

Koenig Gérard (2009-2010) "L'étude de cas à visée infirmationniste", notes de séminaire, 17 septembre 2009, *Le Libellio* d'Aegis, volume 5, n° 4, Hiver, pp. 07-13

Sommaire

1
Art and design practices as organisational R&D <i>L. Kimbell</i>
7
L'étude de cas à visée infirmationniste <i>G. Kœnig</i>
10
Débat <i>C. Curchod</i>
13
Henri Fayol – the man who designed modern management <i>K. Holmblad Brunsson</i>
20
L'erreur de diagnostic dans l'étude de cas : celle des acteurs et celle du chercheur <i>H. Dumez</i>
27
Tatjana Globokar et le management interculturel <i>Ph. D'Iribarne</i>
32
Une hypothèse à propos d'une dédicace <i>H. Dumez</i>
36
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>

L'étude de cas à visée infirmationniste

Le séminaire AEGIS du 17 septembre 2009
a été l'occasion d'entendre Gérard Koenig, IRG, Université Paris-Est

L'« étude de cas » est souvent assimilée à une méthode de recherche, alors qu'elle consiste d'abord dans le choix d'un objet doué d'unité matérielle et d'individualité. Selon ce principe, une organisation peut constituer un cas, mais probablement pas son fonctionnement. Une fois définie, l'entité en question peut être étudiée selon des méthodes très diverses, notamment quant au nombre de cas analysés. Selon une définition fréquemment reprise dans les recherches en gestion (Yin, 2003), l'étude de cas consiste en une investigation empirique portant sur un phénomène contemporain (selon cet auteur, la possibilité d'accéder aux acteurs du cas distingue l'étude de cas du travail de l'historien) observé dans un contexte réel (ce qui la distingue de l'expérimentation) au travers de multiples sources. Ce principe de triangulation, comme d'ailleurs le caractère contemporain du cas sont des critères que certains auteurs considèrent aujourd'hui comme trop restrictifs.

Pourquoi réaliser des études de cas ? Ici aussi, plusieurs positions sont défendues. On peut envisager que la finalité réside dans le cas lui-même, dans son intérêt intrinsèque, ou que le cas constitue un instrument permettant d'atteindre un objectif hors du cas lui-même. L'exemple des argonautes de Malinowski (Stake, 1994) relève de la première approche, alors que le désastre de Mann Gulch (Weick, 1993) correspond à la seconde. En gestion, on considère généralement le cas comme un instrument destiné à construire (Eisenhardt, 1989) ou à infirmer une théorie.

L'idée selon laquelle une étude de cas peut infirmer une théorie a beau remonter à Campbell (1975), elle reste controversée. Du moins concède-t-on habituellement que le cas peut infirmer des propositions si elles sont de nature déterministe. On peut défendre une thèse plus ambitieuse : l'étude de cas peut également servir à tester des propositions de nature probabiliste.

Le cas à visée infirmationniste peut surprendre un chercheur en gestion éduqué à penser que la réfutation d'une proposition suppose de mobiliser des échantillons de grande taille, mais ne surprendrait pas un physicien habitué à voir des théories mises à l'épreuve d'une unique expérience². Mais on ne peut justifier l'utilisation du cas à visée infirmationniste en gestion en se prévalant uniquement du rôle que certaines expériences cruciales ont pu avoir dans l'histoire des sciences de la nature. D'autant que cette histoire regorge d'expériences mal menées et d'observations inadéquates ayant abouti à des infirmations ou à des corroborations erronées.

Dans le domaine des sciences sociales, c'est à Donald T. Campbell que l'étude de cas à visée infirmationniste doit ses lettres de noblesse. Dans un article de 1975, il défend l'idée que des études de cas « bien faites » permettent de trancher entre deux théories rivales, ce qui est l'essence même de la démarche scientifique. Cette affirmation

constitue un changement radical de position pour cet auteur, qui s'était montré jusque-là extrêmement méfiant sur l'étude de cas comme moyen de tester une théorie.

Une illustration dans notre champ d'une telle utilisation de l'étude de cas peut être trouvée dans un article où J.-F. Hennart (1988) entend tester la théorie des coûts de transaction (TCT). L'auteur y décrit les industries de l'étain et de l'aluminium en fonction d'une grille d'observation conforme à la théorie d'O. Williamson. Observant que l'industrie de l'aluminium présente des caractéristiques qui selon la TCT favorisent davantage l'opportunisme que l'industrie de l'étain, J.-F. Hennart en déduit que l'industrie de l'aluminium devrait être plus intégrée que celle de l'étain. Les études de cas réalisées confirment ces prévisions et, ce faisant, corroborent la théorie des coûts de transaction.

