



POINT DE VUE

VERTUS DU RÉCIT DANS LA MÉTHODE DES CAS

YVON PESQUEUX

**PROFESSEUR TITULAIRE DE LA CHAIRE « DÉVELOPPEMENT
DES SYSTÈMES D'ORGANISATION » - CNAM**

La méthode des cas est d'usage courant en sciences des organisations, mais la rédaction (avant même l'usage) d'une étude de cas pose différentes questions.

Une des premières questions posées par l'étude de cas est inhérente à la représentation des connaissances en sciences des organisations et donc la rédaction d'une étude de cas nécessite de savoir de quoi l'on parle et avec quelle posture implicite. Il est en effet habituel de parler de l'organisation « dedans - en haut ». De plus, ce positionnement « dedans » repose sur l'institutionnalisation d'un dualisme inhérent au domaine des sciences des organisations, le dualisme « individu – organisation », les uns partant de l'individu (dans l'organisation) pour aller vers l'organisation et réciproquement. Dans les études de cas, il s'agit de parler le plus souvent de l'organisation « dedans - en haut », c'est-à-dire du point de vue de ses dirigeants.

Comme le signale M. Marchesnay, les connaissances en sciences des organisations sont structurées en fonction de trois apports :

- un apport en termes de description (de pratiques et de techniques) – question de la pertinence (type d'études de cas n° 1),
- un apport en termes d'explication au regard d'une diversité de modèles et de théories – question de la rigueur (type d'études de cas n° 2),
- un apport en termes de prescription car les sciences des organisations appartiennent aux sciences de l'action – question de l'impact (type d'études de cas n° 3).

Pour leur part, K. Lukka & M. Granlund proposent de classer les moda-

lités de conceptualisation du savoir actionnable contenu par les études de cas par référence à trois orientations :

- la *consulting research* (forte orientation sur les pratiques, évidence empirique construite sur les études de cas et vocation prescriptive avec l'accent mis sur l'impact),
- la *basic research* (analyse *ex post* à vocation explicative avec l'accent mis dans les études de cas sur la rigueur)
- et la *critical research* (en dualité des deux autres avec des modalités de preuves empiriques construites sur des études de cas plutôt qualitatives à visées compréhensives avec l'accent mis sur la distance prise avec le sens commun et sur la pertinence).

La production du texte qui constitue l'étude de cas relève donc d'une véritable technologie au regard de l'apport mis en exergue et du support de la démonstration. C'est d'ailleurs ce type de positionnement qui tend à la fois à lever et à créer de l'ambiguïté, qu'il s'agisse de l'ambiguïté de pertinence construite au travers d'histoires convaincantes ou de l'ambiguïté de validité construite au travers de formes, de configurations, bref d'idéaux-types voire de préjugés, mis au regard d'utilisations possibles. Avec les études de cas, les sciences des organisations sont alors considérées comme devant se consacrer à une réflexion sur l'efficacité, d'où leur classement possible dans les sciences appliquées.

La question posée par la matérialisation du récit est celle de l'adéquation (ou non) entre le modèle qui sert de référence et le récit proposé. Il est donc ici question du processus même de construction de l'étude de cas et du risque d'un effet de composition « modèle – récit » qui vienne figer la représentation construite. Avec une telle construction, montrer est aussi démontrer et, par extension, transformer c'est-à-dire, au sens premier du terme, passer d'une forme à une autre. Cette transformation se construit au travers du passage de l'observation à la transcription et de la transcription à l'utilisation.

Il est donc à la fois question de quête et d'enquête, le contact direct avec l'« objet » relevant du fantasme de l'adéquation non questionnable entre l'« objet » d'origine et sa représentation. Cueillir ou recueillir des données, c'est aussi se promener, promenade devant conduire à la distance « nécessaire » entre les informations recueillies et la construction qui opère ensuite avec elles. Le processus de cueillette est bien celui d'un choix tranchant entre « inclusion » et « exclusion », entre ce qui est pris et ce qui est compris à la fois au sens premier du terme (celui de l'enclosure) et au sens second (celui de la construction d'une connaissance).

L'enquête possède comme caractéristique de se fonder sur les parties

émergées, c'est-à-dire d'effectuer une exploration pour comprendre à la fois les relations « individu – organisation » et les relations « oral/écrit – forces de polarisation venant construire l'organisation ». C'est la possibilité de faire la part des choses qui constitue l'enjeu de la construction de l'étude de cas. Sa construction sert à tenter de saisir les enjeux, c'est-à-dire ce qui pose problème à partir d'une analyse concernant le fait de savoir qui parle, d'où parle-t-il, comment, et à qui ?

