



POINT DE VUE

PROPOSITION D'UNE APPROCHE DYNAMIQUE DE LA MÉTHODE DES CAS

SYLVIE HERTRICH

**Enseignante associée, Responsable du Master 2 Marketing et Gestion
d'Évènements, Chercheur à HuManiS**

EM Strasbourg, Université de Strasbourg

ULRIKE MAYRHOFER

Professeur des Universités, IAE Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3

Dans un contexte de mondialisation économique, les établissements d'enseignement supérieur sont amenés à réviser leurs stratégies de développement et à intégrer leurs activités au plan international. Dans de nombreuses disciplines, la dynamique des changements, accompagnée d'une mobilité croissante des enseignants-chercheurs et des étudiants, impose une adaptation rapide et une anticipation de nouvelles tendances. À l'heure où de nombreuses entreprises recrutent leurs salariés dans plusieurs pays, les sciences de gestion sont plus particulièrement touchées par ce phénomène. De ce fait, les Écoles de Management et les Universités sont non seulement mises en concurrence sur leur territoire national, mais elles doivent désormais faire face à la concurrence d'établissements étrangers. Dans le domaine des sciences de gestion, plusieurs labels internationaux ont été mis en place afin de mesurer la performance des établissements consulaires et universitaires, dont trois bénéficient désormais d'une reconnaissance mondiale : (1) AACSB (*Association to Advance Collegiate Schools of Business*), (2) AMBA (*Association for Masters of Business Administration*) et (3) EQUIS (*European Quality Improvement System*). Pour obtenir ces labels, les établissements d'enseignement supérieur doivent démontrer leur excellence dans plusieurs domaines : les qualités pédagogiques du corps professoral constituent une condition *sine qua non* pour obtenir les accréditations

mentionnées. De ce fait, il paraît nécessaire d'améliorer en permanence les méthodes pédagogiques utilisées.

Toute réflexion sur la formation au management doit prendre en considération la définition des contenus (quelles sont les connaissances à acquérir ?) et le choix des méthodes pédagogiques (comment les assimiler ?). La nouvelle méthode pédagogique présentée dans cet article vise à aider les apprenants à acquérir des connaissances nouvelles et à développer des compétences managériales. En effet, les méthodes plus traditionnelles telles que le cours magistral permettent certes l'acquisition de connaissances nouvelles, mais elles ne répondent pas à l'objectif de développer des compétences managériales chez les étudiants qui se destinent à une carrière dans le domaine du management. La nouvelle approche de la méthode des cas, qui peut être qualifiée de « dynamique », permet de répondre à ce double objectif. Dans une première partie, les auteurs expliquent le cadre général de la méthode pédagogique développée. Dans la seconde partie, ils illustrent la méthode à l'aide d'une expérience menée avec plusieurs groupes d'étudiants. Dans la troisième partie, les bénéfices associés à la nouvelle méthode sont mis en relief.

I. LE CADRE GÉNÉRAL DE L'APPROCHE DYNAMIQUE DE LA MÉTHODE DES CAS

Avant d'exposer l'approche dynamique de la méthode des cas, il paraît nécessaire de rappeler quelques principes concernant le fonctionnement de la méthode traditionnelle de l'étude de cas. En effet, la méthode des cas s'effectue habituellement à travers la résolution d'études de cas. Cette pédagogie a été développée dans les années 1920 par la Harvard Business School (Crittenden *et al.*, 1999) qui continue à l'utiliser pour la majorité des enseignements dispensés, estimant que la méthode des cas constitue le meilleur moyen pour former de futurs décideurs (Marchesnay, 2010 ; Theroux et Kilbane, 2004). En règle générale, ce type d'enseignement intervient après la présentation des concepts théoriques par le professeur et s'appuie sur des cas préexistants, par exemple, des cas publiés dans des ouvrages (Hertrich et Mayrhofer, 2008). Les recherches qui traitent des modalités d'écriture et d'animation des cas s'accordent sur la démarche méthodologique à mettre en œuvre pour respecter la complexité de la situation de gestion étudiée (Bonoma, 1989 ; Cova et de la Baume, 1991 ; Hermant, 2004 ; Jerrard, 2005). L'étudiant est amené à travailler seul ou en groupe afin de prendre une décision motivée à partir des informations contenues dans le cas. Même si l'étudiant participe à la phase de résolution du cas, la méthode peut être considérée comme un dispositif linéaire de transmission du savoir (cf. figure 1). En effet, le professeur dispense des cours théoriques avant de demander aux étudiants d'appliquer les concepts exposés à une étude de cas.



