

INTRODUCTION

Par Thomas Loilier

1. À quoi sert une étude de cas ?

L'étude de cas est une production intellectuelle de nature duale. Elle peut être un objet pédagogique – qui permet aux étudiants de se confronter au réel (ou au moins à quelque chose qui s'en approche) et de tester leurs compétences et connaissances – mais aussi une modalité de production de connaissances dont l'objectif est, tour à tour, de renforcer une théorie existante, de l'amender, de la remettre en cause et/ou d'en créer de nouvelles.

Il est tentant d'établir une frontière claire entre ces deux grandes formes de cas. Il existerait des cas pédagogiques d'un côté, des cas de recherche de l'autre. Il nous semble qu'une telle distinction binaire n'est pas satisfaisante parce qu'elle ne reflète pas la complexité d'une étude de cas. Au contraire, celle-ci est bien à la fois objet pédagogique et support pour produire des connaissances. Bien entendu, l'objectif recherché (pédagogique ou scientifique) peut être clairement exprimé et déboucher sur une mise en forme du cas qui sera adaptée à une présentation dans un colloque « savant » ou à une séance de travail de groupe pour des étudiants. Mais chacune de ces situations professionnelles peut faire l'objet d'un détournement ou d'un « bricolage ». Beaucoup d'entre nous sont déjà partis d'un cas « scientifique », l'ont réécrit et en ont proposé une version pédagogique servant de support à une séance (en prenant bien soin de citer ses sources...) voire même de la proposer comme examen. À l'inverse, il est souvent tentant à la fin d'une séance avec un groupe d'étudiants de s'essayer à la généralisation analytique. Dit autrement, lorsqu'un étudiant pose la question de la « valeur » (ou au moins de la validité) des connaissances produites par ce cas, l'enseignant-chercheur peut répondre en élaborant une montée en abstraction. Par exemple, il peut insister sur les spécificités du contexte, ceux de l'entreprise étudiée, le rôle fondamental de tel ou tel événement (anticipé ou totalement inattendu). Autrement dit, en qualifiant par une prise de recul analytique le cas étudié, il donne les clés de réflexion pour permettre à l'étudiant, lorsqu'il sera lui-même confronté dans sa vie professionnelle à une situation réelle bien précise, de refaire cet exercice d'analyse qui lui permettra de savoir dans quelle(s) mesure(s) il pourra transposer ou non les résultats dans la situation concrète qu'il est en train de vivre. Cela signifie bien que cet enseignant-chercheur dote l'étudiant de compétences et crée aussi des connaissances (dans le secteur X, l'entreprise Y face à telle situation a réagi de telle manière avec tel résultat), connaissances dont le domaine de validité doit être analysé dès lors qu'une nouvelle situation se présente. Une étude de cas peut donc être considérée comme une production à vocation pédagogique *et* scientifique.

Un positiviste pur et dur s'étranglerait, s'interrogerait à tout le moins devant une telle position... Derrière ce point de vue se cache en effet un certain nombre de parti-pris épistémologiques. Il est donc nécessaire, par honnêteté intellectuelle autant que par rigueur scientifique, de préciser la posture épistémologique que nous défendons dans cet ouvrage. Disons le tout de suite, nous « penchons » du côté du réalisme critique. Les principes qui nous avaient guidés lors de la rédaction de *Gestion de l'Innovation* méritent ici d'être rappelés car ils ont été conservés dans la réalisation de cette collection de cas :

« Trois principes-clés nous ont guidés lors de l'écriture (de cet ouvrage) : la nécessité d'une analyse multi-niveaux pour comprendre le monde et les phénomènes qui s'y développent, l'attention portée aux mécanismes plutôt qu'aux régularités, l'importance des contextes des situations étudiées. Ainsi, nous cherchons à étudier les phénomènes innovateurs aux niveaux inter-organisationnel, organisationnel et individuel afin de les saisir dans leur globalité. De même, nous considérons qu'il est toujours très difficile de prévoir l'issue d'une situation (un réaliste critique parlerait volontiers d'imprédictibilité). Les contextes, tous uniques, influent sur les résultats des processus rendant délicate et aléatoire la recherche de régularités. Il est donc plus utile de se focaliser sur les mécanismes à l'œuvre dans l'innovation : logique du don, compétition, sérendipité, occultation, intéressement sont autant d'exemples de ces mécanismes qui figurent en bonne place dans cet ouvrage » (Loilier et Tellier, 2013, p. 11).

Pour mieux comprendre ces mécanismes, le lecteur pourra s'appuyer sur les douze cas développés dans cet ouvrage qui sont à la fois des situations décrites et analysées dans le détail et des contextes précis (et souvent assez emblématiques) dans lesquels ces fameux mécanismes s'activent. Les énoncés de ces cas (dans lesquels les annexes tiennent une bonne place) sont donc souvent assez longs et denses. Ces descriptions « épaisses » sont un véritable parti-pris de cet ouvrage : elles nous ont semblé indispensables pour permettre une analyse fine des phénomènes observés.

