur et précision. Le style d'écriture quant à lui, doit demeurer sobre. Il convient d'éviter l'usage de nombreux adjectifs et de se souvenir, qu'en français, tout mot de trois syllabes ou plus a un synonyme de deux syllabes.

Le **transfert de connaissance** concerne la préoccupation du réalisateur que le cas soit bien compris par le lecteur, que ce dernier possède les clés lui permettant de s'appropriier le cas. Et tout lecteur a ses propres schèmes de représentation de la réalité et c'est au travers de ces schèmes qu'il analyse les nouveaux éléments qui lui sont fournis. De manière générale, les chercheurs - destinataires des cas de type universitaires - vont assimiler facilement les connaissances, apportées par le cas, qu'ils lisent car elles sont en accord avec l'organisation de leur structure cognitive. Mais il advient que la réalisation d'un cas dans un contexte de découverte, bâti grâce à l'usage de méthodes phénoménologiques ou ethnologiques, soit écrit sur la base de l'induction de nouvelles dimensions éclairantes. Ces nouvelles dimensions vont perturber la structure cognitive du lecteur, car elles appellent la mise en œuvre d'un processus d'accommodation (Piaget, 1975). Certes, la curiosité du lecteur, si elle est bien éveillée par une rhétorique et une stylistique convenable sera aiguisée. Mais, cela ne suffit pas à mettre en œuvre le processus d'appropriation. L'apport d'informations qui ne s'intègrent pas à la représentation que le lecteur se fait de la réalité va le déranger, voire l'agacer. C'est la responsabilité de l'auteur d'aider son lecteur à trouver la lecture confortable (Stake, 1998). Alors, seulement, il pourra le guider vers une nouvelle représentation de la réalité et l'accompagner dans son processus d'accommodation. Nous n'insisterons jamais assez sur le fait que plus les idées sont nouvelles, plus elles doivent être bien structurées et s'appuyer sur des illustrations, des exemples, des annexes faciles à lire, etc. Il ne faut pas perdre de vue que l'objectif de l'écrit est de donner au lecteur les moyens de s'approprier la connaissance du cas, de faire siens les idées et concepts mis en exergue par le réalisateur.

## 9 – Valider le cas

Le contrôle du cas est effectué tout au long de son processus de génération au travers de la relation étroite qui unit les réalisateurs, les chercheurs et les responsables en entreprise. Cependant, la solidité d'un travail final s'évalue par la réponse à la question : *est-ce que la compréhension que l'on tire de la lecture du cas est en adéquation avec la réalité que l'on a voulu représenter* ? Nous inscrivons le mode opératoire de la vérification de la solidité conceptuelle et pragmatique du cas final dans le cadre des impératifs de validité de construit, de fidélité, de validité interne, validité externe.

**La validité de construit** est le degré avec lequel on peut être sûr que les méthodologies mises en place tout au long de la réalisation du cas s'appliquent à rechercher réellement ce qu'elles sont supposées chercher. La question à se poser en permanence durant toute la phase terrain est :

*Le design permet-il d'éliminer les biais qui pourraient empêcher d'accéder à l'essence du phénomène étudié ? Par exemple, doit-on utiliser des entretiens, mettre en place un groupe de focus, réaliser une série d'observations directes ou effectuer une validation par questionnaire ouvert sur Internet ? Par exemple, il est fréquent que de jeunes chercheurs prennent pour acquis, suite à des entretiens individuels, les raisons « objectivisées » données pas les uns et les autres pour expliquer une crise. La réalisation d'un groupe de focus pourra éclairer de manière tout à fait différente la problématique grâce à l'observation des rôles que chacun se donne en situation d'interaction. L'analyse de cet interactionnisme rassurera quant à cette validité de construit. La réalisation de cas, appelle ainsi l'intervention successive de multiples instruments au fur et à mesure des besoins de données pouvant conduire à l'induction de schèmes éclairants. Il est également utile de croiser les informations par l'analyse de données factuelles et objectives. Malgré toutes les précautions prises au niveau du construit du design méthodologique, un problème fréquent rencontré en période de mutation est la rapidité des changements. Il advient qu'un design mis en place pour étudier un phénomène donné, capture de fait les premiers balbutiements d'une réalité en devenir. Cependant, la souplesse de la méthode des cas autorise en cas d'émergence de nouvelles "réalités" en cour d'étude, à apporter des modifications au design initial de recherche. Par exemple, un réalisateur qui travaillait sur un cas précis de problème d'installation d'un nouveau logiciel de gestion des stocks dans la grande distribution a décidé d'y travailler un mois comme chef de rayon pour comprendre une mutation culturelle d'un tout autre ordre que le simple frein technologique pressenti au départ.*

