

LA MÉTHODE DES CAS EN RECHERCHE

Dr. Grégory Coraux

« L'étude de cas est l'histoire d'un phénomène passé ou présent, établi à partir de diverses sources d'informations et de faits. L'étude de cas peut inclure des données provenant de l'observation directe et d'interviews systématiques ou encore provenant d'archives publiques ou privées. En fait, n'importe quel élément pertinent appartenant au flux des événements décrivant le phénomène étudié est une potentielle donnée pour l'étude de cas, lorsque le contexte est important (Franz & Robey, 1984 ; Stone, 1978) » (Leonard-Barton, 1990 : 249).

1. Quand et pour Quel objet de Recherche choisir cette Méthode ?

La méthode des cas en recherche se donne pour objectif d'analyser une situation organisationnelle afin de circonscrire la nature d'un problème et de proposer des solutions pragmatiques. Elle peut aussi bien intégrer une approche quantitative qu'une approche qualitative ou mixer les deux. Autrement dit l'étude de cas est une stratégie de recherche qui se focalise sur la compréhension de dynamiques actuelles au sein d'un environnement unique. Lorsque les limites entre le phénomène observé et le contexte ne sont pas clairement évidentes, la méthode des cas est particulièrement adaptée. La phase initiée par le chercheur qui opte pour la méthode des cas s'appuie sur le type d'information qu'il recherche. Elle s'appuie également sur le type de données qu'il veut collecter. Mintzberg (1979 : 585) disait à propos de cette étape : *“Peu importe la taille de l'échantillon ou l'intérêt du chercheur, nous nous sommes toujours attachés à aller dans les organisations avec un sujet bien défini pour collecter de manière systématique des types de données spécifiques”*.

A la base, cette méthode s'inscrit à dans la “théorie enracinée dans les faits” proposée par Glaser et Strauss en 1967. Les auteurs ont défendu l'idée qu'il existe une connexion intime avec la réalité empirique, permettant le développement d'une théorie valide, testable et pertinente. La théorie enracinée dans les faits est une méthode utilisant la comparaison des données. Elle permet l'émergence, par induction, d'une théorie relative à un phénomène étudié grâce au recueil de données (entretiens, ou observation directe de faits et d'actes).

Ce qui fait la force de la méthode des cas c'est sa capacité à étudier le phénomène dans son cadre naturel et significatif. La théorie pertinente est générée à partir d'une compréhension atteinte à travers l'observation de cette situation actuelle. Dans la méthode des cas on peut aborder les questions du type : Pourquoi ? En quoi ? et Comment ? Cette méthode donne la possibilité de répondre avec une compréhension relativement complète, de la nature et de la complexité du phénomène. De plus, la méthode des cas se prête plus facilement aux investigations exploratoires où les variables sont encore inconnues et le phénomène peu compris dans son ensemble (Meredith, 1998). C'est donc quand une incertitude dans la définition des construits est grande que la méthode des cas est

particulièrement pertinente (Wacker, 1998). Mais outre ce contexte d'exploration le chercheur peut vouloir aussi tester une théorie existante à travers l'analyse de nouveaux cas concrets (Voss, Tsirikrisis et Frohlich, 2002).

POINTS CLEFS :

Déterminer la question de recherche

- ❖ La méthode des cas est particulièrement adaptée pour des questions de recherche commençant par: Pourquoi ? En quoi ? Comment ?

Exemple : *Comment apparaissent et peuvent être gérés les risques au cours de la réalisation d'un contrat d'IT Outsourcing, aussi bien du côté client que du côté fournisseur ?*

Poser les objectifs de l'utilisation de la méthode des cas

- ❖ Exploration et développement d'une théorie
- ❖ Construction d'une théorie avec identification des variables clés et liens entre elles
- ❖ Test d'une théorie existante
- ❖ Extension d'une théorie déjà établie auparavant

Exemple : *Aucune théorie n'est développée sur le champ que le chercheur désire investiguer. Ainsi le chercheur n'a pas testé des hypothèses mais a utilisé la méthode des cas dans un mode exploratoire.*

La différence essentielle entre la méthode des cas et les méthodes conceptuelles analytiques, se situe dans le fait que la méthode empirique des cas utilise des données pour induire une théorie. En revanche la méthode conceptuelle analytique utilise la déduction pour comprendre des faits (Wacker, 1998). La théorie est ici vue comme un système de construits reliés entre eux par des propositions et de variables reliées entre elles par des hypothèses. Sans "théorie" il est impossible de donner une signification à des données générées empiriquement. Mais comment s'assurer que l'on a bien induit une théorie qui permette de les expliquer ? C'est lors de l'aboutissement final du travail qu'il est possible de l'envisager. C'est bien là un des "problèmes" rencontrés par les chercheurs qui optent pour cette méthode : ne savoir qu'à la toute fin de son travail que l'on a réellement trouvé un construit, un modèle ou une théorie qui méritaient cette étude de terrain intense. Cependant la spécificité essentielle de ce mode de recherche repose sur le fait que c'est par le terrain que la problématique va progressivement émerger, s'affiner ou au contraire se reformuler.

Par rapport au modèle hypothético-déductif (capacité de l'apprenant de déduire des conclusions à partir d'hypothèses confirmées ou infirmées et pas seulement liées à une observation réelle), la principale différence pour le chercheur consiste à accepter, durant tout le processus de recherche, des allers-retours quasi permanents entre le terrain investigué et la théorie (Hlady Rispal, 2002).

POINTS CLEFS :

Définir la stratégie de recherche à utiliser

- ❖ Emergence d'une théorie relative à un phénomène étudié et focalisation sur la compréhension de dynamiques actuelles

Exemple : Recherche réalisée dans l'optique de découvrir des éléments qui n'étaient pas encore mis en exergue par la littérature académique.