Un autre exemple, fort différent, de l'usage infirmationniste de l'étude de cas est fourni par Koenig (2009) dans lequel est exploitée une recherche effectuée en collaboration avec la CNAM sur la prévention des accidents routiers professionnels (ARP). Les accidents de mission et de trajet représentant plus de la moitié des accidents mortels au travail, la CNAM s'était fixé pour objectif de convaincre les chefs d'entreprises d'accroître leur investissement en matière de sécurité routière. Pour cela, les équipes de la CNAM avaient tiré parti de l'idée de « coûts cachés ». Déjà exploitée en Grande-Bretagne par le National Health Service, l'idée était associée à l'image d'un iceberg avec des coûts cachés trois fois supérieurs aux coûts visibles. Grâce à l'idée de coûts cachés et à l'image de l'iceberg, les agents de la CNAM réussissaient à capter l'attention de leurs interlocuteurs, mais ils n'arrivaient pas, au cours des échanges qui suivaient, à les convaincre de l'existence de coûts susceptibles de justifier une modification de la politique de prévention de l'entreprise. La CNAM décida donc de financer une recherche destinée à apprécier le bien-fondé de la démarche suivie jusqu'alors. Menée avec le concours opérationnel de la CRAM Aquitaine, cette étude visait à « tester » par des études de cas la proposition suivant laquelle les coûts cachés de l'ARP justifiaient un accroissement de l'effort de prévention de la part des entreprises. Les observations furent menées au sein de trois entreprises à flotte de véhicules particuliers³ (EFVP) situées dans la région Aquitaine et ayant connu au moins deux ARP avec arrêt de travail dans l'année précédant l'étude. Les résultats surprirent les équipes de la CNAM, car dans aucun des ARP étudiés les coûts cachés ne suffisaient à justifier des investissements supplémentaires en matière de sécurité routière. L'étude de cas permettait donc de réfuter l'hypothèse déterministe selon laquelle « les coûts cachés occasionnés par les ARP sont systématiquement d'une importance telle que leur révélation doit amener un dirigeant rationnel à accroître les montants consacrés à leur prévention ». Ce résultat établi, il était tentant de sauver la politique de la CNAM en passant d'une formulation déterministe à une formulation en termes d'espérance mathématique. Comme l'indique Popper (1973, p. 191), les hypothèses de probabilité n'excluent rien d'observable et ne peuvent donc être contredites par des énoncés de base. La falsification pratique d'une hypothèse de probabilité ne peut donc résulter que de la décision méthodologique consistant à rejeter les propositions dont on peut estimer qu'elles sont hautement improbables (Popper, 1973, p. 193). En l'occurrence, la démarche suivie a comporté deux étapes. La première étape a consisté à mobiliser

l'expertise des spécialistes de la CRAM Aquitaine. Il leur a été demandé de mobiliser leur connaissance des EFVP qu'ils suivaient, pour imaginer un scénario où les dysfonctionnements occasionnés par un ARP seraient significativement plus perturbants que ceux observés dans les cas étudiés. Leur réponse fut négative : toutes les EFVP qu'ils connaissaient étaient capables d'absorber l'impact d'un ARP avec une flexibilité analogue à celle démontrée par les entreprises étudiées.

Cette réponse permit de déterminer un montant de coûts cachés de l'ARP dans les EFVP qu'il était peu plausible de dépasser. Une seconde étape a consisté à déterminer le taux d'ARP maximum observé pour les EFVP de la région. Ces deux étapes permettaient de déterminer un montant maximum plausible de coûts cachés par ARP et une fréquence maximum d'ARP rapportée au nombre de salariés. Ces deux indications permirent de rejeter comme hautement improbable l'idée que l'espérance mathématique des coûts cachés de l'ARP puisse être d'un niveau tel qu'elle conduise un décideur rationnel à accroître son investissement de prévention de l'ARP.