2. Présentation des cas : de la description aux connaissances produites

Les douze cas qui forment cet ouvrage couvrent tout un ensemble de priorités, de pratiques et de dispositifs que l'on peut regrouper sous le vocable de « gestion de l'innovation ». Décisions stratégiques, construction d'écosystèmes, choix organisationnels, gestion des connaissances produites (brevets, secret...), comportements individuels et collectifs (dons, apprentissages, créativité...), mobilisations d'acteurs externes (entreprises partenaires, clients, organisations diverses...) sont autant de situations de gestion analysées grâce à un ou plusieurs cas.

Trois groupes de cas peuvent être identifiés. Ils renvoient à trois niveaux d'analyse différents :

- La question de la relation entre le management stratégique de l'entreprise et sa gestion de l'innovation (Cas 1, 3, 10, 11 et 12).
- La question des problématiques de gestion durant le déroulement du processus d'innovation (R&D – Projet – Lancement) analysées dans les cas 5, 6, 8 et 9 (et dans une moindre mesure le cas 10).
- Enfin, la question de la relation de l'innovation au marché, tant du point de vue technologique que commercial (Cas 2, 4 et 7).

Notons tout d'abord que le cas 1 de cet ouvrage rédigé par Albéric Tellier et Amélie Trouinard peut être considéré comme un cas introductif qui « plante le décor ». En étudiant finement le champ concurrentiel de la presse quotidienne parisienne, ils analysent la nature et les conséquences du lancement des journaux gratuits au sein de ce secteur. En effet, la gestion de l'innovation ne peut être pensée ni mise en œuvre si elle ne s'intègre pas dans le management stratégique global de l'entreprise. Autrement dit, elle n'échappe pas aux problématiques « classiques » stratégiques et managériales rencontrées par l'entreprise. Pierre Roy s'intéresse ainsi à la question de la stratégie de rupture

d'UGC fondée sur l'introduction d'une carte d'abonnement de cinéma (Cas 3). Elle n'est pas sans lien avec celle des partenaires que l'on mobilise (ou non) pour concevoir et/ou développer et/ou diffuser l'innovation. Sans eux, innover devient quasi impossible. Gaël Gueguen et Valérie Fautrero (Cas 11) puis Guillaume Detchenique (Cas 12) focalisent leur attention sur cette question des environnements propices à l'innovation en étudiant respectivement le cas d'Android et celui de Val de Vire, une entreprise normande de la filière cidricole. Par ailleurs, l'innovation peut aussi toucher le cœur du développement de l'entreprise si elle remet en cause son modèle d'affaires. Avec l'analyse des studios Pixar (Cas 10), Thomas Paris précise dans quelle(s) mesure(s) les caractéristiques d'une innovation et le modèle d'affaires de l'entreprise qui la développe sont liés.

Durant le déroulement d'un processus innovant, un certain nombre de questionnements assez spécifiques se posent. Tout d'abord, celui de l'organisation de la R&D proprement dite de l'entreprise. Cécile Ayerbe (Cas 6) dresse un panorama assez précis de cette question en s'appuyant sur le groupe Danone. Sébastien Brion et Caroline Mothe (Cas 8) dépassent le seul cas de la R&D et s'intéressent aux modalités d'organisation de l'innovation chez SEB, un groupe qui a fait de l'innovation une priorité stratégique. Ils analysent les choix de ce groupe à l'aune de l'ambidextrie organisationnelle. Quant à Pascal Corbel (Cas 5), il présente et analyse avec force de détails le management et la stratégie du groupe Peugeot-Citroën Automobiles en matière de propriété intellectuelle, levier fondamental du succès d'une innovation. Bien entendu, l'innovation n'étant pas « programmable », elle peut aussi se développer de manière émergente grâce à l'initiative des acteurs et à leur créativité (le cas Pixar de Thomas Paris, déjà présenté, est aussi l'occasion pour l'auteur d'aborder cette question). Dans le cas 9, Fanny Simon raconte en détail l'histoire d'un tel projet intrapreneurial développé successivement chez Philips puis NXP : le développement et la mise au point d'une pilule électronique permettant de mesurer la température du corps lors d'interventions chirurgicales.

Enfin, l'innovation pose aussi la question de sa relation au marché tant dans sa dimension technologique que dans celle concernant le client/usager. Les standards, les compatibilités technologiques, les usages attendus et surprenants des utilisateurs, sont autant d'éléments à prendre en compte pour l'innovateur. Albéric Tellier montre ainsi que, dans le monde du cheval (comme dans tant d'autres), la qualité technologique reconnue d'une solution destinée aux courses hippiques développée par l'entreprise Trakus (Cas 2) est loin de garantir son adoption. Dieter Hillairet explique quant à lui comment un produit peut voir son usage détourné « sauvagement » par une communauté d'utilisateurs (celle des *kitesurfers*) et par là même prendre de cours la société concernée (Cas 4). À l'opposé Romain Gandia et Guy Parmentier présentent dans le cas 7 un modèle très élaboré de prise en compte des velléités d'innovation des utilisateurs de jeux vidéo (précisément ceux du jeu Trackmania proposé par la société Nadeo) fondé notamment sur une boîte à outils partagée.