La méthode des cas va demander au chercheur de se plonger durant une longue période dans un terrain organisationnel. Admettant que la réalité sociale spécifique qu'il va observer sera l'ensemble des décisions et des comportements des acteurs individuels, le chercheur s'inscrit pleinement dans le paradigme d'interactionnisme. Dans le paradigme d'interactionnisme symbolique on admet que l'ordre des éléments observés est constamment remis en cause et reconstruit par les acteurs individuels ou les groupes d'acteurs de l'organisation (ou lié à celle-ci). Ainsi, la méthode des cas va s'efforcer de saisir cette réalité et de chercher dans cette « fluidité » les éléments stables qui poseront les jalons des construits à venir. Peu à peu, le chercheur s'aperçoit que les acteurs tiennent un discours cohérent fondé sur leur expérience personnelle au sein de l'organisation. Mais ce discours est fondé selon des logiques tacitement co-construites par des secteurs, des départements ou des groupes d'individus. Ce sont ces ethnométhodes (Garfinkel, 1967) co-construites qui seront induits des discours et qui serviront de fondement à la vision plus systémique de l'organisation étudiée. Les ethnométhodes s'intéressent donc de l'intérieur à la manière dont se fabriquent les principales caractéristiques observables d'un phénomène.

2. Quelles en sont les Conditions Optimales de Réalisation ?

L'étude de cas va décrire et mettre en exergue un phénomène précis rencontré par une organisation. Le choix d'un cas unique peut se justifier par son caractère révélateur, le choix de deux ou trois cas peut être légitimé par le caractère exploratoire d'une recherche, le choix de quatre à dix cas peut être motivé par une volonté de comparaison, etc. Le nombre recommandé est souvent compris entre 4 et 10, car d'après Eisenhardt (1989), qui fait autorité en la matière, il est difficile de générer une théorie avec moins de 4 cas. Selon Glaser & Strauss (1967), le moment où le chercheur cesse d'ajouter des cas à son étude s'appuie sur le phénomène dit de saturation théorique. Mais, Yin (1994) souligne le fait que d'étudier moins de 4 cas ne soit pas une limite lorsque l'on s'inscrit dans une étude exploratoire s'inscrivant dans une logique de découverte.

La sélection du ou des "bons cas" s'effectue donc sur une trame plus théorique que pragmatique. Le premier critère d'échantillonnage que l'on retrouve pour l'étude de cas et particulièrement pour celle qui est multi-cas est la représentativité théorique de chaque cas. Pour Eisenhardt (1989), le nombre approprié de cas à élaborer dépendra de la connaissance existante, du sujet et des informations additionnelles qui peuvent être obtenues à partir des études de cas ajoutées. Glaser et Strauss de leur côté, (1967 : 45) définissent la constitution d'un échantillon théorique comme étant : « *Le processus de collecte de données pour produire une théorie par laquelle le chercheur collecte, codifie et analyse ses données et décide quel type de données collecter ultérieurement et où trouver ces données, en vue de développer sa théorie au fur et à mesure de son émergence* ».

Ainsi, pour être inclus dans l'échantillon théorique, un cas doit posséder suffisamment de points en commun avec les autres cas qui permettent d'aborder le phénomène étudié. Il est exclu que certains cas possèdent une différence fondamentale par rapport aux autres. Selon Hlady Rispal (2002) la structure de l'échantillon est établie en fonction des critères qui permettent de comparer les cas à la toute fin du travail. Mais comme le souligne Bergadaà (2003) le critère de la représentativité théorique permet de contrôler que chaque cas lié à une entreprise retenue, correspond bien au thème central de la recherche conduite.

Il est important pour la construction d'un cas riche et solide de choisir une entreprise dont le chercheur est plutôt proche géographiquement et intellectuellement parlant. Il est également important d'avoir une adéquation conceptuelle assurant le potentiel de la richesse d'information recueillie ainsi que la variété des sources d'information. La richesse des données qui seront potentiellement obtenues est un élément clef qui repose aussi sur le fait de sélectionner les bonnes personnes à interviewer. Enfin, le critère de l'équilibre demande au chercheur de faire attention, dès ses choix initiaux, au fait que des unités ne soient pas ensuite surreprésentées ou sous-représentées dans les conclusions.

Lorsque le ou les cas sont étudiés, analysés et réconciliés, il est important de s'attacher à la capacité de transférer les résultats induits de la recherche à d'autres organisations. Le transfert des résultats issus de l'étude de cas à d'autres organisations peut se réaliser lorsque le chercheur utilise une méthode de "case cluster" (McClintock *et al.*, 1979).

Cette méthode de “*case cluster*” consiste à regrouper les données présentes dans un cas de façon à constituer des noyaux permettant une généralisation et une analyse théorique des organisations.

POINTS CLEFS :

Sélectionner les cas sur 4 critères

- ❖ Représentativité théorique
- ❖ Variété
- ❖ Richesse des données
- ❖ Critère de l'équilibre (unités surreprésentées ou sous-représentées dans les conclusions)

Exemple : *Choix de deux entreprises ayant signé un contrat stratégique d'IT Outsourcing de plusieurs dizaines de millions d'euros : une multinationale présente dans 40 pays et un fournisseur global de services informatiques présent dans plus de 150 pays. Les documents internes lors de présentations chez le client, le champ d'application du contrat, des archives, ont été transmis au chercheur. Les critères majeurs qui ont permis de sélectionner les deux entreprises furent les suivants : accès au siège social mondial, taille, impacts du contrat sur la stratégie et l'organisation, contrat signé depuis plus de 24 mois afin que le Top-Management ait assez de recul sur les risques apparaissant pendant l'exécution du contrat.*

Sur le plan pratique, le chercheur peut prendre des notes sur ses impressions chaque fois qu'il visite un site relié à l'analyse d'un cas. Le but est donc de réagir à chaque détail plutôt que de passer au crible chaque point qui semblerait saillant, car il est souvent difficile de savoir à l'avance ce qui pourra être ou ne pas être utile dans le futur pour l'analyse du cas (Bourgeois et Eisenhardt, 1988). Le chercheur doit constamment se demander : « *Qu'est-ce que je suis en train d'apprendre de nouveau ?* » et « *En quoi ce cas diffère des autres ?* ».

