

Dumez Hervé & Rigaud Emmanuelle (2008) "Comment passer du matériau de recherche à l'analyse théorique ? A propos de la notion de *template*", *Le Libellio d'Aegis*, volume 4, n° 2, été-automne, pp. 40-46

---

## Sommaire

**1**

Il n'y a d'économie qu'aux marges

*M. Callon*

**19**

Norberto Bobbio, la règle au cœur de la démocratie

*J. Bastianutti*

**28**

Bréviaire wittgensteinien à l'usage des doctorants (et chercheurs)

*H. Dumez*

**36**

À propos de la notion de situation de gestion

Séminaire avec B. Journé & N. Raulet-Croset

*H. Dumez*

**40**

Méthodologie : la notion de "*template*"

*H. Dumez & E. Rigaud*

**46**

L'innovation dans les services associés au produit. Le cas de l'appel d'urgence

Séminaire avec S. Lenfle

*H. Dumez*

**50**

Qu'est-ce qu'un instrument ?

**54**

Prochain séminaire AEGIS

Les autres articles de ce numéro & des numéros antérieurs sont téléchargeables à l'adresse :

<http://erg.polytechnique.fr/v2/aegis.html#libellio>

---

## Comment passer du matériau de recherche à l'analyse théorique ? A propos de la notion de *template*

Comment passer d'un matériau brut, foisonnant, discontinu, tel qu'il est recueilli dans une étude de cas, à l'analyse théorique ?

Bien évidemment, le recueil de ce matériau ne s'est pas fait à l'aveuglette, sans orientations théoriques. Mais, pour que l'étude de cas ait un sens, ces orientations théoriques ne doivent pas structurer le matériau recueilli ou il y a risque de circularité (on retrouve la théorie et les concepts dans le matériau).

L'aller et retour entre les mémos théoriques et les mémos matériau articule dans le temps ce passage du matériau à l'analyse<sup>1</sup>.

Dans les pages qui vont suivre, nous voudrions développer l'idée qu'il peut exister une intermédiation entre le matériau et l'analyse théorique, qui est ce que les anglosaxons nomment *template*.

### La notion de *template*

Le mot est assez difficile à traduire. Primitivement, il signifie un pochoir, mais en informatique, il désigne un pré-format (« *Computing a preset format for a document or file, used so that the format does not have to be recreated each time it is used: a memo template* » –dit l'*Oxford dictionary*). Il est construit sur la racine latine *templum* qui, originellement, désigne l'espace carré que dessine l'augure pour la consultation des signes. Il s'agit bien de cela : dessiner artificiellement un cadre matériel, concret, dans lequel entrera le matériau à analyser qui sera rangé d'une certaine façon. Le *template* est un encadré, un tableau, une figure, un schéma, dans lequel va se ranger le matériau de la recherche.

Ce cadre ou formatage du matériau a deux dimensions fondamentales : il est sériation<sup>2</sup> et synopsis.

Dans une étude de cas, le matériau est généralement extrêmement hétérogène : il y a des documents internes à une entreprise, des documents externes, des articles de presse, des articles plus « scientifiques », des rapports, des comptes rendus de réunion, des entretiens qui ne sont pas toujours homogènes –on a réussi à voir tel responsable mais pas tel autre, on a saisi l'occasion d'un entretien qui se présentait avec tel acteur, mais il reste le seul de sa catégorie ; certains entretiens sont formels, d'autres ont eu lieu autour d'un café ou dans un couloir et n'ont donc pas le même statut quoiqu'ils soient (peut-être les plus) intéressants. Mener l'analyse directement sur une telle hétérogénéité est extrêmement difficile. Mais, sans doute encore plus grave, en plus d'être hétérogène, ce matériau est lacunaire. Dès que l'on essaie de l'exploiter, les trous apparaissent : on a fait cinquante entretiens, mais il en manque toujours. Pour étudier la chaîne d'offre de la viande, on a vu des éleveurs, des responsables d'abattoirs, des gens de la découpe et de la transformation, des distributeurs, des responsables des interprofessions, des fonctionnaires de l'inspection vétérinaire, mais l'on se dit qu'il aurait sans doute fallu voir aussi des transporteurs, d'autres éleveurs, dans

d'autres filières. Face à cette hétérogénéité et cette lacunarité, les *templates* sont là pour constituer des séries un tant soit peu homogènes. Il s'agit d'une étape fondamentale dans le traitement du matériau : repérer et constituer des séries qui vont permettre et préparer une analyse.