Figure 1 : La transmission linéaire du savoir



La pratique de la méthode traditionnelle des cas montre que l'apprenant reste souvent assez passif et se contente de répondre aux questions qui lui sont posées. Par ailleurs, l'enseignement dispensé ressemble souvent à un monologue de la part du professeur, suivi par une discussion du cas traité. Or, il paraît important de rappeler qu'étymologiquement « enseigner » signifie « faire signe », « donner les signes du savoir », il s'agit donc plus « d'illuminer » l'esprit de l'autre que de lui transmettre voire lui imposer des connaissances. De nombreuses recherches montrent que le savoir ne se transmet pas, mais qu'il se construit. Chaque apprenant doit donc être actif dans la construction de son propre corpus de connaissances. Apprendre constitue une démarche par laquelle l'apprenant élabore de nouveaux savoirs, de nouvelles attitudes. Cette démarche comporte une dimension affective : car pour qu'il y ait réellement apprentissage, il faut qu'il y ait « savoir apprendre », « aimer apprendre » et « vouloir apprendre » :

- « savoir apprendre » nécessite le passage d'un apprentissage implicite à un apprentissage explicite,
- « aimer apprendre » résulte des satisfactions engendrées par l'expérience d'un apprentissage réussi, par la mise en œuvre de conditions d'apprentissage favorables,
- « vouloir apprendre » se développe par la mise en situation, par la possibilité de prendre des initiatives, de s'approprier, voire de décider les objectifs de cet apprentissage (Hunot-Clairefond, 1996).

Il paraît dès lors important de mettre en place une pédagogie captivante où l'apprenant constitue une partie intégrante du processus d'apprentissage (Hawes, 2004). La méthode pédagogique présentée dans cet article constitue une méthode active, semi-directive et participative. Comme l'explique Mucchielli (1994), toute méthode dite active se résume à cinq caractéristiques essentielles :

- l'activité des sujets à instruire (car la personne apprend mieux si elle est engagée personnellement dans une action),
- la motivation intrinsèque des sujets à instruire,
- la participation à un groupe,
- le professeur est plus un facilitateur et un catalyseur qu'un instructeur,

- le contrôle correspond généralement à une auto-évaluation des individus et des groupes.

La méthode pédagogique développée place l'entreprise au cœur de l'enseignement. L'objectif est de mettre l'apprenant dans un contexte favorable pour « construire son savoir » et de chercher à créer les conditions pour que le professeur assume un rôle de facilitateur plutôt que d'émetteur de savoirs. La méthode proposée est innovante, car l'apprenant doit définir lui-même le problème à partir d'une situation réelle d'entreprise. Comme dans toute action managériale, la difficulté consiste à se poser les « bonnes questions » pour ensuite chercher l'information et prendre une décision. L'enseignement se rapproche ainsi de l'entreprise et de réelles situations managériales qui doivent être traitées dans toute leur variété.