Les récits constitutifs des études de cas induisent les effets attendus par la stimulation des sens. L'observateur part de ses sensations venant déclencher ses impressions qu'il transforme en sentiments afin de déclencher les émotions du lecteur, émotions devant conduire à des sensations proches sinon identiques à celles de l'observateur. L'observateur construit des représentations par le jeu de la mise en correspondance de sa conscience et de sa réflexion. C'est sans doute cela qui conduit à survaloriser les « belles » histoires au regard des « mauvaises » pourtant tout autant porteuses de compréhension.

L'écriture pose la question du langage utilisé pour traduire l'expérience perçue, expérience qui se situe au cœur d'un « monde ». Tous les processus (récit, fiction, autobiographie, *storytelling*, appareillage mathématique, etc.) sont à la fois constitutifs des genres littéraires, scientifiques et de l'étude de cas, mais aussi de la transformation que l'on espère déformer le moins possible. L'objet du récit n'est pas la réalité mais le réel et, en cela, tout récit est dangereux dans la mesure où il assigne une place à l'observateur, porteur du récit, aussi bien qu'au lecteur, son récepteur.

C'est avec ce processus de construction des représentations qu'il est question de « vision » afin d'y voir clair, entrant ainsi en phase, pour ce qui concerne les sciences des organisations, avec l'exercice du volontarisme managérial. La visibilité est ce qui permettrait d'avoir une vue claire des choses « de » et « dans » l'organisation, « vue claire » permettant de construire une vision des choses. « Y voir clair » afin de construire une vision des choses est d'ailleurs en quelque sorte à la fois une définition du volontarisme managérial dans la façon dont il mélange jugement d'existence (la vue est ce que permet la vision et la largeur de vue va dépendre de la focale) et jugement de valeur.

Parler d'« organisation » dans une étude de cas est se poser la question du statut de l'écrit et coter, par là même, la référence à des auteurs qui sont en même temps des écrivains. Par analogie avec le récit ethnographique, citons C. Geertz qui souligne l'importance du discours dans le projet anthropologique : « *L'anthropologie relève presque entièrement du discours « littéraire » et non du discours « scientifique ».* Des noms

de personnes sont liés à des livres, des articles, moins fréquemment à des systèmes de pensée (fonctionnalisme Radcliffe-Brownien, structuralisme Lévi-Straussien). À de rares exceptions, ils ne sont pas attachés à des découvertes, des propriétés ou des propositions (...) Cette situation ne nous transforme cependant pas en romanciers de même que, contrairement à ce que certains semblent croire, l'élaboration d'hypothèses ou l'établissement de formules ne nous transforment pas en physiciens ». Et ceci concerne aussi le projet de l'étude de cas qui est d'essayer de parler des organisations. Il s'agit bien ici aussi de dissocier le travail de l'écrivain de celui de l'auteur, mais aussi son affiliation avec l'écriture du journaliste, c'est-à-dire celle de l'enquête.

Mais il s'agit aussi de construire des connaissances sur la base de dissertations participantes, tant la distinction entre la connaissance et l'action y est difficile. C'est en cela que la « dissertation participante » rend explicite l'implicite et que son importance doit être signalée pour qui s'intéresse à l'étude de cas. Mais au côté enthousiaste de la dissertation participante correspond un côté sombre : celui de la confusion du discours tenu avec l'expression des préjugés. Et les perspectives des études de cas marquent bien le projet d'une recherche de l'intelligibilité du complexe par recours à des formes plus simples, des structures permanentes. Cette recherche est bien celle de la transformation des pratiques radicalement diverses « de » et « dans » l'organisation en un savoir unifié.

C'est au regard de ces propos de C. Geertz qu'il est possible de décodifier le fétichisme accordé à l'étude de cas en sciences des organisations pour ne pas oublier, avec B. Latour les questions liées à la manière de parler de l'objet social qu'est l'organisation : comment es-tu ? (posture réaliste) mais aussi qui es-tu pour que je puisse te voir comme tu es ? (posture constructiviste) et surtout d'éviter toute posture sentimentaliste. Il s'ensuit la nécessité de marquer l'articulation qui existe entre le regard et la question à poser, les paradigmes et les chercheurs au regard du *kairos* grec (cf. la « bonne occasion » d'Aristophane). L'enquête conduit à rechercher le modèle (qui n'est pas vérifiable) mais aussi à conceptualiser sur de l'expérience pour gagner en force. Après l'enquête advient le procès qui consiste à chercher la « bonne » fiction. Mais l'étude de cas est évidemment bien plus que l'exemple ou encore que l'illustration.

