

# Études de cas et évaluation de programmes : une perspective campbellienne.

## Résumé

Les organisations sont constamment confrontées à des situations inédites dont la complexité interdit qu'elles puissent être traitées de façon assurée. Leurs dirigeants sont donc amenés à multiplier les expérimentations et à évaluer avec rigueur ce qui a été tenté. Il a été suggéré de longue date de recourir à des études de cas pour évaluer des politiques ou des programmes et pour tester les hypothèses qui les sous-tendent, mais cette stratégie est encore mal acceptée. Elle est critiquée à la fois par ceux qui estiment qu'une démarche infirmationniste ne saurait, dans les sciences sociales, reposer sur des échantillons de petite taille et par ceux qui pensent que les approches post-positivistes n'ont pas leur place en dehors des sciences de la nature. Prenant appui, sur une recherche menée en collaboration avec les membres d'une Institution ayant entre autres missions la prévention du risque routier professionnel, la présente communication suggère de reconsidérer ce qu'une étude de cas est en mesure de produire lorsqu'il s'agit d'évaluer un programme ou une politique. En l'occurrence, il s'agissait d'apprécier la pertinence de l'approche retenue par l'Institution en question pour convaincre les entreprises d'accroître leur effort de prévention. Cette communication poursuit trois objectifs. Elle cherche à montrer premièrement, que la nature des objets propres aux sciences sociales ne fait pas nécessairement obstacle à une démarche de type infirmationniste ; deuxièmement, que sous certaines conditions la réfutation peut être obtenue au moyen d'études de cas « critiques » ; troisièmement que l'apport théorique d'une étude de cas « critique » peut excéder la réfutation d'une proposition identifiée ex-ante. Bien entendu, cette stratégie de recherche n'est pas systématiquement praticable, mais elle permet sous certaines conditions de procéder à l'évaluation rigoureuse de politiques ou de programmes.

**Mots clé :** évaluation de politiques, étude de cas, infirmationnisme et sciences sociales, modèles de causalité, contexte, coûts cachés, flexibilité, risque routier professionnel, prévention.

## Introduction

Du fait de l'évolution de leurs environnements, les organisations sont constamment confrontées à des situations inédites que les connaissances dont elles disposent ne permettent pas de traiter de façon assurée. Leurs dirigeants sont donc invités à multiplier les expérimentations et à évaluer avec rigueur ce qui a été tenté (Campbell, 1967 ; Mintzberg, 1978 ; Brown, Eisenhardt 1998 :156).

Il a été suggéré de longue date de recourir à des études de cas pour tester des hypothèses (Campbell, 1975) notamment lorsqu'il s'agit d'évaluer des politiques ou des programmes (Yin 1989). Mais cette stratégie est critiquée à la fois par ceux qui estiment qu'une démarche infirmationniste ne saurait, dans les sciences sociales, reposer sur des échantillons de petite taille (King et alii, 1994) et par ceux qui pensent que les approches post-positivistes n'ont pas leur place en dehors des sciences de la nature (Passeron, 1991).

Prenant appui, sur une recherche menée en collaboration avec les membres d'une Institution ayant entre autres missions la prévention du risque routier professionnel, l'article suggère de reconsidérer ce qu'une étude de cas est en mesure de produire lorsqu'il s'agit d'évaluer un programme ou une politique. En l'occurrence, il s'agissait d'évaluer la croyance qui sous-tendait l'approche retenue par l'Institution pour convaincre les entreprises d'accroître leur effort de prévention. La politique soumise à évaluation n'avait pas produit les effets escomptés et les responsables de l'Institution voulaient savoir si le résultat obtenu était imputable à un défaut de réalisation ou s'il fallait réviser l'hypothèse qui était au fondement de la démarche. En l'absence de doctrine établie en matière de risque routier, l'argumentation développée auprès des chefs d'entreprise reposait sur le concept de coût caché (Martinet, Savall 1978) et sur l'idée que les coûts des dysfonctionnements provoqués par l'accident routier professionnel ne sont pas ou très incomplètement retranscrits dans les systèmes d'information de gestion. Partant de là, l'Institution avait adopté l'hypothèse de travail suivante : « L'importance des coûts cachés de l'accident routier est telle qu'un décideur rationnel ne peut, une fois qu'il en a pris conscience, que réviser à la hausse ses investissements en prévention ». C'est cette hypothèse qu'il convenait de mettre à l'épreuve.

Cet article poursuit trois objectifs. Il cherche à montrer premièrement, que la nature des objets propres aux sciences sociales (historicité et type de causalité) ne fait pas nécessairement obstacle à une démarche de type infirmationniste ; deuxièmement, que sous certaines conditions la réfutation peut être obtenue au moyen d'études de cas, désormais qualifiées de « critiques » en référence à Karl Popper (Bouveresse, 1986 :10); troisièmement que l'apport théorique d'une étude de cas « critique » peut excéder la réfutation d'une proposition identifiée ex-ante.

Bien entendu, l'étude de cas « critique » n'est pas systématiquement praticable. Cet article vise seulement à établir que cette stratégie de recherche peut, notamment dans un contexte d'évaluation de programme et sous certaines conditions, conjindre rigueur et utilité.

## **1 L'étude de cas dans une perspective infirmationniste**

En tant que moyen pédagogique, la méthode des cas fait l'objet d'un usage ancien et répandu. En matière de recherche, l'étude de cas s'est très tôt imposée comme un moyen privilégié des démarches à caractère ethnographique. Plus récemment, elle est apparue comme une façon efficace de produire de nouvelles théories dans le domaine du management (Bourgeois, Eisenhardt 1988 ; Eisenhardt, 1989). En revanche, bien que défendu par Donald Campbell à partir de 1975, le fait d'y recourir à des fins de réfutation théorique continue de faire l'objet d'une double critique. La première vient de ceux qui estiment qu'une démarche infirmationniste implique dans les sciences sociales de recourir à des échantillons de grande taille ; la seconde est le fait de ceux qui pensent que les approches post-positivistes n'ont pas leur place en dehors des sciences de la nature.

### **1.1 Une reconnaissance laborieuse**

Avant de défendre l'usage de l'étude de cas dans une perspective infirmationniste (1975), D. T. Campbell en avait fait à plusieurs reprises une sévère critique. Constatant que l'étude intensive d'une situation unique par un observateur extérieur restait l'approche dominante tant en anthropologie, qu'en sciences politiques comparées ou en sociologie comparative, Campbell dénonçait l'usage qui en était fait habituellement. Il critiquait tout particulièrement les chercheurs qui, après avoir observé une caractéristique particulièrement marquante d'une situation, tentent de trouver dans l'ensemble des données disponibles les variables « explicatives » qui vont pouvoir « coller » avec les données décrivant le phénomène à expliquer. En raison de la faiblesse méthodologique qu'ils lui imputaient, Campbell et Stanley (1963) qualifièrent de « pré-expérimentale » l'étude d'une situation unique observée une seule fois et lui dénièrent pratiquement toute valeur scientifique. Suivant la même logique, Campbell (1961) avait rejeté l'idée que l'on puisse interpréter la comparaison d'une seule paire de situations naturelles. Il estimait que ces dernières, par nature non contrôlées, différaient nécessairement sur de multiples dimensions et que ces différences autorisaient de multiples explications que la méthode comparative ne permettait pas de départager. Dans l'article qu'il consacra en 1975 à l'étude de cas, Campbell modifia radicalement sa position. Il admit que sa conception de l'étude de cas avait jusqu'alors été caricaturale et se dit convaincu par les arguments de H. W. Becker qu'une étude de cas convenablement menée peut permettre la réfutation de théories. Grâce à la richesse des données que ce type de travail peut fournir et à la familiarité qu'un bon chercheur est capable de développer à propos de la situation en question, il est possible, selon Campbell (1975), d'apprécier avec rigueur les mérites d'une proposition explicative et de départager tout aussi rigoureusement des explications rivales.

Lorsque l'évaluation d'une politique ou d'un programme vise à établir des relations de causalité, le recours à des dispositifs quasi-expérimentaux n'est certes pas idéal et sans doute convient-il d'encourager les décideurs à exploiter au mieux les possibilités qui leur sont fréquemment ouvertes de réaliser de véritables expérimentations. D'autant qu'il est souvent possible de le faire à bon compte, pour peu que ces expérimentations aient été planifiées à l'avance. Qu'il ne faille recourir que faute de mieux à des dispositifs quasi-expérimentaux ne doit pas conduire pour autant à en sous-estimer l'intérêt (Campbell, 1967). En effet, les chercheurs ont fréquemment à évaluer le changement produit sur des groupes qui n'ont pas été sélectionnés au hasard par des événements que le chercheur n'a pas été en mesure de contrôler. Dans ces situations, le rôle du chercheur consiste à vérifier qu'il y a bien eu changement et que celui-ci est effectivement imputable à l'action qu'il s'agit d'évaluer (Campbell, Ross 1968). Ce faisant, le chercheur ne doit pas perdre de vue que l'impossibilité de contrôler l'événement censé être à l'origine du changement et l'absence de sélection aléatoire des individus ou des groupes étudiés n'est gênant que dans la mesure où il est impossible de trancher entre des explications également plausibles (Campbell, Ross, 1968).

## 1.2 Une reconnaissance encore très mesurée

En dépit du patronage épistémologique de Donald Campbell (1975), du balisage méthodologique proposé par Robert Yin (1984) et de l'utilisation convaincante qui en a été faite dans des domaines voisins (Hennart, 1988), l'étude de cas à visée infirmationniste n'a pas toujours pas acquis un plein droit de cité en sciences des organisations. Tandis que les tenants de l'interprétativisme retiennent essentiellement de l'étude de cas sa capacité à rendre compte du caractère unique d'une situation, beaucoup de ceux qui se réclament du « post-positivisme » continuent de la cantonner dans un rôle auxiliaire : illustratif ou exploratoire.