II. PRÉSENTATION DE L'EXPÉRIENCE MENÉE

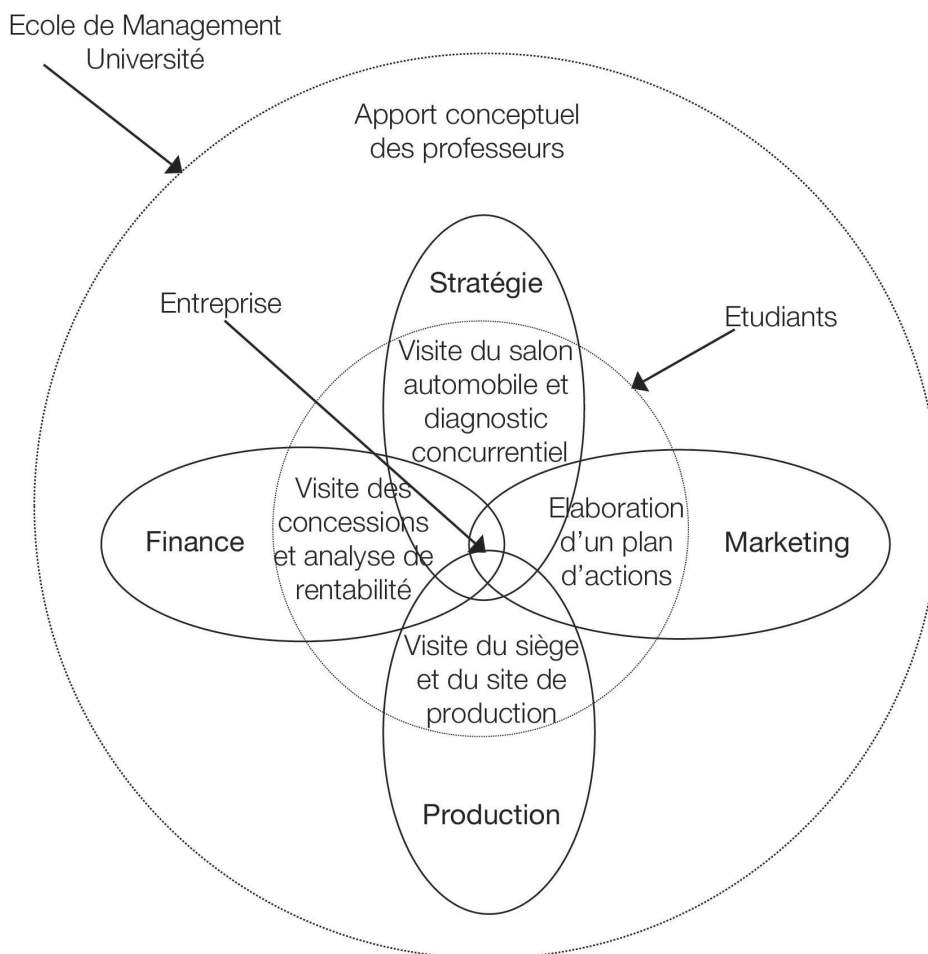
Les situations réelles doivent être construites grâce à une collaboration étroite entre l'Ecole de Management/l'Université et l'entreprise. Dans l'expérience menée, les auteurs ont choisi de travailler avec Audi France. Ils ont mis en place un partenariat avec l'entreprise qui a permis d'accompagner les étudiants durant un semestre de leur cycle d'apprentissage et qui s'est poursuivi autour d'autres projets (cf. Encadré 1 et Figure 2). La collaboration s'est traduite par un suivi régulier des étudiants qui leur a permis de découvrir et de comprendre les différentes disciplines des sciences de gestion (cf. Annexes 1a et 1b).

Encadré 1 : Le calendrier de l'expérience menée

Septembre 2004	Parrainage du cours « Marketing stratégique et opérationnel par Patrice FRANKE, Directeur Général d'Audi France, et présentation de l'entreprise par Alexis FETZER, chef de produit chez Audi France.
Octobre 2004	Visite du Salon Mondial de l'Automobile à Paris.
Novembre 2004	Visite du siège de l'entreprise et du principal site de production à Ingolstadt en Allemagne.
Décembre 2004	Enquête auprès des concessionnaires Audi en France et de leurs clients.
Janvier 2005	Présentation du projet Audi par les étudiants à Alexis FETZER, chef de produit chez Audi France.
Avril 2005	Publication par les professeurs d'une étude de cas consacrée à la politique marketing d'Audi auprès de la Centrale de Cas et de Médias Pédagogiques, Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris.
Juin 2005	Publication par les professeurs d'un article académique portant sur la stratégie internationale d'Audi dans la revue <i>Décisions Marketing</i> (revue à comité de lecture).

Septembre 2008	Enquête qualitative auprès de la clientèle lors du lancement de l'Audi Q5 au Centre Pompidou.
Octobre 2008	Audi Driving Expérience au circuit du Castellet avec un groupe d'étudiants.
Juin 2010	Publication par les professeurs d'une étude de cas consacrée à la stratégie internationale d'Audi auprès de la Centrale de Cas et de Médias Pédagogiques, Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris.
Novembre 2011	Publication par les professeurs d'une étude de cas consacrée à la politique marketing du modèle Audi A1 auprès de la Centrale de Cas et de Médias Pédagogiques, Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris.

Figure 2 : L'organisation de l'expérience menée



Pour pouvoir mener le projet, les étudiants ont été amenés à effectuer de nombreuses lectures complémentaires (ouvrages, articles publiés dans des revues académiques et professionnelles) et à mener des investigations empiriques sur le terrain (par exemple, une enquête auprès des concessionnaires automobiles et de leur clientèle). La visite d'un siège social et d'un site de production (Audi à Ingolstadt en Allemagne) leur a permis de mieux comprendre les différentes fonctions de l'entreprise et de prendre connaissance de l'organisation d'un site de production. Enfin, lors de la visite du salon automobile, ils ont pu analyser les produits proposés par la concurrence.

