

L'odyssée du comprendre

Chemins vers une compréhension pour les études de cas

Jean-Luc Moriceau

CREFIGE, université de Paris Dauphine
et Institut National des Télécommunications

9, rue Charles Fourier

91.011 Evry Cedex

Tél : (33) 1 60 76 47 98

Fax : (33) 1 60 76 43 83

jean-luc.moriceau@int-evry.fr

Mots-clés : Epistémologie, compréhension, études de cas, herméneutique, validité, subjectivité.

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration
Université Laval
Québec



Résumé

Quand dans une étude de cas nous disons vouloir comprendre plutôt qu'expliquer, à quelle compréhension peut-on atteindre ? L'étude d'un cas ne peut nous mener dans l'univers des lois générales, à l'image du type de compréhension que propose M. Weber. Mais il peut être une odyssée où nous cherchons au contraire à nous rapprocher du singulier tel qu'il prend forme et vie dans le cas.

Ces horizons auxquels nous invitent la compréhension nous apparaissent d'abord étranges, mais uniquement parce qu'ils sont peu fréquentés. La-bas, notre but ne pourra consister en une représentation : un tableau, mais sera une approche continuée, un itinéraire dans un paysage – selon un mouvement non plus de réduction, mais d'agrandissement. La-bas, nous emporterons une part de subjectivité, qui n'est pas à bannir, mais à régler. Notre chemin ne rencontrera pas de règles gouvernant ce qui est, mais éclairera des problématiques afin de discerner des possibles. Nos modèles seront loin des sciences de la nature, plutôt à proximité de celles de l'esprit pour s'inscrire et s'ouvrir à leur tradition. La-bas, deux chercheurs ne nous guideront pas vers la même compréhension, chacun s'étant embarqué avec ses questions personnelles, faisant avancer sa pensée dans un dialogue avec le cas.

Pour mieux saisir les possibilités, les limites et la validité de ce qu'ici un cas nous permet de comprendre, nous gagnerions à écouter les récits de ces explorateurs qui sont partis à la recherche de l'“art de comprendre”.

Mots clés

Epistémologie, compréhension, études de cas, herméneutique, validité, subjectivité.

L'odyssée du comprendre

Chemins vers une compréhension pour les études de cas

Qui, après cela, pourrait attendre de lui des solutions toutes faites et de belles morales ? La vérité est mystérieuse, fuyante, toujours à conquérir. La liberté est dangereuse, dure à vivre autant qu'exaltante. Nous devons marcher vers ces deux buts, péniblement, mais résolument, certains d'avance de nos défaillances en un si long chemin (...)

C'est pourquoi les vrais artistes ne méprisent rien ; ils s'obligent à comprendre au lieu de juger.

A. Camus, Discours de Suède.

Comprendre. Telle la recherche d'un nouveau monde, la promesse de nouveaux domaines. Avec la recherche compréhensive, nous espérons dans une étude de cas dépasser la terre des modèles explicatifs trop bien connus pour débarquer dans le monde vécu, au cœur de l'intimité des situations, au sein même du réseau des significations et jusque dans les profondeurs des motivations. C'est vers l'autre côté du miroir trop bien poli des représentations réductrices que nous partons. Mais sommes-nous toujours vraiment prêts à aller au large ?

Lorsque nous lisons les récits de voyage de l'un des pionniers du comprendre, Max Weber, nous sommes effectivement fascinés par les contrées où il nous a emmené. C'est lui que nous prenons généralement pour modèle, quand nous disons vouloir comprendre. Et pourtant. Et pourtant s'aventure-t-on alors largement au-delà des sûrs rivages de l'explication ? Malgré toutes les subtilités de l'analyse, il s'agit toujours de découvrir des lois de déroulement, des règles sociologiques. Il s'agit toujours de vérifier statistiquement l'adéquation d'un modèle causal réducteur. Certes les motifs (causes finales) ont remplacé les causes (efficientes), seulement ne sont compréhensibles que les actes correspondant à une pure rationalité en finalité¹. A l'image d'une réaction physique que l'on considère sous l'hypothèse d'un espace absolument vide, la compréhension est en quête d'une « forme pure, absolument idéale »² de l'activité sociale – le reste n'étant que “déviations”³. Un Erehwon, une Atlantide, plus que le monde de la vie. Était-ce bien la terre dont nous rêvions ?

Le monde qu'en effet nous livre ce mode de comprendre, l'auteur en convient, « s'éloigne de la réalité »⁴, il est peuplé de concepts « relativement vides en contenu par rapport à la réalité concrète d'ordre historique »⁵. Ce monde convient certes à celui qui vise une sociologie qui « élabore des concepts de *types* [...] en quête de règles *générales* du devenir ». Mais est-ce la meilleure route si nous privilégions l'étude d'un cas ou de quelques uns, prêts à renoncer à la généralité pour au contraire nous approcher toujours davantage des phénomènes, pour les irriguer par l'histoire, les processus et le contexte de leur apparition⁶ ? Une autre route pourrait-elle nous mener dans cette autre direction, plus propice aux atouts de l'étude de cas ?

Faisons le point pour repérer notre route. Il nous apparaît alors clairement que l'étude d'un petit nombre de cas ne peut nous mener à la compréhension wébérienne qui passe par la voie du général. Mais d'autres doutes viennent également. Notre destination peut-elle toujours être un panorama de la situation si nos passeurs sont ceux qui la vivent toujours depuis l'intérieur ? Qui ne peuvent que tenter de comprendre ? Notre horizon, l'action strictement rationnelle en finalité si nous interrogeons des acteurs démêlant les difficultés dans l'urgence de leur survenue ? Nos indications, des significations et des motifs déjà là, totalement formés ? Quelle route alors choisir si la plus fréquentée ne nous mène pas vers la compréhension à laquelle nous aspirions ? Peut-être faudra-t-il en définitive s'aventurer plus au large, accepter de perdre de vue les phares de la règle générale, d'une compréhension achevée, d'un savoir purement objectif.

En management stratégique les études de cas se multiplient, certaines privilégiant explicitement une compréhension en profondeur. Toutefois il nous semble que comprendre n'est pas une autre façon d'aboutir au même type de savoir que l'explication. C'est une autre idée et une autre pratique de la recherche. Le chemin ne part pas des mêmes présupposés, il est peuplé d'autres périls, d'autres aspirations nous appellent à le frayer. La terre d'une compréhension propre aux études de cas reste à explorer. Dans quelle direction la chercher nous interrogerons-nous, nous guidant pour cela aux compas de l'herméneutique.

C'est ce qui ne pourra se dévoiler qu'au cours d'un parcours à rebondissements. Un parcours où le

comprendre nous apparaîtra d'abord apparenté moins au dessin d'un tableau qu'au tracé d'un chemin, où il s'agira moins de réduire que d'agrandir. Le comprendre se donnera comme une clairière à défricher selon des règles précises. Mais apparaîtront, cachées, des menaces à la validité. Aussi nous demanderons-nous ensuite comment le tracé pourra garder le cap malgré le chant des sirènes de la facilité. Sirènes qui dissimulent des vents violents, destructeurs de ce dialogue qu'est le comprendre. D'un côté le vent de l'imposition de préjugés, qui brûle tout sur son passage ; de l'autre celui de la description, qui empêche la compréhension de pousser. Et la Gorgonne qui menace de pétrifier le comprendre en compréhension. Toutefois l'odyssée du comprendre ne s'arrêtera pas là. Il cherchera à se comprendre lui-même, à savoir d'où vient cet appel qui l'élance. Il cherchera son origine dans le refus de se limiter à l'état général des choses, dans la recherche de nouvelles possibilités d'être et d'agir. Plus en amont encore, dans une volonté de s'inscrire dans l'univers des sciences de l'esprit. Et peut-être dans une quête personnelle d'auteur, qui signe tout comprendre.

Ces étapes successives ne décriront pas l'itinéraire pour aller vers un nouveau monde, elles ne dessinent pas un plan vers un trésor. Le type de comprendre approprié aux études de cas nous apparaîtra plutôt relever de l'odyssée ; autrement dit d'un retour à l'origine qui, s'il évite les maints périls sur sa traversée, revient enrichi par l'expérience de l'entretien avec un réel qui, dans un cas singulier, s'ouvre à nous. Nous relaterons ici les premières lieues d'une route au large, nous aidant pour cela des témoignages de quelques aventuriers de la pensée, de leur réflexion sur l'art de comprendre.

1 - Départ vers le large : les règles de la navigation

...nous devons prendre au sérieux le contact avec l'autre, parce qu'il se trouve toujours des situations où nous n'avons pas raison, où nous ne finirons pas par avoir raison. À travers un contact avec l'autre, nous nous élevons au-dessus de l'étroitesse de notre propre assurance de savoir, un nouvel horizon s'ouvre vers l'inconnu. Ceci advient dans tout dialogue authentique. Nous nous rapprochons de la vérité parce que nous ne cherchons pas à nous faire valoir.