Les comparaisons croisées entre les cas permettent de voir les relations, les convergences que l'on peut trouver, et permettent d'utiliser, parfois, certaines observations informelles. Eisenhardt (1989), explique qu'il est possible de pouvoir modifier ou d'ajouter des données collectées au cours de l'étude du cas, car le chercheur va tenter de comprendre chaque cas individuellement en profondeur et de façon plausible.

Le chercheur doit donc faire preuve de flexibilité et saisir les opportunités qui s'offrent à lui en modifiant ou en intégrant des données au cours de l'étude de cas. Les entretiens constituent une forte richesse de données lorsqu'ils sont analysés. Ils dépendent certes de la capacité à cibler les bonnes personnes à interviewer mais aussi de l'aptitude du chercheur à s'appropriier l'environnement de l'organisation étudiée.

Le chercheur doit poser les bonnes questions en préparant avec soin son questionnaire et savoir rebondir sur les réponses des interviewés.

Les observations peuvent être réalisées lorsque le chercheur s'intègre dans l'organisation en participant à des réunions par exemple. Il est crucial de prendre des notes à chaque fois qu'un élément supplémentaire peut venir enrichir l'analyse du cas car c'est un ensemble de sources primaires et secondaires d'information qui permettent de réaliser le cas. Néanmoins, si les archives, les présentations ou les documents internes représentent une source complémentaire d'information extrêmement riche pour le chercheur, ces éléments sont souvent difficiles à collecter pour des raisons de confidentialité.

POINTS CLEFS :

Combiner plusieurs méthodes de recueil de données

- ❖ Entretiens
- ❖ Observations
- ❖ Notes
- ❖ Archives
- ❖ Présentations
- ❖ Documents internes

Exemple : *Le chercheur utilise des méthodes d'interviews, des observations sur le terrain, des analyses de sources primaires d'information et d'archives (trame diachronique), dans le but de bâtir des cas possédant de larges éléments triangulés. Le questionnaire orienté « client » fut pré-testé avant l'étude, auprès de trois Chief Information Officers (CIO) confrontés à l'IT Outsourcing et travaillant dans trois multinationales. A partir de ce pré-test des modifications ont été apportées au guide d'entretien. Ces modifications ont permis de bâtir le guide d'entretien utilisé pour le fournisseur, afin d'obtenir des questionnaires à « effet miroir » nécessaires pour l'approche dyadique (analyse des relations client-fournisseur sur la notion d'interaction) retenue dans cette recherche. Les entretiens ont débuté avec le dirigeant du plus haut niveau hiérarchique et stratégique et ont fini avec des personnes directement concernées par la problématique dans leur quotidien (niveau opérationnel).*

La comparaison utilisée en analyse croisée est assez lourde à gérer, mais permet d'éviter la tendance de l'investigateur à vouloir trouver des résultats prématurés et à achever son travail.

L'analyse croisée de cas donne en effet l'opportunité de prendre les données sous différents angles (Eisenhardt, 1989). On la pratique en sélectionnant des catégories ou des dimensions, puis en mettant en exergue les similarités ou les différences intergroupes. Il est également possible de sélectionner par paires de cas et d'établir les similarités et les différences entre chaque paire de cas. Cette stratégie conduit le chercheur à trouver des similarités ou des différences subtiles entre les cas. Enfin, le chercheur peut aussi diviser les données par sources. Par exemple, un chercheur peut étudier les données observées, alors qu'un autre repasse en détail les entretiens, et enfin un dernier peut travailler sur les questionnaires. Lorsqu'un modèle provenant d'une source de données est corroboré à une autre source, les résultats trouvés seront donc plus fiables.

La phase d'induction des construits est toujours déstabilisante. Mais, généralement, la définition du construit et sa mesure, émergent assez naturellement au cours du processus d'analyse de l'étude de cas. Yin (1994) conseille la logique de réplication successive pour permettre la généralisation de l'étendue. Autrement dit, de manière idéale le chercheur devrait cesser d'ajouter des analyses et de procéder à des répliques successives lorsque la saturation est atteinte. Cela signifie que son construit ne varie plus lorsque de nouvelles données lui sont apportées. Par exemple, on parle de saturation théorique, si on suppose que la relation observée au sein d'un groupe soumis à certaines conditions, sera la même pour un autre groupe soumis à des conditions identiques (Hlady Rispal, 2002). Mais soyons raisonnable : en pratique, la saturation théorique arrive souvent avec des considérations pragmatiques, comme par exemple, le manque de temps. L'objectif d'un chercheur ayant opté pour la méthode des cas s'inscrit dans une étude de l'action et non dans une théorie qui englobe l'ensemble d'une société.

POINTS CLEFS :

Analyse croisée des cas et hypothèses dégagées

❖ Le chercheur doit répondre à des questions précises pour réaliser l'analyse croisée des cas

Exemples : *Quels sont les risques du côté acheteur (comparaison avec ceux identifiés dans la littérature) et du côté vendeur pendant le contrat, avec une vision croisée de l'entreprise acheteuse sur l'entreprise vendeuse et inversement ? Existe-t-il une standardisation possible des stratégies de gestion des risques ? Quel rôle est joué par le climat relationnel entre les deux entreprises dans cette gestion des risques ? Quels éléments doivent être mis en place au sein de l'entreprise cliente et chez le fournisseur afin qu'il y ait un niveau de service/qualité/coûts amélioré ? Comment les stratégies de gestion des risques et la mise en place de ces éléments d'amélioration peuvent permettre une reconduction du contrat entre les deux entreprises ?*

3. Les Analyses effectuées : Mode opératoire

En optant pour la méthode des cas, nous nous situons d'emblée dans ce que Miles et Huberman (2003: 311) ont défini par le fait que l'on « considère le site comme une entité pleine et entière et examine des configurations, des associations, des causes et des effets au sein du cas, et n'envisage que par la suite une analyse comparative » des cas. Cette approche est appropriée lorsque « l'on recherche des modèles spécifiques, concrets, enracinés dans l'histoire ». Miles & Huberman (2003) ont mis en exergue des techniques spécifiques pour analyser des données qualitatives. Leur idée inclut une variété d'outils tels que des tableaux d'analyse sous forme de matrices à double entrée qui décomposent les données qualitatives sans détruire la signification des données. De leur côté, pour Paillé et Mucchielli (2003 : 139), l'analyse thématique va générer une grande diversité de thèmes et assez rapidement, une certaine récurrence va se présenter. Ceci va obliger l'analyste à procéder par regroupements. La qualité de l'analyse thématique dépendra aussi de la formulation des objectifs établis dès le départ par l'analyste.

