

# A LA RECHERCHE DE LA PROBLEMATIQUE

## ETUDIER UN CAS POUR RESOUDRE

### OU POUR ELUCIDER LA PROBLEMATIQUE ?

*Jean-Luc Moriceau*

*MdC, Groupement des écoles de télécommunication, INT - 9 rue Charles Fourier et  
CREFIGE (Paris Dauphine), 01 60 76 47 98, [jean-luc.moriceau@int-evry.fr](mailto:jean-luc.moriceau@int-evry.fr)*

#### **Résumé**

L'étude de cas commence par la problématique et cherche à résoudre le problème. Mais la résolution est-elle toujours le plus important ? N'est-ce pas aussi la problématique tendant la situation qui devrait être à l'horizon de l'étude ? Ceci sera discuté à partir du cas de la problématisation cybernétique du contrôle par Anthony.

Mots clés : Epistémologie, étude de cas, problématique, problématisation

#### **Abstract**

*A case study starts with a problem and seeks to solve it. But is solving always what matters most? Isn't it also the problem, tensing the situation, which ought to be at the study horizon? This ill be discussed based upon the case of management control cybernetics problematisation by Anthony.*

*Keywords : Epistemology, case study, problem, problematisation.*

La recherche en gestion est résolution de problèmes, dénouement de problématiques. Face aux difficultés rencontrées par les entreprises, nous recherchons la meilleure organisation, la meilleure façon d'établir les comptes ou de susciter l'apprentissage. Toujours il s'agit de retirer les nœuds ou de réagencer les fils pour que le tissage de l'activité se déroule sans accrocs ou que les tapisseries de nos théories figurent au mieux le fonctionnement des organisations. Pour cela l'enquête, de plus en plus souvent, presque obligatoirement, quitte la bibliothèque pour « descendre sur le terrain », pour se confronter au réel. Les cas étudiés donnent corps aux problèmes. Leur observation permet de traquer et d'évaluer les solutions innovantes. La recherche-intervention sur le terrain invente avec les acteurs de nouvelles résolutions et inspire des théories fondées sur ces problèmes.

Pourtant, si la recherche procède par étude de cas, la résolution du problème est-elle avec certitude toujours le plus important ? Le cas est singulier. La solution dans le cas présente une réponse possible<sup>1</sup>. Ne disposant que d'un cas, on ne peut savoir si cette solution est générale, si elle est généralisable. On ne peut la comparer — ou alors au prix d'autres études et avec de mêmes difficultés de validation externe. Le savoir qu'apporte l'étude de cas serait ainsi de bien faible portée. Et pourtant, la problématique est-elle aussi singulière ? Probablement non. Probablement la problématique s'est-elle répétée, se repète-t-elle ailleurs, sous d'autres apparences mais tendant du même ressort les autres situations. La problématique, qui a suscité

---

<sup>1</sup> « Chez Aristote, le mot *problema* désigne les questions qui se présentent comme des alternatives en suspens, parce que des arguments de toute sorte plaident en faveur d'une possibilité comme de l'autre, et que nous ne croyons pas être en mesure de trancher en invoquant des raisons décisives, parce qu'il s'agit de questions trop vastes » (Gadamer, 1966, p.400).

la situation étudiée, remonte en deçà de la solution. Elle s'étend aussi au-delà de cette solution qui n'est qu'une façon d'y faire face. Elle dépasse le cas présent. Essayer de comprendre la problématique c'est donc porter son attention sur ce qui concerne au plus près les autres organisations.

Ceci amène une seconde interrogation. La problématique formerait le départ de l'enquête, elle devrait briller aux premières pages du plan de thèse, à l'origine des protocoles de recherche. La problématique est première, à poser pour initier la démarche. Seulement voilà, ces problèmes avec lesquels nous avons à nous expliquer, existent-ils tels des étoiles au ciel (pour reprendre une expression de Gadamer) ? Existent-ils déjà là en attente d'être résolus ? Déjà pour les sciences de la nature, G. Bachelard nous prévenait que les problèmes ne se posaient pas d'eux-mêmes. La marque du nouvel esprit scientifique, c'est pour lui justement le sens du problème. Un problème qui ne va pas de soi. Qui n'est pas donné. Qui est à construire<sup>2</sup>. De même pour les sciences humaines. Gadamer (1976) a su montrer que les événements historiques ne peuvent être compris qu'en reconstituant la question dont le comportement historique des individus a constitué à chaque fois la réponse<sup>3</sup>. Or comprendre un problème, ce n'est pas seulement le poser ou le décrire, c'est l'élaborer et le thématiser.

En ce cas, la problématique est-elle seulement le préalable, ce qui appelle à l'enquête ? N'est-elle pas *aussi* ce que l'enquête va chercher, va faire émerger ? L'étude du terrain doit-elle contribuer seulement à la réponse, ne devrait-elle pas aussi contribuer à la problématisation ? Quelle est alors la part des chercheurs et des praticiens dans ce processus ? N'est-ce pas un des rôles principaux des chercheurs que de pointer, former, discuter des problématiques ? D'en retracer l'archéologie et la généalogie ?

La problématique n'est peut-être pas toujours à l'origine de l'enquête, ce muni de quoi nous nous dirigeons vers le terrain. Ce que nous devons résoudre. Ce que nous devons dissoudre. Elle peut être aussi ce qui est à comprendre, ce qui peut nous faire progresser. Elle peut être à l'*horizon*. Les entreprises ne sont pas seulement présentes sur un marché, à moissonner. Les acteurs ne sont pas seulement pris dans des « situations de gestion », à optimiser. Et même s'ils ont trouvé une solution gagnante, nul n'est à l'abri du "paradoxe d'Icare". Avant cela, plus originairement, ils font face à des problématiques, à comprendre. En deçà de la solution, en deçà de leurs actions, en deçà de leur dire, il y a une problématique perçue. Cependant, le propre des problématiques est de ne pas se donner toutes nues. Elles sont à élaborer. Nous ne pouvons que les approcher, jamais les étreindre. Le drame est que cette approche, cet effort de problématisation, détermine tant le sens que nous donnons à la situation que la réponse que nous apporterons. Aussi, ce qui est à comprendre, réside-t-il tout autant dans la vue des limites de nos problématisations actuelles que dans la recherche de nouvelles façons de s'orienter vers l'horizon problématique.