H.-G. Gadamer

Un paysage dans le brouillard

Lorsque animés par cette volonté de comprendre en profondeur nous abordons le cas d'une organisation, une première difficulté surgit. Il est impossible d'en acquérir une vue d'avion, globale, d'accéder au surplomb qui nous permettrait de repérer d'abord les grands territoires et les frontières. Non, nous débarquons plutôt dans une aérogare à l'écart. Point de panorama, nous sommes ici et maintenant : le terrain ne sera jamais accessible en totalité et nous ne pourrons plus revoir le passé. De plus, ce sur quoi nous enquêtons ressemble par certains aspects à un animal mythique, car il n'est pas possible de percevoir directement une organisation - qui est une abstraction -, l'expérience est toujours médiatisée par des mots (Sandelands & Srivatsan, 1993). Aussi, et plus qu'ailleurs encore, « il n'existe pas de faits bruts, seulement des interprétations » (Bachelard, 1995). Décidément, pas de vue en surplomb, pas d'observation directe, pas de faits bruts, nous voici désorientés, nos instruments ne répondent plus. Il ne nous reste plus qu'à tenter, autant que possible, de retourner à "la chose même", de nous placer *auprès* des phénomènes et *avec* les participants afin que se dévoile peu à peu comment les acteurs *s'y entendent* pour faire face depuis leur situation⁷. Seulement, que chercher derrière les voiles de ce dévoilement ? Nous ne trouverons jamais un tableau achevé, figé, encadré ; s'y devine plutôt un paysage, ouvert, toujours encore à explorer. Le comprendre n'est pas un "prendre", car les phénomènes, aux mille aspects, se dérobent toujours, c'est plutôt une façon d'être "pris avec", embarqués. Embarqués, sans être sûrs qu'il y ait une destination.

Pourtant, même si nous décidions de sillonner à plusieurs le territoire étudié, multipliant ainsi les points de vue, une seconde difficulté surgirait. Ce que l'on étudie nous apparaît généralement sous une forme bien particulière. Tout d'abord, les phénomènes jaillissent d'un contexte. Et on ne saurait les en isoler afin de les comprendre. En effet, le contexte en est le substrat, non une circonstance contingente qui serait à éliminer afin d'en contempler la "forme pure". Ensuite, ce contexte est avant tout, non le monde mesurable, mais le "monde vécu". Le contexte de l'intercompréhension entre personnes, qui est à la base de l'organisation, n'est pas seulement le monde objectif, mais aussi celui social (normatif) et subjectif (Habermas, 1987). Et surtout enfin les acteurs sont toujours déjà en situation, tâchant de comprendre ce monde dans lequel ils sont plongés. Les acteurs sont réflexifs⁸. De leur comprendre, il y va de leurs discours, de leurs actes, de leurs décisions. Aussi le récit par les acteurs, qui est notre principale voie d'accès, ne saurait

représenter un éclaircisseur sûr, un guide objectif nous délivrant tout ce qui est à comprendre (ils ne détiennent qu'une interprétation partielle). Plus encore, si c'est ce comprendre des acteurs qui est à l'origine de leur activité, c'est ce comprendre qui doit être la principale matière de notre enquête. Que s'agit-il alors de comprendre ? Comprendre des comprendre ! Plus on saisit l'importance de la compréhension, plus elle nous paraît insaisissable.

Du fait de ces difficultés, la compréhension pour une étude de cas s'annonce plus comme une odyssée, avec ses épreuves et ses rebondissements, que comme l'application d'une technique. D'où néanmoins le besoin d'une méthode rigoureuse pour préparer notre voyage. Et si l'enjeu est moins de modéliser (dessiner un tableau) que de dévoiler et interpréter (explorer un paysage), peut-être devrions-nous tenter d'autres chemins que ceux trop fréquentés qui, comme sur un pôle magnétique, s'orientent sur les sciences de la nature. Après tout, n'y a-t-il pas, autour d'un autre pôle, celui des sciences de l'homme, un “art de comprendre” : l'herméneutique. Celle-ci est familière des difficultés précédentes. Précisons que l'herméneutique n'est pas seulement l'interprétation des textes, mais une réflexion critique sur l'activité et le savoir humains. Une philosophie pratique⁹ qui s'adresse à la dimension langagière de toute expérience¹⁰, qui tente de saisir la manière dont le réel se configure dans son lien spécifique avec la situation de l'époque¹¹. Si l'on se fiait aux repères et jalons de l'herméneutique pour guider notre chemin, peut-être nous étonnerions-nous moins de rencontrer certaines pratiques conseillées par des navigateurs expérimentés (les itérations incessantes entre faits et théorie, le recours au discours tout autant qu'aux faits, etc.), qui apparaissent telles des imperfections au regard du modèle des sciences de la nature.

L'art de comprendre

L'herméneutique va-t-elle pouvoir nous fournir un plan de route, un itinéraire balisé jusqu'au comprendre ? Non, comme lorsque nous entrons à l'école, nous ne savons pas ce que nous allons apprendre. Comme lorsque nous ouvrons la première page d'un livre, nous ne savons ce qui nous attend, ce qu'il nous permettra de comprendre. Au départ, nous ne savons pas où le chemin nous mènera. Il ne s'agit pas de vérifier son propre point de vue, mais au contraire d'accéder à des situations et des interprétations autres afin, en reprenant la citation en exergue, de nous élever au-

dessus de l'étroitesse de notre propre assurance de savoir. La compréhension commence par un étonnement, la surprise que le cas ne corresponde pas parfaitement à nos clés de lecture. Cette surprise nous oblige alors à descendre du monde trop lisse de nos représentations pour vraiment écouter et regarder le cas, accueillir le réel tel qu'il prend forme devant nous. Comprendre commence par apprendre, s'ouvrir au monde que nous ne regardions plus. Plutôt que de s'acharner à confirmer ses préthéories, prouver que l'on avait raison, il s'agit de commencer par s'en déprendre, pour se laisser dire par le cas. Et ne pas se laisser enfermer dans ses préconceptions, en tant que penseurs, n'est-ce pas déjà être un peu plus libres ?

Pourtant nous ne venons pas naïfs et neufs au cas. Aussi, comme lorsqu'on débarque pour la première fois dans un pays, il faut accepter que notre première compréhension, *a priori*, distante, ne soit que la première étape. La compréhension démarre lorsque l'on prend conscience que l'on anticipe toujours des observations, lorsqu'on l'accepte et le contrôle. Ces anticipations sont alors mises à l'épreuve du cas, elles sont mises en jeu, risquées dans l'espoir d'un surplus de pénétration. Il ne s'agit donc pas de feindre de ne rien savoir. Au contraire de venir, comme le recommande R.S. Kaplan (1983), avec le plus grand nombre de théories et de concepts d'analyse différents. C'est toutes nos réflexions, tous nos schémas, toutes nos représentations que nous mobilisons pour tâcher de mieux comprendre. Ceux-ci ne sont pas à l'arrivée comme ce qu'il faudra retrouver, mais comme points de départ, reconnus comme insuffisants en regard de la richesse qui s'ouvre à nous.

Comment alors, si nous rejetons les plans dont nous disposons, savoir où aller, comment apprendre ce que nous ne savons pas ? Par des questions. Cependant si nous imposons nos questions au cas, nous resterons toujours dans les mêmes logiques. Il faut donc chercher celles que le cas nous pose. « La logique des sciences de l'esprit est une logique de l'interrogation »¹² : nous apprenons au moins autant du cas par les questions qu'il nous pose que par ses réponses. Il s'agit de voir les décisions et actions du cas comme des réponses à une question, des solutions à un problème qu'il nous faut reconstituer : « comprendre le caractère problématique d'une chose, c'est déjà questionner. »¹³ L'accès à cette (ces) question(s) fondamentale(s) passe bien entendu par les questions que les participants se posent. C'est en se projetant en leurs places qu'il faut tâcher de les saisir, en tentant de les faire siennes¹⁴. Il sera possible que nous estimions qu'il s'agissait d'une

mauvaise question, mais un tel jugement ne peut venir qu'après.

La compréhension dès lors progresse dans un cercle continué, entre la perception des questions et l'écoute des réponses. Par une série d'interprétations rectifiées, notre compréhension s'approfondit. Dès les premiers éléments en notre possession, nous donnons en ébauche un sens du tout, de la totalité de la situation. En fait, cette interprétation était guidée par les attentes de sens que nous avions. Cette ébauche est par la suite constamment révisée par l'avancée de l'enquête. C'est par cet ajustement continu entre nos attentes et nos observations que progresse la pénétration du sens. Ce mouvement circulaire correspond au “cercle herméneutique”. Et ce cercle, tel un ballon, peut nous diriger bien loin de notre point de départ. Certains chercheurs en organisation ont ainsi parlé d'une “hélice” entre théorie et terrain (Otley & Berry, 1994), hélice qui nous propulse vers les profondeurs du comprendre. Comprendre, c'est ainsi approcher par ce cercle de ce qui demeurera pourtant toujours incomplètement connaissable.