III. LES PRINCIPAUX BÉNÉFICES ASSOCIÉS À L'EXPÉRIENCE MENÉE

L'approche dynamique de la méthode des cas constitue une méthode d'enseignement qui alterne des cours théoriques et des applications opérationnelles. Contrairement à la méthode traditionnelle de l'étude de cas, le dispositif n'est pas linéaire mais interactif. Le cas n'est pas préexistant, mais va se construire et se résoudre progressivement à partir d'une problématique d'entreprise. Il s'agit de traiter « réellement » les aspects opérationnels de la matière enseignée, pour ensuite partir à la recherche des aspects conceptuels du problème traité. L'expérience menée montre que les bénéfices pour les étudiants, les professeurs et l'entreprise sont nombreux.

La méthode pédagogique mise en place a reçu des évaluations très positives de la part des apprenants : les étudiants se sont montrés très motivés et impliqués dans le projet. Ils ont notamment pris conscience de la complémentarité des enseignements conceptuel et opérationnel. La résolution du cas traité a nécessité un apprentissage approfondi des concepts. Le cours a demandé un travail personnel important de la part des individus comme des groupes : la plupart des étudiants ont considéré le cours comme un projet professionnel. Durant l'ensemble des séances, le taux d'absentéisme a été très faible. Par ailleurs, la méthode permet aux étudiants de mieux comprendre la complexité des réalités économiques (Osborne, 2005) et peut faciliter leur insertion dans la vie professionnelle. En effet, la méthode pédagogique proposée permet aux étudiants de développer certaines aptitudes telles que la capacité d'analyse et de synthèse, l'esprit critique, la créativité et l'élaboration de solutions, la faculté de rechercher des informations complémentaires, la capacité de traiter un problème dans son ensemble, le passage régulier et interactif entre théorie et pratique. La nouvelle méthode peut être considérée comme un mode d'apprentissage de stratégies argumentaires par l'émergence de débats entre les participants (Gamot, 1997). Le temps de travail varie suivant les étudiants, et il est nécessaire qu'ils se réunissent en dehors des séances de cours pour avancer sur le projet.



Les professeurs se sont également fortement impliqués dans le projet. La motivation des étudiants a été stimulante pour l'ensemble du corps professoral concerné. Le cas traité a permis des échanges constructifs et enrichissants entre le corps professoral et les praticiens de l'entreprise. Ces échanges ont permis de tisser des liens avec des professionnels de haut niveau et d'enrichir les activités d'enseignement et de recherche. Après la mise en place du projet, les professeurs impliqués ont par ailleurs conçu trois études de cas qui ont été déposées auprès de la Centrale de Cas et de Médias Pédagogiques (Hertrich et Mayrhofer, 2005, 2010, 2011). Le projet a également permis de renforcer les liens institutionnels entre l'École de Management Strasbourg, Université de Strasbourg et l'entreprise Audi (groupe Volkswagen). Plusieurs dirigeants d'Audi interviennent régulièrement dans les programmes de formation de l'école. L'utilisation de la méthode nécessite que les professeurs se réunissent régulièrement pour suivre l'avancement des projets et investissent un nombre d'heures plus important que dans le cadre d'un cours fondé sur la méthode traditionnelle.

L'entreprise s'est montrée très coopérative à l'égard de l'expérience menée. Elle a notamment apprécié la qualité des travaux réalisés, mais aussi les échanges avec le corps professoral et avec les étudiants. Le travail accompli par les étudiants lui a permis d'avoir un point de vue extérieur sur une problématique réelle. Par ailleurs, les échanges avec les professeurs sur des concepts marketing et leur application ont été enrichissants.

La pédagogie mise en place présente néanmoins quelques limites qui sont principalement liées au fait qu'il n'existe pas de solution pré-établie (comme c'est le cas dans la méthode traditionnelle des cas) ou de meilleure solution. L'accent est mis sur la cohérence des réponses apportées par les étudiants. Les étudiants doivent s'autogérer et apprendre à travailler ensemble. Certaines insatisfactions proviennent de la gestion interne des groupes, par exemple d'un manque de coordination ou d'une mauvaise gestion du temps.