---

<sup>2</sup> « Avant tout il faut savoir poser des problèmes. Et quoi qu'on dise, dans la vie scientifique, les problèmes ne se posent pas d'eux-mêmes. C'est précisément ce sens du problème qui donne la marque du véritable esprit scientifique. Pour un esprit scientifique, toute connaissance est une réponse à une question. S'il n'y a pas eu de question, il ne peut y avoir connaissance scientifique. Rien ne va de soi. Rien n'est donné. Tout est construit. » (G. Bachelard, 1938, p.14)

<sup>3</sup> Cette idée (p. 394), qu'il reprend de R.G. Collingwood, est à la base de sa méthode herméneutique. Sa logique de la question et de la réponse inspirera une grande partie de notre texte. L'expression précédente est page 400.

Nous partons d'un cas significatif : l'ouvrage de R.N. Anthony (1965) inaugurant la discipline du contrôle de gestion. Des pratiques de contrôle et des écrits les théorisant existaient depuis bien longtemps. Seulement il les problématise, montrant qu'elles s'inscrivent dans un cadre conceptuel leur donnant sens. Ce cadre formera la matrice au creux de laquelle la plupart des problématiques de recherche en contrôle de gestion se rangeront. Explore-t-il le nœud problématique d'où naissent les pratiques de contrôle ? Non, en revanche il définit comment celles-ci doivent être pensées. Le contrôle sera pensé selon le modèle et les concepts de la cybernétique, paradigme devenant dominant à l'époque. Il profitera ainsi de toute sa puissance, mais héritera aussi de ses limites et de ses réductions (comme une esquisse d'archéologie le montrera).

Mais si, à l'image de ce geste fondateur d'Anthony, nous ne pouvons accéder directement aux problématiques, ne pouvant que construire des problématisations, les études de cas sont-elles condamnées à seulement les illustrer ou montrer ce qu'elles permettent de résoudre ? Non ; car le cas recèle plus que ce que la problématisation donne à voir. Les cas sont souvent ironiques par rapport à nos théories, nous amenant à en réinterroger les fondements. Les études de cas peuvent être des mises en question des modèles et problématisations, nous invitant à en critiquer les fondements. Nous appelant surtout à prendre pour objet d'étude les problématiques elles-mêmes – plutôt que les tenir pour acquises comme leur placement à l'ouverture de la recherche nous y conduit. La problématique en tant que tel, ce qui est à l'origine des pratiques observées, ce qui se répète dans d'autres cas, plutôt que les réponses, peut représenter un objectif pour l'étude de cas. Objectif pour lequel elle est particulièrement bien dotée.

Mais cela signifie, si elle choisit cette voie, que l'étude de cas n'est pas à la recherche d'un « monde naturel », à décrire ou à expliquer. Ce monde étudié serait plutôt à problématiser. Disposer d'une solution, ou même de la certitude d'avoir bien cerné le problème, est souvent ce qui arrête la pensée. Or les problématiques insistent, elles persistent malgré les vagues de solutions apportées. Et ce sont elles qui donnent du sens aux activités. Cette approche tendrait à figurer les praticiens non comme dotés d'un éventail de solutions apportées par la recherche ou d'autres organisations, non plus même comme confrontés à des problèmes bien posés. Ils n'ont plus de tels abris. Ils n'ont plus de sens ainsi imposé. Il leur revient de problématiser leur activité, en cherchant à comprendre les problématiques, jamais clairement dévoilées, qui sous-tendent leurs situations. Ce à quoi peut contribuer une étude de cas.

## **1 Le contrôle cybernétique : une problématisation non la problématique**

### **1.1 Le cadre conceptuel d'Anthony en tant que problématisation**

Examinons le geste inaugural d'Anthony. Que fait-il ? Au premier abord, il propose un cadre conceptuel (*framework*), distinguant planification stratégique, contrôle de gestion et contrôle

opérationnel. Pourtant, il ne fait pas que dessiner une typologie, une classification systématique pour mieux conduire les études. Il isole ce qui appartenait autrefois aux différentes fonctions du management, il rapproche le planning et le contrôle faisant auparavant objet d'études séparées, il sépare en revanche le contrôle de gestion en précisant ses liens avec les contrôles stratégiques et opérationnels. C'est un programme de recherche qu'il lance, mieux il propose une problématisation. Des questions qui ne se posaient pas, des recherches qui n'avaient pas été imaginées, même une discipline académique, bien vite accompagnée de ses revues et de son corps enseignant. Cet objet isolé, c'est un autre type de questions que l'on va lui poser, à l'aide d'un nouveau vocabulaire.

Comprenons bien comment la question se pose à lui, autrement dit l'horizon dans lequel le texte s'inscrit. Il ne s'agit pas d'appeler à une nouvelle pratique pour un meilleur management des entreprises. G.B. Gigliani et A.S. Bedeian (1974) ont montré (et avec les concepts développés ensuite) qu'il y avait depuis le début du siècle des pratiques et des théorisations de ce qu'Anthony classe dans le contrôle de gestion. Seulement, tout ceci manque d'ordre. Tout le monde « travaille par intuition et folklore » (Anthony, 1965, p.vii). Les études soit s'essouffent à répéter les mêmes généralités, soit flottent sans contexte théorique (p. 2-4). Manque un cadre général grâce auquel situer les études, mais surtout généraliser leurs apports. Ce dont on a besoin en fait, ce sont des principes généraux, des « guides établis pour l'action » (p.157), « des règles auxquelles on gagne à se conformer en l'absence de circonstances très contraaires » (*ibid.*). C'est donc un corps de principes généraux fondés qu'il faut établir, et ceci à travers les études de terrain analysant de manière approfondie des aspects très circonscrits. Autrement nous en resterions à des traités globaux qui tendent à être miniatures et nécessairement superficiels (p.3). C'est pour pouvoir généraliser les résultats de ces études qu'un cadre général est indispensable.