### 1.2.1 Le point de vue interprétativiste : l'intérêt du cas est d'être unique

Dans le chapitre du *Handbook of Organization Studies* consacré à cette question, Ralph Stablein (1996 : 519) aborde l'étude de cas comme un moyen de collecte des données et il distingue trois types principaux. Il y a tout d'abord ceux qu'il qualifie de « typiques » parce qu'ils font référence à des problèmes, solutions ou processus « quasiment universels » qui sont le lot de la « plupart » des organisations. Fréquemment parties prenantes à la situation décrite, leurs auteurs restent étrangers aux diverses préoccupations (absence de biais, authenticité, validité...) qui font débat au sein de la communauté académique. Qualifié d'ethnographique, le second type de cas vise à représenter la réalité telle que perçue par les membres du groupe étudié. Le troisième et dernier type envisagé par Ralph Stablein, emprunte à la manière ethnographique son approche par immersion, mais la met au service des préoccupations théoriques du chercheur. Citant Crozier (1964 : 112) Stablein exclut que cette troisième manière de faire permette de produire des cas réellement comparables et doute qu'il soit possible d'en tirer parti au moyen de méthodes scientifiquement rigoureuses ; d'autant, pense-t-il, que la collecte des données risque fort d'être polluée par des phénomènes de pouvoir. Cette analyse rejoint la position défendue par Robert Stake (1994). Ce dernier considère que pour apprendre d'un cas unique il convient de privilégier la compréhension de la situation plutôt de chercher à généraliser à d'autres contextes. De façon complémentaire, Michael Patton estime que la profondeur et le degré de détail propres aux méthodes qualitatives ne sont possibles qu'en raison du petit nombre d'études de cas réalisées, mais qu'en contrepartie le nombre des observations est trop restreint pour permettre des généralisations assurées (Patton, 1990 : 53). On peut conclure des travaux précités, que d'un point de vue interprétativiste, l'étude de cas « critique » n'a pas lieu d'être, car la valeur d'un cas tient à ce qu'il a d'unique.

### 1.2.2 Le point de vue « positiviste » : il n'y a de salut que dans des échantillons de grande taille

Dans l'ouvrage qu'ils ont consacré à l'inférence scientifique dans les recherches qualitatives, Gary King, Robert O. Keohane et Sydney Verba (1994) développent l'idée que les principes à suivre dans les recherches qualitatives peuvent se déduire des conventions en usage pour les recherches quantitatives. Partant de cette idée de base du rationalisme critique que seules les théories falsifiables sont dignes d'intérêt, King et alii (1994 : 100) reprennent à leur compte les réserves que D.T. Campbell formulait avant 1975 à l'encontre des études de cas. Pour sortir du problème posé par « la coexistence d'un grand nombre de variables explicatives et d'un échantillon restreint », King et alii (1994, 120) suggèrent d'augmenter le nombre de cas ou le nombre d'observations effectuées à différents niveaux d'analyse.

Cette recommandation masque un débat de fond quant au modèle de causalité qu'il convient de retenir en sciences sociales. En effet, beaucoup d'études en gros plan reposent sur un modèle de causalité déterministe et non pas probabiliste (Ragin, Zaret, 1983 cités par Munck, 1998). Or la conception déterministe de la causalité, qui autorise à rejeter une hypothèse sur la base d'une seule déviation par rapport à un modèle théorique, sous-tend l'idée qu'il est possible de tester une théorie au moyen d'études de cas uniques (Munck, 1998). C'est cette conception déterministe de la causalité que l'on retrouve derrière les « expériences cruciales » d'Arend Lijphart (1971 : 692) ou les « études de cas cruciales » d'Harry Eckstein (1975, 113-132). Rejetée par les interprétativistes que la généralisation n'intéresse pas, l'étude de cas « critique » l'est également par les « positivistes » qui estiment que la généralisation ne saurait procéder que d'une approche statistique.

## 1.3 Les obstacles à l'usage 'critique' de l'étude de cas en sciences sociales

Les situations que les sciences sociales se donnent pour objet présentent deux caractéristiques qui sont susceptibles de faire obstacle à un usage « critique » des études de cas. Premièrement, ces situations résultent souvent de la combinaison aléatoire de facteurs indépendants. Deuxièmement, elles apparaissent dans des contextes dont l'évolution a toutes les chances de perturber les relations de causalité précédemment identifiées.

### 1.3.1 Causalité aléatoire et mode de réfutation

Il existe deux types de propositions causales. Les propositions de type déterministe stipulent qu'un facteur particulier, lorsqu'il est présent, produit tel effet spécifique. Les propositions de type probabiliste sont moins ambitieuses. Elles stipulent qu'un facteur particulier, lorsqu'il est présent, accroît la probabilité de l'effet en question. Les propositions déterministes sont bien sûr plus séduisantes. Elles sont dans la pratique plus commodes à utiliser et elles sont plus simples à réfuter, puisqu'un seul contre-exemple y suffit. Malheureusement, comme le souligne Lieberson (1991), même dans le cas où l'on a toute raison de penser que les phénomènes étudiés obéissent à une logique déterministe, on peut être obligé d'adopter une approche probabiliste. Cela tient à diverses raisons. Premièrement, l'existence d'erreurs de mesure signifie que les observations faites peuvent dévier des prédictions faites sans pour autant infirmer les propositions mises à l'épreuve. Deuxièmement, en raison de la multiplicité des facteurs habituellement à l'œuvre, il est impossible d'apprécier le rôle d'un facteur particulier à moins de pouvoir prendre en considération tous les autres facteurs susceptibles d'exercer une influence. Si on considère l'exemple, proposé par Lieberson (1991), de l'influence de l'alcool au volant, on peut imaginer de se retrouver dans la situation suivante. Admettons qu'après avoir réalisé des observations en petit nombre à une intersection dangereuse, on constate que tous les accidents ont été causés par des conducteurs sobres, alors même que les contrôles d'alcoolémie effectués en aval du point d'observation témoignent du passage de conducteurs en état d'ébriété. De telles observations ne nous conduiraient vraisemblablement pas à rejeter l'idée que la consommation d'alcool est un facteur d'accident, mais elles nous pousseraient probablement à rechercher dans quelle mesure l'alcoolémie accroît le risque d'accident. À la lumière de cet exemple, on comprend que les questions qui intéressent les chercheurs en sciences sociales ne sont pas toutes, loin de là, susceptibles d'être tranchées au moyen d'un petit nombre d'observations. Reste en suspens la question de savoir s'il est légitime d'assimiler une étude de cas à une simple observation.

### 1.3.2 Parenté des contextes et portée de la réfutation

Admettons maintenant que nous ayons à traiter un problème qui puisse être abordé à partir d'un modèle de causalité déterministe. Admettons encore que l'on dispose d'observations contredisant la proposition qui nous intéresse. Nous pourrions encore sauver cette proposition d'une réfutation définitive en arguant de la spécificité des sciences sociales. Il suffirait pour cela d'affirmer que la proposition mise à l'épreuve ne se réfère qu'à une classe finie d'éléments spécifiques dans une région spatio-temporelle particulière et qu'elle ne peut donc avoir été infirmée que pour ce contexte là (Passeron, 1991 : 364, 378). En fait, il conviendrait d'être un peu moins restrictif et admettre que l'infirmité vaut également pour les contextes parents, c'est-à-dire pour tous les contextes que l'on juge équivalents au travers d'« une détermination, multidimensionnelle mais approximative, de ce qui est pertinent pour la description et de ce qui ne l'est pas » (Passeron, 1991 : 369). Le caractère approximatif du jugement appelé à trancher sur la parenté des contextes, vient, selon Passeron (1991 : 368), de ce que « le contexte d'une mesure ou d'une observation portant sur le monde historique ne peut être épuisé par une série finie de propositions qui énonceraient les traits pertinents du contexte pour la validité de la mesure ou de l'observation considérée ».

Cette distinction entre sciences historiques et sciences naturelles est forte : le contexte de l'atome d'oxygène, contrairement à celui de l'accident routier n'a pas changé entre 1950 et 2000. Elle doit pourtant être nuancée et ce, pour deux raisons. La première est fournie par J.-C. Passeron lui-même qui distingue clairement le cas des sciences sociales à ambition synthétique, comme l'histoire ou l'anthropologie, des sciences sociales particulières comme la linguistique, l'économie ou la démographie et pourrait-on ajouter les sciences des organisations. En reconnaissant aux sciences sociales particulières la particularité de traiter de « sous-ensembles de faits sociaux qui présentent une forte systématisme de fonctionnement » et qui autorisent l'analyse de lots « de variables qui se laissent assez facilement autonomiser et réitérer dans l'observation » J.-C. Passeron ménage un espace au sein des sciences sociales pour les démarches infirmationnistes.

La seconde raison tient au fait que, contrairement à ce que suggère J.-C. Passeron (1991 : 364), le chercheur des sciences de la nature n'est pas toujours en mesure d'identifier toutes les dimensions pertinentes du contexte des observations qu'il est en train de réaliser. Ce fut le cas de Heinrich Hertz qui mesurant la vitesse des ondes radio trouva à plusieurs reprises qu'elle différait de celle de la lumière. Cette énigme qu'il ne parvint jamais à résoudre tenait à l'omission d'un élément important du contexte de l'expérience : les murs du laboratoire sur lesquels les ondes radio se réfléchissaient (Chalmers, 1987 : 56).