La seconde fonction du *template* est le synopsis. C'est-à-dire le rapprochement dans un espace déterminé d'éléments. Synopsis : qui permet d'embrasser d'un coup d'œil. Wittgenstein a beaucoup insisté dans sa seconde philosophie sur la puissance du type de rapprochement que permet le synoptique (« *übersichtliche Darstellung* »), qu'il jugeait le plus important, les explications lui paraissant souvent plus faibles. Il crédite par exemple Darwin ou Freud de cela : avoir rassemblé et rapproché des faits qui jusque-là ne l'avaient pas été (le rêve, le mot d'esprit, le lapsus) : « *La représentation synoptique nous procure la compréhension qui consiste à "voir les connexions". D'où l'importance qu'il y a à trouver et à inventer des maillons intermédiaires. Le concept de représentation synoptique a pour nous une signification fondamentale. Il désigne notre forme de représentation, la façon dont nous voyons les choses.* » (*Recherches philosophiques*, 2004, § 122). L'important pour lui, « *la compréhension* », consiste à « *voir les rapports* » (*Big Typescript*, § 89 – Wittgenstein, 1997, p. 27). Bizarrement, lui qui était très concret, a peu utilisé le dispositif matériel du *template* : on trouve dans ses œuvres ou ses cours très peu de tableaux ou de figures synoptiques<sup>3</sup>.

Même si tout *template* présente dans une certaine proportion à la fois la dimension de sériation et celle du synoptique, il est probable qu'un seul et même *template* ne peut pas réaliser pleinement les bénéfices des deux dimensions. Pour mettre en forme son matériau, il faut donc imaginer plusieurs *templates*, de conceptions différentes.

Nous allons prendre deux exemples.

### Premier exemple

Benoit Journé et Nathalie Raullet-Croset (2008)<sup>4</sup> étudient le concept de situation de gestion à partir de deux études de cas : l'une porte sur l'activité d'une salle de commande dans une centrale nucléaire, l'autre sur la gestion du taux de nitrate dans la nappe phréatique d'une société d'eau minérale. Nous laisserons de côté l'aspect théorique pour nous concentrer sur les études de cas et les *templates* qui les structurent (ou les synthétisent ; la question : « les *templates* structurent-ils ou non, et si oui de quelle manière, la présentation des cas ? » est à la fois passionnante et ouverte).

Chacun des deux cas fait l'objet d'un encadré et d'un tableau. L'appellation différente donnée à l'un et l'autre illustre le fait que les deux *templates* ne sont pas du même type.

L'encadré 1 (cas eau minérale) est la présentation d'une dynamique. Il s'agit de montrer de manière synthétique (un encadré de moins d'une page) le processus de construction d'une situation. La dynamique apparaît se dérouler en deux séquences : la recherche d'une définition simple de la situation, qui conduit à un blocage ; un changement d'acteurs qui conduit à une définition plus complexe constituant une forme de solution.

L'encadré 2, bien qu'il soit également un encadré, est de nature différente. Il est descriptif et catégorisant. Il s'agit de décrire ce qu'est une salle de contrôle, du point de vue de la question des situations, et de présenter les trois catégories de situation qui se déroulent dans le cadre de la salle.

Les deux encadrés ont par contre une unité qui est constituée par la construction du sens de la situation ou des situations. Les acteurs sont évidemment à la base de cette construction. Mais l'encadré 1 présente cette construction sous un angle dynamique et l'encadré 2 plutôt sur le mode de la catégorisation par rapport à des types de situation de référence (sommes-nous dans une situation normale, accidentelle ou normalement perturbée ?)

Les tableaux qui concernent les deux cas sont plus formatés. Ils contiennent trois colonnes : Cadres et connaissances, Acteurs et actions, Temporalités et phases de l'enquête.