Comme le regrettent Chua *et al.* (1989), les recherches en contrôle de gestion ont généralement été positivistes. « Prenant les sciences de la nature pour modèle, le positivisme travaille à l'intérieur d'un cadre conceptuel et, prenant le travail précédant à l'intérieur de ce cadre comme point de départ, il construit là-dessus (...) il suppose que la vérité des propositions peut être trouvée non-problématiquement par l'observation du monde. » (p.5). Le cadre conceptuel d'Anthony – même par la suite élargi ou complexifié par lui ou par d'autres – a défini la matrice, le « méta-modèle », dans lequel les autres recherches travailleront. Et ce qu'il leur transmet, comme nous le verrons, dépasse largement une certaine distinction entre planification stratégique, contrôle de gestion et contrôle opérationnel.

Plutôt qu'utiliser les termes de paradigme ou de programme de recherche, nous dirons qu'il inaugure ainsi une « problématisation », une façon de « problématiser » les pratiques de contrôle de gestion. Ce néologisme est de M. Foucault, il désigne la façon dont à une époque une pratique est pensée et codifiée<sup>4</sup>. Mieux que les précédents, ce concept, plus propre aux sciences humaines, souligne qu'il s'agit d'une réflexion sur des pratiques existantes, leur

<sup>4</sup> Réfléchissant, dans un de ses derniers ouvrages (1984), sur son entreprise d'une histoire de la vérité, il prend conscience que sa démarche a consisté à « analyser non les comportements ni les idées, non les sociétés ni leurs 'idéologies', mais les *problématisations* à travers lesquelles l'être se donne comme pouvant et devant être pensé et les *pratiques* à partir desquelles elles se forment. La dimension archéologique de l'analyse permet d'analyser les formes mêmes de la problématisation ; sa dimension généalogique, leur formation à partir des pratiques et de leurs modifications. » (p.19).

conférant un sens collectif et se traduisant par des règles de conduite<sup>5</sup>. Surtout, il montre combien les questions que l'on se pose sont en fait prises dans une façon plus large d'aborder la connaissance, ce qui à une époque fait vérité.

C'est cette « prise » dans la conception de la science d'une époque que nous voudrions maintenant souligner, afin de faire ressortir l'enjeu des problématisations. A l'époque de R.N. Anthony, ce qui est à la pointe du savoir et qui cherche à unifier les différentes branches de la connaissance est la cybernétique<sup>6</sup>. Et de nombreuses années après encore, S.G. Green et M.A. Welsh (1988) pourront toujours poser que toute théorie du contrôle de gestion doit reposer sur une fondation cybernétique et que tout processus supposé relever du contrôle doit démontrer une « validité cybernétique ».

## 1.2 Limitations d'une problématisation cybernétique du contrôle

R.N. Anthony envisageait l'expression « cybernétique de la gestion » (*management cybernetics*) comme équivalente à celle de contrôle de gestion (p.28)<sup>7</sup>. L'appellation est significative tant la discipline a hérité des possibilités et des limites de la cybernétique. Nous ne reviendrons pas sur l'incomparable fécondité de ce lit cybernétique. Nous montrerons plutôt ses limites et ses manques, et comment celles-ci se traduisent en contrôle de gestion<sup>8</sup>, afin de mettre en évidence les enjeux d'une problématisation.

L'histoire de l'élaboration de la cybernétique est bien peu documentée<sup>9</sup> – en particulier, il faut le reconnaître, de la part des théoriciens du contrôle. J.-P. Dupuy (1994) situe le commencement de cette histoire en 1943 avec la publication des articles de N. Wiener (A. Rosenblueth et *al.*, 1943) et de W. McCulloch et W. Pitts (1943). La construction de la théorie et certains débats décisifs se sont notamment déroulés dans le cadre des conférences de la fondation MACY. Les participants<sup>10</sup> se sont donnés le nom de code « cybernétique » avec pour ambition d'édifier une science générale du fonctionnement de l'esprit.

N. Wiener avait travaillé sur les batteries de défense antiaérienne : il fallait prédire la trajectoire d'une cible mobile à partir de connaissances incomplètes, ce qui requérait une

---

<sup>5</sup> Ajoutant qu'il pose en de nouveaux termes la question de la commensurabilité des paradigmes et se montre moins d'emblée conscient et volontaire qu'un programme de recherche.

<sup>6</sup> Sur l'expression du besoin, au début des années 60, d'introduire la psychologie et la théorie des organisations dans un fond alors uniquement de comptabilité, d'économie et de droit, cf. Lowe & Puxty (1989). Ils notent que la cybernétique d'Anthony en est une forme très simple, ce qui est vrai, par contre ils nous semblent sous-estimer l'influence de cette cybernétique sur la conception d'Anthony (cf. p.12, même s'ils se fondent sur un autre ouvrage de l'auteur).

<sup>7</sup> Il note d'ailleurs qu'il serait utile d'inclure dans le cadre général de la cybernétique le contrôle de gestion, le contrôle opérationnel et le traitement de l'information. Mais non la planification stratégique qui est « unique dans l'univers » (p.116).

<sup>8</sup> Pour une critique plus complète du modèle cybernétique du contrôle et des approches qui ont essayé de les dépasser, notamment le contrôle « systémique », cf. J.-L. Moriceau (1997).

