

# LA METHODE DES CAS EN GESTION ADAPTEE AUX DIFFERENTS ENVIRONNEMENTS SOCIOCULTURELS

J. HERMANT

Colloque CIDEGEF

Le Management face à l'environnement socioculturel

Université Joseph Beyrouth

28 – 29 octobre 2004

## Introduction

La méthode des cas, d'origine anglo saxonne est destinée à recréer en salle de classe une situation : in vivo : vécue par les décideurs d'une entreprise à un instant donné et apprendre une décision managériale.

La construction d'un cas se fait par un rédacteur animateur de cas à partir du schéma suivant :

Recherche d'une entreprise

Recherche documentaire

Recherche de contacts entreprise

Entretiens

Rédaction

Dans le cadre de la formation délivrée aux étudiants d'école de management, les méthodes d'enseignement sont celles de toute institution d'enseignement supérieur et une méthode d'optimisation de ces méthodes a été mise en place.

La méthode des cas n'est pas bien sûr la solution à tous les problèmes d'enseignement. Toutefois, pour montrer son intérêt et son intégration rapide il est nécessaire de la replacer par rapport aux autres méthodes et ensuite de montrer son fonctionnement.

## **I - Les méthodes pédagogiques, panorama général**

Plusieurs méthodes sont généralement utilisées dans l'enseignement supérieur, dont :

- le cours magistral, traditionnel dans lequel l'enseignant détient le savoir et le transmet unilatéralement à un groupe d'étudiants ;
- le cours magistral avec TD, identique au précédent mais dans lequel des applications pratiques, de savoir faire sont développées par l'enseignant ou des tuteurs ou assistant ;
- les exercices d'applications, donnés par l'enseignant qui permettent à l'étudiant de travailler d'une manière autonome sur des "routines" d'apprentissage ;

- le mémoire ou le rapport dans lequel l'étudiant est guidé, tutoré par l'enseignement mais augmente sensiblement par son autonomie des qualités d'analyse et de synthèse ;
- l'exposé oral, choisi par l'enseignant ou l(es) étudiant(s) permettant de développer l'analyse, la synthèse, éventuellement la stratégie de groupe et les qualités de communication ;
- le jeu de rôle qui permet à l'étudiant de développer des qualités d'argumentation et d'exposé en se calquant sur un rôle désigné par l'enseignant.
- la simulation informatique dans laquelle l'étudiant doit seul ou en groupe réagir en fonction de variétés spécifiques, avec une information limitée à une série de paramètres changeants ;
- le stage enfin et immersion dans le réel qui selon l'état d'avancement des études sera de découverte, d'application de certains cours ou de professionnalisation. Le suivi est fait par l'institution d'enseignement et la structure d'accueil avec un enseignant et un tuteur d'entreprise ou de lieu de soins.

L'ensemble de ces méthodes peuvent être synthétisés sous le tableau suivant :

	<b>Rôle de l'enseignant</b>	<b>Contenu pédagogique</b>	<b>Participation étudiant</b>	<b>Lieu d'application</b>
Cours magistral	Expert	Savoir	Faible	Interne
Cours magistral + TD	Expert	Savoir	Faible	Interne
Exemple application	Expert	Savoir faire	Forte	Interne
Mémoire rapport	Tuteur	Savoir Savoir faire	Forte	Interne Externe
L'exposé oral	Tuteur	Savoir Savoir faire	Faible/Forte	Interne Externe
Jeu de rôle	Tuteur	Savoir faire Savoir être	Forte	Interne
Simulation	Tuteur	Savoir Savoir faire	Forte	Interne
Le stage	Co tuteur	Savoir faire	Forte	Externe

		Savoir être		
--	--	-------------	--	--

## **II - Problématique d'apprentissage**

Les méthodes citées précédemment ont toutes leurs qualités. Le terme cas concret correspondant à une situation réelle dans laquelle sont mis en œuvre des savoirs, des savoir faire, des savoir être, ou l'implication de l'étudiant doit être forte. Ceci correspondait bien à la définition traditionnelle de la méthode des cas, selon B. COVA :

"Un cas est l'exposé d'un problème dans le domaine des affaires, tel que des dirigeants ont dû réellement l'affronter, complété des faits, opinions et préjugés de l'environnement, dont les décisions des dirigeants devaient dépendre".