En fait il n'existe jamais une seule méthode d'analyse, mais il en existe autant que nécessaire. L'émergence progressive d'une théorie, ou du moins de construits, correspond ainsi à la combinaison de plusieurs méthodes de recueil de données. Elle correspond également aux divers éléments qui appellent des investigations précises à des moments opportuns. Les entretiens, les observations, et les archives sont utilisés alternativement pour mener à bien ce type de recherche inductive (Bonoma, 1985). Durant toute la période de collecte des données, le chercheur doit s'assurer de la suffisance, la nécessité et l'accessibilité des sources qu'il a utilisées. Selon Eisenhardt (1989), se basant au préalable sur les travaux de Pettigrew (1988), le fait d'avoir plusieurs chercheurs participant aux visites sur le site étudié permet de croiser différentes perspectives. Ceci ne peut qu'enrichir l'analyse du cas en temps réel.

Le fait de trianguler les données est également une procédure de vérification des données classique durant toute la phase de recueil des données. Il existe deux grandes méthodes pour trianguler les données : multiplier la collecte des faits similaires par plusieurs sources ou utiliser plusieurs types d'analyses à partir des mêmes informations (Bonoma, 1985 ; Wacheux, 1996). Mais le chercheur doit rester conscient qu'il ne se limite pas à du simple recueil de données,

car en fait il produit également des données, car il est lui-même son propre outil de recherche (Le Moigne, 1990; 1995). Le chercheur n'est jamais un acteur externe à son terrain avec la méthode des cas car il interagit lui aussi avec les personnes et les groupes qu'il interroge et qu'il observe. Son interaction peut aussi modifier les ethnométhodes qu'il cherche à comprendre (Lincoln & Guba, 1985).

POINTS CLEFS :

Triangler les données

- ❖ Multiplication de la collecte des données à partir de plusieurs sources et confrontation
- ❖ Utilisation de plusieurs types d'analyses à partir des mêmes informations

Exemple : Diverses sources d'information furent utilisées dans la rédaction des cas pour la triangulation nécessaire des données : le champ d'application du contrat signé entre les deux entreprises fut utilisé ainsi que des documents internes relatifs au domaine de l'IT Outsourcing. Les entretiens (en profondeur, semi-structurés, à questions ouvertes) furent résumés sous forme de portraits synthétiques, les matrices d'analyse thématique, la validation des entreprises sur le modèle final induit de la recherche, ont permis de croiser les informations. Par ailleurs, des références variées provenant de la revue de littérature furent utilisées afin de définir les éléments décrivant le modèle théorique de la recherche.

L'analyse des données est le cœur de la construction d'une théorie à partir d'une étude de cas. Les travaux de Bourgeois & Eisenhardt (1988) ont développé les techniques d'analyses croisées de cas et les recherches directes de Mintzberg (1979) ont fourni des contributions majeures pour créer un cadre de travail permettant de construire une théorie à partir d'une étude de cas. Cette partie est la plus difficile et la moins codifiée du processus.

La méthode des cas combine plusieurs méthodes de recueil de données telles que : archives, entretiens, questionnaires et observations. L'analyse en profondeur du cas implique une rédaction de chaque site, des prises de notes précises de la part du chercheur, permettant ainsi de générer d'autres aperçus (Eisenhardt, 1989). Au cours de ses analyses, le chercheur va se comporter en véritable "bricoleur", utilisant les méthodes d'analyses qui lui semblent le plus propices à la réalité qu'il souhaite éclairer :

- L'analyse compréhensive de contenu des entretiens est la première à être utilisée, car elle permet de comprendre les raisons individuelles de chaque acteur. Cette méthode relève d'une sensibilité phénoménologique. En vérifiant ses notes d'observation du terrain, en replaçant le contexte de travail des personnes interviewées le chercheur peut laisser libre cours à son empathie. Il peut alors voir émerger le cadre général et les raisons particulières exprimées par les personnes interrogées (Garfinkel, 1967).
- Mais une analyse structurelle de contenu peut aussi être effectuée. L'objectif visé par cette procédure est de reconstituer une organisation sous-jacente, culturelle, symbolique et fonctionnelle, commune aux acteurs, départements, ou groupes (Lévi-Strauss, 1962). C'est au travers de cette organisation que les différences individuelles peuvent se manifester. Ici encore, la consultation des données secondaires, celle des notes de terrain et parfois les synthèses individuelles permettent d'articuler les différentes dimensions en vertu de

leurs caractères respectifs d'urgence et d'importance, en permettant de distinguer le permanent du situationnel.

- Une analyse interactionnelle s'inscrivant dans les travaux séminaux de Goffmann (1968, 1974) permet aussi d'observer comment les relations entre personnes, entre groupes ou entre départements, s'articulent lors de mises en scène des événements et des situations mises en exergue par ces derniers. L'idée fondatrice de cette approche est qu'il n'y a pas de réalité autre que celle du sens qu'en donnent les acteurs. C'est ici le relativisme des sous-cultures de l'entreprise et des acteurs qui servira de trame à l'analyse, chaque acteur se forgeant un sens de la réalité au gré des situations, par la confrontation de ses actions avec celles des autres.
- Etc.