<sup>9</sup> Les principaux travaux semblent avoir été menés en France par le CRÉA (École polytechnique) notamment sous l'impulsion de J.-P. Dupuy. Celui-ci cite également les recherches de l'américain S. Heims.

<sup>10</sup> Citons-en quelques-uns pour suggérer l'importance de ces conférences sur les développements scientifiques à venir : W.R. Ashby, G. Bateson, H. von Foerster, P. Lazarsfeld, K. Lewin, W. McCulloch, M. Mead, J. von Neumann, L. Savage, C. Shannon, N. Wiener... ! La liste complète figure dans J.-P. Dupuy [1994, p.74].

boucle de rétroaction et une maîtrise de l'information. En germe, dans cet article fondateur (A. Rosenblueth et *al.*, 1943), figurent déjà quatre postulats qui seront transmis à l'approche cybernétique d'Anthony :

- Les auteurs y défendent une approche behavioriste, revendiquant une position externe et omettant explicitement « *la structure spécifique et l'organisation intrinsèque de l'objet.* » (p.115). De même, pour Anthony, la structure se confond le plus souvent avec la hiérarchie, indépendamment des processus subtils de renégociation qui l'animent (Lowe & Puxty, 1989).
- L'introduction de la finalité, dont J.-L. Le Moigne saura souligner l'importance épistémologique, s'entoure toutefois, sans doute par précaution, de conséquentes restrictions. La téléologie est dite synonyme d'un contrôle par rétroaction négative, la finalité reste donc posée de l'extérieur et non pas émergente comme la concevra plus tard E. Morin (1977). L'extériorité du point de vue permet d'évacuer les croyances, les désirs, la volonté, les intentions... que l'on supposait sans doute devoir bannir car d'apparence peu scientifique. "*Purpose*" ne saurait, en toute rigueur, être interprété comme intention (J.-P. Dupuy, 1994). De même, dans le cadre d'Anthony, toute finalité est repoussée dans la sphère de la planification stratégique, donc à l'extérieur d'un contrôle de gestion sans réflexion propre sur les buts<sup>11</sup>.
- Si J.-L. Le Moigne reconnaît à la cybernétique le mérite d'avoir introduit la notion d'information dans la modélisation, il reste que la conception wienérienne de l'information est bien plus physique et quantitative que sémantique (J.-P. Dupuy, 1994). De même, le contrôle, dans une forme pauvre, parce qu'il est isolé de son contexte social, peut apparaître comme une simple transmission d'informations chiffrées qui s'imposent aux managers (Lowe & Puxty, 1989).
- L'article s'inscrit dans la recherche d'un état stable par rétroaction ou rééquilibrage après une perturbation extérieure. La stabilité prime sur l'adaptation (L. Sfez, 1992). De même, pour Anthony, le contrôle est avant tout un processus de rétroaction négative, vérifiant que les plans seront réalisés, et non que l'entreprise s'adapte (Lowe & Puxty, 1989).

Le programme de W. McCulloch, publié la même année dans un autre article fondateur de la cybernétique, sera encore plus réducteur puisqu'il entend rapporter *toute* activité de l'esprit à un calcul logique (L. Sfez, 1992). L'auteur écrira clairement que selon lui les organismes ne sont pas seulement analogues aux machines mais qu'ils *sont* machines. Ses conceptions reviendront en quelque sorte à chasser (ou à reconstruire mécaniquement, ce qui ici revient au même) l'intention et le sujet ; la physique étant indéniablement le modèle à imiter (J.-P. Dupuy, 1994).

Bien sûr, on pourra montrer nombre approches actuelles essayant de dépasser l'une ou l'autre de ces limitations. Il reste que ces critiques restent dans l'ensemble majoritairement valables. G. Hosftede (1978) a pu ainsi dénoncer la « pauvreté de la philosophie du contrôle de gestion ». Une pluie de critiques a déploré l'exclusion de l'adaptation et la représentation

---

<sup>11</sup> « Les objectifs, les infrastructures, la structure organisationnelle et les facteurs financiers sont plus ou moins acceptés comme donnés » (1965, p.31).

d'une simple transmission de commandes nées à l'extérieur du contrôle<sup>12</sup>. Ce modèle cybernétique du contrôle souffre d'une réduction analytique (indépendance des performances individuelles, quasi-décomposabilité des objectifs, performance globale identifiée à la somme des performances locales, etc.), d'une réduction analogique (assimilation de l'utilisation des informations à leur production, hypothèse de rationalité parfaite, de temps réversible, etc.) et repose sur un substrat mécaniste (J.-L. Moriceau, 1997).

Ces limitations sont-elles inhérentes à une exigence pragmatique ou d'intelligibilité ? Non, elles proviennent de la problématisation du contrôle dans un nid cybernétique. Un nid au sein duquel il a pu se développer et prendre la place qu'on lui connaît. Pourtant, « la hantise de la préconception, du règlement immanent, de l'unique trajectoire optimum, dessinée à l'avance en regard d'un calendrier, ne nous est en rien imposée par la science, mais par un modèle culturel qui ignore l'évolution créatrice. » (J.-L. Le Moigne, 1984, p.263). Cette problématisation cybernétique n'était probablement qu'une façon possible de penser la problématique du contrôle. D'autres sont possibles. C'est justement un des buts de la réflexion de M. Foucault en termes de problématisation que « d'affranchir la pensée de ce qu'elle pense silencieusement et lui permettre de penser autrement. » (1984, p.17). Ce travail nous semble largement rester à accomplir. Mais revenons plutôt aux implications de cette analyse de la problématisation cybernétique du contrôle sur la place de la problématique dans les méthodes de recherche.