S'agit-il en fait simplement, tel un serrurier, de tenter plusieurs cadres théoriques afin de discriminer celui qui semble le mieux convenir ? Non, car les clés ne sont pas des passes préformatés. Elles se forgent progressivement notamment du fait que la théorie vient aussi du terrain ; et ceci non seulement par l'observation des faits. Le travail du chercheur ne peut se limiter à traduire ce qu'il observe dans le langage théorique. Il n'est pas le seul théoricien : ce qu'il observe n'est pas seulement un ensemble de pratiques, mais aussi des théories des acteurs qui lui donnent sens. L'organisation qu'il observe est un monde de serruriers. Il n'y a pas d'un côté le théoricien et de l'autre le praticien, mais deux mondes où théories et pratiques s'entretiennent. C'est ce qui donne à la recherche moins le caractère de la traduction et de la représentation que celui du *dialogue*. Comprendre, c'est dialoguer nous montre Gadamer. Un dialogue où le langage autorise cette “fusion des horizons”, où les deux interlocuteurs s'unissent sous la vérité de la chose et en sortent enrichis¹⁵. Bien entendu, le travail du chercheur ne se limite pas à une discussion, il demande une élaboration théorique originale qui n'existait pas. Mais on ne saurait postuler une totale “rupture épistémique”, selon laquelle les acteurs seraient entièrement inconscients de l'histoire qu'ils créent. C'est pour cela que l'entretien, plus que la mesure des faits, est généralement la première source d'informations de l'étude de cas. Le dialogue, si l'on parvient à démêler le jeu

subtil entre théorie avancée et théorie effective, est le point de départ du dévoilement théorique. La prise de distance ne vient qu'*après* avoir écouté les logiques des acteurs et peut se poursuivre dans un dialogue avec eux.

Non toute la lumière, une clairière

Dans ce voyage, nous ne nous éloignons pas du réel afin d'atteindre la forme pure. Le mouvement n'est pas de réduction. Nous ne nous considérons pas plus grand ou au-dessus du cas, capables de le contempler en entier et de le positionner dans une de nos cases théoriques. Nous tâchons de nous approcher du réel, comme une ouverture à ce que nous ne pouvions pas savoir. Le mouvement est d'agrandissement. Nous savons qu'il est dans le cas plus que nous ne pourrions jamais comprendre. C'est un voyage en territoire étranger, où nous approchons d'autres être-au-monde. Des pratiques habituelles deviennent problématiques, révélant la question à laquelle elles tentaient de répondre. Toutefois cette compréhension n'était pas donnée auparavant, pas plus qu'elle n'émerge dans un "*fiat*", un "*enlightment*" dans lequel certains verraient la validité du résultat. Elle est gagnée par un effort jamais achevé d'éclaircissement, d'approfondissement. Le chercheur, tel un éclaireur, essaie un chemin. Il défriche une clairière dans laquelle pourra pousser le comprendre de ses successeurs ou des acteurs de l'organisation. Il ouvre, dans la fermeture du savoir antérieur, une brèche par laquelle de nouveaux savoir vont pouvoir passer, de nouvelles expériences vont pouvoir devenir possibles, de nouveaux concepts se greffer. Mais ce n'est qu'une clairière, non toute la lumière.

2 - Tracer le parcours : le chant des sirènes

Sous le soleil unique et total resplendissait l'unité de la connaissance... Voici du nouveau. Non plus naïvement opposée au jour, comme l'ignorance à la connaissance... mais ensemencée de couleurs et de noir, la nuit fait la somme des jours mêmes du connaître... Voici venu l'âge des lueurs. La connaissance éclaire le lieu. Tremblant. Coloré. Fragile. Mêlé. Instable. Circonstanciel.

Michel Serres, *Le tiers-instruit*

Cependant, à force d'ouvertures et d'élargissements, à force de s'éloigner des sentiers bien balisés, nous risquons d'aller sur des chemins non valides, et d'échouer. A se laisser griser par notre soif de

comprendre, ne risquons-nous pas en effet de nous laisser tenter par quelques sirènes de la facilité ? Et pourtant, les alertes et railleries des contempteurs des études de cas ne doivent pas nous amener à renoncer d'avance. Il est vrai que la validité ne saurait reposer uniquement sur l'intuition du chercheur ou sur quelque "empathie"¹⁶ avec le cas et qu'un ensemble de précautions sont indispensables¹⁷. Et que la validité est effectivement problématique. La navigation risque à tout moment de se laisser emporter par deux dangers : d'un côté le Charybde de l'imposition par le chercheur de ses préjugés, ne respectant pas ainsi l'altérité du cas et de l'autre, sous le prétexte d'éviter toute subjectivité, la Scylla d'une insuffisance de distanciation et d'interprétation limitant ainsi l'étude à une simple description, à un compte rendu. Quand les icebergs d'une vision relativiste ne condamnent pas, purement et simplement, toute tentative pour une juste interprétation. Faisons d'abord le point sur ces menaces, avant d'envisager comment les éviter.

Si ces périls sont sur la route de toute recherche compréhensive, nous risquons d'autant plus de dériver avec l'étude d'un cas que nous n'avons pas d'autres terrains pour contrôler nos interprétations et que nous sommes empêtrés dans tant d'aspects à décrire, tant d'éclats potentiellement intéressants.

Entre Charybde et Scylla

A tout moment, une douce musique, un chant d'attirantes sirènes, en effet nous appelle. Une première menace à la validité se tient dans la tentation, toujours grande, d'"utiliser" le cas, c'est-à-dire de n'en retenir que les aspects qui servent à la démonstration souhaitée ou qui confortent nos préjugés. En fait, d'autres sirènes mènent à une insuffisante ouverture à l'"altérité" du cas, par exemple le désir de se raccrocher à des schémas et des concepts établis, et donc rassurants. Ou encore le confort des lectures dogmatiques, où le cadre d'analyse, imposé au cas, se retrouve conforme à l'issue de l'étude : si l'on postule au départ que l'entreprise est un nœud de contrats ou un lieu de domination ou encore d'optimisation de l'utilité, il y a de fortes chances pour que ceci soit confirmé. Comme le postulat n'a pas été misé dans le jeu de l'étude, sa victoire était gagnée d'avance, faute d'adversaire. Autrement, une lecture perspectiviste, où le chercheur serait supposé clos dans son propre point de vue, condamnerait aussi la possibilité d'un comprendre communicable. Le cas n'est plus alors qu'un prétexte, qui ne nous pose plus aucune question ou

plutôt que nous n'entendons plus.

Toutefois quel intérêt existe-t-il à un comprendre qui vise à reconnaître le même, c'est-à-dire à se reconnaître dans l'autre (Ferrié, 1999)¹⁸ ? Une étude qui retrouve les ports des rivages bien connus sans les avoir quittés, bénéficiera peut-être de l'abri de ces théories établies et pourra prétendre à leur généralité, mais n'apportera ni surprise, ni nouveauté, ni information¹⁹ : elle n'apprendra rien. Elle risquera de n'être qu'“habileté et gain futile”²⁰. À ne s'être pas ouvert à l'altérité du cas, le dialogue s'est transformé en un ennuyeux monologue à l'occasion du texte. Dans la pénombre des fenêtres insuffisamment ouvertes, tous les chats sont bien gris. Et le comprendre n'est plus que superficiel, se limitant à un prendre. Quand il ne se fait pas même faux sens.

Si, au lieu de s'attacher au mât, nous fuyons le voisinage des sirènes précédentes, nous courons vers un autre danger, opposé, qui est à nouveau un monologue. La peur de l'interprétation abusive peut interdire la distanciation qui est le complémentaire de l'ouverture au cas. L'étude n'est plus qu'une description, elle n'accède pas à la “pleine ouverture de la question”²¹. Bien à l'abri du vent, les “analyses” ne sont questionnées ni par la tradition d'une discipline, ni par la critique du chercheur. Si bien qu'elles ne peuvent, du moins à ce stade, s'inscrire dans le champ théorique. Elles ont refusé de s'y exposer. Et le vaisseau de la compréhension est resté sur place.

Évoquons comme autres dangers possibles les icebergs du relativisme où la compréhension est par avance condamnée à n'avoir de validité que très relative puisque toutes les interprétations se valent. Ou encore les mirages d'une compréhension subordonnée à l'utilité – où l'on privilégierait par exemple les “compréhensions” en termes de menaces concurrentielles de pays lointains *dans le but de* “mobiliser les troupes” des entreprises.