L'étude de cas, histoire spécifique racontée par un auteur (écrivain) relèverait ainsi plus du polar que de la narration scientifique. Polar car intrigue et dénouement sont tous deux liés à l'évaluation du lecteur, même si les spécialistes du domaine font bien la différence entre un roman (ou un film) policier (polar en vocabulaire populaire) où l'intrigue est proposée du point de vue de la police, un roman noir (ou un film noir), où la situation

est vue du point de vue des « voleurs » et un *thriller* où la situation est vue du point de vue des spectateurs. Rappelons ici brièvement la fantastique ouverture qu'offre le polar en littérature : « sous-littérature » sur le plan esthétique, c'est aussi une « sur-littérature » sur le plan de l'intrigue. Le rapport à l'organisation ne nous inviterait-il donc pas à la rédaction de polars qui ne s'assumeraient pas comme tels, malgré tout l'intérêt qu'ils peuvent représenter, pour dégager la recherche et la pédagogie de la perspective utilitaire qui tend si souvent à confondre « empirique » et « terrain ». Or le polar vit de l'intrigue qui est une tension qui opère entre deux convictions, celle de l'auteur et celle du lecteur. Et c'est bien avec cette tension qu'il est question d'énigme dont la résolution fonderait la construction de connaissances au regard de textes dont l'interprétation va différer entre l'intérêt de l'auteur, celui de l'« objet » et celui du lecteur tout en conservant quelque chose de commun que l'on souhaite le plus large possible.

En accord avec J. L. Austin, les discours sur l'organisation rendus par les études de cas peuvent ainsi être considérés comme des actes propositionnels (ou locutoires), des actes illocutoires (ce que l'on fait parallèlement à ce que l'on dit – promesse, commandement, souhait) et des actes perlocutoires (ce que l'on produit parallèlement à ce que l'on dit). Des liaisons s'établissent donc entre sens, modèle et action, discours et écriture. Les formes de gestion peuvent ainsi être considérées dans le cadre de dualités de type « modèles – interprétation ». Il est ainsi possible de souligner la capacité performative des études de cas à légitimer à la fois du despotisme et de la honte.

L'importance du formalisme dans le vocabulaire de l'organisation doit être soulignée ainsi que l'impossibilité de dire certaines choses au regard d'une idéologie dominante et, in fine, de penser et de faire autrement qu'au travers de ces mots-là. La question que cela pose est alors de savoir si ce vocabulaire-là relève de la langue véhiculaire le rattachant alors au discours « savant » de caractère général ou à la langue vernaculaire, la rattachant alors au discours professionnel de caractère particulier. Mais une autre question que pose l'existence de ce vocabulaire est de savoir si, quand il est articulé, il relève d'une langue véhiculaire, c'est-à-dire d'une langue où l'on va privilégier la communication et la recherche d'effets ou d'une langue vernaculaire, à la fois plus contextuelle et constituant un des rameaux d'un langage savant, celui du langage spécifique à l'organisation. Le sens des régularités linguistiques dans le vocabulaire des organisations, en particulier pour le recours aux métaphores y est à souligner. Les rapports « syntagmatique – combinaison des termes du discours » et les rapports paradigmatiques avec la sélection des termes présents, des termes absents – est donc ici essentielle. C'est ainsi que l'on peut distinguer trois types de champs lexicaux propres à la langue utilisée :

- Celui qui relève d'une langue propre à un champ professionnel dont les rhéteurs les plus accomplis sont souvent les consultants,
- Celui qui relève des textes à vocation descriptive et prescriptive et qui tend à constituer le *mainstream*, tant sur le plan de la recherche que sur celui de l'enseignement des savoirs propres au domaine des sciences des organisations,
- Celui de la critique qui mobilise souvent des champs linguistiques externes.