"En général, un cas est un document d'une douzaine de pages plus les annexes. Il est structuré autour de parties qui vont du plus général au plus spécifique. Il commence par un paragraphe introductif qui évoque la nature du problème à résoudre, parfois les alternatives possibles et souvent la pression qui pèse sur la décision ..."

### **III - La méthode des cas, définitions et dimensions**

Dans le cadre de la méthode pédagogique dans l'enseignement des sciences de gestion, la méthode des cas tient une place particulière. "Inventée" aux USA au début de ce siècle, elle a été largement développée par la Harvard Business School.

Comment décrire la construction d'un cas ? Il s'agit tout d'abord et initialement d'un document écrit. Ensuite, c'est une histoire d'entreprise racontée par un spectateur extérieur ou intérieur du lieu de soins. Enfin, cette observation met en valeur tous les composants liés à une interrogation sur une méthodologie ayant eu lieu. De ce fait, il existe, il existe une méthodologie générale de construction de cas qui est la suivante :

1- Définir le cadre du cas, c'est à dire :

- une problématique
- des informations entreprise
- des informations secteur économique

Dans le cadre du cas, le décideur doit apparaître assez rapidement, avec des informations sur son emplacement dans la structure. De la même manière, en ce qui concerne l'entreprise les informations doivent être suffisamment réelles pour qu'un lecteur non spécialiste du secteur comprenne rapidement le problème et soit capable de mettre en œuvre une série d'actions.

2- Comment définir la problématique ?

Le rédacteur du cas doit avoir clairement en tête la section du cours où la problématique est analysée ainsi que la progression des concepts dans ce cours. Un cas est donc un outil d'apprentissage spécifique qui doit s'intégrer dans un cursus déterminé. De ce fait, il peut être modifié, enrichi ou réduit selon les besoins spécifiques de tel ou tel utilisateur du cas. Il peut en particulier être utilisé en apprentissage (dans le cadre d'un cours) ou d'une évaluation.

3- Dans le cas d'un contact service dans l'entreprise (un bon rédacteur doit toujours avoir un portefeuille de contacts utiles potentiels), l'interlocuteur privilégié du rédacteur lui indiquera si la problématique recherchée est l'une des problématiques actuelles et courantes du service.

#### 4- Collecte des données

- sur l'entreprise
- sur le secteur
- entretiens (enregistrés ou non)
- publications institutionnelles

Il est à noter que toute information communiquée doit être considérée a priori comme confidentielle jusqu'à la rédaction d'une "décharge écrite" du service pour publication

Envoi du document à l'entreprise pour altération, déguisement, ne modifiant pas la problématique finale.

#### **IV - Formes de cas**

La rédaction de cas "standard" étant terminée, une interrogation subsiste "est-ce que tous les cas sont semblables ?" La réponse est ambiguë car si sur le fond, la méthode reste constante, sur la forme de nombreuses formes de cas sont visibles, en particulier, nous proposons à partir des cas existants les définitions suivantes :

- le cas "académique" le plus courant ; c'est un document de 6 à 7 pages décrivant plusieurs problèmes permettant l'acquisition de connaissances ou la vérification de celles-ci. Il est composé de sources diverses (entretiens, tableaux, annexes + appareil documentaire).
- le cas "panier" dans lequel la rédaction "romanesque" est faible mais l'assemblage de documents importants, pas ou peu commentés, est crucial. Les documents apparaissent comme s'ils étaient empilés dans un "panier à courrier".
- le cas "panier examen" largement utilisé dans les examens d'Etat où après deux ou trois pages de problématique, apparaît un jeu de documents nécessitant analyse pour bien répondre à des questions formellement rédigées dans l'introduction et la conclusion.

- Le cas chronologique où une histoire se déroule dans le temps avec une série de problématiques emboîtées l'une dans l'autre. Un avantage de ces cas du style des séries télévisées réside dans la connaissance des différents acteurs de l'entreprise et de leur comportement.
- Le cas "incident" qui est un type de cas utilisé dans les cours de préparation professionnelle ou de psycho-sociologie. La problématique posée est, elle, du domaine social : problème d'intégration, de socialisation, de rites, de conflit, de reconnaissance etc ... Techniquement, ces cas sont courts dans leur exposé mais très complexes dans leur note pédagogique. Ils analysent les phénomènes d'éthique, d'autonomie, de dépendance, etc ...
- Le cas "composite" : c'est un cas qui rassemble sous un même nom factice différents problèmes rencontrés par des entreprises sur un même thème. Toutefois la multiplicité des situations potentielles doit être vérifiée.
- Le cas bibliothèque : entièrement rédigé à partir de sources externes publiées et décrivant une situation complexe. Des commentaires informels du service, si il est connu sont toutefois les bienvenus.
- Les cas "étudiant" : ils laissent l'autorité de la rédaction à un étudiant en mission dans un service. Il pourrait être situé dans un contexte d'entretien de restitution.
- Le cas comparatif où deux, trois ou quatre entreprises sont analysées à partir d'une même thématique.