L'île de la subjectivité

Alertés par tous ces dangers mais croyant toujours qu'il est des interprétations plus justes que d'autres, comment nous assurer, ou comment justifier, qu'une compréhension du cas est valide ? Comment montrer qu'elle s'est tout à la fois nourrie de l'altérité du cas et inscrite dans une

problématique théorique, qu'une clairière a été défrichée ? Qu'il y a eu effectivement un apport du chercheur, un supplément de sens et d'intelligibilité, mais que ceux-ci n'ont pas été surimposés au cas ?

Écoutons les conseils d'un grand navigateur, P. Ricoeur (1986)²². Il propose d'ordonner la conduite de l'interprétation en deux étapes. Le premier temps consiste en une analyse de la structure interne du terrain : les éléments du cas sont examinés en eux-mêmes, explicités objectivement. Cette recherche descriptive fait apparaître des questions, la problématique naît ainsi du cas. La signification pour l'interprète est à ce stade suspendue. Ce n'est que dans un second temps, et à partir des questions et des interprétations proposées par les acteurs, que commence l'appropriation compréhensive. Celle-ci ne peut alors être considérée comme arbitraire car elle est une *reprise* de la problématique du cas. Toutes les ressources sont alors utiles pour comprendre. Une certaine subjectivité²³, inhérente à toute tentative de comprendre, n'est pas exclue. Mais de cette façon, la subjectivité est moins ce qui inaugure la compréhension que ce qui l'achève. Ainsi bordée par la méthode, elle peut exprimer toute sa richesse, comme une contribution signée *d'après* le cas. Le dialogue commence avec le dire du cas, à partir de la situation problématique apparue dans le cas²⁴ ; et non à partir de la question de l'interprète et des outils qu'il a affûtés préalablement.

Ces principes sont-ils applicables à l'étude des organisations ? Bien sûr, ce sont ceux auxquels par exemple Ph. d'Iribarne (1998, p.340 sq.) dit s'astreindre pour l'étude par cas d'une culture nationale. Son interprétation commence à partir de son étonnement et de ce qui semble des contradictions. Il les exprime dans le répertoire et les catégories de la culture afin de former des réseaux de mots. Ceux-ci le conduisent à l'« univers de sens » de la culture. Ce n'est qu'ensuite, « au bout d'un long chemin », par les itérations d'un « cercle herméneutique », avec seulement en fin l'apport de données externes au cas, que se structure et commence la compréhension d'une culture. Également, certains auteurs en organisation l'ont traduit à leur façon. Par exemple, H. Dumez (1988) invite à distinguer trois niveaux logiques : *la visée* (matérialité brute des pratiques de gestion, abstraction faite du discours des acteurs et du jugement du chercheur), *la recension* (donation de sens par les acteurs) et le *concetto* (donation de sens par le chercheur). E. Morin

(1977) appelle à un chercheur tout ensemble “observateur-descripteur-concepteur”.

Serait-on ainsi parvenu à construire une route aussi sûre que celle dont nous voulions nous éloigner ? Le suivi de règles méthodiques nous garantit-il la justesse de la compréhension ? Le cœur sait bien que non, la méthode apporte une garantie contre quelques erreurs, non d'une vérité. Le respect des règles de la navigation ne suffit pas à trouver une nouvelle route vers Ithaque ou vers les Indes. Elles sont des lois que l'on s'impose afin d'être autorisé à une conversation, celle où débattent les autres chercheurs en quête également d'un peu plus de compréhension. L'interprétation en deux temps donne au lecteur la possibilité d'identifier et de critiquer notre partie interprétative, la soumettant ainsi à une validité intersubjective. Puis cette interprétation peut être discutée sur ses différentes lignes, en regard d'autres recherches, et non être seulement acceptée ou rejetée. Cependant, aucune technologie de la compréhension ne saurait nous assurer d'une supériorité sur les voix de la tradition d'une discipline, ou sur d'autres chercheurs venant d'autres traditions²⁵. Aussi, malgré les réserves de méthode précédentes, nous continuerons à écouter avec le plus vif intérêt les pénétrantes analyses de M. Weber. Nous admirerons ce qu'elles permettent de comprendre, les “vérités” qu'elles approchent.

Sommes-nous parvenus à destination ? L'analyse du cas, et le suivi des règles de méthode, ont permis de balayer de fausses évidences, mais non toutes nos aspirations et notre souci à l'origine de l'étude. Nous savons que nous n'avons pas fini de comprendre. Le chemin n'est pas terminé, il y a encore tant à comprendre. La tradition de notre discipline, avec ses si riches avenues et labyrinthes, n'est pas le sac de connaissances muni duquel nous partons, mais ce que nous cherchons à nous *approprier* à l'occasion de l'étude. Le cas et nos questions nous font pénétrer dans le dédale d'expériences, de réflexions et de commentaires de la théorie. La rencontre avec les autres auteurs ne vient pas sur le front de la confirmation ou de l'infirmité, mais sur celui du dialogue. La théorie, nous ne cherchons pas à la parachever ou à la juger mais à l'écouter ; à la prendre comme une tentative jamais achevée de comprendre un réel qui nous dépasse. Et nous tentons de participer à cette aventure.

C'est pourquoi, même si la compréhension n'est pas achevée, vient bientôt le temps de la

rédaction. Mais va-t-on s'arrêter là, alors qu'Ithaque n'est pas encore atteinte ? La compréhension en effet nous semble déjà trahir le comprendre, qui est cheminement, avancée continue. Comme la Gorgonne, la compréhension pétrifie ce qu'elle saisit de son regard, alors que le comprendre est mouvement, il veut approcher les phénomènes qui se déploient. La compréhension le prévient de tout devenir, de tout événement, de toute innovation. La voici comme un nouveau péril, nous rejetant à mille lieues du comprendre que nous cherchons à atteindre. Ce qui ne signifie pas que la compréhension à rédiger soit vaine, non enrichissante, tout le contraire. Mais il faudra nous souvenir qu'elle ne nous donne pas *le* savoir, seulement une compréhension et que nous devons rester toujours à l'écoute. Ce qui ne signifie pas non plus qu'elle ne soit pas transmissible et évocable, seulement qu'elle ne saurait se boucler en un système.

Ce que nous enseigne avant tout une étude de cas, de par sa proximité avec le réel qui éclôt devant nous, c'est l'inachevabilité d'un savoir devant la profusion qui ainsi surgit. Il ne s'agit donc pas de vouloir l'embrasser, mais de s'en approcher afin de s'enrichir. Alors, figer le comprendre dans une compréhension écrite, posée, c'est lui donner un port avant un nouveau départ, c'est aussi permettre qu'il soit débattu, comparé ou repris par d'autres voyageurs.

Toutefois, à mesure que la compréhension avance, commencent à se dévoiler les enjeux que recèle le comprendre. Quelques lueurs ont été apportées sur le cas, mais l'odyssée du comprendre n'est pas finie.

3 - Ithaque : d'où vient l'appel à comprendre ?

*How many roads must a man walk down / Before you call him a man?...
How many times must a man look up / Before he can see the sky?...
Yes, 'n' how many times can a man turn his head / Pretending he just
doesn't see?
The answer, my friend, is blowin' in the wind.*

B. Dylan, *Blowin' in the wind*.

La problématique commence à s'éclaircir. Le cas nous a permis de nous en approcher. Elle se

silhouette à l'horizon. Nous avons essayé de la traduire en mots, de lui donner forme intelligible. Telle Calypso à l'égard d'Ulysse, nous ne voudrions pas que le comprendre reprenne sa route, vers quelque Ithaque ; et pourtant nous ferons tout pour l'y aider. Car déjà le comprendre va vouloir se détacher du cas, tâcher de s'envoler pour continuer sa route, prétendre à s'étendre au delà du cas. Ce supplément d'intelligibilité qu'apporte l'étude d'un cas n'était en effet qu'une escale. Le comprendre est déjà prêt à repartir, impatient de naviguer vers d'autres contrées. Il voudrait même, c'est sa destination, suivre trois nouveaux chemins : d'abord pénétrer à nouveau dans l'univers de la pratique, pour éclairer cette fois non plus l'activité actuelle, mais les possibles ; ensuite s'aventurer dans le monde du savoir de la discipline, pour y conquérir le titre de théorie, d'hypothèse ou d'essai ; enfin se réfléchir dans la pensée de son auteur, dans son souci de soi, de l'autre et du monde²⁶.