Le rejet de la formulation probabiliste fut également étayé par une toute autre démarche. Inspirée par la suggestion de Campbell (1975) de mobiliser les ressources du sens commun dans le travail d'élimination des hypothèses rivales, cette démarche consista à comparer les coûts cachés de l'ARP et de l'arrêt maladie (AM). Deux constats furent faits. Premièrement, que l'on considère le nombre d'arrêts ou le nombre de journées d'absence, les AM sont beaucoup plus importants (de 30 à 50 fois) que les arrêts dus aux ARP. Deuxièmement, de l'avis des personnes interrogées dans les entreprises et des experts de la CRAM, les dysfonctionnements occasionnés par un ARP sont de même nature que ceux occasionnés par un AM et les coûts cachés très semblables. Ces deux constats conduisaient à penser qu'il était hautement improbable que les entreprises engagent, pour des raisons économiques, des investissements spécifiques en matière de sécurité routière, alors que les dysfonctionnements occasionnés étaient de même nature que ceux dus à la maladie et beaucoup moins importants que ces derniers ■

Gérard Kœnig
IRG - Université Paris-Est

DÉBAT

Philippe Baumard : Il me semble que Campbell, avec la plausibilité, introduit un biais. On en est réduit au jugement du chercheur.

G. Kœnig : Il est vrai que si l'on peut estimer de façon objective une probabilité, la plausibilité s'évalue de manière plus subjective, mais pour évaluer cette plausibilité, le chercheur peut s'appuyer sur l'expertise des acteurs du terrain. Dans l'étude décrite précédemment, la question posée aux contrôleurs et ingénieurs de la CRAM était la suivante : « Pouvez-vous imaginer un scénario plausible concernant les

entreprises que vous connaissez dans lequel les dysfonctionnements seraient significativement plus importants que ceux observés dans le cas le plus défavorable de l'échantillon ? ».

Philippe Baumard : L'étude se focalise sur la décision rationnelle des dirigeants d'un point de vue économique. Quelle place est faite à l'argument éthique ou juridique ?

G. Kœnig : Le dirigeant peut être sensible à l'argument éthique ou craindre l'argument juridique. Ceci dit, ces critères de choix ne rentraient pas dans le cadre de l'étude, même si les entretiens avec les acteurs ont pu en faire état.

Sihem Jouini : Où situer la frontière entre l'étude de cas à visée infirmationniste et à visée d'élaboration théorique ? On peut en effet imaginer que l'infirmation d'une théorie ouvre la voie à la proposition d'une nouvelle théorie et c'est ce que vous avez fait en travaillant sur la notion de flexibilité.

G. Kœnig : Infirmation et construction théorique ne sont effectivement pas exclusives l'une de l'autre. Dans la recherche présentée ici, l'effort fait pour infirmer la « théorie de l'iceberg » a conduit à développer des éléments d'explication originaux dont il est fait mention dans l'article publié dans *Evaluation*. Toutefois en termes de publications, il est sans doute pertinent de distinguer les deux utilisations. Dans le cas présent, l'article centré sur l'usage infirmationniste de l'étude de cas (Kœnig, 2009) n'est qu'un volet d'un programme qui comporte un autre projet portant sur les politiques de flexibilité.

Charles-Henri Reuter : Y avait-il deux théories en discussion ? Comment définit-on la théorie ? Les théories sont-elles valables toujours et partout ? A chaque fois qu'il y a une crise financière, on développe une théorie, on construit de nouveaux dispositifs, et à la crise suivante, on en change.

G. Kœnig : Y avait-il deux théories en discussion ? Pas de façon explicite, au début de la recherche. À ce moment-là, il y a une proposition qui revendique une portée universelle et que, pour faire bref et imagé, on peut appeler la proposition de l'iceberg. Mais une théorie rivale se précise en cours d'étude qui est plus complexe. Cette seconde théorie reconnaît le potentiel désorganisateur de l'accident du travail et la possibilité de coûts cachés importants, mais elle pose que dans le cas particulier de l'ARP dans les EFVP, les dysfonctionnements sont moins importants que dans d'autres situations (l'accident a lieu à distance du collectif de travail, ce qui amortit le choc émotionnel ; l'indisponibilité de l'opérateur, s'il est en bout de chaîne, comme c'est la règle, ne se propage pas...) et que la flexibilité opérationnelle des entreprises permet d'amortir de façon efficiente les dysfonctionnements provoqués par l'ARP.

Comment définit-on la théorie ? Les avis divergent quant à ce qu'il convient d'appeler une théorie. Les coûts de transaction sont les concepts centraux d'une théorie ; dire que les coûts cachés de l'ARP sont 3 fois plus importants que les coûts visibles, c'est une proposition qui prétend à une certaine universalité. Les deux sont susceptibles d'être testés. Compte tenu de son importance pratique, il n'est pas absolument nécessaire d'explicitier la théorie sous-jacente à la proposition relative à l'importance des coûts cachés, mais cette théorie a été dessinée en creux dans ce qui vient d'être dit : la proposition de l'iceberg suppose que les dysfonctionnements induits par l'ARP sont importants et qu'ils excèdent la capacité d'absorption de l'organisation.