Intérêt pédagogique des différents types de cas

Dans la typologie des cas plusieurs formats ont été présentés :

Le cas dit "académique" est très lié au monde des sciences de gestion, dans son format et sa présentation, donc peu exploitable dans les soins infirmiers. Le cas "sectoriel" découverte du monde de l'entreprise sera certainement beaucoup mieux mis en valeur pour un cours magistral ou un cours accompagné de travaux dirigés.

Les formats restants intéressants pour la construction des cas :

- le cas "chronologique", en effet toute crise en entreprise suit une évolution dans le temps avec différents éléments de prise en charge généralement

donnant des informations concrètes quant au déroulement des propositions. Il s'agit donc d'un format de cas à privilégier pour l'acquisition des savoirs et des savoirs-faire.

- Le cas incident, cas très court mettant en valeur des situations de motivation, de consommation, d'information, perception, va être très utile dans l'acquisition des savoirs être, ou des comportements professionnels.
- Le cas panier, le plus aisé à construire puisqu'il ne s'agit que de l'assemblage d'informations brutes, assemblées comme dans un "panier" recueillera des suffrages du fait de sa simplicité mais nécessitera un choix rigoureux des informations et une rédaction précise de la note pédagogique.

Sur le plan des recommandations, voilà ce qui peut être suggéré aux futurs rédacteurs et animateurs de la méthode des cas.

Il serait possible de trouver d'autres variantes. Toutefois ces familles de cas représentent ceux rencontrés le plus souvent en animation. Récemment lors d'un débat sur la méthode des cas à Harvard, le professeur Schlesinger a ainsi défini le cas : le cas classique académique avec recherche est une des possibilités des cas. Toutefois, certains cas font une part importante à la vidéo, d'autres sont composés d'audio, enfin certains sont composés d'un jeu d'articles de magazines. Nous ne définissons plus le cas d'une manière normative mais essentiellement comme un outil pédagogique interactif dans le cadre d'une classe.

## **V- La note pédagogique**

Historiquement, la note pédagogique est un document d'identification de technique pédagogique. Elle permet de situer le cas par public (formation initiale, formation continue) ; et dans ce public, le niveau d'expertise (initiation, développement, spécialisation) et enfin la signalétique de l'entreprise (taille, secteur, service, etc ...).

Mais la note pédagogique est aussi plus éducative quant aux publics. Elle indiquera en particulier si le cas doit être utilisé en début ou en fin de séquence, si un cours magistral est nécessaire a priori, si le cas peut être utilisé en apprentissage ou en évaluation.

On y trouve aussi le temps de traitement ou d'animation minimal et maximal. La note mettra en valeur les points d'"accrochage" éventuels du public et comment y remédier ("lecturette", photocopié, témoignage externe, ...).

Enfin la note pédagogique doit aussi transmettre un savoir (savoir méthodologique), les corrigés (dans le cadre de cas d'application, et elle peut inclure d'autres supports audios ou vidéos). Il y a une dizaine d'années ces documents étaient très souvent absents. Par exemple, les enseignants lorsqu'ils créaient un cas et le déposaient à leur centrale des cas, déposaient une note pédagogique technique et gardaient par devers eux les dossiers d'animation, les commentaires d'étudiants, de manière à ne les fournir qu'à leurs assistants.

De nos jours, la véritable note devrait bénéficier à n'importe quel enseignant qu'il soit proche ou éloigné du rédacteur et qu'il appartienne ou non à la même organisation que le créateur.

D'ailleurs, pour favoriser cet échange la création d'une centrale de cas de soins infirmiers serait certainement un outil pédagogique fédérateur important.