Soulignons que le vocabulaire spécifique à l'organisation sert aussi à masquer le passage à des formes mythiques qui servent de référence à la pensée magique. Les structures élémentaires de l'organisation se cachent alors derrière les mythes qui leurs servent de paravent comme dans le cas du discours et des commencements ou non de preuve sur les « transversalités », si difficiles à véritablement « montrer » ou encore dans le cas de la transformation des structures derrière la transformation des mythes. Le vocabulaire organisationnel et la dialectique des formes qu'ils portent sont également représentatifs des tensions propres à la substance organisationnelle, comme dans le cas du renouvellement des catégories de l'exploitation au travers du discours de l'autonomie et du post-taylorisme.

L'homme est un raconteur d'histoires et, si nous avons vécu au V^e siècle avant Jésus-Christ, nous aurions raconté l'histoire d'Ulysse, premier grand discours qui nous soit ainsi parvenu que l'on peut qualifier de stratégique, ou encore discours à la fois héroïque et stratégique. Au début du XXI^e siècle, il ne s'agit plus de raconter l'histoire d'Ulysse mais celle du manager, si l'on réduit le récit à sa partie héroïque, ou bien celle de l'entreprise si l'on s'intéresse au volet organisationnel. Mais l'étude de cas suppose de donner un statut au(x) héros du récit. Il prend sens avec lui. La réflexion organisationnelle peut bien être issue d'un corpus méthodique, mais elle débouche aussi sur la décision du manager qui l'assume (ou bien sur sa métaphore). Parler de métaphore de la décision signifie ici « faire comme si » c'était le manager qui prenait la décision. Cette posture vient d'ailleurs constituer une des conventions « fortes » dans les études de cas.

C'est d'ailleurs la raison pour laquelle il est concevable de considérer ces histoires comme des contes dont le héros serait le « manager » et dont les fonctions du conte, véritable structure du récit, seraient applicables : victoire du « bien » sur le « mal », du « héros » sur les « méchants » etc. Rappelons les éléments de la structure tels que les évoque A.-J. Greimas : l'épreuve qualifiante où le personnage acquiert des compétences par apprentissage, rencontres, rite initiatiques, l'épreuve décisive où le personnage agit en surmontant les difficultés et l'épreuve glorifiante où

le personnage est reconnu sur la base de ses actions et où il tire le bénéfice de ses actions du fait de la reconnaissance d'autrui.

C'est en ce sens qu'il est important de se pencher sur les présupposés de la position qui consiste à appréhender la conduite au regard d'un modèle de pensée. Avec F. Jullien, interrogeons-nous sur le fait de savoir jusqu'à quel point sommes-nous jamais complètement sortis de ce schéma-ci, et même pouvons-nous en sortir, pouvons-nous même l'interroger (« nous », continueurs, au sein de la tradition européenne, des premiers citoyens grecs) ? « *Il est si bien assimilé que nous ne le voyons plus : nous dressons une forme idéale (eidos), que nous posons comme but (telos) et nous agissons ensuite pour la faire passer dans les faits* ». Ce modèle à trois pôles « but – idéal – volonté » est si profondément ancré en nous que nous le racontons comme s'il s'agissait d'une chose « normale ». F. Jullien parle à ce propos d'un « pli » que nous avons pris quant à ce modèle, d'une « pensée du modèle qui s'est elle-même offerte en modèle ». Nous sommes face à l'exemplaire que nous essayons de reproduire. L'idéal est au-delà de l'expérience et c'est vers lui que nous tentons de soumettre la pratique. Le manager trace ainsi la stratégie à réaliser à partir d'un entendement qui conçoit le meilleur qu'il soumet à sa volonté de réalisation. Etre le meilleur, indubitablement le meilleur, continuellement le meilleur. Or, F. Jullien nous invite à nous interroger sur le fait de savoir si cette efficacité du modèle que nous constatons au niveau de la production (*poesis*) peut valoir aussi dans le domaine de l'action qui a sa fin en elle-même, celui de la *praxis*, dans l'ordre, comme dit Aristote, non plus de ce qu'on « fabrique », mais de ce qu'on « accomplit ». Aristote nous invite ainsi à la manœuvre par référence à la sagesse pratique, la prudence. Et la prudence n'est ni une science, ni un art puisqu'elle vise à l'action et non à la production, comme on l'a déjà mentionné plus haut. Avec la prudence interviennent la justesse du coup d'œil, la vivacité d'esprit et la capacité de jugement qui fondent le recours à l'étude de cas.

Avant d'être colportées ou de nourrir le colportage, indépendamment de l'Histoire comme discipline, intéressons-nous au recours aux histoires dans le discours organisationnel.