**La fidélité** est le souci de ne pas introduire de facteur aléatoire dans un instrument de travail. Or, lors de la réalisation de cas, l'instrument de "mesure" est le réalisateur lui-même puisque c'est lui qui transforme la réalité observée en cas écrit. Or, il n'est pas rare que le réalisateur se retrouve sans le vouloir dans une situation d'une nature proche à celle de la recherche-intervention. C'est-à-dire qu'il introduit une méthode ou des analyses qui changent la réalité de l'entreprise et en modifient le cours de l'histoire. Il faut donc vérifier que le réalisateur ne quitte jamais son rôle d'observateur neutre de la réalité et que sa subjectivité n'intervient qu'au moment de la reformulation ultérieure de cette réalité. Ainsi, La fidélité de son travail se mesure à l'aune de la question suivante : *"Différents réalisateurs effectuant la recherche à la même époque auraient-ils émis les mêmes propositions ?"* Cette exigence de fidélité implique que le réalisateur soit capable de vérifier l'absence de biais personnels dans le choix des éléments constitutifs du cas mais, de plus, qu'il puisse avec rigueur distinguer les faits conjoncturels des dimensions historiques fondant le cas. Le réalisateur doit donc pouvoir vérifier le réalisme de ses écrits, tout autant que son degré d'abstraction conceptuelle. Pour s'assurer en permanence de la fidélité de cette traduction d'une certaine réalité, il est possible de réaliser le cas en équipe de deux personnes. Ainsi les co-réalisateurs peuvent-ils en permanence exercer leur intersubjectivité afin de contrôler la solidité de leur compréhension mutuelle.

**La validité interne** s'attache au degré avec lequel le cas finalisé correspond effectivement au phénomène que l'on a voulu étudier. La question à se poser est : *dans quelle mesure le document final est-il articulé avec précision et finesse sur les éléments constitutifs authentiques ?* En fait, il est rare que les objectifs n'aient pas à être modifiés en cours de réalisation. La raison en est que les personnes interviewées s'ouvrent peu à peu et parlent davantage dès le second entretien, que de nouvelles données secondaires sont offertes à la lecture du réalisateur. Un cas est un objet vivant qui évolue au cours de ces multiples rencontres créatrices de sens. Mais d'un autre côté, il est important que les objectifs fixés en début d'étude - généralement ils sont ambitieux - n'aient pas été contournés par le réalisateur pour de simples raisons de commodité. La négociation est d'autant serrée que les réalisateurs sont pressés de déposer un mémoire ou une thèse et n'apprécient pas qu'il leur soit demandé un complément d'enquête ou une analyse plus approfondie de leurs données pour satisfaire les objectifs initiaux. de la note de synthèse dont la taille autorise un contrôle par des experts externes, voire par les dirigeants de l'entreprise étudiée. Pour vérifier le caractère d'authenticité du produit final, nous demandons aux chercheurs de l'envoyer aux dirigeants des entreprises concernées. (Si ces derniers n'ont véritablement pas le temps de lire un document de dizaines, voire de centaines de pages, nous procédons à cette vérification avec la note de synthèse étoffée). La validité interne

est appréhendée par leurs réponses écrites aux questions ouvertes suivantes : *Pensez-vous que l'analyse que vous venez de lire soit fidèle à votre entreprise ? Y a-t-il des constats ou des faits dans ce cas que vous voudriez modifier ? Y a-t-il des faits que nous n'avons pas mentionnés et que vous pensez utiles de préciser ? Y a-t-il des points auxquels nous avons accordé trop d'importance ? Si d'autres personnes que nous, avaient réalisé ce cas avec votre concours, son contenu aurait-il été différent ?*. Suite à ces contrôles, des modifications peuvent encore se produire et le cas peut devoir être en partie réécrit ou reformulé.