Mais plutôt que le suivre sur ces trois chemins, qui peuvent tant différer d'un cas à l'autre, revenons à ce qui pousse ainsi le comprendre à prendre son envol. Appliquons-lui sa propre méthode. Comprendre le comprendre, ne serait-ce pas tenter de discerner la question, la problématique dont il est une réponse ? Qu'est-ce qui appelle alors à vouloir comprendre ? A vouloir comprendre à l'aide de l'étude d'un cas, c'est-à-dire en renonçant à la généralité, à la recherche de lois, pour davantage s'approcher d'un singulier ? Pourquoi choisir cette méthode qui semble barrer la route à ce qui semble faire science ?

Pour expliciter cet appel à comprendre, il nous faut saisir quelle Ithaque nous avons quittée, laquelle nous voulons rejoindre. A l'origine de l'étude, à un premier niveau, peut se trouver une volonté de mieux saisir la problématique dans un refus de se limiter à l'état général des choses, au déroulement courant des événements, afin de dévoiler dans les situations de nouveaux possibles. A un second niveau, la volonté de se former au jugement en situation pour les cas concrets ou se mêlent de multiples règles ; à ainsi s'inscrire dans la tradition non des sciences de la nature mais de celles de l'esprit afin de se former soi-même. Plus originaire encore, se dissimule probablement une question personnelle. Notre comprendre s'élance toujours à partir de notre situation singulière. Ce qui signifie que deux chercheurs, à l'étude d'un même cas, élaboreront des compréhensions propres. Si bien que le comprendre poursuivra son chemin dans la discussion.

Au monde de la possibilité

« [Questionner] fait toujours apercevoir des possibilités qui se trouvent en suspens (...) Questionner, c'est maintenir ouvertes des possibilités de sens. »²⁷ Si nous envisageons les organisations, non en scrutant les réponses actuelles qu'elles inventent, mais en tâchant de saisir les problématiques auxquelles elles font face, alors d'un coup notre exploration bifurque, elle prend un autre chemin, tout ouvert. Les réponses ne sont pas données, elles ont tant varié avec le temps, nous les maintenons en suspens. Les questions restent ouvertes : nous sommes dans le monde de la possibilité.

Comprendre, ce n'est pas prendre dans le filet d'une représentation, ce n'est pas enfermer l'organisation dans un modèle. Comprendre, c'est sortir de l'idéaltype, descendre du tableau où l'on est gouverné par un jeu de causes et de motifs, où les réponses sont des déviations par rapport à comment on devrait agir « si l'on agissait d'une façon strictement rationnelle en finalité. » Nous cherchons plutôt à entrevoir dans l'activité la (les) problématique(s) à laquelle (auxquelles) ces réponses s'efforcent de faire face. Comprendre alors, c'est prendre souci, se soucier d'autres façons de répondre, d'organiser. Discerner les possibles que l'organisation pourrait être²⁸. Ou plutôt aider les acteurs à entrevoir des possibles qu'ils pourraient former.

Le praticien en effet qui comprend que les organisations actuelles, la sienne ou celles des autres, ne sont qu'une réponse possible face à des problématiques, ce praticien ne cherchera sans doute pas par la lecture d'une étude de cas à découvrir “l'état général des choses”, des instructions sûres à faire entrer dans un calcul, des règles pour gérer son affaire²⁹. Il cherchera plutôt dans le cas une autre possibilité, afin de mieux discerner ou imaginer les possibles qui s'ouvrent à lui.

Lorsque K.E. Weick par exemple l'invite dans un voyage dans une capsule Appolo, un incendie, un accident d'avion ou les coulisses d'une université, ce n'est pas pour y puiser des règles à suivre ou une description de l'état général des choses. Le praticien est projeté en imagination dans une variété d'expériences qu'il ne pourrait autrement vivre, s'ouvrant ainsi à d'autres “être-au-monde”³⁰. Il peut alors se saisir de la compréhension que lui propose l'auteur afin d'approfondir la compréhension de sa propre situation et inventer d'autres possibilités de faire face aux

problématiques qui le tiennent en difficulté. Et la compréhension initiale prend un nouveau départ. De même, lorsqu'A. Solé (1999) l'entraîne dans une entreprise qui apparaissait impossible à sauver, ou T.D. Hammond (1998) sur l'itinéraire de la pionnière comptable noire américaine, ce n'est à nouveau pas pour se soumettre ou optimiser l'état général des choses, mais pour lui en faire acquérir une vision critique, comme autant de promesses de nouvelles odyssées pour le comprendre. Autre exemple, lorsque M. Crozier, M. Callon et B. Latour ou H. Mintzberg redécrivent le fonctionnement des organisations à l'aide de nouveaux vocabulaires, ils sont comme les guides d'un musée donnant à voir, faisant comprendre ce qu'il n'aurait autrement su comprendre. En redécrivant ainsi les divers aspects d'une organisation avec un autre jeu de langage (par exemple celui de la fonction, de la structure, du système, de la création de valeur ou de la souffrance), les auteurs ont le pouvoir de « rendre possibles et importantes des choses nouvelles et différentes » (Rorty, 1993).

Le but de ces illustrations, trop rapidement présentées³¹, était de suggérer quelques façons possibles pour une compréhension issue d'une étude de cas d'être appropriée par des praticiens. Ceux-ci ne font pas que la copier ou l'appliquer, mais la reprennent dans leur propre comprendre, l'emmenant éventuellement vers de nouvelles aventures. Comprendre en effet, en essayant de s'élever au-delà de l'état général des choses vers les questions et problématiques en suspens dans les situations, peut aider à dissiper un peu du brouillard qui baigne celles-ci, invitant ainsi les praticiens à inventer de nouvelles possibilités de s'organiser. Et il est probable que le fonctionnement actuel des organisations ne résulte pas seulement des lois économiques qui les contraignent, mais aussi de la façon dont les acteurs comprennent ce qu'est une organisation, ce qu'est une décision, ce qu'est le travail. S'il n'existe pas de "lois" immuables qui s'imposent absolument à eux, ceux-ci sont exposés aux discours qui imposent un certain "ordre des choses". Comprendre c'est donc aussi participer à la critique de nos organisations pour suggérer aux acteurs d'autres compréhensions et ainsi d'autres possibilités d'organisation.

Une porte vers les sciences de l'esprit

A la source de cet odyssée, il y avait donc le souci de discerner les problématiques afin d'inventer d'autres possibles. Mais ce n'est peut-être pas la seule raison qui nous pousse à nous aventurer au-

delà des sûres eaux connues. Plus personnellement, notre volonté de comprendre peut aussi naître de l'impression de ne pas (suffisamment) savoir, de ne pas avoir compris, que nos lunettes nous semblent des œillères. Voilà que toutes les situations que nous rencontrons nous apparaissent singulières. Elles nous semblent toujours un cas bien particulier, à part, se résumant nullement en un exemplaire d'une règle générale. Nos schémas explicatifs, semblant d'un coup si pauvres, sont à remettre en examen³². Vouloir comprendre, c'est aussi vouloir éliminer les idées faites pour laisser la place libre aux idées qui se font, c'est en permanence ressentir le besoin de les ajuster à des situations toujours nouvelles³³, à des situations qui ne se laissent enfermer dans quelque règle ou principe.

Vouloir comprendre signifie dès lors devoir s'aventurer en eaux profondes et non rester au port. Et devoir viser les profondeurs des situations, non les hautes sphères de la généralité. Notre goût pour l'étude de cas venait justement de cette aspiration à nous approcher du réel, qui ne nous apparaît toujours que singulier. C'était toujours de même des situations uniques que rencontraient Ulysse, et son intelligence rusée consistait à savoir faire face sans le recours à quelque règle générale³⁴. Et il nous semblait que c'était aussi toujours des situations singulières auxquelles avaient à faire face les responsables de l'entreprise. Plutôt que vers la mesure, c'était vers le sens de la mesure, du jugement en situation que nous semblait devoir s'orienter l'étude. Comprendre comment et pour quoi dans telle situation singulière a été prise telle décision ou est apparu tel phénomène, comment il a pu se faire qu'il en soit ainsi. Mais non pas en trouvant *la* cause, ni même *le* motif...

En eaux profondes, loin des rivages connus, car si les futurs sont contingents, si interviennent des délibérations, des jugements en situations, des aspirations et des interprétations, alors le modèle ne peut définitivement être celui des sciences de la nature³⁵. Les situations n'engendrent pas une activité régulière, il n'est pas de science naturelle des organisations, voilà pourquoi nous avons le sentiment de ne pas savoir, et de vouloir comprendre. L'odyssée a commencé avant l'étude et c'est le chemin que nous proposent les sciences de la nature qui nous apparaît d'un coup distant, voire étranger. Si nous suivons les conseils des guides de l'herméneutique, c'est vers un chemin propre aux sciences de l'esprit qu'il vaudrait mieux alors orienter notre route³⁶. Un chemin loin des rivages

fréquentés, et pourtant, le continent auquel il nous fait débarquer ne nous semble pas si étrange, il a une bonne odeur de racines. C'est le continent de la tradition où demeurent ceux qui, avant nous, ont reconnu qu'ils savaient bien peu et ont essayé de comprendre. Ceux-ci s'adressent à nous par tant de voies : par les mots que nous employons, les précompréhensions que nous emportons, les représentations et modèles que nous mobilisons...