L'historique, pour sa part, récapitule chronologiquement les événements passés dans le but d'établir une filiation entre eux susceptibles d'éclairer le présent et l'avenir. L'historique, c'est en quelque sorte l'Histoire sans le modèle, un projet analogue à celui de M. D. Cohen & J. G. March & J.-P. Olsen, dans le modèle du *garbage can* dans les anarchies organisées. Le titre même du texte en dénote la vocation à questionner les évidences dans ce monde où les « *"anarchies organisées" sont des*

organisations caractérisées par des préférences incertaines, une technologie floue et une participation fluctuante ». La contre évidence des préférences floues et incohérentes rejoint le projet d'une action qui coïncide rarement avec l'intention et c'est ici le modèle de la poubelle qui montre toutes les difficultés qui naissent sous les pas de ceux qui décident d'en parler. C'est donc aussi de la proximité des problèmes et des solutions que naît le sens du récit. Mais si l'on complète la métaphore par le discours organisationnel, on en arrive à une situation où le modèle organisationnel lui-même, né sans doute de la corbeille à papiers tient ensuite à la structurer, comme s'il s'agissait de l'Histoire réellement pourvue d'un modèle prédictif et non plus seulement d'un historique. Et c'est ainsi que le récit vu comme le récit de l'Histoire conduit à la croyance au modèle, à une situation où l'on ne craint pas forcément que les faits résistent au modèle.

Il est d'ailleurs possible de formuler ici une conclusion d'étape pour ce qui concerne les récits entre les deux positions extrêmes suivantes : celle qui part d'un modèle qui résiste aux faits au point de formuler le projet de créer les faits à venir indépendamment de la résistance du modèle aux faits actuels qui ont été au préalable classés comme le veut le modèle, celle qui part des faits pour en faire un modèle et qui accompagne le projet du relativisme absolu dans le but de conduire à des typologies malléables. C'est bien sûr la distance entre les deux positions que nous pointons ici dans le projet d'en exploiter la richesse mais aussi dans la difficulté que cela pose quand il s'agit de fonder un récit organisationnel : alors, modèle ou typologie ?

Mais revenons au colportage. Le passage de l'historique au colportage se construit sur le statut de l'exemplarité du récit. L'unicité du récit nourrit la généralité du projet du colportage. On colporte en racontant et pour raconter, on s'attend à ce que les faits finissent par entrer dans les catégories du colportage. Cela montre toute l'ambiguïté du recours à l'étude de cas. Et c'est bien la prétention à l'exemplarité de l'étude de cas, étude de cas visant à masquer la singularité du récit qui est visée ici. C'est en cela que études de cas et modèles génériques se répondent, résonnent l'un dans l'autre. Le récit mué en étude de cas nourrit l'idéologie d'une universalité des pratiques managériales et cette universalité n'est ainsi tenable que sous la forme d'outils et de méthodes. La singularité du récit n'est tolérée que pour mettre en avant l'héroïsme du manager comme personnage à glorifier surtout dans son maniement rusé des outils. Le discours organisationnel tend alors à se construire comme une forme de réification de la raison instrumentale au regard d'un projet de culpabilisation de l'agent organisationnel en jouant sur les aspects héroïques mais aussi romanesques et philistiniens.

L'Histoire, c'est donc la quête de la « bonne raison » de parler rétrospectivement des faits, « bonne raison » qui ne trouve ses racines que dans le présent du contenu. N'oublions pas, en effet, le rapport qui s'établit entre la justification et le juste qui est la légitimation d'une vérité adéquate et donc, en même temps, la construction d'une représentation. Et le champ des sciences des organisations n'échappe pas à cela. Le projet de caractériser un objet de récit avec l'organisation et le dirigeant, permet de justifier que des théories puissent apparaître plus justes que d'autres à un moment donné. La représentation évidente parce que dominante porte en elle les « bonnes raisons » de raconter comme on le raconte, en adéquation avec le regard porté par le contenu sur l'objet. L'Histoire va donc supporter les « histoires » dans des postures qui vont relever soit du « continuisme » (par référence à des permanences), du « discontinuisme » (par référence à des ruptures), le critère de référence étant alors une conception implicite du temps. Il peut être également question de relativisme au contexte historique servant de référence (dans la perspective de peindre des « fresques ») dans une conception du temps qui le réduit à un ensemble de périodes. Et c'est bien cette référence à une conception du temps qui construit l'historicité de la posture.