CONCLUSION

Depuis quelques années, les enseignants-chercheurs manifestent un intérêt grandissant pour la didactique universitaire. Malgré le nombre croissant de publications consacrées à ce sujet, il n'existe pas de consensus sur les meilleures méthodes d'enseignement. Toutefois, la plupart des spécialistes s'accordent sur le fait que la transmission linéaire du savoir s'avère insuffisante (Cullen *et al.*, 2004). Comme le souligne Marc Romainville (2004) : « *la didactique aurait d'abord tout intérêt à renoncer à prétendre fournir des recettes et des "trucs et ficelles", ce qui irait à*

l'encontre de l'esprit même de l'enseignement universitaire. De manière plus générale, elle évitera aussi, autant que possible, tout discours normatif qui, en surplomb, prétendrait pouvoir dire à la place des acteurs "ce qu'ils doivent faire". En vertu de la complexité et de la diversité des situations de formation et compte tenu du fait que la didactique, en tant que discours sur les moyens, ne peut à elle seule déterminer les fins, une règle fondamentale s'impose : "Seul le praticien, qui est dans la situation, qui sait les fins qu'il poursuit et le contexte dans lequel il se situe, est à même de tirer des savoirs, ceux qui pourront lui être utiles dans sa situation singulière" (Mosconi, 1998) » .

L'approche dynamique de la méthode des cas présentée dans cet article s'inscrit dans cette perspective. Il est conseillé de choisir un cas lié à l'actualité économique afin de susciter l'intérêt des étudiants et afin de leur permettre de trouver des informations sur l'entreprise et son environnement. Compte tenu de la quantité de travail qui est demandée aux étudiants, il est conseillé d'utiliser la méthode une fois par semestre ou une fois par année universitaire. L'approche proposée est plutôt adaptée à un cours semestriel ou annuel. Elle peut être utilisée à un niveau licence ou master, car certains pré-requis sont indispensables comme la maîtrise des aspects fondamentaux de la matière enseignée. Si la méthode est principalement destinée aux sciences de gestion, elle peut aussi être appliquée à d'autres disciplines à condition que la synergie « École de Management/Université », « Entreprise » et « Étudiants » soit réalisable.

RÉFÉRENCES

Bonoma, T.V. (1989), *Learning with Cases*, Harvard Business School Press, Boston.

Cova, B. et de La Baume, C. (1991), Cas et méthodes des cas : fondements, concepts et universalité, *Gestion 2000*, N° 3, p. 71-95.

Crittenden, V. L., Crittenden, W. F. et Hawes, J. M. (1999), The Facilitation and Use of Student Teams in the Case Analysis Process, *Marketing Education Review*, Vol. 9, N° 3, p. 15-23.

Cullen, J., Richardson S. et O'Brien, R. (2004), Exploring the Teaching Potential of Empirically-Based Case Studies, *Accounting Education*, Vol. 13, N° 2, p. 251-266.

Gamot, G. (1997), La méthode des cas en management comme mode d'apprentissage de stratégies argumentatives, *Actes de la 6^e conférence de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique)*, HEC Montréal, 24-27 juin.

Hermant, J. (2004), La méthode des cas en gestion adaptée aux différents environnements socioculturels, *Actes du Colloque de la Cide-*

gef (Conférence Internationale des Dirigeants des institutions d'Enseignement supérieur et de recherche de Gestion d'Expression Française) sur « Le management face à l'environnement socioculturel », Université Saint Joseph, Beyrouth, 28-29 octobre.

Hawes, J. M. (2004), Teaching is not Telling : the Case Method as a Form of Interactive Learning, *Journal of Advancement of Marketing Education*, Vol. 5, N° 4, p. 47-54.

Hertrich, S. et Mayrhofer, U. (2005), *Audi : le lancement de l'A3 Sportback*, Paris, Centrale de Cas et de Médias Pédagogiques.

Hertrich, S. et Mayrhofer, U. (éds.) (2008), *Cas en marketing*, Cormelles-le-Royal, Editions Management & Société, Coll. Etudes de cas.

Hertrich, S. et Mayrhofer, U. (2010), *Audi : La conquête des marchés internationaux*, Paris, Centrale de Cas et de Médias Pédagogiques.

Hertrich, S. et Mayrhofer, U. (2011), *Audi A1 : Le marketing d'une citadine premium*, Paris, Centrale de Cas et de Médias Pédagogiques.