**La validité externe** est considérée, théoriquement, comme une caractéristique du cas qui permet aux réalisateurs de répondre à la question : *dans quelle mesure le cas de l'entreprise x pourrait-il être celui de l'entreprise y ou z qui lui ressemble ?* Il s'agit donc de vérifier que ce que les réalisateurs proposent dans un cadre spécifique d'analyse est généralisable à d'autres entreprises. Néanmoins, il ne s'agit pas de simplement proposer des décisions qui seront applicables à un ensemble d'entreprises mais, au contraire, de rechercher les faits rares, significatifs qui sont sources de stabilité ou déclencheurs de mutations. La reconnaissance de ces spécificités confère au cas son caractère conceptuel. Et c'est la capacité du cas à déboucher sur l'induction de nouveaux concepts, voire de nouveaux paradigmes, susceptibles de générer une compréhension à caractère généralisable qui confère au cas sa robustesse. Mais cette toute dernière étape est souvent la plus difficile. Elle implique que l'enquêteur, devenu réalisateur, puis écrivain, soit capable de s'élever au-dessus de son travail pour en saisir la portée dans son contexte théorique. Cela implique qu'il puisse répondre à la question de savoir en quoi sa contribution est réellement originale et constitutive du corpus de connaissance partagée avec ses pairs les chercheurs. C'est bien souvent ici que le directeur de thèse retrouve, face à un étudiant qui a encore "le nez dans le guidon", son véritable rôle de pédagogue sachant user de maïeutique pour l'aider à "accoucher" *in fine* de son œuvre.

## Conclusion

La méthode des cas est souvent vécue de manière passionnelle par les réalisateurs. Ils apprennent à observer des situations de terrain et à réaliser des entretiens, ils sont fréquemment invités à visiter des sites, à participer à des réunions de direction, etc. Ils doivent s'adapter à l'environnement complexe d'une entreprise parfois en situation de changement rapide. Ils doivent également apprendre à analyser des données objectives, à réaliser des analyses de contenu, à valider leurs propositions. S'ils sont toujours enchantés de l'expérience, ils la trouvent aussi difficile : d'un statut plutôt passif d'étudiants en gestion, ils doivent se transformer soudain en ethnologues, en architectes et finalement en romanciers, tout en ne perdant jamais de vue la rigueur scientifique et l'exigence de la précision qui anime leur travail. La méthode des cas, en outre, implique une grande solitude des enquêteurs délocalisés sur leur terrain. C'est la raison pour laquelle nous avons insisté sur la formalisation des dix étapes de réalisation, processus rassurant pour les réalisateurs novices qui mesurent ainsi le chemin parcouru. Chaque étape a ses propres clés et exigences que nous avons résumées dans ce document. Les étapes procurent les éléments de discussion entre un directeur de thèse et ses étudiants. La relation de confiance qui s'établit permet aux réalisateurs de se détacher d'une vision trop analytique ou au contraire trop passionnée de la situation.

En tant que directeur de thèse, nous travaillons avec ce processus en neuf étapes pour des raisons évidentes de recherche de la plus grande fiabilité possible du cas, mais aussi parce que cela rassure nos étudiants de savoir qu'il existe malgré tout une logique assez linéaire de travail. Comment attendre, pour évaluer la robustesse d'un travail de cette nature, la toute fin du travail ? Chacune de ces étapes intermédiaires est porteuse de ses propres potentiels d'enrichissement du cas et de ses propres dangers. Souvent le réalisateur qui en est à son premier cas n'est pas en mesure d'appréhender, ni ces opportunités, ni ces risques. Il n'a pas non plus *a priori*, pas de biais, et aucun intérêt qui le conduirait à interpréter, de manière systématiquement orientée, les données mises à disposition de leur compréhension. Parce qu'ils ont cette authenticité première dans l'approche du travail, tout biais qui leur aurait été volontairement ou involontairement



communiqué par le terrain se révèle naturellement dans le dialogue avec son directeur de recherche. Ainsi, dans les cas réalisés par Gueroui (2003), les dirigeants de trois entreprises étudiées dans le cadre d'un contexte de crise refusaient de voir leurs difficultés sous cet angle. Ce sont les allers-retours entre les aspects conceptuels et pragmatiques, entre étudiant et les managers, qui ont éclairé les incohérences potentielles et permis d'aboutir à des propositions solides.