Il s'agit ici alors de recourir à l'histoire comme démonstration. Mais cette manière de voir en indique en même temps une autre qui est l'histoire comme méthode. Elle se caractérise par un rapport le plus documenté possible aux faits possibles. Cette histoire se construit sur des documents et des archives visant à reconstruire les pratiques à partir du rassemblement des faits. Cette méthode tend à échapper au modèle de la poubelle par la multiplication des faits compte tenu de l'alibi du temps : plus les faits sont anciens, plus les constructions sont hypothétiquement pardonnables. Mais plus les faits sont récents, plus leur accumulation et la typologie qui sert de justification à leur accumulation est perçue comme solide. Pour le discours organisationnel, c'est la multiplication des faits qui valide. Par contre, pour l'organisation comme pour l'histoire, nous nous trouvons aussi face à de « l'infra-histoire », c'est-à-dire de la singularité qui se veut exemplaire. Les faits particuliers rassemblés et analysés se replacent dans une « super-histoire », plus large, comme s'il s'agissait d'une démarche descriptive au service d'une thèse plus large. Or cette position est fondamentalement ambiguë car « l'infra-histoire » est ici au service de l'Histoire tout comme l'Histoire vient justifier « l'infra-histoire » dans un jeu de miroir. En ce sens, les petits faits de l'organisation permettent de convoquer la stratégie et réciproquement.

Il s'agit là de se poser la question de savoir si c'est le discours du manager qui prévaut en la matière. Les conséquences de tel ou tel choix sont essentielles car, dans le premier cas, il s'agit de privilégier une histoire des managers et des modèles pour construire une histoire des organi-

sations tandis que dans le second cas, il s'agit de se poser la question du recours aux faits dans leur vocation à construire des représentations et de la connaissance. Remarquons que l'expertise managériale ne se justifie comme discipline qu'au regard de caractéristiques de scientificité. Ainsi le choix implicite de lois généralisables à caractère prédictif a-t-il été adopté. Or les lois sociales ne sont pas généralisables car de trop nombreux contre-exemples existent. Par ailleurs, les difficultés de la modélisation de la loi elle-même contribuent à la discussion de cette forme-là. Enfin, l'être humain, donc l'agent organisationnel est imprévisible (ce qui ne veut pas dire incompréhensible). Il existe également des innovations tout aussi imprévisibles en particulier celles qui sont d'ordre technique. Un agent ne peut ainsi prévoir ses décisions futures.

Il n'existe pas non plus de contingence pure par rapport à des faits, pas plus que de contingence par rapport à des lois. Certes, il existe des éléments prévisibles du fait de règles sociales et politiques, mais la spécificité humaine réside précisément dans la combinaison du prévisible et de l'imprévisible. Il n'y a pas de généralisation possible et c'est à cela qu'évite de se confronter l'étude de cas. Le problème que pose le discours organisationnel est finalement bien celui du passage des faits à l'observation et de l'observation à la communication de ces faits, comme on l'indiquait plus haut par référence à C. Geertz. Une telle construction discursive, alors que des présupposés faciles liés aux convergences d'intérêt à l'œuvre dans l'organisation ont été exprimés et que les agents ne sont pas en position équivalente face à cette construction trace les contours d'une description qui ne peut être conçue que comme conditionnée. Le discours organisationnel est traversé par la nécessité de rendre compte des asymétries ce qui débouche sur la complexité discursive dans laquelle il se construit.

Le discours organisationnel est, en définitive, confronté à deux obstacles : la représentation d'un mode d'agir dans les catégories d'un autre, c'est-à-dire par recours au discours, la difficulté de rendre les faits producteurs de connaissances.

C'est pourquoi l'homme est indubitablement un raconteur d'histoire et va ainsi recourir aux formes discursives comme mode d'élaboration de son projet. Un des efforts majeurs de l'accumulation des récits est de créer du sens, le sens des histoires suscitant ainsi le sens de l'histoire, lequel tend à créer les catégories au travers desquelles les nouvelles histoires vont être racontées et aussi en même temps finissent par se raconter. Construction du discours et dévoiement du discours sont alors deux des prismes au travers desquels il devient possible d'observer l'organisation en se focalisant, dans le premier cas, sur l'individualité mais

aussi la généralité des histoires racontées et, dans le deuxième cas, sur le problème que pose une histoire racontée sans agents, par duplication des discours entendus.