POINTS CLEFS :

Analyser les données

- ❖ Utilisation des matrices d'analyse
- ❖ Utilisation de l'analyse thématique

Exemple : L'analyse orientée cas fut retenue pour l'analyse des données à partir de matrices. Les matrices ont été utilisées pour analyser le discours de chaque acteur interrogé afin de faire ressortir chacune des dimensions contribuant à la compréhension en profondeur du cas. L'analyse de contenu va se baser sur une analyse thématique utilisant la théorie de l'induction. Dans l'approche dyadique organisation acheteuse --- organisation vendeuse, les deux cas sont en constante relation.

Le point essentiel de la construction d'une théorie – ou de construits - est basé sur la comparaison des concepts, des théories ou des hypothèses qui ont émergé au cours de l'analyse du cas avec ceux proposés par la littérature existante. Il s'agit ici de comprendre les éléments du/des construits/s similaire/s ou contradictoire/s puis d'en analyser les raisons et de les exposer. L'objectif de confrontation entre les résultats qui ont émergé de l'analyse du ou des cas avec la littérature existante est d'aller au-delà d'une simple démarche de corroboration, de validité interne ou de généralisation des résultats. Il s'agit bien d'exprimer ce qui a été construit, à quel niveau se situent les éléments et la force du ou des modèles alternatifs proposés. Si des composantes identifiées dans la littérature ne sont pas retrouvées dans l'étude terrain, le chercheur doit en justifier les raisons.

POINTS CLEFS :

Comparaison des résultats avec la littérature existante

- ❖ Cette comparaison va permettre de constater quelles composantes identifiées dans la littérature furent retrouvées dans l'étude terrain et quelles nouvelles composantes furent mises en exergue par le chercheur. Si des composantes. Par ailleurs, les composantes existant déjà dans la littérature sont croisées avec celles qui ont été confirmées lors de la validation avec les experts (validité externe).

Exemple : La composante 2 « Absence de clauses de pénalités » n'a pas été retrouvée dans l'étude terrain car l'entreprise ayant signé le contrat d'outsourcing avait pris garde de bien mentionner ces clauses lors de la signature.

4. La Présentation des Résultats

La rédaction des résultats de l'analyse de cas n'est jamais aisée. Il s'agit en effet de savoir faire la part des choses entre des parties éminemment descriptives, des parties d'analyse et des éléments de synthèse. De plus au niveau du style, la rédaction doit refléter le type de cas qui a été analysé. Les allers-retours entre les faits extraits du terrain, les propositions et les éléments de la littérature qu'ils appellent peuvent alourdir le texte. Pour notre part, nous avons choisi de faire des encadrés pour établir les faits, alléger le texte final et conduire peu à peu le lecteur vers la conclusion. Nous suivons ainsi, pour chaque sous-partie la recommandation de Hlady Rispal (2002 : 207) de présenter : collecte, analyse, et restitution ; avant de passer à l'étape suivante de présentation.

Cinq éléments principaux doivent être pris en compte au niveau de la structure de la restitution:

- En premier lieu un bref chapitre de présentation doit être dédié à l'entreprise étudiée, à son secteur d'activité, incluant également le sujet d'intérêt principal du cas et le sujet d'intérêt secondaire du cas.
- Le plan synoptique (ou table des matières comportant des parties et sous-parties), véritable squelette du cas, doit être établi. Ce plan permettra au lecteur, par sa structure détaillée, de comprendre rapidement la situation exposée. Pour un cas faisant de 20 à 40 pages, le plan synoptique devrait en comporter le cinquième.
- Une note de synthèse (Bergadaà, 2003) doit être rédigée pour donner la possibilité au lecteur d'avoir un aperçu précis et concis du cas, dans son ensemble. La note de synthèse doit s'articuler autour de trois parties qui sont généralement les suivantes : le contexte du cas, le contenu du cas (comportant les objectifs généraux et les objectifs spécifiques du cas, et précisant ce que le cas met en exergue par rapport à la littérature existante), et l'ouverture du cas (partie qui doit poser une question finale incitant le lecteur à s'interroger).
- Le rédacteur ne doit jamais omettre que la rédaction du cas doit respecter un style romancier (Bergadaà, 2003), sobre et avec une conclusion utilisant toujours une question finale. Si le rédacteur désire faire des recommandations ou des hypothèses de travail, il ne doit pas les inclure dans le corps du texte afin de rester neutre. Néanmoins, il peut créer une partie spécifiquement dédiée à ces deux sous-sections.
- Par ailleurs, les annexes ne sont jamais insérées dans le corps du texte. Elles doivent faire partie d'un document joint à part. Ces documents n'ont pas de limites en termes de taille mais doivent réellement être pertinents pour la rédaction du cas. Dans le cas contraire, le rédacteur doit éliminer tout ce qui est information inutile pour le cas.

POINTS CLEFS :

❖ **Tableau de synthèse selon Hlady Rispal (2002) - adapté de Stake (1995)**

<p>1. Contextualisation rapide</p>	<p>❖ Le lecteur doit, le plus rapidement possible, repérer les spécificités de lieu, de temps, d'activités du ou des cas étudiés.</p>
<p>2. Identification de la question centrale de l'étude, des objectifs poursuivis, de la méthodologie et des méthodes utilisées.</p>	<p>❖ Même si certains lecteurs se déclarent plus intéressés par le thème étudié que par la méthodologie utilisée, il est nécessaire de leur donner l'occasion de porter un avis éclairé sur la façon dont l'étude a été conduite, sur les précautions prises et les moyens employés.</p>
<p>3. Description narrative extensive pour une définition plus fine des cas et de leur contexte.</p>	<p>❖ Le chercheur souhaite présenter un corps de données « crédibles », non exempte bien sûr d'interprétation mais une description proche de celle que les chercheurs auraient faite s'ils avaient été présents. Les données contradictoires doivent être présentées avec la source dont elles émanent.</p>
<p>4. Développement de thèses et de questions de recherche.</p>	<p>❖ Le développement de thèmes spécifiques et la réponse aux questions de recherche permettent de mieux appréhender la complexité des cas. Une comparaison inter cas doit être menée.</p>
<p>5. Fourniture de données détaillées, documents, citations, données multi-angulées.</p>	<p>❖ Certains résultats ont besoin d'être davantage démontrés. Il est nécessaire d'indiquer non seulement les moyens qui ont été utilisés pour les constater mais aussi ceux qui ont essayé de les infirmer.</p>
<p>6. Emission de propositions théoriques, contributions</p>	<p>❖ L'intention est de fournir une information qui permette au lecteur de reconsidérer sa connaissance du cas ou du phénomène observé à travers plusieurs cas, voire de modifier de façon plus large la connaissance du phénomène dans son ensemble. Il est tout aussi utile de considérer les limites des observations conduites et les prolongements souhaitables de l'étude.</p>

