



**HAL**  
open science

## Cela eut lieu...

Jean-Luc Moriceau

► **To cite this version:**

Jean-Luc Moriceau. Cela eut lieu.... Cas d'innovations en entreprise : organisation et stratégie, Éditions EMS, pp.6 - 9, 2014, Études de cas, 978-2-84769-582-3. hal-02397461

**HAL Id: hal-02397461**

**<https://hal.science/hal-02397461>**

Submitted on 6 Dec 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Cela eut lieu...

Jean-Luc Moriceau

*Professeur à Institut Mines Télécom/Télécom Ecole de Management*

Cela eut lieu. Des hommes, des femmes ont cru, ont inventé, innové ; ils ont espéré, tenté de convaincre, combattu pour ou contre. Certains ont ambitionné ou jaloué, d'autres ont fait de leur mieux. Voici ce qu'ils ont voulu, voici ce qu'ils ont fait, voici ce qui est arrivé. Voici surtout une façon de raconter de ce qui s'est alors passé. Voici ce qu'un texte dit et ne dit pas de ce qui s'est effectivement passé. Il nous est donné là pour essayer de mieux comprendre. Loin des modèles qui disent ce qu'il faudrait faire, voici un cas de ce qu'elles et ils ont fait. Pour en tirer une expérience, une discussion.

Une étude de cas, ce n'est pas un exercice. Ce n'est pas l'application d'une théorie. C'est un petit bout de condition humaine, ou de comédie humaine, qui est conté là pour nous donner à réfléchir, pour nous enseigner. Ce n'est pas un texte à message, plutôt le récit d'une expérience, un conte de la fabrique de l'innovation et de l'organisation. Pour qu'on essaie nous, ensemble, de détricoter cette fabrique, de comprendre pourquoi et comment ils en sont arrivés là, succès et/ou échec. Il est des cas particuliers et des cas singuliers ; et ce sont des derniers qui sont les plus précieux. Le cas particulier montre comment une méthode, une théorie ou une approche s'applique, comment elle prend forme et chair dans un contexte spécifique, comment certaines personnes s'y sont essayés à la mettre en œuvre. Cela peut représenter un retour d'expérience utile. Nous y découvrons des possibilités et nous en comprenons les limites, les dangers, les erreurs qui pourraient guetter d'autres situations. Le cas singulier nous est montré comme un chemin qui a été suivi, et c'est à nous d'essayer toutes les explications, toutes les compréhensions envisageables. Nous y collons d'abord les méthodes, théories et approches que nous connaissons, qui permettent d'en tirer du sens, mais petit à petit se dégage quelque chose d'unique, qui ne semble réussir à se fondre dans aucune. Et c'est là qu'au lieu d'appliquer, nous voici obligés de réfléchir, de nous aventurer dans un effort de compréhension sans les sûres bouées de notre savoir antérieur. Quelque chose se

déplace dans notre façon précédente de comprendre les innovations et les organisations. Une étude de cas réussie, c'est un chemin d'apprentissage.

Nous apprenons car nous sommes confrontés à une situation exemplaire, sans pouvoir être sûrs de quoi cette situation est un exemple. C'est un possible, nous dit Ines de la Ville (2000), un chemin que l'on peut prendre. Un chemin que d'autres ont pris et dont nous pouvons tirer une expérience. Les cas présentés dans cet ouvrage sont tous des cas réels. On pourrait d'ailleurs aussi très bien apprendre avec des fictions. Christian de Cock (2000) a bien montré comment par exemple les *Fictions* de Borgès pouvaient nous enseigner sur l'organisation et notre monde académique, comment une invention de toute pièce dans un ouvrage sérieux peut vite devenir une vérité de notre monde, ou comment un commentaire fidèle peut se transformer en plagiat meilleur que l'original. Ce que montre une étude de cas, c'est que ce sont plutôt les modèles trop abstraits qui semblent des fictions, tant ils peuvent être éloignés des « réalités » vécues sur le « terrain ». Les études de cas peuvent emprunter aux romans les « variations imaginatives » (Ricoeur, 1986), le fait de vivre par la lecture une expérience qu'on n'aurait jamais pu vivre soi-même, et d'en tirer un enseignement.

