

ÉDITORIAL

L'ART DU QUESTIONNEMENT AU CAS PAR CAS

OLIVIER JOFFRE, Maître de conférences – HDR, Université Paris-Est Créteil
STÉPHANE TRÉBUCQ, Professeur, Université de Bordeaux

Ce nouveau numéro est pour nous l'occasion de faire un bilan des progrès réalisés depuis la création en 2009 de la *Revue des Cas en Gestion*. Dès son apparition, celle-ci a occupé une place tout à fait originale dans le paysage académique français des sciences de gestion. Les cas ne disposaient pas, en France, d'une revue à comité de lecture capable de les accueillir.

Le travail réalisé à ce jour a permis de publier 63 cas dans 13 numéros. Nous avons pu constater, sur la base de cet historique, combien ces cas rendaient poreuses les frontières entre enseignement et recherche. La plupart d'entre eux ne se contentent pas de présenter des données, à analyser selon des méthodes précises, mais mobilisent les dernières connaissances académiques, et font appel à des cadres théoriques. Cela s'explique, sans doute en partie, par le fait que ces cas sont produits par des enseignants-chercheurs, non seulement rompus à la pratique de l'enseignement, mais également à la rédaction d'articles de recherche, dont la structure est bien connue: revue de la littérature, méthodologie, résultats empiriques, et enfin discussion. Ainsi, quand bien même les cas auraient une vocation pédagogique, il apparaît, que dans la pratique, leurs auteurs sont régulièrement appelés à amener leur audience vers des questionnements scientifiques.

En tant que co-rédacteurs en chef de la *Revue des Cas en Gestion*, la question du lien entre enseignement et recherche nous apparaît tout à fait centrale. Il nous semble ainsi opportun, dans le contexte actuel de l'enseignement supérieur, de faire évoluer la ligne éditoriale de la *Revue des Cas en Gestion* vers un nouveau format de cas. En l'état actuel des choses, l'étude de cas souffre de la concurrence des méthodes de recherche quantitatives. Reposant sur l'exploitation de bases de données, celles-ci sont favorisées par les systèmes d'accréditation et d'évaluation qui se sont développés au cours de ces dernières années. Elles apparaissent moins chronophages, et réduisent la nécessité d'interagir avec

les entreprises. De son côté, l'étude de cas fait conjointement l'objet d'une critique récurrente, à savoir celle de la non-représentativité statistique, et de son caractère anecdotique. En somme, pourrait-on vraiment apprendre d'un seul cas, ou tout au moins, d'un cas isolé ? Or, c'est à partir de cette question qu'il convient de repartir. Comme le disait Michel Crozier (1996)¹, mieux vaut créer de la connaissance à partir d'un cas plutôt qu'à partir de pas de cas du tout. Les universités et les écoles qui ont fait le choix affirmé d'une pédagogie à base de cas, mobilisent aussi avec leurs étudiants un très grand nombre de cas, qui sont autant d'occasions d'échanger entre les étudiants, avec le soutien et l'animation d'un professeur².

Les quatre cas retenus dans ce numéro proposent des positionnements divers au regard de ces questions. En ce qui concerne les interactions avec les entreprises, les cas de la clinique Pasteur, proposé par Evelyne Misiaszek, ou de l'Olympique Lyonnais, écrit par Aurélien François, n'auraient pu être développés sans des contacts directs avec ces organisations. Il apparaît que le cas Renault-Alpine de Julien Cusin et celui de la Social Performance Task Force (SPTF), co-écrit par Valérie Pallas Saltiel et Evelyne Rousselet privilégient, quant à eux, des données secondaires, disponibles dans le domaine public (articles de presse, documents officiels disponibles sur internet). Si les quatre cas affirment un ancrage académique fort, à travers les références bibliographiques proposées, le lien avec la théorie s'effectue sous des formes différentes. Ainsi, si pour l'Olympique Lyonnais les références à la théorie de la légitimité apparaissent évidentes, le rattachement à une théorie spécifique semble, en revanche, moins explicite pour les questions d'indicateurs chargés d'apprécier la performance des institutions de microfinance. Le cas de la clinique Pasteur présente, quant à lui, une situation managériale qui pourrait certainement justifier l'utilisation d'autres cadres analytiques que celui qui est privilégié, à savoir les leviers de contrôle de Simons. Enfin, dans le cas Renault-Alpine, les références bibliographiques mettent en lumière les dernières recherches consacrées aux dimensions émotionnelles des prises de décision. Si cette diversité semble relever de choix effectués par les auteurs, elle peut également s'expliquer par le stade d'évolution des connaissances dans les champs thématiques et disciplinaires étudiés. En même temps qu'ils offrent un témoignage vivant de la situation récente de certaines organisations, ces cas mettent en évidence nos difficultés d'analyse, et les limites des modèles théoriques existant sur ces sujets. La prise de décision des dirigeants, le choix de bons indicateurs, la capacité à définir une stratégie RSE authentique, la mise en

1. Crozier M. (1996), Comment je me suis découvert sociologue. Réflexions sur un apprentissage qui ne sera jamais terminé, *Revue française de science politique*, n°1, p. 86.