Au lieu de réduire notre expérience de l'intimité avec la situation étudiée à une explication, notre compréhension se trouve agrandie. Au lieu que, pourtant toujours plein d'hésitations, d'ambiguïtés et de subtilités, notre comprendre soit réduit à un jeu de règles et de signes, le voici exposé à un univers plus grand que lui. Munie de cette clef, pour la porte d'entrée, il s'ouvre à toute une tradition de compréhensions auxquelles il n'aurait jamais su parvenir seul. Auparavant, tel le Cyclope, son seul oeil ne lui permettait d'accéder au relief. Maintenant, comme un enfant qui trouve dans la langue un monde qu'il a à faire sien, notre comprendre a à faire sien l'univers de pensées qui l'a précédé.

Il ne s'agit pas là d'une position conservatrice, où l'on devrait se conformer à des valeurs acceptées³⁷. Plutôt, comme le pianiste qui a dû faire des gammes, comme le compositeur éduqué par la musique de ses prédécesseurs ou l'écrivain qui a lu les classiques, il nous faut plonger dans la mer non seulement des savoir sur les organisations, mais de l'ensemble des sciences humaines ou de l'esprit (*Geistwissenschaften*). Vouloir comprendre, c'est aussi vouloir nous former³⁸. Acquérir, à l'occasion de l'étude de cas, un nouveau point de vue sur l'existence. Renouer ainsi avec l'idée humaniste qui présidait à l'essor et au développement des sciences de l'esprit. Et renouer peut-être, plus en amont encore, avec le "souci de soi", ce souci de ses pensées et de son âme qui, au coeur de la philosophie antique, était aux origines de la pensée occidentale³⁹ et qui a tant à nous dire encore aujourd'hui.

La recherche qui rêvait déjà d'un nouveau monde, c'est dans la tradition et vers soi-même que la voilà maintenant tenter de s'ancrer. Est-ce une erreur de parcours, un échec ? Non : si la tradition nous parle, malgré de si importants changements de contextes, malgré les métamorphoses de nos

organisations, c'est parce que les problématiques restent analogues. De la manufacture à la firme ou aux réseaux, restent toujours en question les problématiques de la décentralisation, de la confiance, des conflits d'intérêts, du contrôle, etc. Comprendre, c'est montrer les problématiques avec lesquelles se débattent les pratiques, les éclairer et les interroger.

Ithaque insaisissable, Ithaque à former

Toutefois, plus originairement, n'y a-t-il pas plus profondément encore un appel à vouloir comprendre ? On ne pourrait comprendre l'odyssée sans penser qu'elle est aussi un voyage initiatique. Nous vivons, pour reprendre l'expression de C.B. Perrow et de H. Mintzberg, dans un monde fait d'organisations, aussi comprendre les organisations participe-il d'un *se comprendre*. Si nous nous intéressons au cas, c'est que la situation nous parle personnellement. Nous ne venons pas à la situation, naïfs et neufs, à la découverte d'un monde totalement nouveau. Nous sommes déjà "jetés" dans une situation propre que nous essayons de comprendre. Et nous ne pouvons comprendre qu'à partir de celle-ci. Nous avons part à ce qui est à comprendre, le monde qui est à comprendre nous apparaît comme celui que nous avons déjà compris, c'est ce que signifient les notions de relation d'appartenance et d'être-au-monde, qui limitent d'emblée les prétentions à l'objectivité.

Ce qui ne signifie pas que la compréhension ne soit qu'une projection de nous-mêmes : « Se comprendre, c'est se comprendre *devant le texte* et recevoir de lui les conditions d'un soi autre que le moi qui vient à la lecture. »⁴⁰ Ce que nous découvrons dans le cas est autre que ce que nous croyions savoir. Alors comprendre, c'est se surprendre au toucher de cette altérité ; et ainsi voir ou entendre ce que dans notre comprendre, nous ne distinguons plus. Ce toucher d'une altérité, et l'effort d'écriture qui nous oblige à le penser, nous fait advenir, il nous fait devenir. En comprenant, nous nous transformons⁴¹. Il ne s'agit pas à l'occasion du cas de retrouver une présence à soi, de se peindre. Si nous nous cherchions dans les profondeurs du cas, nous ne trouverions qu'un fond qui se dérobe, qu'une question. Certes une question personnelle, comme l'énigme de la rationalité pour H. Simon, de la décision pour J. March ou de la complexité pour E. Morin.

Mais le soi n'est peut-être pas plus ce qui produit la compréhension que ce qui est produit par elle. Le soi est aussi à constituer. M. Foucault (1984 a et b) nous a montré comment l'accès à la vérité, ou aux jeux de vérité d'une époque, demande un travail sur soi. Comprendre, c'est aussi vouloir donner forme à sa pensée et à soi-même ; comprendre participe de l'"esthétique de l'existence". Il ne s'agit donc pas seulement de comprendre comment un chercheur, supposé tout constitué, peut comprendre à partir d'un cas, mais quelle forme de compréhension et de pensée l'étude d'un cas favorise chez le chercheur tout comme chez le lecteur. Ceci, tout autant que l'indispensable souci de validité, nous appelle à prendre soin de notre comprendre.

En effet, comprendre c'est aussi prendre souci. Prendre souci de ce que l'on ne peut être faute d'avoir compris. Car ce que nous n'avons pas compris ne fait pas partie de nos possibles, il ne fait partie de notre monde⁴². Ainsi de notre compréhension, il en va de nous-mêmes. La compréhension est le dynamisme même de l'existence⁴³. Voilà ce qui sans doute, au plus originaire, nous appelle à vouloir comprendre. Ce qui nous a amené à cette aventure de l'étude de cas. Vouloir comprendre pour, au contact de l'altérité rencontrée dans le cas, aller au-delà de ce que nous sommes. Bien entendu le cas, n'est pas alors l'occasion narcissique de se dire, de confesser son souci. Mais d'ouvrir des possibilités de sens. Et cette ouverture est ce que nous partageons de plus propre avec le lecteur : nous avons, lui et nous, part à ce que nous étudions, à ce que nous voulons comprendre. Vouloir comprendre est une attitude, autre que celle consistant à juger ou chercher l'explication. Pas de point de vue général, seulement une tentative de comprendre afin de tracer un chemin, singulier. Singulier comme le cas que nous étudions, qui peut nous aider à comprendre, mais n'a pas de fenêtres donnant sur le général.

Il reste que cette relation d'appartenance, si elle appelle à la distanciation, ruine la prétention à la fiabilité (*reliability*) que R.K. Yin (1989) assigne comme critère de validité aux études de cas. Deux chercheurs sur le même cas n'atteindront pas la même compréhension. Parce que, comme nous l'avons vu précédemment, il y a toute une partie interprétative et subjective qui se greffe sur l'analyse brute du cas, qui porte la signature de l'auteur. Parce que, aussi, cette interprétation sera l'objet de discussions entre auteurs. Parce que l'on n'aura pas fini de comprendre. Et parce que le

comprendre ressemble moins à l'analyse objective d'un nouveau monde qu'à une odyssée.

Conclusion

Qu'y a-t-il en définitive à comprendre ? Peut-être est-ce ce qui est à chaque fois à discerner. Une étude de cas ne peut nous mener à des lois générales, elle se perdrait à viser une forme pure. En revanche, elle peut nous guider vers un autre mode de comprendre, plus distinct encore de l'explication. Et après tout, ce qui exige compréhension, n'est-ce pas en premier lieu l'inexplicable, ce qui ne peut se réduire à l'explication ? Est-ce seulement les motifs de l'action ou des discours, n'est-ce pas aussi une situation (et ses possibles), une condition (et ses aspirations et souffrances), une façon d'être au monde, des essais pour tracer un parcours dans l'organisation ?