## 1.4 L'étude de cas, investigation critique et codifiée

Avant même que les approches qualitatives n'aient obtenu une reconnaissance officielle dans les sciences des organisations par la publication d'un numéro spécial de l'*Administrative Science Quarterly*, (décembre 1979),

Donald T. Campbell (1978) avait plaidé de façon convaincante la nécessité épistémologique d'articuler étroitement approches qualitatives et quantitatives. En dépit de cette invitation déjà ancienne, les sciences des organisations continuent de se partager autour de ces deux attracteurs . On l'a vu, ceci n'est pas sans incidence sur le statut accordé à l'étude de cas « critique ». En insistant sur l'idée que le sens du cas est à trouver dans son caractère unique, les tenants des approches qualitatives (Starke, Patton) dévalorisent toute tentative visant à donner une portée générale à une étude de cas. Prisonniers d'une conception probabiliste de la causalité, les tenants des approches quantitatives rejettent de leur côté l'idée qu'une étude de cas unique puisse avoir une quelconque signification. Cet écartèlement du champ explique sans doute en partie que l'étude de cas « critique » ait du mal à y trouver sa place. Dans ces conditions, l'effort entrepris par Richard Butler (1997) de réconcilier approches idiographiques et visées nomothétiques est bienvenu.

Afin de cerner le rôle des différents modes d'enquêtes dans la production des connaissances, Butler (1997) propose de les analyser suivant deux dimensions : le degré d'acceptation d'un paradigme existant et le degré de codification de la méthode. Cette grille lui permet de situer les uns par rapport aux autres quatre types « génériques » d'enquête : l'expérience cruciale, l'expérience normale<sup>1</sup>, le cas exploratoire et le cas illustratif.

Tableau 1

**Les modes d'enquête en sciences sociales : narrations de cas et expériences**

Position vis-à-vis du paradigme existant	Degré de codification de la méthode	
	Codes hétérogènes Histoires/Narrations	Codes homogènes Méta-narrations
Critique	Cas exploratoire	Expérience cruciale
Acceptation	Cas Illustratif	Expérience « normale »

Adapté de Butler (1997)

Si l'on s'en tient à leurs dénominations, ces quatre types « génériques » semblent suggérer, conformément à une conception répandue, que l'étude de cas doit être cantonnée à des fonctions exploratoire ou illustrative. L'analyse proposée par Butler est plus nuancée. Conformément à la place qu'occupe le cas exploratoire dans sa typologie, Butler insiste sur la capacité des études de cas exploratoires, comme celles de Cyert et al. (1956) et d'Allison (1971), tout à la fois de remettre en cause des schémas établis et d'en proposer de nouveaux. Cette affirmation est d'autant plus intéressante que cette double potentialité du cas exploratoire est rarement soulignée et (donc ?) peu pratiquée. Pour stimulante qu'elle soit, l'analyse proposée par Richard Butler mérite d'être précisée ou amendées sur au moins trois points.

Premièrement, si Butler souligne la capacité du cas exploratoire à ébranler des théories admises, il semble réserver aux seuls *dispositifs expérimentaux contrôlés* la capacité à véritablement réfuter une théorie. Il ajoute que les expériences cruciales qui respectent ces conditions restent des exceptions dans les sciences sociales. Dans la suite de cet article, je défends l'idée qu'il est possible sous certaines conditions d'obtenir une réfutation en bonne et due forme au moyen d'études de *cas naturels*, donc non contrôlés. Ce qui revient à dire qu'une étude de cas critique peut jouer le rôle d'expérience cruciale au sens que Butler donne à ce terme.

Deuxièmement, Butler considère que le cas exploratoire et l'expérience cruciale constituent deux types distincts d'enquête. Je tente de montrer ci-dessous que le cas « critique » est susceptible d'assumer les fonctions que Butler attribue au cas « exploratoire ».

Troisièmement, Butler avance l'idée que les expériences « normales » (par opposition à « cruciales ») permettent de développer des généralisations par l'étude d'un grand nombre de cas échantillonnés suivant un cadre conceptuel préétabli . Je ne conteste pas ce point, mais j'indique qu'il existe d'autres façons d'accroître la confiance que l'on peut avoir dans la généralisation des résultats.

<sup>1</sup> Au sens où Thomas Kuhn parle de science normale. Butler utilise le terme d'extensive pour indiquer qu'il s'agit de développer la connaissance à l'intérieur d'un paradigme existant.

## 2 Analyse de l'évaluation d'une politique au moyen d'études de cas

Le présent article entend montrer qu'une étude de cas « critique » peut assumer les fonctions que Richard Butler attribue d'une part aux « cas exploratoires », d'autre part aux « expériences cruciales ». Il paraissait difficile de mener cette démonstration de façon abstraite et même souhaitable de le faire sur la base d'une recherche connue de « première main ». Celle qui a été choisie consistait en une évaluation menée à la demande et en collaboration avec une institution française de compétence nationale (désormais, l'Institution) qui compte parmi ses attributions la prévention du risque routier professionnel. La démarche est tout d'abord présentée ; les résultats obtenus sont discutés dans un deuxième temps.

### 2.1 Présentation de la démarche

Au cours de cette section, l'enjeu de cette évaluation, la méthode utilisée et le cadre conceptuel sont successivement abordés.

#### 2.1.1 L'enjeu

Le risque routier professionnel constitue pour la société française et l'économie nationale une charge particulièrement lourde. En 2000, l'accident routier professionnel a en effet représenté plus de 61 % des accidents mortels au travail. Dans ce domaine comme dans d'autres, l'Institution s'est fixé comme objectif d'inciter les entreprises à accroître leurs efforts de prévention. Toutefois au moment où la recherche débute, l'accident routier professionnel ne constitue encore qu'un thème de préoccupation relativement récent pour l'Institution, tant au niveau national qu'au sein des agences régionales. En l'absence de doctrine établie sur ce type de risque, l'argumentation développée auprès des chefs d'entreprise repose sur le concept de coût caché (Martinet, Savall, 1978). Le raisonnement est le suivant : les coûts des dysfonctionnements provoqués par l'accident routier professionnel ne sont pas ou très incomplètement retranscrits dans les systèmes d'information de gestion ; cette sous-évaluation conduit les entreprises à moins investir en prévention, qu'elles ne le devraient d'un strict point de vue économique. Si l'on retient ce raisonnement, les coûts cachés constituent un levier de changement d'autant plus intéressant qu'ils excèdent notablement les coûts apparents, or selon l'évaluation qui prévaut dans l'Institution et qui se retrouve dans les publications qu'elle publie sur le sujet, les coûts apparents et les coûts cachés observeraient un rapport de un à trois. Des organismes étrangers, comme le National Health Service britannique (1993), retiennent une estimation analogue. Dans ces deux organismes, la métaphore de l'iceberg est utilisée comme vecteur de communication et la puissance évocatrice de l'image n'est sans doute pas étrangère à l'adhésion qu'elle suscite en interne.

À l'occasion des visites qu'ils font en entreprise, les agents de l'Institution s'efforcent donc de sensibiliser leurs interlocuteurs à l'importance des coûts cachés de l'accident routier professionnel et à l'intérêt pour l'entreprise de développer la prévention dans ce domaine. Des résultats mitigés poussent l'Institution à évaluer le bien fondé de son approche. Bien que l'image de l'iceberg marque les esprits et capte l'attention, les agents de l'Institution éprouvent des difficultés à convaincre leurs interlocuteurs, non pas de l'existence des coûts cachés, mais de leur importance. Les responsables de l'Institution envisagent deux explications à ce phénomène. Soit les coûts cachés n'ont pas l'importance qu'on leur prête et il convient de changer d'approche, soit cette importance est avérée et ce sont les modalités de l'intervention auprès des entreprises qui sont à revoir. Les implications pratiques pour l'Institution diffèrent bien sûr grandement selon l'explication que l'on retient.

#### 2.1.2 La méthode

Afin d'éclairer cette question, les responsables de l'Institution décident d'entreprendre une évaluation qui sera effectuée et pilotée à un niveau régional. Inspiré de D.T. Campbell (1975), le dispositif qui leur est proposé consiste à tester par des études de cas l'hypothèse sur laquelle repose la politique de l'Institution à l'égard des entreprises, à savoir que l'importance des coûts cachés de l'accident routier est telle qu'un décideur rationnel ne peut, une fois qu'il en a pris conscience, que réviser à la hausse ses investissements en prévention.

Parce qu'elles impliquaient des investigations assez lourdes, il n'était possible d'envisager qu'un nombre restreint d'études de cas et il fut décidé de ne travailler que sur trois entreprises. En raison de l'intérêt que présentait cette caractéristique au regard du risque routier professionnel le choix se porta sur des entreprises disposant de flottes de véhicules particuliers (désormais EFVP) relativement importantes par rapport à leur effectif. Afin d'accroître la validité interne de la recherche, il fut décidé, en accord avec les responsables de l'agence régionale porteuse du projet, de sélectionner des entreprises ayant connu deux accidents routiers professionnels récents concernant des opérateurs et d'exclure les accidents ayant eu des conséquences mortelles ou très graves pour un salarié de l'entreprise. À partir des bases de données dont elle disposait, l'Institution fut en mesure de repérer toutes les entreprises de la région qui correspondaient à ces caractéristiques. Celles-ci étaient finalement en nombre restreint et chacune put être contactée pour un entretien exploratoire visant à

s'assurer de l'intérêt et de la faisabilité de l'étude. L'échantillon finalement retenu comporta une entreprise de soins à domicile, un laboratoire pharmaceutique et une entreprise de vente à domicile.