Quand on lit les tableaux, l'impression donnée est que la colonne de droite est structurée et structurante. Elle repose sur l'idée d'enquête empruntée à Dewey (Dewey, 1993 ; Journé, 2007). On y voit les phases de l'enquête se dérouler, avec des arrêts ou stabilisation, et des reprises ou approfondissements du processus d'enquête. Les deux autres colonnes sont plus difficiles à analyser. Bien évidemment, tout interagit : les acteurs et leurs actions sont structurées par les cadres et connaissances, mais font évoluer cadres et connaissances. Dès lors, la place de certains éléments peut être discutée. Dans le tableau 1 (eau minérale), on trouve à la fin de la première colonne (Cadres et connaissances) : « *Le contrôle du suivi du cahier des charges sera effectué par une petite entreprise, créée spécialement, filiale de l'entreprise d'eau minérale.* » Ceci relève effectivement d'un processus de connaissance, mais on pourrait imaginer également que cet élément figure dans la colonne « Acteurs et actions » puisque l'entreprise crée une filiale (action) et que d'un certain point de vue un nouvel acteur apparaît (même s'il s'agit d'une filiale). Il y a le même genre d'ambiguïté dans la colonne « Cadres et connaissances » : « *Le chef d'exploitation décide de bloquer la décision de réparation, au risque de créer une tension avec l'équipe de maintenance qui est prête à intervenir.* » Ceci pourrait figurer dans la colonne Acteurs (le chef d'exploitation) et actions (décide de bloquer).

Trois choses apparaissent clairement à partir de cette présentation d'un cas en deux *templates* (encadré et tableau) : la puissance du *template* en tant qu'outil synoptique dans la mesure où chacun des cas représente des années d'investigation empirique (à la base chacun d'une thèse), la puissance combinée de *templates* de nature différente (ici encadré synthétique et tableau plus analytique) et, enfin, la difficulté de la représentation et de la sériation, dans la mesure où il est évidemment délicat de séparer acteurs et actions, cadrage et connaissance, par exemple.

Est-il possible de revenir à la question évoquée précédemment, celle de la structuration : les *templates* structurent-ils ou non l'analyse ? Il est clair en tout cas que l'analyse des situations de gestion à partir des *templates* est orientée sur la construction par les acteurs du sens d'une situation et la catégorisation (comment les acteurs construisent-ils ce sens, selon qu'ils disposent de catégories de référence qui fonctionnent – situation normale, situation accidentelle ou situation normalement perturbée) ou ne fonctionnent pas (pollution, alors qu'il n'y a pas pollution).

### Second exemple

A partir d'une étude de cas multiple, comment peut-on analyser l'intégration suivant une fusion horizontale quand la marque rachetée est maintenue ? (Rigaud, thèse en cours).

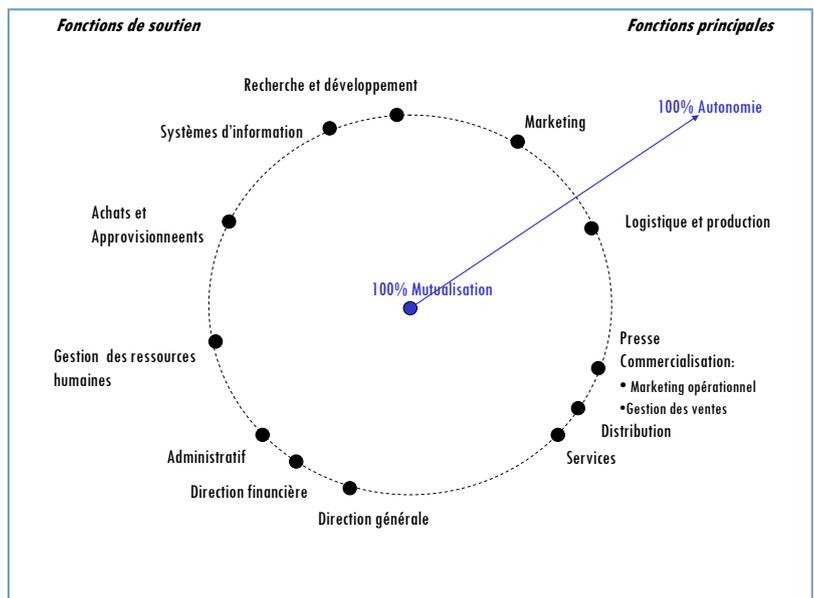
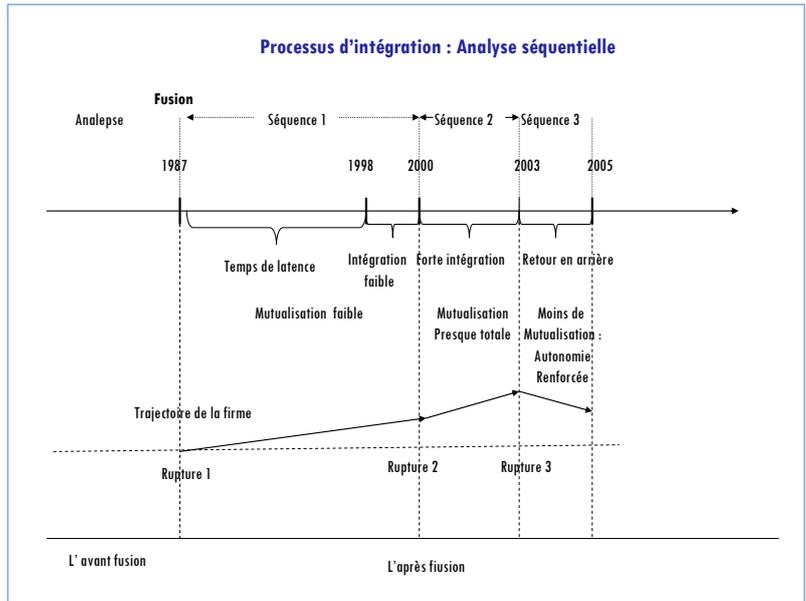
Le sujet de la recherche suppose une analyse dynamique (les processus d'intégration avec mutualisation de ressources et maintien d'une autonomie de la marque rache-