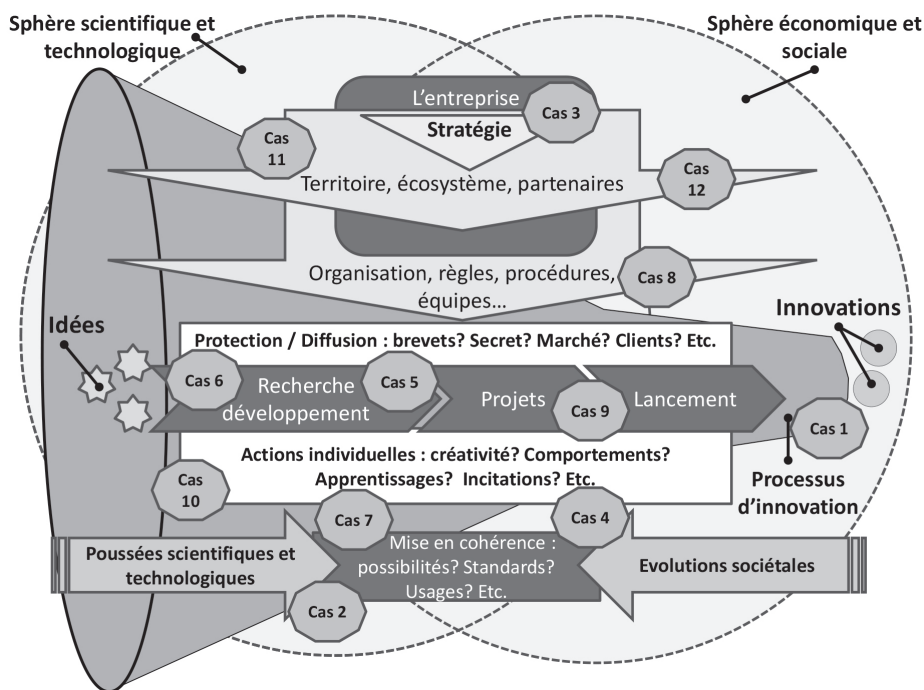
3. Comment utiliser les cas de cet ouvrage ?

Si l'on se place dans une optique pédagogique, ces cas peuvent tous être utilisés de manière assez classique comme support pour une ou plusieurs séances dans lesquelles les étudiants, individuellement ou en groupe, doivent répondre aux questions posées. Notons dès maintenant que, tout comme les objets de *kitesurfs*, ces cas peuvent aussi

faire l'objet de bricolages ! Il peut notamment être tout à fait instructif de poser des questions différentes de celles proposées par les auteurs afin par exemple d'explorer d'autres facettes des cas proposés.

Avec cet ouvrage, notre ambition est de proposer des cas permettant d'envisager les différentes facettes du processus d'innovation. Ce dernier peut être défini simplement comme l'ensemble des étapes qui vont permettre de passer « d'idées » plus ou moins nouvelles à des produits, services ou procédés exploités sur un marché. Tout au long du processus, l'idée initiale puis le projet peuvent ainsi évoluer sous des pressions exogènes ou endogènes. Une utilisation de ces cas dans un cours de Management de l'innovation peut nécessiter de resituer chaque cas dans ce processus. La figure 1 offre une représentation synoptique du processus d'innovation et permet de positionner chacun des cas.

Figure 1 : le positionnement des cas dans le processus d'innovation



L'enseignant pourra également utiliser aisément ce livre en complément de l'ouvrage *Gestion de l'innovation* puisqu'une structure identique en 8 thématiques a été retenue. Nous pensons que ces cas peuvent aussi servir de supports à des cours magistraux en les considérant comme illustratifs. Toutefois, là aussi, d'autres utilisations sont possibles : ils peuvent ainsi être considérés comme des cas générateurs qui servent de fondement à une réflexion théorique construite avec les étudiants. Pour avoir déjà testé cette utilisation, nous savons qu'elle peut s'avérer particulièrement stimulante. Enfin, ces cas peuvent

aussi venir alimenter un cours de Master recherche ou un séminaire doctoral. Chaque étudiant peut en effet chercher à y découvrir quelles sont les connaissances que le cas permet de créer, leur domaine de validité ainsi que les théories déjà existantes qu'il contribue à illustrer.

On le voit, nous plaidons pour une utilisation « tous azimuts » et sans doute un peu irrespectueuse de ces cas (vive le bricolage et les détournements !). Les études de cas, dans la mesure du possible, doivent faire l'objet d'usages variés. C'est à nos yeux la meilleure façon de rendre hommage à leurs auteurs en garantissant ce pour quoi elles ont été créées : une meilleure compréhension du monde qui nous entoure.