Dans chaque entreprise, les observations ont porté sur le " Management du risque routier " et sur deux cas d'accidents. Sur ces deux aspects, les investigations ont été menées suivant un protocole qui avait été discuté avec des responsables de l'Institution et qui n'a pas eu besoin d'être modifié en cours de projet. La politique de chacune des entreprises en matière de " Management du risque routier " a été abordée au cours d'entretiens avec la direction de l'entreprise ou de l'établissement. Plusieurs entretiens ont été menés pour chacun des accidents avec l'accidenté, lorsqu'il n'était pas en arrêt de travail, le management de première ligne en charge de réguler la perturbation induite par l'accident et avec les responsables administratifs en mesure d'évaluer le coût des dysfonctionnements préalablement identifiés. Toutes les évaluations ont été ensuite validées par l'interlocuteur le mieux à même de le faire au sein de l'entreprise.

Les entreprises retenues opèrent dans des activités différentes : industrielle dans le cas du laboratoire, de service à la personne en ce qui concerne le soin à domicile et essentiellement commerciale dans le cas vente à domicile. Dans chacune d'elles une ou plusieurs catégories de personnes sont amenées à utiliser régulièrement une automobile dans le cadre de leur travail, sans être pour autant des professionnels de la conduite. Ces catégories représentent plus de 80 % de l'effectif des entreprises de soins et de vente à domicile et plus du quart pour le laboratoire.

### 2.1.3 Le concept de coûts cachés et son évaluation

En raison des objectifs habituellement assignés aux systèmes d'information de gestion et aux conventions propres à la comptabilité générale, les effets économiques de l'accident routier professionnel qui sont « pris en compte » dès l'origine sont ceux qui ont donné lieu à transaction. Il peut s'agir d'une transaction avec le salarié (à qui l'entreprise paye par exemple son premier jour d'absence) ou avec un tiers (la Caisse d'assurance maladie par exemple qui, en cas d'accident de mission engageant la responsabilité de l'entreprise, procédera à une augmentation des cotisations " accidents du travail "). La participation des services de l'entreprise permet en général une mesure aisée de ces coûts apparents.

L'accident routier professionnel provoque également des perturbations dont les coûts (qui s'analysent en efforts de régulation et effets résiduels) sont dit « cachés » (Martinet et Savall, 1978) parce qu'ils ne sont pas retracés dans les systèmes d'information de gestion. Pour devenir apparents, ces effets doivent être tout d'abord repérés, puis évalués. Leur recension ne va pas de soi parce que les perturbations provoquées par l'accident routier sont multiples et qu'elles exercent leurs effets dans différents lieux de l'entreprise. Une fois repérés, les effets de l'accident doivent être évalués. Pour cela, il est nécessaire de discuter avec les acteurs concernés des régulations mises en œuvre et des perturbations résiduelles. Plusieurs échanges ont parfois été nécessaires avant qu'une évaluation puisse être arrêtée ; ce fut notamment le cas pour l'entreprise « Vente à domicile ».

## 2.2 Les résultats obtenus et leur discussion

L'évaluation des coûts cachés et leur comparaison avec les coût apparents des accidents analysés est tout d'abord présentée. Les questions touchant à la fidélité et à la validité de ces résultats sont ensuite abordées.

### 2.2.1 Présentation synthétique des résultats

Le tableau 2 présente de façon synthétique les données relatives aux coûts des accidents en distinguant les coûts apparents des coûts qu'il a fallu évaluer ; une présentation plus détaillée des différents types de coût est faite en annexe.

Tableau 2

**Les coûts des accidents routiers professionnels**  
**Le cas des entreprises à flotte de véhicules particuliers**

Entreprise	Laboratoire 1800 salariés		Soins à domicile 160 salariés		Vente à domicile 200 salariés	
	Visiteur médical	Manutentionnaire. qualifié	Aide-soignante	Ouvrier d'entretien	Vendeur	Prospecteur
Salarié concerné						
***Coûts apparents	381	119	122	269	97	69
Coûts cachés	30	53	173	720	347	9663
<b>Total</b>	412	171	295	989	443	9732

\*\*\* Tous les coûts sont exprimés en euros.

Les coûts cachés sont inférieurs aux coûts apparents en ce qui concerne le visiteur médical et le manutentionnaire qualifié et sensiblement de même importance pour l'aide soignante ; ils sont de toute manière d'importance négligeable. Dans les trois autres cas, les coûts cachés sont supérieurs aux coûts apparents, mais, sauf en ce qui concerne le prospecteur, leurs montants restent modestes.

En première analyse, les mesures de coûts réalisées dans ces trois EFVP paraissent contredire l'hypothèse sur laquelle l'Institution a fondé sa démarche en direction des entreprises. Dit autrement, l'importance des coûts cachés de l'accident routier n'est pas telle qu'un décideur rationnel ne peut, une fois qu'il en a pris conscience, que réviser à la hausse ses investissements en prévention.

## 2.2.2 Appréciation de la qualité des mesures

Une première appréciation de la qualité des mesures effectuées a consisté à en apprécier la plausibilité au regard de recherches comparables. Les rares travaux susceptibles d'être utilisés à cette fin, bien qu'ils ne concernent pas spécifiquement l'accident routier professionnel, apportent néanmoins des éléments de comparaison intéressants. Les recherches dont Henri Savall rend compte (1981 :75, 181) portent sur les accidents de travail en général. Menés en France, selon une méthode d'analyse en gros plan, très proche de celle qui a été utilisée ici, ils corroborent la modeste importance des coûts cachés au regard des coûts apparents et notamment des cotisations accident du travail. L'étude de Brody et alii (1990) réalisée pour le compte de l'Institut de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec porte également sur les accidents du travail en général. Visant à apprécier la rentabilité exacte de l'investissement en prévention, cette étude a été menée au moyen d'une enquête postale auprès de 151 établissements de plus de 100 salariés. En tenant compte de l'incidence de conventions de calcul différentes, l'estimation qui est faite du rapport des coûts indirects aux coûts directs (0,83) confirme la plausibilité des mesures effectuées auprès des EFVP.

En ce qui concerne, non plus la plausibilité, mais la fidélité des mesures réalisées, deux précautions y ont contribué. La première a consisté dans le respect du protocole de collecte des données. La seconde fut de demander aux responsables des entreprises participant à la recherche de se prononcer sur les montants retenus pour les coûts tant apparents que cachés.

En dépit des précautions prises, la fidélité de la mesure a sans doute été affectée par :

- L'utilisation de conventions. Ainsi, le temps que certains membres de l'entreprise consacrent à la régulation est apprécié en fonction de leur salaire brut chargé<sup>2</sup>. Cette convention n'est sans doute pas entièrement satisfaisante, lorsque le dirigeant prend une part importante à la régulation et que cette dernière est fortement consommatrice de temps.
- Les biais propres à ce type d'enquête. Bien que l'échantillon n'ait comporté, précisément pour cette raison, que des accidents survenus au cours des douze mois précédant l'investigation, le délai écoulé depuis l'accident expose aux biais d'oubli et de rationalisation de la part des répondants.

## 2.2.3 Appréciation de la validité interne

Dans un monde où les projets sont en concurrence, leurs promoteurs sont souvent contraints pour les faire accepter de les présenter comme si leur succès était assuré ; dès lors le simple fait d'en évaluer les résultats est

<sup>2</sup> Sauf dans les cas où les employés chargés de réguler les perturbations sont par ailleurs sous-utilisés ; le coût de leur intervention pouvant être alors considéré comme nul.

gros d'implications politiques (Campbell, 1969). Si les indicateurs de résultats sont favorables, l'évaluation peut priver l'inspirateur du programme des bénéfices qu'il pouvait tirer d'apparences flatteuses en trouvant à celles-ci d'autres causes (Campbell, Ross 1968), s'ils sont mauvais, l'évaluation peut l'empêcher de se défaire sur les conditions de mise en œuvre. C'est sans doute une des raisons pour lesquelles les évaluations de qualité sont rares (Campbell, 1988 :299).

Une manière de réduire la résistance des acteurs, dont la participation est nécessaire à la collecte et à l'interprétation des données, consiste à éviter que l'évaluation n'opère un lien entre l'issue du programme et l'avenir de ces personnes (Campbell, 1984). Au cas présent, les données qui vont permettre d'évaluer la pertinence de la démarche adoptée par l'Institution sont fournies par des tiers qui ne sont pas concernés pas le résultat de cette évaluation.

Afin de s'assurer de la validité interne d'une recherche, D. T. Campbell (1984) suggère de tirer parti des capacités de discernement que procure une connaissance approfondie des situations étudiées. Il estime que cette connaissance est essentielle lorsqu'il s'agit d'interpréter des données quantitatives (Campbell 1984) et d'éliminer des explications rivales plausibles. Il estime même que faute de cette connaissance (qu'on la nomme ethnographie, histoire du programme ou commérages) il est impossible d'estimer de façon compétente l'impact d'un programme. Il ajoute que l'élimination des explications rivales plausibles résulte pour l'essentiel d'une approche qualitative reposant sur la compréhension des situations et le sens commun. Au cas présent, le point essentiel de la recherche consistait à savoir si les dysfonctionnements occasionnés par l'accident était de nature à pousser les entreprises à accroître leur effort de prévention. Afin de renforcer la confiance dans les résultats obtenus, une analyse complémentaire fut entreprise. Elle consista à s'assurer auprès des informants que les dysfonctionnements occasionnés par l'accident routier étaient de même importance que ceux provoqués par une absence intervenant de manière inopinée pour cause de maladie. Le tableau 3 récapitule leurs jugements sur ce point.