## 2 La problématique à l'horizon de l'étude de cas ?

Faut-il, de l'illustration précédente, ne conserver que le goût amer de l'échec ou de l'impossible ? Toutes les recherches que nous entreprenons sont posées sur le fond d'une problématisation qui certes rend possible, mais aussi limite sévèrement notre démarche. Entendu, mais on peut aussi en retirer un autre questionnement. Toutes les recherches s'inscrivent effectivement dans une problématisation posée au départ. Mais celle-ci doit-elle être seulement à l'origine, le terreau sur lequel peut pousser la démarche ? N'est-ce pas justement parce que celle-ci est placée à l'origine, avec ses présupposés, qu'on ne peut la questionner et qu'elle se retrouve identique à la fin, comme confirmée ? Et que même les articles critiques se placent sur les bords de ce cadre pour le critiquer, l'acceptant ainsi encore comme origine ?

Nous verrons qu'une étude de cas, parce que s'y trouvent plus d'éléments que la seule résolution d'une problématique de départ, peut revêtir un aspect ironique et mettre à la question les problématiques tenues pour acquises. Et que ce fond problématique est par

---

<sup>12</sup> Parmi de très nombreux exemples : P. Besson (1989, p.416) « La théorie de la commandabilité [contrôle cybernétique] n'est au fond qu'une théorie de la transmission d'objectifs réputés supérieurs, à la formation et à l'évolution considérées exogènes » ; P. Lorino (1991, p.13) « La performance est donc prédéfinie, hors modèle » ; P. Mévellec (1990, p.101) « L'adaptation est étrangère à ce processus de contrôle, elle est supposée être pilotée du sommet stratégique, à intervalles de temps relativement longs avec, éventuellement, des ajustements au moment des négociations budgétaires » ; H. Bouquin (1986, p.33) « Il est certes bon de chercher à maintenir l'état du système qu'est l'entreprise par des feed-backs formés de rétroactions négatives, mais il faut aussi savoir exploiter les opportunités non prévues (rétroactions positives) et, avant tout, savoir remettre en cause la trajectoire initialement souhaitée. »

nature non résoluble, qu'aucune problématisation ne saurait l'épuiser. Que les praticiens doivent ainsi accepter de ne pas avoir de résolution toute faite, qu'il leur reste à inventer du sens. Et que des problématizations qu'ils créent, il en va de leur action et de leur vie dans l'organisation.

## 2.1 Ironie du cas, mise en question de la problématisation

Précisons que sans problématisation, ainsi sans question, sans ouverture à ce qui nous semble intéressant de comprendre, nous serions comme aveugles, sans mots et sans idées devant le phénomène. La problématisation est ce qui nous donne en même temps l'ouverture et les concepts pour l'étude. Ce que nous voulons savoir et ce que nous savons du phénomène sont issus de cette problématisation préalable. C'est pourquoi la plupart des recherches partent effectivement d'elle et s'y calent.

Cependant, nous l'avons vu, la problématisation n'épuise pas la problématique. Elle est une construction tentée pour élucider une problématique que l'on ne peut saisir directement. Par exemple, la problématisation cybernétique du contrôle n'épuise pas la problématique qui fait que l'on pratique du contrôle dans les organisations. S'inscrire dans une problématisation, c'est ne plus s'interroger sur la problématique. La difficulté est que nous ne connaissons de la problématique que ce que la problématisation nous donne à voir.

Lorsque nous enquêtons par questionnaire, le matériau que nous recueillons épouse en général les formes des concepts connus et se limitent à eux. Les résultats peuvent nous surprendre, dans leur contenu, mais pas dans leur forme. Dans une étude de cas au contraire, ou dans toute enquête en contact prolongé avec le terrain, ce qui s'ouvre à nous dépasse tout ce qui pouvait être prévu dans un protocole de recherche. Et nous pouvons être surpris non seulement par le degré de ce qui nous apparaît (oui à la place de non, 10% au lieu de 75%...), mais également par sa nature.

Par exemple, lorsque H. Mintzberg (1975) étudie ce que font (vraiment) les dirigeants, ces résultats nous surprennent. Il ne suit que cinq d'entre eux, mais il les suit vraiment, prêt à apprendre plutôt que pressé de confirmer ou d'infirmer. Il a refermé pour un temps le carton dans lequel étaient rangées toutes les problématizations du rôle du dirigeant. Que ce soit en termes de fonction (toute une tradition depuis H. Fayol), mais aussi de décision ou de *leadership*. Il observe, il chronomètre la pratique de direction ; il essaie d'oublier ses lunettes théoriques. Lui apparaît alors une difficulté fondamentale : celle de l'éclatement du temps, de l'émiettement des activités, de la multiplicité des rôles intriqués. L'étude de cas intrigue. Elle lève un obstacle épistémologique, celle de la pente normative ramenant toujours vers ce que le dirigeant *devrait* faire. Elle suggère certes une autre problématisation en termes de centre nerveux et de souci de l'attention et de la communication. Mais pour Mintzberg, aucune théorie n'est juste, au mieux utile<sup>13</sup>. Il en va pour lui certainement de même des problématizations. Son étude pointe vers une problématique sans doute encore plus fondamentale. Qu'il ne fait que frôler. Mais dont il nous montre que nous ne savons encore (presque) rien.

---

<sup>13</sup> Voir sur ces points le début de débat entre P. Lemaître et H. Mintzberg dans la *Revue Française de Gestion* (1994).

Ce que nous pouvons trouver dans un cas, si nous restons ouverts à la surprise, peut nous enseigner par son *ironie*. L'ironie socratique était au fondement de la méthode dialectique, point de départ d'une transformation de ce que l'on croyait savoir. Socrate répétait qu'il ne savait pas, il commençait par affirmer son ignorance du principe de toute chose. Dès lors pouvait commencer le travail du négatif par l'ironie, minant les fondements sur lesquels reposait notre assurance de savoir. L'ironie est un art des principes, de la remontée vers les principes, et du renversement des principes<sup>14</sup>. Ce que nous montre le cas, ironique, peut être à l'origine d'un décalage, puis éventuellement d'une subversion des fondements, autrement dit de la problématisation dans l'enceinte de laquelle nous pensons. Nous appelant à de nouveau réfléchir, à de nouveau nous intéresser.