Les théories sont-elles valables toujours et partout ? À propos de la théorie financière, il est devenu de bon ton de critiquer la pertinence de la courbe de Gauss comme représentation des variations de prix de marché, mais Mandelbrot l'a fait il y a plus de quarante ans ! En l'occurrence, ce n'est donc pas le caractère *ad hoc* de la production théorique qui doit retenir l'attention. Il faut bien davantage s'intéresser aux jeux politiques qui ont permis à cette ignorance institutionnelle de perdurer pendant plus de quarante ans.

Troisièmement, est-ce que les théories sont valables en gestion, toujours et partout, comme la loi de la chute des corps ?

Certainement pas. Les théories en gestion ont une validité spatio-temporelle limitée. L'exemple des travaux menés par Altman à la fin des années soixante sur les entreprises en difficulté aux États-Unis fournit une illustration intéressante. Altman avait bâti sur un échantillon daté et situé une fonction discriminante qui permettait indéniablement de faciliter la tâche des banquiers américains dans la catégorisation des entreprises en recherche de financement. Lorsque dix ans plus tard à l'occasion d'un sabbatique, Altman a essayé d'appliquer la fonction score en France, il a découvert qu'elle ne donnait pas de meilleurs résultats qu'un tirage à pile ou face ! J.C. Passeron (1991) dit en substance que l'approche poppérienne n'a pas lieu d'être dans les sciences sociales. C'est vrai pour des disciplines comme l'histoire. Je crois que la gestion occupe une position intermédiaire entre celles-ci et les sciences de la nature, celle des disciplines que Passeron qualifie de « particulières ». Dans un certain cadre institutionnel, que l'on peut décrire, analyser, certains mécanismes sont opérants. Dans l'étude sur les ARP, les coûts cachés dépendent du degré de flexibilité, *i.e.* de la capacité d'absorption des dysfonctionnements. En France, dans les années 2000, cette capacité des EFVP est importante, mais elle dépend en partie, et les coûts cachés avec, des facteurs contextuels (facilité de recourir à la location de voiture et à l'intérim notamment) qui n'étaient pas les mêmes dans les années 60 et qui sont encore susceptibles de changer.

Hervé Dumez : Dans l'étude de cas à visée infirmationniste, il me semble important de spécifier la théorie pour qu'elle puisse être réfutable. Certaines théories, comme la théorie des coûts de transaction, ne sont pas spécifiées et s'appliquent partout. Et il faut une spécification symétrique, la spécification de processus du côté des cas¹.

G. Koenig : Je suis tout à fait d'accord sur le besoin de spécifier les mécanismes que nous supposons à l'œuvre tant au niveau théorique qu'empirique (celui des cas). En revanche au vu d'articles comme celui de J.-F. Hennart, il me semble tout à fait possible de faire ce travail à propos d'une théorie comme celle des coûts de transaction. Ce que montre Hennart, c'est qu'il est possible de passer rigoureusement du réel « brut » à sa représentation théorique au moyen de ce que G.-G. Granger appelle un référentiel (*i.e.* une grille d'observation correspondant à la face descriptive de la théorie). Certes, la spécification des mécanismes n'est pas aboutie dans l'article de Hennart, mais sa possibilité semble raisonnablement établie compte tenu du travail déjà accompli.

Sihem Jouini : Si on a un cas et de multiples théories, le cas devient le centre. Mais quel est le projet de connaissance ?

G. Koenig : Il peut être nécessaire de mobiliser plusieurs théories, qui seront alors complémentaires, pour rendre compte d'un phénomène (c'est le cas par exemple de la

chute des corps, lorsqu'elle n'a pas lieu dans le vide). Ceci dit, la démarche scientifique consiste essentiellement à générer des hypothèses et à concevoir des dispositifs capables de les départager. Une étude de cas bien faite peut y contribuer, car la richesse des données collectées permet en général d'imaginer de multiples confrontations entre les observations disponibles et les implications concrètes qu'il est possible de tirer des théories en concurrence. Lorsque les observations réalisées pour l'étude de cas sont suffisamment riches, il est possible d'aller au-delà de ce travail de sélection entre des théories rivales, pour préciser les mécanismes à l'œuvre dans la production des phénomènes étudiés. Ainsi dans l'étude réalisée pour le compte de la CNAM, la modicité des coûts cachés a pu être expliquée par les mécanismes de mitigation des dysfonctionnements développés par les entreprises.