Tableau 3

### Comparaison qualitative des coûts cachés de l'accident routier et de la maladie

Activité	Laboratoire		Soins à domicile		Vente à domicile	
	Visiteur	Manuten.	Aide-s.	Ouvrier	Vendeur	Prospecteur
<b>Coûts comparés accident vs maladie</b>						
procédure remplacement	=	=	=	=	=	=
dysfonctionnement. du service	=	=	=	=	=	=
dysfonctionnement des autres services	=	=	=	++ *	=	=
Effets sur les tiers	=	=	=	=	=	=

Légende : + (=) signifie que l'absence due à l'accident a généré des coûts sensiblement plus importants (de même importance) que ceux qui auraient été provoqués par une absence maladie dont l'employeur aurait été informé le jour même.

\* La direction de l'entreprise se rend sur les lieux de l'accident et rend plusieurs fois visite au salarié pendant sa convalescence.

Si l'on met de côté, l'accident de l'ouvrier d'entretien, les cas étudiés indiquent que pour une absence de même durée :

- les coûts de régulation induits par l'accident routier et par la maladie sont identiques qu'il s'agisse des coûts du remplacement du salarié ou du travail supplémentaire assumé par le service du salarié et par les autres services de l'entreprise.
- les conséquences vis-à-vis des tiers ne paraissent pas non plus différentes.

La seule différence, de portée modeste, consiste dans le fait que la hiérarchie des entreprises étudiée est généralement informée de l'arrêt maladie au tout début de la journée. Cette information précoce permet de gérer de façon plus efficace la première demie journée d'absence.

Cet exemple montre comment des données « qualitatives » sont susceptibles de renforcer la confiance que l'on peut avoir quant à la validité interne de résultats obtenus par des méthodes plus strictement codifiées.

## 2.2.4 Appréciation de la validité externe

Afin d'apprécier dans quelle mesure les résultats obtenus pour les entreprises étudiés pouvaient être étendus à d'autres EFVP, deux démarches distinctes ont été menées en utilisant les ressources de l'Institution.

La première façon d’apprécier la possibilité de généraliser à d’autres EFVP à consister à solliciter les spécialistes du risque routier au sein de l’agence régionale porteuse de l’évaluation. Sur la base d’une présentation des observations réalisées tant en termes de coûts, qu’en termes de processus organisationnels (nature des dysfonctionnements et modes de régulation), il a été demandé à ces spécialistes de réfléchir aux EFVP qu’ils connaissaient pour y être intervenus et d’identifier une ou plusieurs EFVP pour lesquels il y avait lieu de penser que les dysfonctionnements pouvaient être significativement plus importants que ceux observés sur l’échantillon. Le fait qu’aucun cas n’ait pu être identifié a renforcé la confiance dans la possibilité de généraliser les résultats obtenus à l’ensemble des EFVP.

La seconde façon de faire reposait sur l’idée déjà mise en œuvre pour apprécier la validité interne. Elle consista à estimer à partir de données nationales annuelles portant sur près de 15 millions de salariés l’importance du nombre d’arrêts de travail dus à un accident routier professionnel par rapport au nombre d’arrêts de travail pour accident et pour maladie.

Tableau 4

**Comparaison nationale portant sur quinze grandes branches d’activités**

	<b>Arrêts De travail</b>	<b>Journées perdues en raison d’incapacités temporaires</b>
	en milliers	en millions
Accidents routiers professionnels	104,7	5,7
Accidents de travail *	762,4	31,4
Maladies **	6 240	158,6
	en %	en %
Accidents routiers professionnels en % des :		
• accidents de travail *	13,7	18,2
• maladies **	1,7	3,6

\* Y compris accidents routiers professionnels et maladies professionnelles.

\*\* Hors maladies professionnelles et maternité

Le tableau 4 montre que l’accident routier professionnel n’est à l’origine que d’une infime part de l’absentéisme (1,7 % des arrêts de travail et 3,6 % des journées perdues en 1996 pour cause de maladie), on voit mal dans ces conditions quel pourrait être le motif d’ordre économique qui, dans cette situation, pousserait les chefs d’entreprise à investir davantage dans la prévention du risque routier.

Cette investigation complémentaire corrobore l’idée que les EFVP n’ont guère de raison de réaliser des investissements spécifiques pour réduire les coûts cachés de l’accident routier professionnel. En effet, celui-ci provoque des dysfonctionnements de même nature que la maladie qui est beaucoup plus fréquente. Il y a donc tout lieu de penser que les entreprises quand elles entendent réduire le coût des dysfonctionnements provoqués par l’absence inopinée de salariés le font d’abord pour faire face aux conséquences de l’absentéisme dû à la maladie et bénéficient de l’effet de ces mesures lorsque se produit un accident routier professionnel.

Bien entendu, les remarques précédentes ne doivent pas faire oublier les limites de la validité externe inhérentes au design de l’évaluation. Le choix a été fait de ne travailler que sur des accidents concernant des opérateurs à l’exclusion de dirigeants ou de cadres. Conforme à la mission de l’Institution consistant à développer la prévention pour l’ensemble des salariés, cette option laisse ouverte la question de savoir si des investissements de prévention du risque routier ciblés sur les salariés clé plus particulièrement exposés ne seraient pas économiquement pertinents pour l’entreprise.

La présente section montre qu’il est possible de renforcer la confiance que l’on a dans la possibilité d’appliquer les résultats obtenus à d’autres situations par d’autres moyens que la multiplication des observations. Au cas présent les moyens mobilisés empruntent à ce que Donald T. Campbell (1978) nomme le « Commonsense Knowing ». Ce fonds commun de connaissance, qui est le substrat de toute entreprise scientifique, constitue également une ressource essentielle lorsqu’il s’agit d’en valider les résultats. Cette connaissance ordinaire qu’il voyait continuellement à l’œuvre dans les sciences de la nature, Campbell (1978) regrettait qu’elle soit une ressource habituellement négligée dans les sciences humaines. Il n’est pas certain que cette analyse ait perdu de son actualité.

### **3 L'étude de cas « critique », de la logique du non à l'élaboration théorique**

L'étude de cas « critique » fait l'objet d'une double attaque. D'un côté, se trouvent ceux qui lui contestent de pouvoir utilement contribuer à une démarche infirmationiste ; de l'autre, ceux qui l'enferment dans sa fonction négative et lui dénie la possibilité de contribuer à l'élaboration théorique. Les développements qui suivent reviennent sur ces deux points en prenant appui sur la recherche qui vient d'être présentée.

#### **3.1 Capacité d'une étude de cas à servir d' « expérience cruciale »**

Menée à des fins d'évaluation, le travail mené avec l'Institution visait à éprouver l'hypothèse que la révélation des coûts cachés de l'accident routier était propre à justifier une augmentation de l'investissement de prévention. À partir de cet exemple, il est possible de revenir sur les réserves énoncées par S. Lieberson, pour des raisons d'ordre logique, et par J - C. Passeron, pour des raisons liées à l'historicité des situations sociales, sur le pouvoir de réfutation de l'étude de cas.

##### **3.1.1 Types de causalité et pouvoir de réfutation de l'étude de cas**

On a vu que les propositions qu'il s'agit de mettre à l'épreuve peuvent être de type déterministe ou de type probabiliste. La réfutation des propositions de type déterministe ne pose pas de problème et un seul exemple suffit à trancher la question. Au cas présent, un cas comme celui de l'aide-soignante (cf. infra) permet de rejeter l'hypothèse de travail de l'Institution dans son acception déterministe. La réfutation des propositions de type probabiliste est plus délicate. Considérer que les coûts cachés de l'accident routier suivent une distribution aléatoire est d'ailleurs parfaitement légitime, comme le montre le cas du « prospecteur » de l'entreprise « vente à domicile ». Dans cette entreprise, les coûts cachés liés à l'indisponibilité d'un prospecteur sont en partie déterminés par le mode d'organisation de l'activité commerciale, mais ils résultent également de facteurs aléatoires qui contribuent ici à en accroître le niveau. Premièrement, la décision de remplacer le salarié absent dépend de l'évaluation faite au moment de l'accident de la durée probable de l'absence. Au cas présent, le prospecteur ne sera pas remplacé, alors qu'il aurait été plus économique qu'il le soit, parce que son absence a été plus longue que prévue. Deuxièmement, les conséquences en termes de pertes d'activité dépendent du taux de charge de l'atelier de production, or ce dernier est en sous-activité au moment de l'accident.

Bien qu'elle soit plus difficile à administrer, la réfutation d'une proposition probabiliste reste possible. Une première façon correspond à celle qu'envisage Karl Popper. S'il note (1984 : 191-193) qu'aucun énoncé de base, ni même aucun nombre fini d'observations ne saurait contredire une évaluation probabiliste, c'est pour ajouter aussitôt que le chercheur « est en général tout à fait capable de décider s'il peut, momentanément, accepter une hypothèse de probabilité particulière en tant qu'elle se trouve 'empiriquement confirmée' ou s'il doit la rejeter en tant que 'pratiquement falsifiée', c'est-à-dire inutile à des fins de prévision » en raison « de la décision méthodologique de considérer les événements hautement improbables comme exclus ». Sur cette base et au vu des résultats obtenus il semble raisonnable de rejeter l'hypothèse de travail retenue jusqu'alors par l'Institution en ce qui concerne les EFVP.