A. Hatchuel<sup>15</sup> propose que le développement de la technique peut constituer une mise à l'épreuve des universaux de pensée (la justice, la dimension). Tout comme la théorie des nombres fractals nous montre que nous ne savions pas ce qu'était la longueur (quelle est la longueur de la côte de Bretagne ?), les études de cas peuvent survenir comme mise à l'épreuve de ce que nous tenons pour évident. Evident car inséré dans une problématisation selon laquelle les pratiques nous sont données à penser. Cette mise à l'épreuve des problématisations est un premier pas de la relance de l'enquête sur le problème : le problème dont les problématisations avaient en partit occulté le caractère problématique.

Précisons que cette mise à l'épreuve de la problématisation est bien distincte de l'évolution de la problématique de départ dans un travail de recherche. Dans de nombreux ouvrages de méthodologie de recherche, il est précisé qu'à la suite du travail bibliographique et empirique, la problématique gagne à être précisée ou reformulée<sup>16</sup>. Mais il ne s'agit en ce cas que d'un amendement de la question de recherche à l'intérieur de la même problématisation. Il ne faut pas confondre la question de départ de la recherche ("que l'on appelle problématique"), du caractère problématique de l'activité qui appelle à l'enquête. Par exemple, lorsque G. Allison (1971) se propose de comprendre comment la décision de blocus par le gouvernement américain lors de la crise de Cuba a été prise, il s'agit de la question spécifique qu'il décide de traiter. Mais on pressent qu'en deçà de cette interrogation se tapit une problématique plus fondamentale. Celle par exemple de la prise de décision collective ou de la décision démocratique en temps de crise. La question posée au départ permet d'interroger ce caractère problématique de fond sous une de ses faces, ou plus précisément selon l'une de ces manifestations, sous l'un de ses masques.

Mais l'on comprend que la réponse à la question « comment » dans l'exemple précédent ne saurait être généralisée. Car elle est une réponse circonstanciée apportée à l'une des manifestations possibles de la problématique de fond. Par contre cette problématique a toutes

<sup>14</sup> Cf. G. Deleuze (1966, p.12) : « La première manière de renverser la loi est ironique, et l'ironie y apparaît comme un art des principes, de la remontée vers les principes, et du renversement des principes. La seconde est l'humour... ».

<sup>15</sup> L'ouvrage est à paraître. Nous nous fondons sur une présentation au collège international de philosophie, décembre 2001.

<sup>16</sup> Cf. par exemple, F. Wacheux (1996, p.171) ou M. Beaud (1986).

les chances de se répéter<sup>17</sup> ailleurs, pour d'autres organisations, en d'autres temps. Certes sous d'autres masques, dans d'autres contextes, mais tendant la situation singulière du même nœud problématique. C'est donc vers l'analyse et la compréhension de la problématique de fond que devrait se diriger l'enquête. Et c'est en comprenant ces nœuds et tensions que l'on pourra inventer de nouvelles organisations pour y faire face. Mais en ce cas, la problématique ne doit pas être à l'origine de l'étude de cas, mais au contraire à l'horizon, ce qui est à élucider, du moins à un peu mieux comprendre.

## 2.2 Problématicité et vie de l'organisation

L'enjeu en fait n'est pas seulement épistémologique. Il n'est pas seulement souci de puristes, éloignés de la pratique. H. Bouquin (2001, p.419) émaille régulièrement ses textes de remarques comme celle-ci : « Le contrôle de gestion n'a pas besoin de recettes miracles, mais de rigueur et de compétences. D'artistes, peut-être, capables de percevoir que les dispositifs existants sont des solutions, et qu'ils cachent trop souvent les questions, perdues de vue et pourtant toujours présentes auxquelles, dans son contexte d'alors, une génération de managers a apporté une réponse parmi les autres possibles. »

Si nous nous plaçons du côté de ceux qui vivent dans l'organisation et qui la constituent, mais aussi pour les chercheurs étudiant cette vie, il s'agit avant tout d'une attitude. Une attitude questionnante sur le sens des pratiques<sup>18</sup>. Or, c'est le problématique qui donne sens aux solutions mises en œuvre<sup>19</sup>. Et quelles que soient les solutions, le problématique demeure. Il continue de tendre les situations observées. Il est trop vaste, ou vivant et fuyant, pour être cerné, analysé, disséqué mais ses manifestations sont sensibles<sup>20</sup>. Et ce n'est pas, pour reprendre les exemples précédents, parce qu'un dirigeant a créé une organisation qui lui convient ou qu'une institution organise la décision démocratique d'une façon acceptée, que le problématique (on parlera en fait du "problème") s'est évanouie. Alors penser le problème, c'est donner sens aux résolutions présentes et rendre possible la création d'alternatives.

Or, que signifie penser le problème ? Après tout, toutes les recherches ne commencent-elles pas par « construire » le problème ? Prenons un manuel récent : « Construire un objet de recherche consiste en l'élaboration d'une question ou d'une problématique au travers de laquelle le chercheur construira ou découvrira la réalité. » (F. Allard-Poesi & C. Maréchal, 1999, p.37). Le problème est donc bien élaboré en début de recherche, connecté au sein d'un réseau théorique ; entendu, pourtant est-ce exactement le penser ? Or, la construction formelle de l'objet scientifique est par elle-même, et en même temps, construction de contenu (S. Borutti, 2001, p.16). Elaborer le problème en début d'étude, c'est déjà en grande partie déterminer ce que nous allons trouver. La problématique de départ préforme l'investigation, la

---

<sup>17</sup> Sur cette notion de répétition, cf. G. Deleuze (1966), pour son application aux études de cas J.-L. Moriceau (2000).