tée) et une analyse de configurations et de reconfigurations organisationnelles. Deux types de *templates* ont été adoptés.

Le premier, emprunté à l'analyse séquentielle (Dumez et Jeunemaître, 2005 et 2006), présente les processus d'intégration sous la forme suivante :

Ce schéma a permis de mettre en évidence un phénomène peu étudié jusque-là dans les opérations de fusion : le temps de latence. Généralement, après une fusion, on constate en effet une période durant laquelle il ne se passe rien. Ce temps de latence peut être interprété de différentes manières (la firme acheteuse ne sait pas réellement ce qu'elle va faire de la firme achetée et elle réfléchit au problème ; la firme acheteuse sait ce qu'elle veut faire mais entend ne pas précipiter les choses ; la firme acheteuse pensait mettre en œuvre une politique mais s'est aperçue que ce n'était pas forcément la bonne solution et elle se laisse le temps d'élaborer une autre politique ; etc.). Le simple fait de chercher à représenter le processus dans un schéma a permis la mise en évidence de cette période particulière et d'orienter l'analyse sur ce phénomène. Mais la construction des séquences, et donc des ruptures, a permis d'illustrer le caractère continu ou au contraire discontinu des processus de post-intégration suivant les fusions.

Ce *template* a été complété d'un second, portant plus directement sur les reconfigurations. Lorsqu'une marque est rachetée par une autre qui estime qu'il faut la maintenir en tant que marque, une tension se crée entre deux dimensions. D'une part, la fusion doit conduire à une certaine mutualisation (sinon, l'opération de rachat n'a aucun intérêt économique et financier). D'autre part, la marque maintenue doit pouvoir continuer à bénéficier d'une certaine autonomie. Une représentation schématique a été recherchée, destinée à exprimer une échelle mutualisation/autonomie dans une diversité d'activités, analysées par Porter (1999) comme les activités principales et les activités de soutien (ressources humaines, achats, marketing, logistique, R&D, etc.). La forme du cercle a été adoptée. Les activités ont été distribuées sur la circonférence du cer-



cle. Le centre du cercle représente la mutualisation à 100%. Le positionnement sur la circonférence du cercle représente une autonomie de 100%. Avant la fusion, le cercle est donc de la forme suivante :

Lors des séquences stratégiques, certains domaines sont totalement ou partiellement mutualisés, d'autres restant autonomes. Apparaissent alors des configurations particulières. Par exemple, la firme acheteuse peut décider que certaines fonctions de soutien comme les ressources humaines, achats et approvisionnements, R&D seront partiellement ou totalement mutualisées alors que des fonctions principales comme la commercialisation ou la distribution seront maintenues autonomes. Dans ce cas-là, la configuration pourra être :

Bien évidemment, ces *templates* posent une série de problèmes. Notamment, l'étalement de l'échelle mutualisation/autonomie est incertain et la représentation peut être trompeuse de ce point de vue.