Il est également souhaitable de rejeter une proposition probabiliste, lorsque des observations contraires correspondent à un modèle de causalité déterministe. Dans ce cas de figure, il est en effet possible d'améliorer nos représentations du phénomène en question en distinguant deux types de situations, celles dont on sait qu'elles correspondent à un modèle de causalité déterministe et les autres. Cette distinction a pour effet de retenir deux propositions au lieu d'une et par conséquent de restreindre le domaine de pertinence de la proposition probabiliste. Nous venons de voir que le cas du « prospecteur » relevait d'une causalité probabiliste. Le cas de l' « aide-soignante » fournit l'exemple d'une situation où le mode d'organisation de l'activité (qui inclut les procédures visant à réguler les dysfonctionnements) exclut l'apparition de coûts cachés significatifs (la même démonstration pourrait être faite à propos du manutentionnaire qualifié). Cette organisation est la suivante. Aucun salarié ne dépend de l'aide-soignante pour effectuer son travail. Pour la plupart des patients, les soins peuvent sans problème être décalés dans la journée, voire ne pas être pratiqués du tout pendant une journée. Une équipe comprend plusieurs aides-soignantes et l'entraide se pratique entre les équipes. L'essentiel du personnel soignant travaille à temps partiel et peut accroître sans difficulté d'un sixième le nombre des vacances réalisées, par ailleurs l'entreprise dispose d'un fichier de soignants extérieurs pour traiter les situations qui ne peuvent être régulées avec le personnel habituel. On a vu que, dans ce cas particulier, les coûts cachés étaient négligeables, mais compte tenu des informations recueillies pour l'élaboration du cas, il est difficile d'imaginer que d'autres facteurs puissent intervenir avec pour effet d'accroître les coûts cachés au point d'entraîner une modification de la politique de prévention de l'entreprise. La validité de cette assertion est certes discutable, puisque de multiples facteurs sont de fait incontrôlés, mais il paraît tout à fait raisonnable d'adopter ici la position de D.T. Campbell

(1984) : Celui-ci estime qu'il n'y a pas à s'inquiéter de n'avoir pas éliminé toutes les menaces susceptibles d'affecter la validité d'une proposition dès lors que toutes celles qui étaient plausibles l'ont été, ce qui est le cas ici. Le fait de distinguer les situations de type « aide-soignante » des situations « prospecteur » à une conséquence très pratique. Même si l'on persiste à penser qu'il peut exister des situations (du type « prospecteur ») dans lesquelles la révélation des coûts cachés est de nature à justifier une augmentation de l'investissement de prévention, il est nécessaire d'écarter cette hypothèse lorsque l'on se trouve dans une situation du type « aide-soignante ».

### 3.1.2 Historicité des situations sociales et pouvoir de réfutation de l'étude de cas

J.-C. Passeron (1991 :368) considère que la généralisation des constats empiriques d'une enquête au delà de son contexte singulier ne peut relever, dans les sciences sociales, que d'un raisonnement « naturel » non démonstratif. Il est souhaitable de nuancer cette assertion en empruntant justement à J.-C. Passeron la distinction qu'il opère entre sciences sociales à ambition synthétique et sciences sociales particulières. Pour ces dernières, je soutiens que la possibilité reste ouverte de décrire les phénomènes étudiés selon « une grille informationnelle préalablement établie » (Granger, 1992 :36) qui tient compte des « traits pertinents du contexte pour la validité de la mesure ou de l'observation » (Passeron, 1991 :368). Si l'on se réfère à l'étude des EFVP, il est clair que la gestion des dysfonctionnements (par exemple celle de l'entreprise « soins à domicile ») dépend de facteurs contextuels d'ordre juridique (comme le droit du travail et la flexibilité qu'il autorise en matière de gestion des ressources humaines) et d'ordre économique (état du marché du travail et coût des modes de régulations), mais il s'agit là de conditions qu'il est possible de définir indépendamment de leur contexte historique d'apparition et d'inclure dans un énoncé « universel au sens strict », c'est-à-dire qui se présente comme vrai à n'importe quel endroit et à n'importe quel moment

## 3.2 Capacité d'une étude de cas « critique » à apporter une contribution théorique

Le degré de codification est l'une des dimensions de la typologie des enquêtes proposée par Richard Butler (1997) et selon ce critère le « cas exploratoire » se distingue nettement de l'« expérience cruciale » (cf. supra le tableau 1). La raison d'être de celle-ci tient dans sa capacité à trancher entre des hypothèses rivales, celui-là vaut surtout par sa capacité à mettre en cause les paradigmes existants et à ouvrir de nouvelles avenues théoriques . Bien qu'il souligne la capacité critique du cas exploratoire, Butler réserve aux seules expériences le rôle consistant à tester de façon rigoureuse les théories existantes (1997 : 934). Comme tout exercice typologique réussi, la construction de Butler a le mérite de la clarté, elle en supporte aussi les limites. Précédemment, l'idée a été développée qu'une étude de cas pouvait jouer le rôle d'expérience cruciale, on va tenter maintenant de montrer qu'une étude de cas critique peut en même temps avoir des vertus « exploratoires ». Cette démonstration va être menée à partir de la recherche déjà présentée. En même temps qu'elle produisait des éléments propres à infirmer l'hypothèse de coûts cachés substantiels, cette recherche a conduit à préciser le type de flexibilité à l'œuvre et à déboucher sur un effort de modélisation de cette dernière.

### 3.2.1 Nature complexe des mécanismes de flexibilité

La notion de flexibilité a donné lieu à une abondante littérature qui vise des problèmes de natures très différentes (Cohendet, Llerena 1989). Selon les situations, la perturbation est plus ou moins prévisible. L'entreprise peut avoir à faire face à une incertitude « à la Knight » ou être seulement confrontée à un phénomène de nature aléatoire. L'indisponibilité d'un opérateur due à un accident routier relève de ce deuxième cas de figure. Si l'on considère la question de la flexibilité dans sa plus grande généralité, les mesures propres à y contribuer sont très diverses quant à l'origine et à nature des ressources mobilisées. Celles-ci peuvent être trouvées au sein ou à l'extérieur de l'organisation et ressortent à plusieurs registres : opérationnel, structurel ou stratégique (Volberda, 1996). Afin de gérer l'indisponibilité d'un opérateur, les entreprises étudiées empruntent largement à ce répertoire, à l'exclusion toutefois des mesures de type stratégique. Construit à partir des oppositions proposées par Volberda, le tableau 5 fournit un ensemble de catégories qui permettent de classer les mesures mises en œuvre par les EFVP étudiées.

Tableau 5

#### Exemples de mesures prises

## pour faire face à l'indisponibilité des opérateurs

Origine des ressources	Interne	Externe
Registre		
Opérationnel	Augmentation du temps de travail	Recours à l'intérim
Structurel	Développement de différentes formes de substituabilité (horizontales et hiérarchiques)	Développement d'un réseau de prestataires

Cette grille permet de mettre un peu d'ordre dans le foisonnement des mesures mises en œuvre par les entreprises, mais elle ne rend pas compte des aspects les plus complexes du management de la flexibilité. Le cas du manutentionnaire qualifié permet d'illustrer ce point. La gestion de son absence se fait selon un mécanisme en cascade. Son poste est confié à un salarié de l'entreprise qui a été formé pour, le cas échéant, tenir ce poste ; ce remplaçant occupe habituellement un poste moins exigeant qui sera pourvu par voie d'intérim. Si l'on se réfère au tableau 5, la gestion de l'indisponibilité du manutentionnaire combine donc de manière étroite une mesure d'ordre structurel reposant sur des ressources internes et une décision opérationnelle mobilisant une ressource externe. Ce constat appelle deux remarques. Premièrement, le fait d'opposer l'interne et l'externe rend mal compte des subtilités du management contemporain, puisqu'elle conduit à traiter de la même manière les transactions de marché et les relations de long terme. Ainsi, l'entreprise de « soins à domicile » ne fait jamais appel à l'intérim pour gérer les situations qui ne peuvent l'être avec le personnel habituel ; elle mobilise pour cela le réseau de soignants extérieurs qu'elle s'est constitué au cours du temps. Deuxièmement, il y a lieu de penser que la complémentarité du structurel et de l'opérationnel n'a rien d'exceptionnel. Compte tenu de l'entr'etayage du structurel et de l'opérationnel, il est proposé d'abandonner cette distinction (du moins en ce qui concerne la gestion des dysfonctionnements) et de retenir le terme de flexibilité fonctionnelle<sup>3</sup> pour désigner la capacité d'une organisation confrontée à des perturbations de nature aléatoire à maintenir « au moindre coût » son fonctionnement habituel.

### 3.2.2 Éléments d'une théorie de la flexibilité fonctionnelle

La recherche menée auprès des EFVP a permis de dégager quatre facteurs de flexibilité fonctionnelle dont il est loisible de penser qu'ils pourraient constituer la base d'un modèle visant à expliquer l'ampleur des perturbations qu'un accident routier peut avoir sur le fonctionnement d'une entreprise. Ces différents facteurs sont présentés dans les paragraphes suivants.

#### 3.2.2.1 Le caractère périphérique de l'opérateur

Toutes choses égales par ailleurs, l'indisponibilité d'un salarié est d'autant moins pénalisante qu'elle ne perturbe pas l'activité d'autres salariés. Les cas étudiés, fournissent deux situations très contrastées de ce point de vue. L'absence de l'aide-soignante ne gêne pas les autres salariés dans la réalisation de leur tâche. En revanche, l'indisponibilité du prospecteur se révèle coûteuse parce qu'elle perturbe l'activité de vente et partant la production.