Mettre en oeuvre un cas n'est pas facile : elle implique l'instauration d'une véritable relation de confiance avec les dirigeants de l'entreprise choisie. Or, en période de mutation rapide, rares sont ceux qui souhaitent "s'encombrer" d'un étudiant-chercheur dont l'utilité n'est pas immédiatement appréhensible. Pourtant la méthode des cas est un moyen magnifique qui est donné aux chercheurs et aux responsables en entreprise de créer une connaissance qui transcende les propositions pragmatiques et les propositions théoriques. Car si un cas ne répond pas aux exigences d'une proposition qui soit à la fois constructive et prescriptive, son destin s'arrête sur le bord d'une étagère. Par contre, la méthode des cas offre l'opportunité de créer une proposition d'un ordre supérieur qui transcende les différences praticiens-théoriciens et qui peut être à la fois de nature constructive et de nature prescriptive. Mais ce type d'argumentation ne convient qu'avec des dirigeants qui ont déjà une vue de recul importante sur leur métier et qui ont un goût prononcé pour la conceptualisation. Avec des responsables d'un autre niveau, la négociation est souvent plus difficile. Quels avantages mettre en exergue à leur bénéfice ? Certains auteurs proposent la réalisation de cas sous forme d'écriture co-productive où les personnes d'entreprises apprennent elles aussi à exemplariser leur situation. Ce serait l'opportunité pour de multiples réalisateurs managers et chercheurs d'apprendre les uns des autres et de créer de véritables bases de connaissances (Probst, 2002 ; Gibbert et Probst, 2002). Cette proposition reste à explorer dans le cadre de la recherche-action dont la finalité est de permettre aux acteurs de l'entreprise d'acquérir une conscience plus grande de leur action.

Malgré la richesse formidable de la méthode des cas, nous hésitons toujours à la mettre en oeuvre avec des étudiants en doctorat. Tout d'abord, comme nous l'avons indiqué au second paragraphe, tous ne possèdent pas les qualités nécessaires à la mise en oeuvre de cette méthode. Mais le problème principal reste que la recherche issue de la méthode des cas s'impose difficilement dans les disciplines de la gestion alors qu'elle a prouvé son utilité dans d'autres sciences sociales, et notamment en Amérique du Nord. L'une des raisons est très certainement la difficulté que chacun éprouve à évaluer la pertinence de propositions écrites par d'autres réalisateurs que lui (Bergadaà et Nyeck, 1992). Autant nous acceptons notre propre subjectivité, autant nous demeurons méfiants à l'égard de celle des autres. Tout se déroule comme si les reviewers applaudissaient la recherche enracinée dans les faits et les ouvertures intellectuelles qu'elle propose dans le contexte de conférences ; et comme s'ils se réfugiaient dans un classicisme frileux dès qu'il s'agissait de revues scientifiques en taxant les recherches qualitatives de "recherche exploratoire". Pour que la communauté scientifique en gestion accepte de conférer à la méthode des cas ses lettres de noblesse, il lui faut accepter que le changement et la mutation soient à présent intrinsèques aux entreprises agissant dans un cadre de mondialisation, de mutation technologique et d'impératifs financiers généraux. Intégrer ce changement veut dire être capable de modifier nos méthodes de compréhension et nos stratégies de recherche pour nous situer au bon moment au cœur de la transformation. La méthode des cas n'a jamais eu autant d'avenir.