<sup>18</sup> « Pour qu'il y ait problème, il faut commencer par douter que ces réalités soient bien foncièrement ce qu'elles paraissent être, qu'elles aient toujours la forme qu'elles ont maintenant... » (Bréhier, 1955, p.12).

<sup>19</sup> Cf. G. Deleuze (1969), dans plusieurs autres écrits aussi. Citons simplement (p.70) : « Le problème a beau être recouvert par les solutions, il n'en subsiste pas moins dans l'Idée qui le rapporte à ses conditions, et qui organise la genèse des solutions elles-mêmes. Sans cette Idée, les solutions n'auraient pas de *sens*. »

<sup>20</sup> Cf. la première note.

coule dans le moule d'une problématisation plus générale et nous aurons à tout le moins bien plus de chance de rencontrer des surprises de degré plutôt que des surprises de nature.

Indépendamment du contenu, la manière de croire gâte tout. Penser n'est pas seulement trouver la solution. Le système emprisonne la réflexion (cf. Alain<sup>21</sup>). Penser requiert de mettre en jeu ses vues *a priori*, penser relève de l'aventure. F. Jullien (1998) nous donne à réfléchir l'idée qu'un sage soit sans idée : il vient à la situation sans modèle, sans idées préconçues, sans prédéfinition du problème. Sa réflexion est ainsi libre de comprendre le problème et d'inventer une réponse. La phénoménologie part de la même conviction. Aussi, pour que nous puissions penser le problème, pour qu'il ne s'agisse pas uniquement de reproduire les pensées des autres et pour que cette pensée naisse bien du problème lui-même, nous semble-t-il que la problématique, le problème en son fond, en ses nœuds et ses contradictions, doivent être le but de l'étude et non ce que l'on se donne avant. Le terrain n'est pas ce qui va permettre de concrétiser le problème mais le lieu où il nous apparaît et à partir duquel nous pourrions commencer à le réfléchir. La problématique peut donc *aussi*<sup>22</sup> venir en fin d'étude ; elle peut être l'horizon vers lequel toute l'étude est tendue.

Ceci signifie pourtant que l'étude ne peut se limiter à restituer le terrain comme un « monde naturel », à retrouver une organisation pure que nos objectivations et nos modèles auraient perdue (perdue car stylisée sous la forme de l'homo economicus, de la théorie de l'agence...). Il ne peut seulement s'agir de décrire, de faire revivre la situation ; même si cela est souhaitable, indispensable même. Car le risque est que ce monde soit tenu pour acquis, pris sans questionnement ni critique. S'il s'agit d'un monde d'avant nos théories, c'est également un monde d'avant la « problémativité<sup>23</sup> ».

En effet, dans cette approche, le chercheur et le praticien ne sont pas seulement des « résolveurs » de problèmes. Se poser comme devant résoudre des problèmes bien définis est une façon de se mettre à l'abri. Le sens nous est donné, il y a à résoudre, non à penser. Avoir le sens du problème n'est en rien évident. Qu'il n'y ait pas de problèmes donnés, pas de sens imposé, c'est être à découvert. Car alors le sens de l'activité est en jeu. Alors il est à définir.

---

<sup>21</sup> « Imaginez un écolier qui cherche une solution, que ce soit un nombre, ou une construction géométrique, ou la traduction d'un vers latin ou d'un vers anglais. Il la cherche, et c'est un malaise et un petit supplice de chercher. S'il la lit du coin de l'œil par-dessus l'épaule de son voisin, il s'y jette, il est sauvé ; enfin il pense. S'il la lit sur son propre cahier, ou dans son propre discours intérieur, il s'y jette encore ; il appelle cela sa pensée. Il a gagné, tout est dit. (...) Les preuves sont comme des pièges, un homme instruit est un homme en cage ; chaque connaissance ajoute un barreau. La règle de trois emprisonne le petit bonhomme, et le système emprisonne le grand homme. (...) Il y a des choses prouvées ; c'est entendu ; on n'y pense plus ; et voilà la pensée. Or, regardez bien, je dis que le contenu n'importe guère, et que la manière de croire gâte tout. » Alain (1939, p.47-49).

<sup>22</sup> Ce qui ne veut pas dire que la problématique ne vient qu'à la fin, seulement que la problématisation de départ ne doit pas avoir le mot de la fin. Rappelons en effet l'éveil de la pensée née de la problématique : « Tout ce qu'il nous faut, pour l'instant, c'est d'avoir suggéré au lecteur l'idée nécessaire d'une problématique antécédente à toute expérience qui se veut *instructive*, une problématique qui se fonde, avant de se préciser, sur un doute spécifique, sur un doute *spécifié par l'objet à connaître*. » (G. Bachelard, 1949, p.56). L'accent nous semble trop souvent mis sur l'« antécédent » plutôt que sur le « doute spécifié par l'objet à connaître ». Et la suite de notre texte insiste sur fait que, pour les sciences humaines, la problématique est bien plus voilée et difficile à saisir que pour les sciences de la nature, sur lesquelles Bachelard se fondait.

<sup>23</sup> Le sens que nous donnons à ce terme est suggéré dans le paragraphe suivant. Il est inspiré de J. Patočka (1981). Le paragraphe suivant y prend sa source, ceci mériterait cependant de bien plus longs développements. Nous ne pouvons ici que renvoyer à la source.

Les problématiques sont à percevoir, puis à comprendre. Le sens demande une quête. Et de la façon de comprendre la problématique de notre pratique dans l'organisation, il y va de notre activité, de la vie de l'organisation, et peut-être de la nôtre aussi.