#### 3.2.2.2 La réserve de capacité

L'absence sera d'autant moins coûteuse qu'il sera possible de mobiliser des réserves de capacités comme ce peut être le cas lorsque qu'une partie de l'effectif travaille à temps partiel Cette situation permet à l'entreprise "Soins à domicile" de faire face de façon très efficace aux absences imprévues.

#### 3.2.2.3 Le potentiel de vicariance de l'organisation

Le potentiel de vicariance désigne l'étendue des possibilités dont dispose une organisation handicapée par l'absence d'un opérateur pour faire face à ses engagements de manière efficace. Ce potentiel dépend notamment de la possibilité de décomposer l'activité de l'absent et des possibilités de substitution au sein de l'équipe ou du groupe catégoriel et le long de ligne hiérarchique. La possibilité de décomposer l'activité peut être illustrée par le

<sup>3</sup> L'adjectif fonctionnel est utilisé ici dans une acception plus large que celle que retiennent El Akremi et alii (2004). Il couvre non seulement les aspects qualitatifs de la flexibilité, notamment la capacité des salariés à assumer différentes fonctions, mais également les aspects quantitatifs de celle-ci, notamment ce que ces auteurs appellent la flexibilité numérique qui consiste dans « la facilité avec laquelle le nombre de salariés peut être ajusté, à la hausse comme à la baisse ».

cas du visiteur médical. Lorsque l'on anticipe une absence de durée moyenne, l'activité du visiteur est prise en charge par la hiérarchie en ce qui concerne les opérations de relations publiques, par d'autres visiteurs médicaux pour la partie visite aux médecins et par le service de commande téléphonique qui en régime normal assure les compléments de commandes entre deux passages du visiteur.

### 3.2.2.4 L'importance de la formation spécifique

La formation et l'apprentissage spécifiques à l'activité sont des facteurs limitatifs dans la recherche de flexibilité. Le tableau 6 tiré de la recherche sur les EFVP montre l'incidence de ces facteurs sur les possibilités de remplacement d'un salarié « nomade » par une personne extérieure à l'entreprise.

Tableau 6

#### Incidence de la formation et l'apprentissage spécifiques sur les possibilités de remplacement

Postes	Spécificité du poste	Conséquences
Prospecteur	Formation 15 jours et période d'apprentissage de 3 mois au cours de laquelle les objectifs sont progressivement augmentés.	Le recrutement n'est envisagé qu'en cas d'indisponibilité de longue durée
Vendeur	Deux mois de formation en salle et sur le terrain.	
Visiteur médical	3 semaines de formation au produits et 6 mois pour être efficace sur son secteur	
Aide-soignante	Une salariée n'ayant pas d'expérience des soins à domicile n'est pas en mesure d'assumer les soins les plus délicats pendant une période de 2 à 3 mois.	

Ajoutons qu'en ce qui concerne ces différents types de personnel, aucune des trois entreprises étudiées ne recoure à l'intérim, ni n'envisage de la faire.

## Conclusion

Les sciences des organisations doivent concilier des exigences contradictoires. D'un côté, il est important qu'elles puissent apporter en temps utile aux praticiens les éléments de réponse que ceux-ci attendent, de l'autre il est essentiel que les procédures mises en œuvre garantissent au mieux la validité des connaissances produites. La complexité des situations sociales, leur imbrication dans des contextes changeants et la diversité de ces derniers rendent toute comparaison difficile ; elles menacent du même coup le projet consistant à produire de façon rigoureuse une connaissance utile.

Dans un monde qu'ils contribuent à construire, les acteurs ont besoin d'évaluer la portée de leurs actions et d'éviter les apprentissages superstitieux (March and Olsen, 1975). Pour ce faire, la solution idéale consiste à mettre sur pied de véritables expérimentations, mais la situation se présente rarement de manière aussi favorable. Parmi les solutions de rechange, l'étude de cas de type infirmationniste, en dépit d'une reconnaissance déjà ancienne (Campbell, 1975), faisait figure de « mal-aimée ». Comme l'occasion s'était présentée d'évaluer par ce moyen la politique qu'une institution de prévention avait développé en direction des entreprises, il paraissait intéressant de procéder à un réexamen à la fois épistémologique et méthodologique de ce type d'étude de cas.

Cet article visait trois objectifs. Le premier consistait à montrer que la nature des objets propres aux sciences sociales ne fait pas nécessairement obstacle à une démarche de type infirmationniste, du moins en ce qui concerne ce que J.-C. Passeron (1991) appelle les sciences sociales particulières. Partant du principe que toute expérience qui permet de réfuter un énoncé universel revêt une portée qui correspond à l'universalité de l'énoncé en question, le deuxième objectif consistait à apprécier les conditions dans lesquelles une étude de cas peut effectivement jouer le rôle d'expérience cruciale. Le troisième objectif consistait à établir qu'une étude de cas « critique » peut, dans certaines conditions, assumer les fonctions traditionnellement attribuées à l'étude de cas exploratoire. En l'occurrence, l'évaluation menée au moyen d'études de cas permet non seulement de réfuter la croyance qui fondait la politique de l'Institution, mais aussi de dégager les éléments d'une théorie de la flexibilité fonctionnelle permettant d'expliquer l'ampleur des perturbations qu'un accident routier peut avoir sur le fonctionnement d'une entreprise.

## Annexe - Détermination des coûts apparents et des coûts cachés

Certains des coûts supportés par l'entreprise en cas d'accident sont saisis en comptabilité parce qu'ils donnent lieu à une "transaction" avec le salarié (à qui l'entreprise paie par exemple son premier jour d'absence) ou avec un tiers. Leur saisie comptable confère à ces coûts une certaine visibilité. Certaines de ces transactions sont immédiatement enregistrées, d'autres, comme les cotisations « accident du travail » ou les primes d'assurance automobile peuvent n'être constatées qu'avec un décalage important dans le temps. Le tableau suivant récapitule les différentes catégories retenues pour traiter des coûts apparents.

**Tableau 1 Les différentes catégories de coûts apparents**

<b>Correspondant à des transactions ;</b>
<b>Immédiates</b>
salariales
- paiement jour d'absence
- différence de salaires
matérielles
- location remplacement
- autres
<b>Différées</b>
cotisations « accident du travail »
primes d'assurance auto

### Commentaires

- En cas d'accident de travail, les coûts salariaux restant à la charge de l'entreprise comprennent le paiement du premier jour d'absence et le surcoût (ou l'économie) provoqué par le remplacement du salarié, selon que le remplaçant est plus ou moins payé que la personne accidentée. Il s'agit de coûts salariaux correspondant à des dépenses immédiates (première rubrique).
- L'accident induit généralement des dégâts matériels qui peuvent être sources de débours immédiats pour l'entreprise. Tel est le cas des franchises d'assurance en cas de responsabilité du salarié accidenté ou des frais de location d'un véhicule de remplacement. Dans certains cas l'accident peut donner lieu à d'autres transactions ; frais d'experts ou de prestataires par exemple (deuxième rubrique).
- Les deux rubriques suivantes concernent les flux financiers différés. Il s'agit des augmentations de cotisations « accident du travail » et des primes d'assurance.

L'accident routier professionnel n'est pas seulement à l'origine de coûts faciles à évaluer à partir de la base de données sociales et comptables de l'entreprise, il provoque également de multiples perturbations dont les effets ne sont pas enregistrés en tant que tels dans le système d'information comptable. Ces perturbations donnent fréquemment lieu à des régulations informelles (intervention par exemple de la hiérarchie qui, pendant ce temps, ne se consacre pas au travail qui est le sien) et elles apparaissent à différents endroits dans l'entreprise (ce qui n'en facilite pas la recension). Le coût de ces dysfonctionnements nécessite pour être apprécié de discuter des régulations mises en œuvre et des perturbations résiduelles (perte de chiffre d'affaires par exemple) avec les acteurs concernés. . Le tableau suivant récapitule les différentes catégories retenues pour traiter des coûts cachés..

**Tableau 1 Les différentes catégories de coûts cachés**

Procédure remplacement
Dysfonctionnements. du service
Dysfonctionnements des autres services
Perte de marge due à l'absence
Baisse de rendement au retour du salarié

### Commentaires

- Le remplacement du salarié (première rubrique) induit des coûts cachés. Lorsqu'il est nécessaire de faire appel à des personnes extérieures, ces coûts qui n'apparaissent pas en comptabilité, comprennent notamment les coûts de recrutement, de formation et d'apprentissage. Ce dernier coût correspond à la différence entre la performance normale pour le poste et celle du salarié nouvellement recruté.

- L'accident provoque des perturbations non seulement dans le service de l'employé concerné (suscitant par exemple une intervention de sa hiérarchie), mais aussi dans d'autres services (gestion administrative de l'accident par le service du personnel par exemple). Les coûts de ces perturbations apparaissent respectivement dans les deuxième et troisième rubriques du tableau.
- Le non-remplacement ou le remplacement tardif du salarié peut provoquer des pertes de chiffre d'affaires et donc de marge importantes (quatrième rubrique). Ces pertes qui concernent principalement le personnel commercial, sont analogues à celles supportées en cas de maladie.
- Après son retour dans l'entreprise le salarié peut traverser une période pendant laquelle ses performances sont inférieures à ce qu'elles étaient avant l'accident. La dernière rubrique du tableau vise ce type de coût caché qui peut être significatif.