Hunot-Clairefond, F. (1996), *Former les nouveaux managers ?*, Paris, Editions Liaisons.

Jerrard, M. A. (2005), Assessing Student Learning and Skills Using the Case Study Method, *Journal of New Business Ideas and Trends*, Vol. 3, N° 1, p. 27-36.

Marchesnay, M. (2010), La méthode des cas : pour un retour aux sources, *Revue des Cas en Gestion*, N° 2, p. 5-22.

Mosconi, N. (1998), *Des rapports de la théorie et de la pratique en éducation*, Paris, Textes préparatoires à la Quatrième Biennale de l'Éducation et de la Formation.

Mucchielli, R. (1994), *Les méthodes actives de la pédagogie*, Paris, ESS Editeur.

Osborne, J. D. (2005), Converting Data to Information for Case Study Analysis, *Decision Sciences - Journal of Innovative Education*, Vol. 3, N° 1, p. 137-141.

Romainville, M. (2004), Esquisse d'une didactique universitaire, Conférence donnée à l'Université de la Sorbonne à l'occasion de la remise des prix des innovations pédagogiques par la Cidegef (Conférence Internationale des Dirigeants des institutions d'Enseignement supérieur et de recherche de Gestion d'Expression Française), avec le concours de l'AUF (Agence Universitaire de la Francophonie), Paris, le 11 juin.

Theroux, J. et Kilbane, C. (2004), The Real-Time Case Method: A New Approach to an Old Tradition, *Journal of Education for Business*, N° 1, p. 163-167.

ANNEXE 1a : Le calendrier du dispositif d'apprentissage mis en place

09/2004	10/2004	11/2004	12/2004	01/2005	04/2005	06/2005	Apports
Parrainage et début du cours	Etude du secteur d'activité	Visite de l'entreprise	Etude de la mise en application de la stratégie	Fin du cours et présentation des travaux à l'entreprise	Publication d'une étude de cas	Publication d'un article dans une revue scientifique	Présentation du projet aux étudiants par un responsable d'entreprise
							Diagnostic stratégique et concurrentiel
							Découverte de l'organisation et du système de production
							Analyse des aspects financiers et marketing du projet
							Rédaction et présentation orale du projet
							Diffusion du savoir à d'autres établissements
							Valorisation conceptuelle du projet mené
Entreprise, professeurs et étudiants	Entreprise et étudiants	Entreprise, professeurs et étudiants	Entreprise et étudiants	Entreprise, professeurs et étudiants	Entreprise et professeurs	Entreprise et professeurs	
Acteurs impliqués							

ANNEXE 1b : Le calendrier de l'expérience menée

Date	Etapes du dispositif	Apports	Acteurs impliqués
09/2004	Patrice FRANKE, Directeur Général d'Audi France parraine le cours de « Marketing stratégique et opérationnel » et Alexis FETZER, chef de produit chez Audi France, présente le projet aux étudiants de l'EM Strasbourg, Université de Strasbourg	Prise de connaissance de la marque Audi et de ses enjeux managériaux	Entreprise, professeurs et étudiants
10/2004	Visite du salon de l'automobile à Paris et étude de l'environnement concurrentiel	Diagnostic du secteur automobile et des stratégies menées par les principaux acteurs du marché	Entreprise et étudiants
11/2004	Visite du siège de l'entreprise et de son principal site de production à Ingolstadt en Allemagne	Découverte de la structure organisationnelle d'Audi, des relations maison-mère - filiales et du système de production d'Audi	Entreprise, professeurs et étudiants
12/2004	Enquête auprès des concessionnaires Audi en France et de leurs clients	Analyse des prix de vente, des coûts de revient et de la rentabilité des actions menées	Entreprise et étudiants
01/2005	Présentation du projet Audi par les étudiants de l'EM Strasbourg, Université de Strasbourg à Alexis FETZER, chef de produit chez Audi France	Discussion de la faisabilité des propositions élaborées par les étudiants par rapport à la réalité de l'entreprise	Entreprise, professeurs et étudiants
04/2005	Publication d'une étude de cas Audi à la Centrale de Cas et de Médias Pédagogiques, Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris	Formalisation et transfert des savoirs acquis à d'autres établissements d'enseignement supérieur de gestion	Entreprise et professeurs
06/2005	Publication d'un article portant sur la stratégie internationale d'Audi dans la revue Décisions Marketing	Conceptualisation et publication des savoirs empiriques acquis	Entreprise et professeurs