La froide abstraction viendra bien assez vite. Et la note pédagogique est là pour nous y ramener. Car on veut tirer du cas plus qu'une histoire. Nous voulons en tirer un savoir. C'est l'écart et la confrontation entre la situation décrite et les modèles et théories abstraits qui est source de saveur et de savoir. Ce qui nous est donné à lire n'est pas réductible à un modèle, mais peut être éclairé par nos modèles. Le cas réel se désiste et insiste. C'est d'abord une leçon d'humilité concernant tant ce que nous croyions savoir que ce que nous sommes en train d'apprendre. Mais c'est aussi source de créativité, l'affirmation qu'il restera toujours à inventer, et non pas à seulement appliquer. Il ne faudra pas seulement contextualiser ou concrétiser, il faudra – osons le mot – innover.

Stephen Zweig (1943) s'est longtemps interrogé sur le mystère de la création artistique. Mystère car aucune description, aucune ficelle ou méthode ne pourrait épuiser ou expliquer cette invention que chaque fois il a fallu construire pour arriver à l'œuvre. Il en va certainement de même, dans une large mesure, pour l'innovation. La variété des cas présentés en atteste. Chaque fois les innovations décrites ont suivi un chemin différent. Chaque note pédagogique essaie de les caractériser, de les enfermer dans un modèle ou une approche, mais demeure consciente de ses limites. Et chaque discussion en salle de classe fait ressortir de nouveaux aspects, de nouvelles hypothèses, de nouvelles conclusions provisoires. Manager

l'innovation tient de l'oxymore, mais aussi le plus souvent du pléonasme. Car l'innovation échappe à chaque fois, elle ajoute toujours quelque chose d'inattendu, aux tentatives de la gérer. Elle comprend toujours une part d'innovation, quelque chose qui s'échappe aux procédures et dispositifs, elle surgit singulière, d'autant plus innovante qu'elle n'était pas attendue, d'autant plus créative qu'elle était imparfaitement contrôlée. Et l'on ne pourra faire autrement que de s'étonner du fait que telle idée survient, qu'elle prend ou non, qu'elle s'étend, qu'elle échappe à tous les Cassandre, qu'elle entre en concurrence avec d'autres, qu'elle déclenche des controverses et les jalousies, les imitations et les convoitises, qu'elle subsiste ou qu'elle se fait dépasser, qu'elle prend forme, vie, espoir – et meurt.

Et pourtant, les réussites ont pour la plupart eu besoin de management, elles sont nées sur un fond de gestion et de maîtrise. Et c'est ce surgissement à partir et au-delà du management qui est chaque fois l'objet d'émerveillement et de réflexion. Et c'est pourquoi nous avons besoin de penser le management de l'innovation par cas. Car la simple étude des modèles et théories de l'innovation laisserait échapper cette part, irréductible et essentielle, cette part singulière, de chaque innovation. En contrepartie, l'étude de cas, inductive et dialogique, nous laisse avec une connaissance ouverte, non finie (infinie ?). Une connaissance que le pédagogue essaiera de fermer avec une conclusion, mais que l'étudiant sait inachevée, et qu'il continuera, nous l'espérons, de réfléchir par la suite.

L'étude de cas se présente comme un texte, mais elle ne devient étude que lors de la lecture et la discussion en commun. Est-ce que la discussion va prendre ?, c'est là l'angoisse du professeur, et son talent. Ce que l'étude de cas a à dire, c'est ce qui sera inventé lors de la discussion en salle, dans le présent d'une invention collective. Certaines études de cas sont plus propices à la discussion. Elles peuvent être plus ou moins polyphoniques, navigant entre les perspectives des divers protagonistes ou au contraire embrassant le parti-pris de la vision d'un acteur clé. Elles peuvent être plus ou moins incarnées ou systémiques, ou encore machiniques. Elles peuvent se limiter aux « faits » ou inviter aussi un monde d'émotions, d'affects et de psychologies. Elles peuvent se contenter de décrire ou introduire déjà tout un vocabulaire chargé de théories et de concepts. Elles peuvent témoigner des mots des participants ou adopter une position très extérieure. Ce qui importe est avant tout qu'elles nous transmettent de l'épaisseur du réel, qu'elles nous incitent à prendre la parole, qu'elles suscitent des idées, des prises de positions, qu'elles nous donnent à réfléchir et à dialoguer. Au-delà d'un savoir sur le management de l'innovation, elles sont aussi un apprentissage à questionner, à argumenter et à dialoguer.