### 3 Conclusion

Vouloir décrire ou analyser la façon présente de résoudre les problèmes, fut-elle celle des entreprises excellentes, encourage à l'imitation, qui n'est pas toujours la meilleure stratégie. Ceci conduit surtout à reproduire le passé, à conserver une certaine normalité, à se cacher d'autres possibles.

Le plus souvent, la recherche par étude de cas commence par une problématique et cherche à la documenter. Mais, parce qu'elle se situe ainsi au départ, la problématique est prise dans les problématisations existantes. La recherche en gestion ne gagnerait-elle pas aussi à rechercher, comme horizon, la problématique ? A ainsi se questionner sur les pratiques, les remettre en problème, rechercher la « problématicité » comme origine et puissance de la réflexion ? La problématique, parce qu'elle est irrésoluble, parce qu'elle est irréductible, écroule le sens, les modèles et le vocabulaire habituels, et relance ainsi la réflexion. Penser n'est pas seulement résoudre, et encore moins réappliquer toujours la même solution.

K.E. Weick (1995, p.90) rejetait le terme de problème car il nous guiderait trop rapidement vers sa résolution. Il préférerait parler de construction du sens. Seulement, il est possible que ce soit la problématique qui donne sens. A condition d'entendre ce terme non seulement comme une « situation indésirable », mais ce qui se tapit dans nos situations, que nous devons essayer de comprendre et qui ne se donne pas à résoudre. Toujours est-il que si avec l'étude d'un cas, nous ne pouvons savoir si la résolution étudiée est généralisable, il est en revanche fort probable que le problème se répète dans bien d'autres entreprises... Alors partir à la recherche du problématique ?

#### Références bibliographiques

Alain (1939), *Minerve ou de la sagesse*, la Table ronde (2001), Paris.

Allard-Poesi F. & Maréchal C. (1999), « Construction de l'objet de recherche », in Thiétart R.-A., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, p. 34-56.

Allison G.T. (1971), *Essence of Decisionmaking : Explaining the Cuban Missiel Crisis*, Little Brown and co, Boston.

Anthony R.N. (1965), *Planning and Control Systems : a Framework for Analysis*, Harvard University Press, Boston.

Bachelard G. (1938), *La formation de l'esprit scientifique*, Vrin, Paris.

Bachelard G. (1945), *Le rationalisme appliqué*, Presses universitaires de France, Paris.

Besson P. (1989), *Les opérations de contrôle : Contribution à la théorie et à l'ingénierie du contrôle d'organisation*, Thèse Université Louis Lumière II.

Borutti S. (2001), *Théorie et interprétation : Pour une épistémologie des sciences humaines*, Payot, Lausanne.

Bouquin H. (1986), « Le structurel et le contingent en contrôle d'entreprise », *Cahiers de la FNEGE*, n°39, septembre, p.33-42.

Bouquin H. (2001), *Le contrôle de gestion*, 6<sup>ème</sup> édition, Presses universitaires de France, Paris.

Bréhier E. (1955), « La notion de problème en philosophie », in *Etudes de philosophie antique*, Presses Universitaires de France, Paris.

Chua W.F., Lowe T. & Puxty T. (1989) « Introduction », *Critical Perspectives in Management Control*, MacMillan, Houndsmill (Hampshire).

Deleuze G. (1966), *Différence et répétition*, Presses universitaires de France, Paris.

Deleuze G. (1969), *Logique du sens*, Editions de minuit, Paris.

Dupuy J.-P. (1994), *Aux origines des sciences cognitives*, La Découverte, Paris.

Foucault M. (1984), *Histoire de la sexualité, tome II : l'usage des plaisirs*, Gallimard, Paris.

Gadamer H.-G. (1976), *Vérité et méthode : Les grandes lignes d'une herméneutique philosophique*, Editions du Seuil, Paris.

Gigliani G.B. & Bedeian A.S. (1974), « A Conspectus of Management Control Theory : 1900-1972 », *Academy of Management Journal*, Vol. 17, n° 2, June, p.292-305.

Jullien F. (1998), *Un sage est sans idée : Ou l'autre de la philosophie*, Seuil, Paris.

Lemaître P. (1994), « L'analyse de Mintzberg reste à démontrer », *Revue Française de Gestion*, janvier/février, p.67-72).

Le Moigne J.-L. (1984), *La théorie du système général : Théorie de la modélisation*, Presses universitaires de France, Paris.

Lorino P. (1989), *L'économiste et le manager*, Editions La Découverte, Paris

Lowe T. & Puxty T. (1989), « The Problems of a Paradigm : A critique of Prevailing Orthodoxy in Management Control », *Critical Perspectives in Management Control*, MacMillan, Houndsmill (Hampshire).

Mintzberg H. (1994), « Une polémique en appelle une autre », *Revue Française de Gestion*, janvier/février, p.72-74.

Mevelléc P. (1990), *Outils de gestion : La pertinence retrouvée*, Editions comptables Malesherbes, Paris.

Moriceau J.-L. (1997), *Les sens de la relation structure / systèmes de contrôle : Interrogations sur le rôle du contrôle dans l'évolution de l'organisation à partir du cas de la construction informatique*, Thèse de l'université Paris Dauphine.

Morin E. (1977), *La méthode, tome 1, La nature de la nature*, Seuil, Paris.

Patocka J. (1981), *Essais hérétiques sur la philosophie de l'histoire*, Verdier, Lagrasse.

Rosenblueth A., Wiener N & Bigelow J. (1943), « Behaviour, purpose and teleology », *Philosophy of science*, Vol. 10, p. 18-24, reproduit in *Revue Internationale de systémique*, Vol 1, n° 1, 1987, p.115-122.

Sfez L. (1992), *Critique de la communication*, Seuil, Paris.

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.

Weick K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, California.