5. La Validation des Résultats

La fidélité et la validité des données d'une étude de cas seront évaluées par un protocole de recherche bien modélisé (Yin, 1994). Un protocole doit contenir, entre autres, les instruments de recherche, les procédures, les règles générales qui doivent être respectées pour indiquer depuis quel endroit les différentes informations doivent être cherchées. La méthode des cas s'appuie sur la validité du construit et est basée sur une analyse en profondeur qui doit avoir la propriété d'être dans une logique de réplication. La méthode des cas est particulièrement pertinente lorsque le chercheur va s'intéresser à un phénomène contemporain. Avec la méthode des cas, de manière typique, les premières sources de données sont des entretiens en profondeur, semi-structurés, guidés, à questions ouvertes, suivies souvent par des entretiens non-structurés et des interactions. D'autres sources de données peuvent inclure les observations personnelles, les conversations informelles, la présence à des réunions ou à des événements, des enquêtes administrées au sein de l'organisation étudiée, le recueil de données objectives et l'analyse d'archives (Leonard-Barton, 1990).

La validité du construit est la mesure pour laquelle on établit des mesures opérationnelles correctes pour les concepts étudiés. Si le construit qui est mesuré peut être différencié des autres, il possède aussi une validité discriminante (Leonard-Barton, 1990). La validité du construit peut être testée par : l'observation si les prédictions faites au sujet des relations avec les autres variables sont confirmées, l'utilisation de sources multiples de preuves (des résultats similaires sont des preuves de validité convergente), le fait que le construit mesuré peut être différencié d'un autre (la preuve de validité discriminante est mise en exergue), la recherche d'une triangulation des données peut venir renforcer la validité du construit. Le fait d'utiliser diverses sources d'informations lors de la collecte des données, d'utiliser différentes méthodes d'enquêtes, de faire référence à plusieurs sources provenant de la littérature lors de la définition des concepts et de l'analyse des données, et la remise de synthèses d'entretiens aux interviewés amenant à des débats à la fin de l'étude de cas permettent de contribuer à la validité de construit (Hlady Rispal, 2002).

EXEMPLE :

❖ **Validation du construit :** *Le chercheur utilise des méthodes d'interviews, des observations sur le terrain, des analyses de sources primaires d'information (contrats, présentations lors des réunions, etc.) et d'archives (trame diachronique), dans le but de bâtir des cas possédant de larges éléments triangulés.*

La validité interne est la mesure pour laquelle on peut établir un rapport causal par lequel certaines conditions mènent à d'autres conditions (Yin, 1994 : 35). Selon Yin (1994) les données qualitatives fournissent souvent une bonne compréhension du pourquoi, un point clef établissant la validité interne (quelle est la relation théorique et pourquoi cela se produit). La validité interne est focalisée sur l'authenticité de la représentation de l'objet. La remise

d'un compte rendu final et sa validation par chaque acteur intervenant de façon forte dans la recherche est une garantie de validité interne (Hlady Rispal, 2002).

EXEMPLE :

❖ **Validité interne :** *Les mêmes questions ont été soumises à chaque interviewé. La retranscription intégrale des entretiens fut effectuée à chaque fois. Les portraits synthétiques ont été construits par le chercheur puis validés par les interviewés. La validation des résultats de cette recherche auprès des deux entreprises fut effectuée avec un questionnaire de validation spécifiquement créé pour le fournisseur et pour l'entreprise cliente. Chaque interviewé a pu ainsi valider les résultats mis en exergue pas le chercheur lors d'un focus group.*

La validité externe correspond au fait que les résultats trouvés dans l'étude soient transférables au-delà du simple cas étudié. Selon Yin (1994), la généralisation n'est pas automatique. La généralisation nécessite un ensemble de données à comparer et un ensemble d'unités d'analyses et de catégories donnant des propriétés à ces données (Hlady Rispal, 2002). Glaser & Strauss (1967) néanmoins soulignent que le mode de production et leur objet ne rendent pas le test indispensable car même si des théories spécifiques à un champ sont développées et permettent la compréhension en profondeur d'un phénomène en particulier, le faible potentiel de généralisation statistique ne constitue pas pour ces auteurs, un problème.

EXEMPLE :

❖ **Validité externe :** *Trois Chief Executive Officers (CEO) représentant trois fournisseurs de services informatiques présents sur les cinq continents sont intervenus en tant qu'experts pour déterminer quels points mis en exergue dans le cas du concurrent étudié par le chercheur pouvaient être transférables dans leur entreprise. Par ailleurs, trois Chief Information Officers (CIO) représentant trois multinationales ayant signé des contrats d'IT Outsourcing sont intervenus en tant qu'experts pour déterminer quels points mis en exergue dans le cas de l'entreprise cliente étudiée par le chercheur pouvaient être transférables dans leur entreprise.*

La fidélité est la mesure pour laquelle les opérations liées à l'étude peuvent être répétées, avec les mêmes résultats (Yin, 1994 : 36). La fidélité correspond au souci de ne pas introduire de facteur aléatoire dans l'instrument de mesure : Est-ce qu'un autre chercheur observant le même objet peut en construire une représentation similaire et émettre les mêmes propositions ? La fidélité demande une mesure précise et constante. Elle nécessite le maintien de la qualité des outils utilisés et la régularité dans leur emploi (Hlady Rispal, 2002). Si un nouveau chercheur suit les mêmes procédures que celles utilisées dans le passé et reconduit la même étude de cas, il devra obtenir les mêmes résultats et arriver à des conclusions similaires. La réplique potentielle de l'expérience vécue sur le terrain doit être facilitée (Yin, 1994). Les répondants aux entretiens doivent être confrontés à un même protocole d'interview et à un guide d'entretien identique pour atteindre l'objectif de fidélité voulu.