Corentin Curchod : La théorie dans le cas de la CNAM vient du terrain. C'est donc très différent d'un test théorique comme on l'entend habituellement. Il semble que l'on ait ici le test d'une théorie indigène, et que la portée théorique du travail se situe ailleurs.

G. Kœnig : L'enjeu de l'article tiré de cette étude était plus épistémologique que théorique. La proposition vient en effet du terrain –de Grande-Bretagne pour être précis– mais, à ma connaissance, la notion de « coûts cachés » vient de la théorie (un article de A.-C. Martinet & H. Savall de 1978). La source de la proposition ne me semble donc pas faire problème. Il est vrai que dans la littérature les propositions à tester sont presque toujours présentées comme étant tirées de la théorie. Mais quand on y regarde d'un peu plus près, la réalité est moins satisfaisante. Souvent le couplage théorie/propositions est lâche. Il s'ensuit que l'infirmité des propositions, précisément parce qu'elles ont été déduites de façon lâche d'un corpus faiblement structuré, ne permet de rien dire des théories mobilisées dans le corpus en question.

Références

- Altman Edward I. (1983) *Corporate Financial Distress and Bankruptcy: Predict and Avoid Bankruptcy, Analyze and Invest in Distressed Debt*, New-York, John Wiley.
- Campbell Donald T. (1975) "Degrees of Freedom and the Case Study", *Comparative Political Studies*, 8(2), pp. 178-193.
- Eisenhardt Kathleen M. (1989) "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550.
- Granger Gilles Gaston (1992) *La vérification*, Paris, Odile Jacob.
- Hennart Jean François (1988) "Upstream Vertical Integration in the Aluminium and Tin Industries. A Comparative Study of the Choice between Market and Intra firm Coordination" *Journal of Economic Behavior and Organization*, 9(3), pp. 281-299.
- Kœnig Gérard (2009) "Realistic Evaluation and Case Studies: Stretching the potential", *Evaluation*, 15(1), pp. 9-30.
- Martinet Alain-Charles & Savall Henri (1978) "Dysfonctionnements, coûts et performances cachés dans l'entreprise", *Revue d'économie industrielle*, 5, 3^{ème} trimestre.
- Passeron J.-C. (1991) *Le raisonnement sociologique - L'espace non-Poppérien du raisonnement naturel*, Essais et recherches, Paris, Nathan.
- Popper Karl (1973) *La logique de la découverte scientifique*, Paris, Payot.
- Stake Robert E. (1994) "Case studies" In Norman K .Denzin, Yvonna S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks, pp. 509-525.

- Strauss Anselm Corbin Juliette (1994) "Grounded Theory Methodology: an Overview", In Norman K. Denzin, Yvonna S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks, pp. 273-285.
- Weick Karl E. (1993) "The collapse of sensemaking in organizations: the Mann Gulch disaster", *Administrative Science Quarterly*, 38(4), pp. 628-652.
- Yin Robert K. (2003) *Case Study Research: Design and Methods* (3rd edition ed.), Thousand Oaks, CA, Sage ■

Notes prises par **Corentin Curchod**

Audencia

Revue par **Gérard Kæinig**

1. L'exposé de Gérard Kæinig est fondé sur Kæinig Gérard (2009) "Realistic Evaluation and Case Studies. Stretching the Potential", *Evaluation*, Vol 15, n° 1, pp. 9-30.
2. L'annonce par l'astronome Eddington du résultat de l'observation de l'éclipse solaire du 29 mai 1919, faite par une double expédition en Afrique et au Brésil, confirmant l'une des prédictions de la relativité générale —la courbure des rayons lumineux en provenance des étoiles passant au voisinage du Soleil— détermina l'acceptation de la théorie de la relativité par la communauté scientifique. Paty Michel (2009) "Einstein", *Encyclopaedia Universalis*.
3. Les personnels concernés peuvent être des VRP, des personnels de santé (soin à domicile), etc. À la différence de ce qui se passe dans le BTP, les véhicules endommagés peuvent être remplacés facilement et sans délai.
4. Dumez Hervé (2006) « Équifinalité, étude de cas et modèle de l'enquête. » *Le Libellio d'Aegis*, n° 2, février, pp. 18-21.

Secrétariat de rédaction et mise en forme : Michèle Breton