## Bibliographie

- Allison, Graham T. (1971) *The essence of decision : Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston, MA: Little Brown.
- Bourgeois, L.J. III and Eisenhardt Kathleen M. (1988) « Strategic decision processes in high velocity environments : four cases in the microcomputer industry ». *Management Science*, 34, 7 : 816-835
- Brody, Bernard et Yves Létourneau, André Poirier (1990) *Les coûts indirects des accidents du travail*. Rapport R-044, septembre, Institut de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec.
- Brown, Shona L. and Kathleen M. Eisenhardt (1998) *Competing on the Edge : Strategy as Structured Chaos*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bouveresse, Renée (1986) *Karl Popper*, Paris :Vrin.
- Butler, Richard (1997) « Stories and Experiments in Social Inquiry ». *Organization Studies*, 18, 6: 927-948.
- Campbell, Donald T. (1957) « Factors Relevant to the Validity of Experiments in Social Settings ». *Psychological Bulletin* 54, 4: 297-312.
- Campbell, Donald T. (1961) « The mutual methodological relevance of anthropology and psychology » in *Psychological anthropology : Approaches to culture and personality*. F. L. K. Hsu (ed.), 333-352, Homewood, IL: Dorsey Press.
- Campbell, Donald T. (1967) « Administrative Experimentation, Institutional Records, and Nonreactive Measures » in *Improving Experimental Design and Statistical Analysis*. J. C. Stanley and S. M. Elam (eds), Skokie, IL: Rand McNally & Co, 257-91.
- Campbell, Donald T. (1969) « Reforms as Experiments ». *American Psychologist* 24, 4 : 409-429.
- Campbell, Donald T. (1974) « Evolutionary epistemology » in *The philosophy of Karl Popper*. PA. Schilpp, (ed.), 413-463, LaSalle, IL: Open Court.
- Campbell, Donald T. (1975) « 'Degrees of freedom' and the case study ». *Comparative political studies*, 8, n°2, 178-193.
- Campbell, Donald T. (1978) « Qualitative knowing in Action Research » in *The Social Contexts of Method*. M. Brenner, P. Marsh, and M. Brenner (eds), London: Croom Helm, Ltd, 184-209.
- Campbell, Donald T. (1984) « Can We Be Scientific in Applied Social Science ? » in *Evaluation Studies Review Annual*. Ross F. Connor, David G. Attman, and Christine Jackson (eds), vol. 9 : 26-48, Thousand Oaks: Sage.
- Campbell, Donald T. (1988) « The Experimenting Society » in *Methodology and Epistemology – Selected Papers - D.T.Campbell*. E. Samuel Overman (ed.), Chicago; The University of Chicago Press, 290-314.
- Campbell, Donald T. and H. Laurence Ross (1968) « The Connecticut crackdown on speeding : Time-series data in quasi-experimental analysis ». *Law and Society Review* 3 : 33-53.
- Campbell, Donald T. and J. C. Stanley (1963) « Experimental and quasi-experimental designs for research on teaching » in *Handbook on research on teaching*. N.L. Gage (ed.), 171-246, Chicago: Rand McNally. Reprinted as *Experimental and quasi-experimental designs for research*, Chicago: Rand Mc Nally, (1966).
- Chalmers, Alan F. (1987), *Qu'est-ce que la science?*, Paris :Éditions La Découverte.
- Cohendet, Patrick et Patrick Llerena (1989) « Flexibilités, risque et incertitude dans la théorie de la firme : un survey » in *Flexibilité, information et décision*. Patrick Cohendet et Patrick Llerena (eds), Economica, 7-71.
- Cyert, Richard M., Herbert A. Simon, and D. B. Trow (1956) « Observation of a business decision ». *The Journal of Business*, 29 : 237-248.
- Eisenhardt, Kathleen (1989) « Building Theories from Case Study Research ». *Academy of Management Review*, 14, 4: 532-550.
- El Akremi, Assâad, Jacques Igalens et Christine Vicens (2004) « Flexibilité organisationnelle : complexité et profusion conceptuelles » in *Flexibilités et performances – Stratégies d'entreprises, régulations, transformations du travail*. Rachel Beaujolin-Bellet (ed.), Paris : La découverte.
- Granger, Gilles Gaston (1992) *La vérification*. Paris :Odile Jacob
- Hedström, Peter and Richard Swedberg (1998) *Social Mechanisms – An Analytical Approach to Social Theory*. Cambridge : Cambridge University Press.

- 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, 3:281-299.
- King, Gary, Robert O. Keohane, and Sydney Verba. (1994). *Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Lewin, A. Y. and C. U. Stephens, (1993) « Designing postindustrial organizations » in *Organizational change and redesign: Ideas and insights for improving performance*. G. P. Huber and W. H. Glick (eds.) 393-410. New York: Oxford University Press.
- Liebersohn, Stanley (1991) « Small N's and Big Conclusions: An Examination of the Reasoning in Comparative Studies Based on a Small Number of Cases ». *Social Forces* 70, 2 (December): 307-20.
- Lijphart, Arend (1971) « Comparative Politics and the Comparative Method ». *American Political Science Review* 65, 3 (September): 682-93.
- March, James G. and Johan P. Olsen (1975) The Uncertainty of the Past : Organizational Learning under Ambiguity, *European Journal of Political Research*, n°3, pp. 147-171.
- Martinet, Alain - Charles et Henri Savall (1978) « Dysfonctionnements, coûts et performances cachés dans l'entreprise ». *Revue d'Économie industrielle*, 5, 3° trimestre : 82-94.
- McKeown, Timothy J.( 1999) « Case Studies and the Statistical Worldview: Review of King, Keohane and Verba's Designing Social Inquiry. Scientific Inference in Qualitative Research ». *International Organization* 53, 1 (Winter): 161-90.
- Mintzberg, Henry (1978), « Patterns in strategy formation ». *Management Science*, 24, 934-948.
- Mohrman, Susan Albers; Cristina B Gibson and Allan M Mohrman Jr; (2001) « Doing research that is useful to practice: A model and empirical exploration ». *Academy of Management Journal*; Apr 44, 2 :
- Munck, Gerardo L. (1998) « Canons of Research Design in Qualitative Analysis ». *Studies in Comparative International Development*, Fall, 33, 3, 18-45.
- National Health Service (1993) *The costs of accidents at work*.
- Passeron, Jean - Claude (1991) *Le raisonnement sociologique - L'espace non-Poppérien du raisonnement naturel*. Paris : Nathan.
- Patton, Michael Quinn (1990) *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Popper, Karl R. (1984) *La logique de la découverte scientifique*, Paris :Payot.
- Ragin, Charles and David Zaret (1983) « Theory and Method in Comparative Research: Two Strategies ». *Social Forces*; March, 61, 3, 731-754.
- Savall, Henri (1981) *Reconstruire l'entreprise – Analyse socio-économique des conditions de travail*. Paris : Dunod.
- Stablein, Ralph (1996) « Data in Organization Studies » in *Handbook of Organization Studies*. Stewart R.Clegg, Cynthia Hardy and Walter R. Nord (eds) 509-525, Thousand Oaks : Sage.
- Stake, Robert E. (1994) « Case Studies » in *Handbook of Qualitative Research*. Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln (eds.) 236-247, Thousand Oaks: Sage.
- Volberda, Henk W. (1996) « Toward the Flexible Form : How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments ». *Organization Science*, vol 7, n°4, 359-374.
- Yin, Robert K. (1989) *Case study research*. Thousand Oaks: Sage.

## Table des matières

### Études de cas et évaluation de programmes : une perspective campbellienne

#### Introduction

#### **1 L'étude de cas dans une perspective infirmationniste**

- 1.1 Une reconnaissance laborieuse
- 1.2 Une reconnaissance encore très mesurée
  - 1.2.1 Le point de vue interprétativiste : l'intérêt du cas est d'être unique
  - 1.2.2 Le point de vue « positiviste » : il n'y a de salut que dans des échantillons de grande taille
- 1.3 Les obstacles à l'usage 'critique' de l'étude de cas en sciences sociales
  - 1.3.1 Causalité aléatoire et mode de réfutation
  - 1.3.2 Parenté des contextes et portée de la réfutation
- 1.4 L'étude de cas, investigation critique et codifiée

#### **2 Analyse de l'évaluation d'une politique au moyen d'études de cas**

- 2.1 Présentation de la démarche
  - 2.1.1 L'enjeu
  - 2.1.2 La méthode
  - 2.1.3 Le concept de coûts cachés et son évaluation
- 2.2 Les résultats obtenus et leur discussion
  - 2.2.1 Présentation synthétique des résultats
  - 2.2.2 Appréciation de la qualité des mesures
  - 2.2.3 Appréciation de la validité interne
  - 2.2.4 Appréciation de la validité externe

#### **3 L'étude de cas « critique », de la logique du non à l'élaboration théorique**

- 3.1 Capacité d'une étude de cas à servir d'« expérience cruciale »
  - 3.1.1 Types de causalité et pouvoir de réfutation de l'étude de cas
  - 3.1.2 Historicité des situations sociales et pouvoir de réfutation de l'étude de cas
- 3.2 Capacité d'une étude de cas « critique » à apporter une contribution théorique
  - 3.2.1 Nature complexe des mécanismes de flexibilité
  - 3.2.2 Éléments d'une théorie de la flexibilité fonctionnelle
    - 3.2.2.1 Le caractère périphérique de l'opérateur
    - 3.2.2.2 La réserve de capacité
    - 3.2.2.3 Le potentiel de vicariance de l'organisation
    - 3.2.2.4 L'importance de la formation spécifique

#### **Conclusion**

#### **Bibliographie**