Dès avant d'avoir achevé son odyssée, le chercheur qui se lançait dans une étude de cas avec la soif de comprendre, prend conscience que ce ne peut être que loin des rivages sûrs et fréquentés que cette méthode le conduit. Ce n'est pas seulement une autre méthode, c'est un autre sens et un autre but de la recherche qu'il découvre. Nous avons vu successivement quelques-unes de ses surprises. Il sait maintenant qu'il ne pourra pas tisser une belle tapisserie ; il se réjouit plutôt de tous les paysages qui lui restent à découvrir. Il sait qu'il ne découvre pas un savoir purement objectif, qu'il participe à l'interprétation, mais que s'il suit strictement quelques règles, c'est la seule voie vers la compréhension en profondeur. Il commence à comprendre que le cas qu'il étudie ne lui présente pas un optimum, ou une moyenne, il lui permet de lever un peu du brouillard qui voile les problématiques, afin de discerner des possibles à bâtir. Qu'alors, plutôt que s'éloigner du réel à la recherche du type idéal ou de la loi sociologique, ce sont ses profondeurs qu'il tente d'approcher. Qu'il lui faut pour cela quitter le modèle des sciences de la nature pour redécouvrir celui des "sciences de l'esprit". Mais qu'il n'atteindra jamais un fond, car au fondement se trouve une question personnelle qu'il n'a pas fini d'explorer. Il quitte la pleine lumière des modèles pour se contenter d'un éclaircissement. D'un gain de lucidité. D'une lueur éclairant les parois qui enferment sa pensée.

Alors le chercheur, comme Ulysse, rentre au port, heureux d'avoir fait un beau voyage, satisfait de la compréhension, même si elle à poursuivre, qu'il a si durement su bâtir. Et pourtant il suffira d'un geste à Pénélope pour défaire la toile de sa compréhension, pour transformer le tableau en paysage, toujours encore à explorer. Il suffira d'un geste à Pénélope pour lui faire comprendre qu'il lui reste beaucoup à comprendre...

Et voilà qu'en se rappelant des destinations qu'il avait rêvées, il se remémore les vers de Cavafy ⁴⁴:

Ithaka gave you the marvelous journey.

Without her you wouldn't have set out.

She has nothing else to give you now.

And if you find her poor, Ithaka won't have fooled you.

Wise as you will have become, so full of experience,

You'll have understood by then what these Ithakas mean.

Références

- BACHELARD Gaston, 1995, *Le Nouvel Esprit scientifique*, Paris : Presses Universitaires de France, Coll. Quadrige.
- BAXTER Jane A. & CHUA Wai Fong, 1998, "Doing Field Research: Practice and Meta-theory in Counterpoint", *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, pp. 69-87.
- D'IRIBARNE Philippe, HENRY Alain, SEGAL Jean-Pierre, CHEVRIER Sylvie & GLOBOKAR Tatjana, 1998, *Cultures et mondialisation : Gérer par-delà des frontières*, Paris : Les Éditions du Seuil, Coll. La couleur des idées.
- DUMEZ Hervé, 1988, "Petit Organon à l'usage des sociologues, historiens et autres théoriciens des pratiques de gestion", *Économie et sociétés*, n°8, pp. 173-186.
- ECO Umberto, 1985, *Lector in fabula*, Paris : Grasset.
- FERRIÉ Christian, 1999, *Heidegger et le problème de l'interprétation*, Paris : Éditions Kimé.
- FOUCAULT Michel, 1984a, *Histoire de la sexualité, Tome II : l'usage des plaisirs*, Paris, Gallimard.
- FOUCAULT Michel, 1984b, *Histoire de la sexualité, Tome III : le souci de soi*, Paris, Gallimard.
- GADAMER Hans-Georg, 1991, *L'Art de comprendre. Écrits II : Herméneutique et champ de l'expérience humaine*, Paris : Éditions Aubier, Coll. Bibliothèque philosophique.
- GADAMER Hans-Georg, 1995, *Langage et vérité*, Paris : Éditions Gallimard, coll. Bibliothèque de philosophie, trad. J.-C. Gens.
- GADAMER Hans-Georg, 1996, *Vérité et méthode : Les grandes lignes d'une herméneutique*

- philosophique*, Paris : Les Éditions du Seuil, Coll. L'ordre philosophique (1960).
- HABERMAS Jürgen, 1987, *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris : Arthème Fayard, Coll. L'espace du politique (1981), Trad. J.-M. Ferry.
- HADOT Pierre, 1993, *Exercices spirituels et philosophie antique*, Paris, Institut d'Etudes Augustiniennes.
- HADOT Pierre, 1996, *Qu'est-ce que la philosophie antique ?*, Paris, Éditions Gallimard
- HAMMOND T. D., 1998, "Témoignage et histoire des comptables noirs américains : L'histoire de Theresa Rutherford", Trad. Y. Pesqueux, *Comptabilité Contrôle Audit*, 4, vol. 2, sept., pp. 109-120.
- HEIDEGGER Martin, 1986, *Être et temps*, Paris : Éditions Éditions Gallimard, Bibliothèque de philosophie (1927), trad. F. Vezin.
- KAPLAN Robert S., 1983, "Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Managerial Accounting Research", *The Accounting Review*, Vol. 18, n°4, October, pp.686-705.
- LEVINAS Emmanuel, 1967, *En découvrant l'existence avec Husserl et Heidegger*, Paris, Librairie Philosophique J. Vrin.
- McKINNON Jill, 1988, "Reliability and Validity in Field Research: Some Strategies and Tactics", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol 1, pp. 34-54.
- MORICEAU Jean-Luc, 2000a, "La Répétition du singulier : pour une reprise du débat sur la généralisation à partir d'études de cas", in IRG, *Epistémologie et méthodologie en Sciences de gestion*, Créteil, Université de Paris XII.
- MORICEAU Jean-Luc, 2000b, "Les cas à l'étude", Montréal, Congrès de l'IFSAM.
- MORIN Edgar, 1977, *La Méthode. Tome 1 : La nature de la nature*, Paris : Les Éditions du Seuil.
- OTLEY David T. & BERRY Anthony J., 1994, "Case Study Research in Management Accounting and Control", *Management Accounting Research*, Vol 5.
- PATOČKA Jan, 1983, *Platon et l'Europe*, Lagrasse, Les Editions Verdier, trad. E. Abrams.
- PETTIGREW Andrew M., 1990, "Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice", *Organization Science*, Vol. 1, n°3, August, pp.267-292.
- RICŒUR Paul, 1985, *Temps et récits, Tome 3 : Le temps raconté*, Paris, Les Éditions du Seuil.
- RICŒUR Paul, 1986, *Du texte à l'action : Essais d'herméneutique, II*, Paris : Les Éditions du Seuil, Coll. Esprit.
- RORTY Richard, 1993, *Contingence, ironie et solidarité*, Paris : Armand Colin, (1989).
- SANDELANDS Lloyd E. & SRIVATSAN V., 1993, "The Problem of Experience in the study of Organizations", *Organization Studies*, Vol. 14, n°1, pp. 1-22.
- SOLÉ Andreu, 1996, "La décision : production de possibles et d'impossibles", in P. Casamian et al., *Traité d'ergonomie*, Paris : Éditions Octarès Entreprises.
- SOLÉ Andreu, 2000, *Créateurs de monde : nos possibles, nos impossibles*, Paris, Editions du Rocher.
- SOLÉ Andreu & PHAM Dang, 1999, "Cette image dont nous sommes si prisonniers", in L. Collins (dir), *Questions de contrôle*, Presses Universitaires de France, Coll. Gestion.
- VATTIMO Gianni, 1991, *Ethique de l'interprétation*, Paris, Éditions La Découverte.

- VEYNE Paul, 1971, *Comment on écrit l'histoire*, Paris, Les Éditions du Seuil, Point histoire.
- WAHL Jean, 1998, *Introduction à la pensée de Heidegger*, Paris : Librairie Générale Française.
- WEBER Max, 1956, *Economie et société /1, Les catégories de la sociologie*, Paris, Librairie Plon, Coll. Pocket (1995).
- WEICK Karl E., 1979, *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed., New-York : Newbery Award Records.
- YIN Robert K., 1989, *Case Study Research : Design and Methods*, 2nd ed., Newbury Park : Sage publications.

¹ Sur cette limitation, voir J. Habermas (1987, chap. III).

² M. Weber (1956, p. 49).

³ *Op. cit.*, p. 31.

⁴ *Op. cit.* p.49. Voir aussi, p. 50, « Plus la construction des idéaltypes est rigoureuse, c'est-à-dire plus elle est étrangère à la réalité en ce sens, mieux elle remplit son rôle du point de vue de la terminologie et de la classification aussi bien que de celui de la recherche. »

⁵ *Op. cit.*, p. 49 ; la citation suivante est p. 48.

⁶ Au contraire des lois de fonctionnement, plus arides, qui dans les recherches sur les organisations, selon A.M. Pettigrew (1990), sont le plus souvent dépourvues d'histoire, de processus et de contextualisation.

⁷ On reconnaîtra ici la méthode et le vocabulaire heideggériens qui nous inspireront au long de cet article. En particulier l'exigence de prendre les "choses elles-mêmes" comme point de départ à partir duquel élaborer le thème scientifique, sans se laisser doter d'acquis, de visée et de saisie préalables. Cf. *Être et temps*, §31 et 32, ainsi que le très intéressant essai de C. Ferrié (1999) et J. Wahl (1998).