EXEMPLE :

- ❖ **Fidélité des résultats :** *Les opérations liées à la recherche doivent pouvoir être répétées et doivent pouvoir donner les mêmes résultats. Le protocole de cette recherche fut divisé et documenté en plusieurs étapes chronologiques afin qu'il puisse être réitéré.*

POINTS CLEFS :

- ❖ **Validité et Fiabilité du design d'une étude de cas, Yin (1994 : 33)**

TEST	TACTIQUE DE L'ÉTUDE DE CAS	PHASE DE LA RECHERCHE POUR LAQUELLE LA TACTIQUE ÉMERGE
<i>Validité du construit</i>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Utilisation de sources variées d'éléments de preuve ❖ Construire une chaîne d'éléments de preuve ❖ Avoir des informateurs clés qui relisent l'ébauche du rapport de l'étude de cas 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Recueil de données ❖ Recueil de données ❖ Composition de l'échantillon de relecture
<i>Validité interne</i>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Réaliser un modèle de validation ou utiliser l'Analyse de séries chronologiques 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Analyse de données
<i>Validité externe</i>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Utiliser la logique de réplification dans plusieurs études de cas 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Modèle de recherche
<i>Fidélité</i>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Utilisation d'un protocole d'étude de cas ❖ Développement d'une base de données d'étude de cas 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Recueil de données ❖ Recueil de données

6. Risques / Opportunités de découverte de la Méthode

Les risques :

La sélection des cas peut être difficile, en ce sens où peu d'entreprises ouvrent leurs portes et acceptent un projet de recherche touchant des domaines complexes ou confidentiels. Dans la méthode des cas, les cas choisis le sont pour des raisons théoriques et non pour des raisons statistiques. La richesse des données ne s'établit donc pas sur des critères statistiques mais sur la sélection des bonnes personnes à interviewer, sur la nature des documents utilisés et sur la triangulation des données. Le chercheur doit établir le plus souvent une procédure de contrôle pour la triangulation des données entre les réponses des différents interviewés et les documents annexes.

Il est parfois difficile d'obtenir l'accès aux personnes susceptibles de délivrer les informations pertinentes pour la rédaction des cas. Certaines de ces personnes exerçaient déjà leur fonction avant le début de la recherche et ont été impliquées dans des phases clés qui concernent l'analyse du cas. Parfois, le chercheur ne peut pas interviewer l'ensemble des personnes qui sont concernées par son objet de recherche car dans une entreprise, certains individus sont remplacés, d'autres changent de poste, d'autres partent à la retraite, etc.

L'accès aux données secondaires, aux archives, la présence du chercheur lors des comités de pilotage des projets, l'observation directe sur site ou encore les présentations faites en interne au sein des équipes nécessitent le plus souvent l'accord du Top-Management des entreprises étudiées. Par ailleurs, si l'étude de cas suit un processus, la limite de la recherche à travers l'étude de cas est due au fait que le chercheur ne prend qu'une photographie, à un instant T. Dans un contexte idéal, le chercheur devrait être présent depuis le début du processus/phénomène analysé jusqu'à son terme. Des études de cas basées sur une approche historique sont parfois plus faciles à réaliser car les contraintes au niveau du recueil des données sont moins élevées.

Les opportunités :

La méthode des cas offre l'opportunité de réaliser une analyse en profondeur d'un contexte donné. Elle va permettre de procéder à un apprentissage organisationnel en se basant sur une approche inductive. La richesse des données relative à la méthode des cas met en évidence une situation concrète d'entreprise. La véracité du cas va reposer essentiellement sur le fait que les résultats trouvés peuvent être transférables à d'autres entreprises voire être généralisés dans l'optique de l'utilisation d'une méthode "case cluster". Ce concept de généralisation tel que défini classiquement dans les approches quantitatives peut être mis en place par le chercheur. Néanmoins il faut noter que

la recherche de terrains et les données collectées peuvent parfois constituer des difficultés selon la nature du phénomène étudié.

L'étude de cas mettra en exergue des problématiques et pourra apporter de réponses managériales au cours de la formulation des recommandations. Ces recommandations pourront avoir un impact à différents niveaux au sein de l'organisation sur le plan de la gestion du changement par exemple ou sur la stratégie de l'entreprise, etc. Mais l'intérêt de l'utilisation de la méthode des cas est en fait beaucoup plus large que cela.

En effet, la méthode des cas peut également avoir un objectif pédagogique conduisant le chercheur à développer des compétences. Sauboin (1991) explique qu'il est possible d'enrichir la capacité d'analyse et de synthèse du chercheur à travers la méthode des cas. Cette méthode contribue à développer l'esprit critique de celui ou celle qui conduit l'étude terrain. Le chercheur va faire preuve d'originalité et de créativité dans son approche de l'objet de recherche. Face aux problématiques constantes qui émergeront au cours des allers-retours entre la théorie et les données collectées sur le terrain il devra trouver les solutions adéquates pour poursuivre son travail jusqu'au bout. Ceci implique également une aptitude à effectuer des recherches supplémentaires pour compléter les informations disponibles. L'étude de cas peut au final également amener à devoir animer des « focus groupe » validant ou infirmant les données présentées par le chercheur. Dans ce cas, les qualités de l'animateur peuvent être cruciales dans l'émergence de solutions répondant aux attentes des membres du « focus groupe ». Au final, le chercheur développe des aptitudes relationnelles à travers cette capacité de travailler avec des groupes différents, dans des secteurs d'activités différents et avec des personnes ayant des positions hiérarchiques différentes.