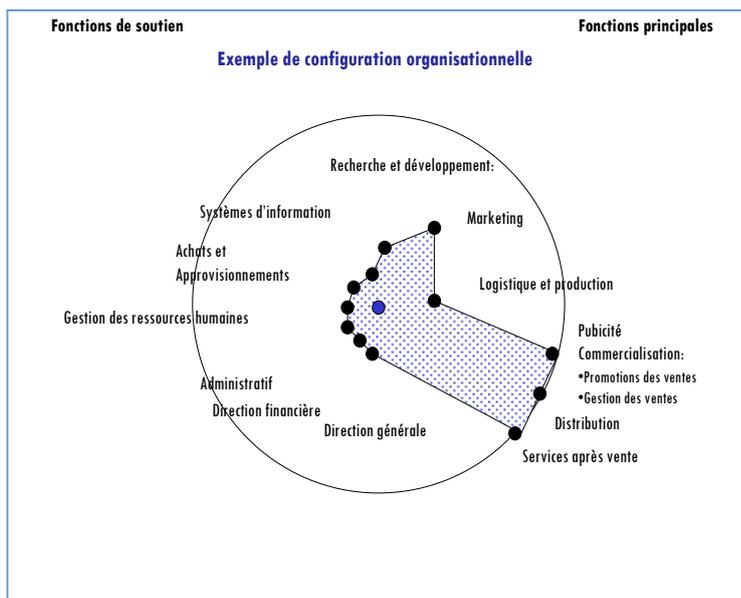
Les deux sortes de *templates* présentés ont pourtant une série d'avantages.

Le premier est de mettre en forme le matériau narratif et le matériau en termes de configurations organisationnelles en fournissant un support visuel.

Le deuxième est de constituer des séries. Par exemple, à l'intérieur d'un cas, on a, pour chaque processus de post-intégration, une série de configurations que l'on peut comparer en les superposant. On peut alors mettre en évidence un processus continu (une mutualisation croissante et progressive : d'abord les achats, puis les services supports, puis la R&D, puis la production, puis la logistique) ou des processus discontinus (dans une première séquence, on a mutualisé la R&D, mais dans une seconde séquence, on revient en arrière en autonomisant la R&D pour chacune des marques).

Le troisième est de permettre des surprises. Le chercheur connaît souvent très bien, trop bien, son matériau, et il a tendance à développer des pré-jugements. La mise en forme systématique imposée par les *templates* conduit généralement à des surprises : comme le pensait Wittgenstein, elle fait voir des choses qui n'étaient pas, ou étaient mal, visibles. Par exemple, dans le cas des processus de post-intégration suivant les fusions, il est surprenant de constater, lors d'une intégration rapide et apparemment sans problème de mise en œuvre, que l'évolution des configurations n'est pas « parfaite ». Plus précisément, qu'il existe un déséquilibre dans la répartition des points entre mutualisation et autonomie.

Le quatrième est de faciliter le travail comparatif intra et inter-cas qui précède et nourrit le travail analytique. En effet, il est possible de comparer les *templates* d'analyse séquentielle. Il s'agit par exemple de rapprocher les éléments un à un. Y a-t-il dans chaque cas un temps de latence suivant la fusion, ou constate-t-on dans certains



cas une absence totale de temps de latence ? La première séquence, celle qui suit la fusion, est-elle la même dans tous les cas (on peut imaginer par exemple que la première étape de toute fusion consiste à mutualiser les achats) ou non ? Constate-t-on dans tous les processus l'existence d'une rupture après une première séquence de mutualisation partielle ? Si oui, pourquoi intervient-elle ? Les ruptures interrompant la première séquence sont-elles de même nature dans les différents cas ? Les deuxièmes séquences sont-elles de la même forme ou non ? Dans la lignée de la théorisation ancrée (Dumez, 2004), le travail d'élaboration de la théorie à partir des données procède par analyse systématique de ressemblances et de dissemblances, cette analyse étant rendue possible et facilitée par la mise en forme des données que représentent les *templates*. Ces derniers peuvent eux-mêmes être comparés entre eux, de manière à croiser les lectures des données : les retours en arrière dans les phénomènes de mutualisation qui suivent les fusions mis en évidence par les *templates* séquentiels sont confirmés et précisés par les *templates* visualisant les configurations organisationnelles.

## Conclusion

Les études de cas conduisent au recueil d'une masse de matériau souvent hétérogène et lacunaire. Le chercheur rencontre alors de grandes difficultés, malgré les orientations théoriques qu'il a pu avoir adoptées au commencement de sa recherche, à passer directement de ce matériau à l'analyse théorique.

A partir de deux exemples, nous avons essayé de montrer qu'une étape intermédiaire pouvait consister en l'utilisation de « *templates* » ou pré-formats.