## La méthode des cas confrontée à des environnements étrangers

A- Lors d'animation de cas à l'étranger plusieurs difficultés d'organisation peuvent apparaître

- 1- La société est complètement inconnue dans le contexte étranger : par exemple le cas Mouchoirs de Cholet a un sens en France et n'évoque rien ailleurs, d'où une certaine difficulté pour les apprenants de l'appréhender.
- 2- La société est connue d'une manière négative. Il serait difficile actuellement de traiter un cas sur le foie gras et le gavage des oies dans les pays ayant une forte sensibilité pro-animaux comme l'Angleterre ou les pays scandinaves.
- 3- La société met en valeur une défaillance liée à la fierté nationale Renault Nissan au Japon par exemple.

Donc le choix du nom, de l'activité devra être soigneusement pensé.

B- L'histoire management de l'entreprise

- 1- Lorsque le dirigeant est connu pour des prises de position fortes et dérogatoires le cas peut soulever des difficultés. Par exemple Gomez de Thomson sur la concurrence déloyale asiatique ou M. Lelay sur le rôle de TF1 par rapport à Coca-Cola ou bien M. Desmaret sur les pollutions pétrolières. Même si le plus souvent il s'agit de « gaffes » elles peuvent gêner la discussion.
- 2- Sur l'ambiguïté des dirigeants ou du monde politique. Le premier ministre M. Jospin défendra l'emploi en France « Cas Renault » et ne le défendra pas en Belgique cas « Renault Vilvorde ».
- 3- Sur la personnalité même du dirigeant ex Vivendi Universal et J.M. Messier.

C- Les origines de l'entreprise

On évitera lors d'animations écrites tout commentaire sur les valeurs religieuses et culturelles de l'entreprise ou des dirigeants car cela peut altérer sensiblement le message managérial.

2- Sur le plan professionnel, le niveau technologique du pays d'accueil. Un enseignant avait un jour animé en Afrique un cas sur les terminaux points de vente électroniques dans un pays où cette technologie n'existant pas le public était un peu désarmé.

3- Tenir compte de l'appréhension intellectuelle possible des étudiants. Comment en effet parler de sources d'information accessibles dans un pays où elles n'existent pas ou sont tronquées. Le raisonnement d'animation sur la facilité d'informer se heurte à l'incrédulité.

D- Les supports

1 – Photo : lors de certaines animations en pays musulmans deux bons cas de stratégie Dim et Wonderbra ne sont pas ou peu utilisés car ils sont illustrés de photos ou d'images susceptibles de choquer.

2 – Vidéo : les problèmes y sont nombreux mais en dehors de l'élémentaire droit du copyright, certaines vidéos sont d'un standard inutilisable (NTSC pour Secam) ou non pertinents dans les codes couleurs, linguistiques, d'habillement ou de représentation.

3- Images : Les représentations symboliques, nationales, mascotes, clowns, animaux ou certains acteurs ou artistes peuvent être extrêmement populaires dans un pays et parfaitement méconnus dans un autre (Cadet Roussel, Cambronne, Bison Futé ...)

#### E- La méthode d'animation

La méthode de cas suppose l'interactivité donc un échange entre l'enseignant et les élèves, mais de nombreuses exceptions existent.

##### 1- fait de « l'adresse »

Lorsque les étudiants interviennent ils peuvent le faire en levant la main (en France) ou en prenant la parole (US). Ils peuvent commencer par une politesse « Monsieur le Professeur Docteur (en article) ou poser une question directe (en France). Ils ne peuvent intervenir que si on les questionne (Japon) ; ils peuvent aussi demander des règles précises d'intervention (Pays Scandinaves). De ce fait, il faut s'adapter aux comportements habituels de l'étudiant dans son milieu.

Enfin à la fin des cours ils peuvent partir sans un mot, demander des questions supplémentaires à titre individuel à la fin du cours, ou ... applaudir.

##### 2- Des attentes des étudiants

Souvent les étudiants sont heureux et en attente de professeurs étrangers pour une animation qu'ils supposent différentes de celles habituellement mais ils peuvent aussi venir pour d'autres raisons comme :

- rechercher des contacts avec les entreprises françaises
- capter le plus possible de matériel pédagogique
- rechercher des chemins de valeur pour un diplôme étranger
- valider des demandes de bourses etc ...

Donc s'attendre en milieu à des demandes qui iront bien au-delà de la simple transmission de savoir.