Encadré 1 :

LES ÉTAPES CHRONOLOGIQUES DE LA MÉTHODOLOGIE

ÉTAPE 1 : DÉTERMINER LA QUESTION DE RECHERCHE

- ❖ La méthode des cas est particulièrement adaptée pour des questions de recherche commençant par : Pourquoi ? En quoi ? Comment ?

ÉTAPE 2 : DÉFINIR LA STRATÉGIE DE RECHERCHE À UTILISER

- ❖ Emergence d'une théorie relative à un phénomène étudié et focalisation sur la compréhension de dynamiques actuelles

ÉTAPE 3 : POSER LES OBJECTIFS DE L'UTILISATION DE LA MÉTHODE DES CAS

- ❖ Exploration et développement d'une théorie
- ❖ Construction d'une théorie avec identification des variables clés et liens entre elles
- ❖ Test d'une théorie existante
- ❖ Extension d'une théorie déjà établie auparavant

ÉTAPE 4 : SÉLECTIONNER LES CAS SUR 4 CRITÈRES

- ❖ Représentativité théorique
- ❖ Variété
- ❖ Richesse des données
- ❖ Critère de l'équilibre (unités surreprésentées ou sous-représentées dans les conclusions)

ÉTAPE 5 : COMBINER PLUSIEURS MÉTHODES DE RECUEIL DE DONNÉES

- ❖ Entretiens
- ❖ Observations
- ❖ Notes
- ❖ Archives
- ❖ Présentations
- ❖ Documents internes

ÉTAPE 6 : TRIANGULER LES DONNÉES

- ❖ Multiplication de la collecte des données à partir de plusieurs sources et confrontation
- ❖ Utilisation de plusieurs types d'analyses à partir des mêmes informations

ÉTAPE 7 : ANALYSER LES DONNÉES

- ❖ Utilisation des matrices d'analyse
- ❖ Utilisation de l'analyse thématique

ÉTAPE 8 : VALIDATION DES RÉSULTATS

- ❖ Validation du construit
- ❖ Validité interne
- ❖ Validité externe
- ❖ Fidélité des résultats

ÉTAPE 9 : ANALYSE CROISÉE DES CAS ET HYPOTHÈSES DÉGAGÉES

ÉTAPE 10 : COMPARAISON DES RÉSULTATS AVEC LA LITTÉRATURE EXISTANTE

ÉTAPE 11 : PRÉSENTATION ET RÉDACTION FINALE DU CAS

LES PRINCIPALES RÉFÉRENCES SUR CETTE MÉTHODE

- ❖ Bergadaà M. (2003), Le coaching d'étudiants de 3ème cycle réalisant des cas de recherche en gestion, *Revue des Sciences de Gestion*, 39, 107-138.
- ❖ Bonoma T. V. (1985), Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process, *Journal of Marketing Research*, 22, 2, 199-208.
- ❖ Bourgeois L. & Eisenhardt K. (1988), Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry, *Management Science*, 34, 816-835.
- ❖ Eisenhardt K. M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.
- ❖ Garfinkel, H. (1967), *Studies in Ethnomethodology*, Ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- ❖ Glaser B. & Strauss A. L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, New-York: ed. Aldine de Gruyter.
- ❖ Goffmann E. (1968), *La mise en scène de la vie quotidienne*, Paris, Editions de Minuit.
- ❖ Goffmann E. (1974), *Les rites d'interaction*, Paris, Editions de Minuit.
- ❖ Hlady Rispal M. (2002), *La Méthode des Cas – Application à la Recherche en Gestion*, Bruxelles : ed. De Boeck Université.
- ❖ Le Moigne J-L. (1990), « Épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation », dans Martinet A.C. (Editeur), *Épistémologies et sciences de gestion*, Economica.
- ❖ Le Moigne J-L. (1995), *Les Épistémologies Constructivistes*, Que sais je ?, numéro 2969, Paris : Presses Universitaires de France.
- ❖ Leonard-Barton D. (1990), A Dual methodology for Case Studies: Synergistic Use of a Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites, *Organisation Science*, 1, 1, 248-266.
- ❖ Lévi-Strauss C. (1962), *La pensée sauvage*, Plon (Paris).
- ❖ Lincoln Y. S. & Guba E. G. (1985), *Naturalistic Inquiry*, Sage.
- ❖ McClintock C., Brannon D. & Maynard-Moody S. (1979), Applying the logic of sample surveys to qualitative case studies: the case cluster method, *Administrative Sciences Quarterly*, Dec., 24, 612-629.
- ❖ Meredith J. (1998), Building Operations Management Theory through Case and Field Research, *Journal of Operations Management*, 16, 4, 441-454.
- ❖ Miles M. B. & Huberman A. M. (2003), *Analyse des Données Qualitatives*, 2ème édition, Paris, ed. De Boeck Université.
- ❖ Mintzberg H. (1979), An Emerging Strategy of Direct Research, *Administrative Science Quarterly*, 24, 4, 582-589.
- ❖ Sauboin, M. (1991), *La méthode des cas : comment améliorer son efficacité ?*, *Gestion 2000*, 3, 141-168.
- ❖ Voss C., Tsiriktsis N. & Frohlich M. (2002), Case Research in Operations Management, *European Journal of Operations & Production Management*, 22, 2, 195-219.
- ❖ Wacheux F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Paris : ed. Economica.

- ❖ Wacker J. G. (1998), A Definition of Theory: Research Guidelines for different Theory Building Research Methods in Operations Management, *Journal of Operations Management*, 16, 4, 361-385.
- ❖ Yin R. K. (1994), *Case Study Research : Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, Newbury Park, London - New Dehli : Sage Publications.