Il est alors intéressant de se référer à deux constats pour ce qui concerne les études de cas :

Elles tendent à présenter, pour des raisons liées au rapport à l'observation, les comportements des agents en privilégiant une approche comportementaliste et éthologique, c'est-à-dire une situation qui réduit les comportements à leurs manifestations observées et qui traite alors les agents comme des « boîtes noires » qui peuvent ainsi s'exprimer d'autant plus facilement par des images. Il se pose donc le problème du lien entre un savoir de gestion qui se détermine à partir de deux aspects - la vie et la société - et la manière dont il s'exprime. C'est d'ailleurs à la place du sujet réduit à la dimension d'agent de l'organisation que nous nous interrogeons ici.

L'organisation est figurée à partir des manières et des pratiques au travers desquelles elles fonctionnent, d'où l'importance de la métaphore, de la métonymie et des autres formes par l'analogie qu'elles construisent.

Il est également nécessaire d'envisager le statut de l'analogie dans le processus de connaissance comme le propose G. Morgan. Ceci est d'autant plus aigu dans le contexte actuel où les « objets » organisation, marché, client, actionnaire, etc. sont de moins en moins spécifiés et où la manière de les nommer sert en conséquence à les spécifier donc à une situation où le problème de la pathologie de l'organisation, du marché et du client est au premier plan. On est alors confronté au processus de justification qui s'instaure entre la façon de parler la pathologie de ces « objets ».

N'oublions pas le rapport qui s'établit entre la justification qui est liée au jeu des interactions sociales et le juste qui est la légitimation d'une vérité adéquate, donc capable, dans le champ des sciences des organisations, de caractériser ses « objets ». C'est ce qui permet aussi de justifier que des théories puissent apparaître plus justes que d'autres à un moment donné. En effet, du fait du jeu des interactions sociales, la logique de la justification va conduire à mettre en évidence les « bonnes raisons » qui fondent la référence à tel modèle, telles méthodes et tels indicateurs de gestion, exprimés au travers d'images et à les choisir plutôt que d'autres. Ces éléments vont, en quelque sorte, justifier le modèle qui prévalait à leur mise en exergue et venir ainsi le renforcer dans un processus d'autoréalisation. En ce sens, dans l'étude de cas, croyances et attentes jouent un rôle essentiel ce qui conduit à la mise en exergue du concept d'idéologie.

Soulignons, en passant, pour un domaine dans lequel les « bonnes raisons » mettent en avant la virtualité supportée par les technologies de l'information et de la communication, par exemple, le continuum qui s'établit entre vérité, vertu et virtualité de l'organisation du marché et du client dans la référence au système de valeurs qui le supporte. En d'autres termes, la virtualité des valeurs qui suscite les " bonnes raisons " aide ainsi à justifier la représentation comme étant vraie ce qui, en retour, tend à susciter la réalité adéquate.

L'enseignement et la recherche en organisation ont donc quelque chose à voir d'important avec les mythes véhiculés par les études de cas dans la mesure où ils sont constitutifs de la communauté de savoir correspondante (l'ordre établi), qu'il s'agisse de les accepter ou de les critiquer. Le mythe offre l'avantage de la simplification (et donc du confort) mais l'inconvénient du recouvrement des implicites.

Références

M. Marchesnay, « Qu'est-ce que la gestion ? », leçon du 13 avril 2005, 1^{re} année de Licence (Initiation au management), Université de Montpellier 2.

K. Lukka & M. Granlund, "The Fragmented Communication Structure within the Accounting Academia: the Case of Activity-based Costing research Genres", *Accounting, Organizations and Society*, n° 27, 2002, pp. 165-190.

C. Geertz, *Ici et Là-bas*, Métailié, Paris 1996.

C. Geertz, *op. cit.*, pp. 15-16.

B. Latour, *La science en action*, Gallimard, collection « folio-essais » n° 267. J.-L. Austin, *Quand dire c'est faire*, Seuil, Paris, 1970.

V. Propp, *Morphologie du conte*, Seuil, Paris, 1970.

A.-J. Greimas, « Préface », in J. Courtès, *Introduction à la sémiotique narrative et discursive*, Hachette Université, Paris, 1976.

F. Jullien, *Le traité de l'efficacité*, Paris, Grasset, Paris, 1996.

M.-D. Cohen & J.-G. March & J.-P. Olsen, « Le modèle du « garbage can » dans les anarchies organisées » in *Décisions et Organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, Paris, 1991, p.163.