3- Enfin, les attentes de l'institution, qui elles aussi seront trésorielles en termes d'évaluation, de suivi étudiant, de prise en charge de projets ...

### **Conclusion**

La méthode des cas universellement reconnue, d'origine anglo-saxonne a montré de nombreuses réussites en un milieu des affaires qui normalise les apprentissages. Toutefois, en milieux multi ou interculturel les « précautions » pédagogiques citées devront être prises en compte.

## **Méthode des cas et Pédagogie**

- O. AKTOUF, "La méthode des cas en gestion face au modèle et à l'expérimentation en science : apprentissage ou cercle vicieux ?" Document CCMP (1988)
- Philippe ALBERT, "Comment construire un bon cas ?", Enseignement et Gestion, n°15 (automne 1980)
- Jean-Pierre ASTOLFI, "L'école pour apprendre", ESF Editeur (1992)
- Guy AVANZINI, "La pédagogie aujourd'hui", DUNOD-Savoir enseigner (1996)
- Dominique BEAU, "La pédagogie des adultes en 100 fiches à l'usage des formateurs et des enseignants", Editions d'Organisation (1996)
- M. BEDARD, P. DELL'ANIELLO, D. DESBIENS, La Méthode des Cas : guide d'analyse, d'enseignement et de rédaction, Gaëtan Morin Editeur (1991)
- Michelle BERGADAA, "Gestion et pédagogie : une approche nouvelle illustrée par la Méthode des Cas", McGraw-Hill Paris (1990)
- Ariane CHABROL,
  - "Un bon cas : comment en juger ?", in Enseignement et Gestion n°3 (automne 1987)
  - "La discussion d'un cas", in Enseignement et Gestion n°8 (hiver 1978)
  - "Quelques thèmes de réflexion à partir d'expériences d'utilisation de cas", in Enseignement et Gestion n°18 (été 1981)
  - "Utiliser des études de cas en formation initiales" in Actes-Journée de rencontres pédagogiques, CCMP (3 mars 1978)
- C. Roland CHRISTENSEN with Abby J. ANSEN & James F. MOORE, "Teaching and the case method instructor's guide", HBS (1990)
- Bernard COVA et Charles de LA BAUME, "Cas et Méthode des Cas : fondements, concepts et universalité", Gestion 2000 n°3 (1991)
- Charles CROUE, "Introduction à la Méthode des Cas : de la rédaction à l'animation", Gaëtan Morin Editeur Europe (1997)
- Louise GUILBERT, Lise OUELLET, "Etude de cas : apprentissage par problèmes", Presses de l'Université du Québec (1997)
- John HEATH, "Teaching & Writing Case Studies : a practical guide", ECCH (1998)

- Jacques HERMANT, "La note pédagogique, un outil de stratégie éducative", Enseignement et Gestion, n°15 (automne 80)
- Hans E. KLEIN, "Interactive Teaching & Learning : Case Method & other Techniques", WACRA Publications (1997)
- "Manuel de rédaction de cas", HBS - traduit par J. HERMANT (1980)
- Philippe MEIRIEU, "La pédagogie entre le dire et le faire", ESF Editeur-Collection pédagogies (1995)
- Philippe MEIRIEU, "L'école : mode d'emploi", ESF Editeur-Collection pédagogies (1995)
- John I. REYNOLDS, "Méthode des cas et formation au management", BIT, série Formation à la gestion n°17 (1985)
- Michel SAUBOIN, "La méthode des cas : comment améliorer son efficacité", Gestion 2000 n°3 (1987)

## **Multimédia**

- Actes du Colloque du 17 mars 1992, "la formation à l'audiovisuel aujourd'hui face à l'informatisation des médias", Cahier de la Section des Sciences de l'Education n°97, Université de Genève (décembre 1992)
- CFCE-Direction des Industries et Services, "Le multimédia en Californie", Editions du CFCE-dossiers et documents
- Renaud de LA BAUME, Jean-Jérôme BERTOLUS, "Les nouveaux maîtres du monde", Edition Belfond (1995)
- Ariane MALLENDER, "Ecrire pour le Multimédia", DUNOD (1999)
- "Multi-medias made in USA", Institut Multi-médias (1995)
- Bruno RAMBAUD, Bernard COVA, "L'utilisation de moyens multimédias : une nouvelle approche de l'animation et de création de cas", document CCMP (février 1989)