Parce que ce qui reviendra, ce à quoi l'étudiant en management sera probablement confronté dans l'avenir, ce ne sera pas à la même situation que celle qui a été décrite. C'est en cela que le cas est singulier. Pourtant, il est probable que de mêmes problématiques se répéteront, que de mêmes espoirs, argumentations, dangers, tentatives, se renouvelleront bien que sous des formes différentes (Moriceau, 2004). Probable que si les solutions inventées dans le cas ne pourront être copiées à l'identique, le même élan qui les a fait naître, une même inventivité et un esprit d'innovation devront à nouveau être trouvés, défendus et... managés. Le présent ouvrage n'est pas un livre de recettes, il ne délivre pas un savoir général sur le management de l'innovation. Il offre tout un panel d'innovations et invite chaque futur manager à innover à son tour, à inventer la façon, dans l'ici et maintenant de la situation à laquelle il fera face, de créer dans son organisation une solution qui convienne, de la protéger, de la développer, et d'écouter aussi toutes les autres voix qui le conseillent, comme il est contraint en classe d'écouter les autres avis qui n'ont peut-être pas moins raison que le sien.

Les études de cas qui suivent sont plus courtes que dans la tradition nord-américaine. Elles y perdent sans doute pour une part en nuance et en complexité. Leur format les rend pourtant très adaptables pour les cours. On peut choisir de faire durer la discussion de 45 minutes à trois heures, une même séance peut confronter deux ou trois de ces études de cas, parfois les étudiants peuvent être amenés à lire le texte durant la séance, l'enseignant peut en profiter pour présenter plus ou moins extensivement les cadres théoriques associés, elles peuvent être appropriées à différents niveaux d'étude, et surtout elles permettent de faire varier, au cours d'une même séance, les modalités d'apprentissage. Ces études ont été expressément choisies dans différentes disciplines du management, afin de montrer la complexité du management de l'innovation. Les notes pédagogiques n'ont pas d'autre ambition que de proposer une réponse possible aux questions posées explicitement. Mais chaque cas peut être interrogé par des questions différentes, nouvelles. La tradition herméneutique nous dit, comme nous l'a bien montré Gadamer (1960), que la compréhension naît progressivement par tout un jeu de questions et de réponses à partir du texte. Chaque cas peut nous dire bien plus que le contenu de la note. Chaque cas est une invitation au dialogue et à l'effort, en commun, de la compréhension.

De COCK C., "Reflections on Fiction, Representation, and Organization Studies: An Essay with Special Reference to the Work of Jorge Luis Borges", *Organization Studies*, vol. 21, n°3, 2000, pp. 589-609.

De LA VILLE I., "La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ? ", *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 3, n° 3, septembre, 2000, p.73-99.

GADAMER H-G., *Vérité et méthode : Les grandes lignes d'une herméneutique philosophiques*, Éditions du Seuil, Paris, 1960/1996.

MORICEAU J-L., "La répétition du singulier : pour une reprise du débat sur la généralisation à partir d'une étude de cas", *Sciences de Gestion*, n°36, 2004, p.113-140.

RICŒUR P., *Du Texte à l'action : essais d'herméneutique, II*, Éditions du Seuil, Esprit, Paris, 1986.

ZWEIG S., "Le Mystère de la création artistique", in *Essais III*, Le Livre de Poche, Paris, 1943/1996, pp. 995-1016.