⁸ Sur les implications de la réflexivité pour les sciences sociales, voir notamment les analyses d'A. Giddens. Il précise que le comprendre n'est pas seulement une méthode de recherche, mais la "condition ontologique" des sociétés humaines.

⁹ C'est la conception de H.-G. Gadamer. Pour lui, l'herméneutique est « [une philosophie qui] rend compte non seulement des démarches utilisées par la science, mais aussi des questions qui précèdent nécessairement l'utilisation de toute science (...) les questions qui définissent tout savoir et toute action humaine, les questions "les plus importantes", celles qui sont déterminantes pour l'homme et pour son choix du "bien". » (Gadamer, 1991, pp. 348-349).

¹⁰ P. Ricœur (1986).

¹¹ G. Vattimo (1991, p. 8, parlant ici de l'ontologie appropriée à l'herméneutique).

¹² Gadamer (1996, p. 393). Cet aperçu de quelques règles de l'art de comprendre s'inspire avant tout de cet auteur.

¹³ *Ibid.*, p. 398.

¹⁴ « Comprendre une question, c'est la poser. Comprendre une opinion, c'est la comprendre comme réponse à une question. », *ibid.*, p. 399. Nous arrivons certes avec une question très large, mais le cas l'affine et la transforme, il la repose d'un point de vue propre.

¹⁵ « Et l'élévation du dialogue n'est vraisemblablement pas éprouvée comme la perte de la possession de soi, mais, sans que nous nous en apercevions, comme un enrichissement de nous-mêmes. » (Gadamer, 1995, pp.143-144).

¹⁶ Il ne s'agit pas seulement de reconnaître en nous ce que nous devinons dans le cas, mais de nous ouvrir à d'autres expériences.

¹⁷ Voir par exemple les conseils utiles pour garantir la validité et la fiabilité de l'étude de cas dans J. McKinnon (1988) ou J.A. Baxter & W.F. Chua (1998).

¹⁸ Ces analyses doivent beaucoup à cet essai sur *Heidegger et le problème de l'interprétation*.

¹⁹ Au sens de Shannon, où l'information est l'inverse de la probabilité.

²⁰ « Tant que tu poursuis et ne saisis que ce que tu as toi-même / lancé, tout n'est qu'habileté et gain futile » (R.M. Rilke, cité par H.-G. Gadamer).

²¹ « C'est donc une nécessité herméneutique que de ne jamais s'en tenir à la simple reconstitution. On ne peut absolument pas éviter de penser ce qui, pour l'auteur, ne faisait pas problème, ce que, par conséquent, il n'a

- pas pensé, et de le mobiliser en le faisant entrer dans le suspens de la question. » Gadamer, 1996, p. 397. On trouve aussi dans K.E. Weick (1979) un appel au discernement pour investir de théories la description et la limiter à ce qui a des implications théoriques.
- ²² Le point de départ de cet auteur est d'ailleurs exemplaire pour une réflexion sur la recherche en sciences humaines. Il se fixe pour objectif de contourner l'«antinomie» entre vérité et méthode qui voudrait que l'accent sur la méthode fasse perdre la «densité ontologique» de la réalité étudiée tandis que l'accent sur la vérité contraigne à renoncer à l'objectivité des sciences humaines. Nous transposons ici sa réflexion plus générale à la compréhension pour les études de cas.
- ²³ En fait l'herméneutique dissout l'opposition objectivité/subjectivité en plaçant le chercheur dans une «relation d'appartenance», dans son «être-au-monde». Cf. P. Ricoeur (1986) : « La première déclaration de l'herméneutique est pour dire que la problématique de l'objectivité présuppose avant elle une relation d'inclusion qui englobe le sujet prétendument autonome et l'objet prétendument adverse. »
- ²⁴ En fait, le chercheur est toujours déjà venu avec une question plus générale, que le cas précise, révisé et à laquelle il donne une actualité et un enjeu.
- ²⁵ C'est l'un des principaux arguments du *Vérité et méthode* de H.-G. Gadamer.
- ²⁶ Bien sûr peu de compréhensions suivent effectivement ces trois chemins. La suite n'abordera que les premières lieues sur le premier et le troisième. Le second, ouvrant la question de la validité d'une étude de cas, a déjà été partiellement abordée ailleurs (Moriceau, 2000a) et de nombreuses réflexions nous semblent encore à mener.
- ²⁷ H.-G. Gadamer (1996, pp. 398-399).
- ²⁸ On reconnaîtra bien sûr ici une transposition de la conception heideggérienne de l'existence. Les conditions d'une telle transposition mériteraient bien entendu étude. Nous renvoyons à A. Solé (1996).
- ²⁹ Nous reprenons les expressions de M. Heidegger (1927, § 59 et 60). La responsabilité, la réponse à l'appel de la conscience morale, ne peut être entendue « dès lors que ce qui est attendu, ce sont des instructions chaque fois utiles concernant de sûres possibilités d'« actions » dont on puisse disposer en les faisant entrer dans un calcul. » Ce type de maximes reviendraient à refuser à l'existence la *possibilité* d'agir.
- ³⁰ Cf. la notion de variation imaginative de Ricoeur (1985, pp. 229-251).
- ³¹ Pour une analyse plus approfondie, bien que dans une optique sensiblement différente, voir J.-L. Moriceau (2000, b).
- ³² « Le cas singulier qui met en branle la faculté de juger n'est jamais un cas pur et simple ; il ne se réduit jamais complètement à la particularisation d'une loi ou d'un concept général. Il ne cesse au contraire jamais d'être un 'cas individuel', et il est significatif que nous parlions à son propos de cas particulier, de cas à part, pour la raison qu'il n'est pas totalement couvert par la règle. Tout jugement porté sur quelque chose dont on a en vue l'individualité concrète, comme l'exige les situations qui se présentent et où l'on agit, est en stricte rigueur jugement porté sur un cas à part. Ce qui ne veut rien dire d'autre que ceci : l'appréciation du cas ne se borne pas à la simple application du critère de la généralité selon laquelle elle se produit, elle contribue elle-même à la déterminer, à la compléter et à la rectifier. » H.-G. Gadamer (1996, p. 56).
- ³³ Nous nous inspirons ici d'un discours de Bergson, cité par Gadamer (1996, p. 42).
- ³⁴ Il y a certes de l'universel dans le récit, mais aucune règle générale.
- ³⁵ Cf. P. Veyne (1971, p. 126), « Tel est le monde sublunaire de l'histoire, où règnent côte à côte liberté, hasard, causes et fins, par opposition au monde de la science, qui ne connaît que des lois. » Alors comprendre veut dire simplement « montrer le déroulement de l'intrigue » (p. 124). Et, nous ajoutons, qu'est-ce qu'une intrigue sinon l'enchevêtrement de façons de faire face à une problématique ?
- ³⁶ H.-G. Gadamer (1996) montre la difficile déprise du modèle des sciences de la nature qui, à trop se concentrer sur la méthode, rompent avec des « vérités » accessibles par d'autres voies, dont celle de l'écoute des grands penseurs. Il ajoute « Il n'empêche que le véritable problème que les sciences de l'esprit posent à la pensée, c'est que l'on n'a pas saisi correctement leur essence, quand on les mesure au critère de la connaissance qui est celle de lois et qui progressent. Le singulier ne se borne pas ici à confirmer des lois qui assureraient par ailleurs, dans leur application pratique, la possibilité de la prévision. Leur idéal est au contraire de saisir le phénomène lui-même dans le concret où il se révèle unique et historique. » (p. 20).
- ³⁷ Sur ce point, voir la brillante réflexion de G. Vattimo (1991, pp. 164-179).
- ³⁸ «Ce qui fait que les sciences de l'esprit sont des sciences, se comprend à partir de la tradition qui est celle du concept de formation plutôt qu'à partir de l'idée de méthode qui est celle de la science moderne.», *op. cit.*

p.34.

³⁹ Les implications épistémologiques de cet aspect sont encore à réfléchir. Sur ce point voir M. Foucault (1984a et 1984b), P. Hadot (1993 et 1996) et J. Patocka (1983).

⁴⁰ P. Ricœur (1986, p.31).

⁴¹ Ce toucher d'une altérité, que Gadamer thématise sous la métaphore du dialogue, n'est pas éprouvé "comme la perte de la possession de soi", mais comme un "enrichissement de nous-mêmes". (1995, pp. 143:144).

⁴² Voir A. Solé (2000).

⁴³ En reprenant la conception heideggérienne de l'existence, sur laquelle se fondent nombre d'herméneutes contemporains. Voir aussi E. Lévinas (1967).

⁴⁴ Cité par Weick, 1979, p.264.