## Bibliographie

- Bergadaà, M. « The Role of Time in the Action of the Consumer », *Journal of Consumer Research*, 17, 3, 1990, p.289-302.
- Bergadaà, M. et Thiétart, R.-A., « Experts s'abstenir, » *Harvard l'Expansion*, Eté, 98-105.
- Bergadaà, M. et Nyeck, S., « Recherche en Marketing : un état des controverses », *Recherche et Applications en Marketing*, 7, 3, 1992 , p.23-44.
- Buffard-Moret, B., *Introduction à la stylistique*, Dunod, Les topos, 1998.
- Carson, D., Gilmore A., Perry, C. et Gronhaug, K., « Case-based Research in Qualitative Marketing Research », Ed. Sage Publications Ltd, 2001.
- Churchill, S. D. et Wertz, F. J., « An Introduction to Phenomenology for Consumer Research: Historical, Conceptual and Methodological Foundations », *Advances in Consumer Research*, 12, 1985, p. 550-554.
- Eisenhardt K. M., « Building Theories from case Study Research », *Academy of Management Review*, 14, 4, 1989, p. 532-550.
- Garfinkel, H., *Studies in Ethnomethodology*, Ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1967.
- Gavard-Perret, M.-L. et Moscarola J., « Enoncé ou énonciation ? deux objets différents de l'analyse lexicale en marketing », *Recherche et Applications en Marketing*, Volume 13, Numéro 2, 1998, p. 31-47
- Gibbert M. et Probst, G., « Anticipating and Managing Three Dilemmas in Knowledge Management : Insights from an in-depth Case Study of a Major Diversified Firm », *Cahiers de recherche HEC Genève*, 2002, N° 2002-08.
- Glaser, B. G. et Strauss, A. L., « The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research », Ed. A. de Gruyter., New York, 1967.
- Goffmann E., *La mise en scène de la vie quotidienne*, Paris, Editions de Minuit, 1968.
- Goffmann E., *Les rites d'interaction*, Paris, Editions de Minuit, 1974.
- Hlady Rispal, M., *La méthode des cas - Application à la recherche en gestion*, Ed. DeBoeck Université, 2002.
- Husserl, E., *L'idée de la phénoménologie; cinq leçons*, PUF: Épiméthée, 1997.
- Keeney, R. L., *On the foundations of prescriptive decision analysis, Utility Theories: Measurements and Applications*, W. Edwards (ed.), Kluwer, 1992.
- Levitt, T., « After the sale is over », *Harvard Business Review*, September, 1983, p. 87-93.
- Lévy-Strauss C., *La pensée sauvage*, Plon, Paris, 1962.
- Lincoln, Y. S. et Guba, E. G., *Naturalistic Inquiry*, Sage, 1985.
- Lourau, R., *Le Journal de recherche*, Méridiens Klincksieck, 1988.

- Miles, M. B. et Huberman, A. M. , *Qualitative Data Analysis - An Expanded Sourcebook*, Sage, Newbury Park, 1994.
- Parkhe, A., « Messy" Research, Methodological Predispositions and Theory Development in International Joint ventures », *Academy of Management Review*, 18, 2, 1993, p. 227-268.
- Piaget, J., *L'équilibration des structures cognitives*, PUF - PARIS, France, 1975.
- Probst, G., *Putting Knowledge to Work: Case Writing as an Organizational Learning and Knowledge Management Tool for the New Economy, Knowledge management Case-book*, Probst et Devenport (eds), NY: John Wiley and Sons, 2002.
- Roy, B., « Science de la décision ou science de l'aide à la décision ? », *Revue Internationale de Systémique*, 6, 5 , 1992, p. 497-529.
- Savall, H. et Zardet, V., « Vers la pensée en action stratégique ou le non-dit dans le discours sur la stratégie - propositions pour améliorer la qualité scientifique des recherches en gestion », *Management International*, 2, 1, 1997, p. 77-96.
- Stake, R., *Cases Studies, in Strategies of Qualitative Inquiry*, Denzin N. et Lincoln, Y Eds., Sage publications, 1988.
- Van Maanen, J., *Tales of the Field: on writing Ethnography*, Chicago, University Press, 1988.
- Verspieren, M.-P., *Recherche-Action de type stratégique et Science(s) de l'Education*, Paris, L'harmattan-Contradictions, 1992.
- Wacheux, F. (), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Col. Gestion, 1996.
- Weinstein, D. et Weinstein, M. A., « Georg Simmel: Sociological Flaneur Bricoleur », *Theory Culture and Society*, 8, 1991, p. 151-168.
- Wolcott, H. F., *Writing up qualitative research*, Newbury Park, CA: Sage, 1990.
- Yin, R. K. , *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications Inc, 1989.