Ces *templates* ont deux fonctions fondamentales. La première est la sériation. Elle consiste à repérer et construire des séries de données dans la masse du matériau. Cette dimension sérielle facilite le traitement analytique de ces données. La seconde est la dimension synoptique : les *templates* permettent de rapprocher des données que le chercheur n'aurait pas spontanément rangées les unes à côté des autres. Ce rapprochement produit des effets de compréhension en rendant des liens visibles (il doit être manié avec précaution, bien évidemment : certains rapprochements sont légitimes et d'autres ne sont que des apparences ; l'analogie peut être à la fois féconde et trompeuse –Dumez, 2008).

Les *templates* présentent une série d'aspects positifs. Ils constituent une aide en forçant à une certaine structuration du matériau qui rend l'écriture plus facile. Ce faisant, ils créent souvent des surprises pour le chercheur, en lui faisant regarder son matériau d'une autre manière. Ils aident à l'analyse théorique en facilitant le travail de comparaison systématique des données qui en est la base.

On ne saurait trop recommander le développement d'un art du *template*. Les formes de schémas et de tableaux sont à la fois limitées et largement ouvertes. Un travail de bricolage créatif et d'adaptation de ces formes aux problèmes particuliers posés par un recueil de matériau est toujours possible et souhaitable. Il faut également réfléchir à la diversité optimale des *templates* à mobiliser : il faut en utiliser plusieurs pour rendre compte d'une étude de cas, sans les multiplier. L'idéal est un petit nombre (deux ou trois types) qui multiplie les points de vue sur le matériau, en sélectionnant les plus riches de ces points de vue. Il y a enfin un équilibre à trouver entre formatage (donc structuration du matériau) et ouverture : les *templates* doivent préparer à l'analyse, la faciliter, mais non pas la canaliser dans une direction obligée. Un excès comme une insuffisance de formatage sont également préjudiciables.

## Références

- Dewey John (1993, trad franç) *Logique : la théorie de l'enquête*. Paris, PUF
- Dumez Hervé (2004) « Élaborer la théorie à partir des données ». *Sciences de Gestion*, n° 44, pp. 139-155.
- Dumez Hervé & Jeunemaître Alain (2005) « Concurrence et coopération entre firmes : les séquences stratégiques multidimensionnelles comme programme de recherche. » *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 8, n° 1, mars, pp. 27-48.
- Dumez Hervé & Jeunemaître Alain (2006) « Multidimensional Strategic Sequences : A Research Programme Proposal on Coopetition. » Milan, 2<sup>nd</sup> Workshop on Coopetition Strategy, EURAM, September 14-15.
- Dumez Hervé (2008) « Bréviaire wittgensteinien à l'usage des doctorants (et des chercheurs) ». *Le Libellio d'Aegis*, vol. 4, n° 2, pp. 28-36.
- Journé Benoît (2007) « Théorie pragmatiste de l'enquête et construction du sens des situations », *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 3, n° 4, (n° spécial « Pragmatisme et approche des organisations », pp. 3-9.
- Journé Benoît et Raulet-Croset Nathalie (2008) « Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale dans un contexte d'ambiguïté et d'incertitude. » *M@n@gement*, vol. 11, n° 1, pp. 27-55.
- Porter Michael (1999) *L'avantage concurrentiel*. Paris, Dunod.
- Rigaud Emmanuelle (en cours) *La reconfiguration des ressources suivant une fusion quand la marque rachetée est maintenue*. Thèse en Sciences de gestion, Université Paris Ouest Nanterre La Défense.
- Wittgenstein Ludwig (1997) *Philosophica I*. Mauvezin, T.E.R.
- Wittgenstein Ludwig (2004) *Recherches philosophiques*. Paris, Gallimard.
- Wittgenstein Ludwig (2008) *Fiches*. Paris, Gallimard ■

**Hervé Dumez**

PREG-CRG – CNRS / École Polytechnique

**Emmanuelle Rigaud**

PREG & Université Paris Ouest Nanterre La Défense

1. Dumez Hervé (2007) « Rodin, le Balzac et l'étude de cas. » *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 3, n° 3, été/automne, pp. 35-38.
2. Substantif attesté (1843) quoique peu utilisé, créé à partir du verbe sérier, classer en série.
3. On trouve des sortes d'énumérations synoptiques, comme celle de la diversité des jeux de langage au § 23 des *Recherches philosophiques*, 2004. Parfois, Wittgenstein utilise la métaphore des tableaux comptables comme modèle de tableaux synoptiques – *Fiches*, § 273 – Wittgenstein, 2008, p. 72.
4. Voir le compte rendu du séminaire consacré à la discussion de cet article dans ce numéro.

Secrétariat de rédaction et mise en forme : Michèle Breton