2. Andersen E., Schiano B. (2014), *Teaching with Cases : A Practical Guide*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Publishing.

œuvre d'un système de contrôle de gestion pertinent sont autant de défis qui perdurent. Ces cas permettent d'illustrer des problèmes concrets, et la difficulté à les résoudre. Ainsi, il n'apparaît pas évident d'anticiper la réussite ou l'échec du lancement d'un modèle de voiture. Juger de l'inspiration éthique d'un discours managérial n'est pas non plus évident. Proposer des idées pour transformer la gestion et les rouages d'une organisation déjà en place nécessite un travail d'imagination d'autant plus important que les préconisations se doivent d'être réalistes.

Les difficultés soulevées par les cas présentés dans ce numéro pourraient aussi certainement appeler à la mise en œuvre d'une nouvelle logique de présentation, autrement dit d'un nouveau «format». Ces cas ne disposent pas à proprement parler de coordonnées GPS, et il semble d'ailleurs regrettable qu'un travail de relevé topographique des problèmes auxquels sont confrontés les organisations n'ait pas véritablement commencé. Cependant, si nous souhaitons maintenir le sérieux et la crédibilité de nos enseignements, nous aurions tout intérêt à mieux situer les sujets traités, et ce, notamment en rapport avec la littérature académique existante. Si l'on considère que le savoir est cumulatif, il ne semble dès lors pas possible d'aborder un cas en faisant table rase des connaissances antérieures sur le sujet. Les auteurs de cas seraient ainsi bien avisés de situer les problèmes abordés au regard des articles scientifiques majeurs déjà publiés sur la question. Mais où faut-il faire figurer ces références ? Doivent-elles être intégrées dans le cas diffusé aux apprenants (c'est le choix que nous avons fait pour ce numéro), ou au contraire réservées à l'enseignant-animateur ? Faut-il espérer que les étudiants aient une capacité à connaître et à identifier ces articles ? Cette question amène à s'interroger sur la difficulté de concevoir un cas adapté à tout public et tout environnement institutionnel. Il semble donc à nouveau crucial de préciser les publics ciblés. Il serait probablement irréaliste d'exiger de débutants une connaissance de la littérature académique. En revanche, peut-on accepter que des étudiants de master 2 ou de MBA sortent diplômés avec une totale méconnaissance des sources scientifiques majeures, et une incapacité à les consulter ? A notre sens, les cas peuvent servir des objectifs ambitieux d'enseignement, en amenant les étudiants et les cadres d'entreprises à intégrer les connaissances scientifiques les plus avancées et récentes dans un domaine donné. Les cas nécessitent de ce fait une mise à jour permanente, et peuvent faire l'objet d'une co-construction de connaissances à travers les discussions encadrées par l'enseignant-animateur. Ils peuvent ainsi amener les étudiants à adopter des réflexes et des habitudes de travail leur permettant d'être par eux-mêmes en phase avec un état actualisé des connaissances.

Nos réflexions actuelles portent finalement sur les rapprochements entre « cas pédagogiques » et « étude(s) de cas (scientifiques) ». Ne pour-

rait-on alors défendre une approche globale tout simplement par «cas», dont les caractéristiques pédagogiques et scientifiques pourraient être fusionnées ? Chacun des cas présentés dans ce numéro renvoie en effet à des blocs théoriques spécifiques et des observations bien établies. On en vient alors à s'interroger sur le format de publication des cas dans une revue à vocation académique comme la RCG. Faut-il en effet publier les données de base servant à la réflexion ? Faut-il introduire une pré-synthèse des problématiques soulevées dans la littérature existante comme base à l'analyse du cas ? Il y a là certainement matière à débat, notamment par rapport aux choix épistémologiques sous-jacents. L'approche inductive dans les cas semble très fréquente, mais d'autres choix pourraient aussi être envisagés. Certes, il y a un peu de Sisyphe dans la méthode des cas, à sans arrêt repartir à la base pour former les esprits à la capacité d'analyse, mais il n'est pas seulement question de rhétorique. L'argumentation logique ne trouve-t-elle pas ses limites, notamment lorsque des études scientifiques ont pu mettre en garde par rapport à certains raisonnements supposément intuitifs et probablement parcelaires ou inexacts ? Il nous semble important de défendre une approche plus scientifique des cas. Ce type de cas permettra alors de produire des interactions plus fondées.

Nous vous invitons à découvrir les quatre cas de ce numéro, qui mettent en pratique l'art du questionnement porté par la méthode des cas. Le *Point de vue* passionnant, présenté par Tamym Adessem, montre, quant à lui, comment celle-ci peut contribuer à relever certains défis actuels des formations à la gestion : répondre aux nouvelles attentes des étudiants, produire des connaissances scientifiques, et les rendre actionnables et évolutives.