

Prix CCMP Multimédia 2004 :
Compte- rendu de la Table Ronde du 17 novembre 2004

Intervenants : (par ordre alphabétique)	Bernard COVA, ESCP-EAP Raphaël GNANOU, Le Préau Jacques HERMANT, Audencia Nantes Ecole de Management Michel KALIKA, Université Paris Dauphine Bernadette VARICHON, INSA de Lyon
Animateur :	José MARTIN, CCMP
Thème :	« Tendances et perspectives de la formation au management par la Méthode des Cas, dans un environnement TICE »



Ce compte-rendu reproduit une synthèse des propos tenus par chacun des participants de la Table Ronde. Il ne s'agit pas d'un contenu exhaustif ; sont notamment omises les transitions entre chacune des interventions.

Introduction de la table ronde par José MARTIN

« Il était une fois un Art Premier dont on aurait pu croire au déclin progressif... »

Parmi les causes de ce déclin progressif :

- L'uniformisation des modèles éducatifs.
- La généralisation de la cyber-technologie : substitution de l'enseignant à certaines étapes du processus de formation.
- La prégnance des impératifs économiques.
- L'accélération des cycles temporels du processus d'apprentissage : « apprendre plus, plus vite avec de meilleurs résultats ... et moins d'efforts ».

Nous constatons simultanément :

- Une demande d'individualisation de l'acte éducatif.
- Une attente de reconnaissance de la spécificité culturelle de tous les acteurs engagés dans un même processus.
- Une exigence de résultats qualitatifs.
- Un refus de standardiser les pratiques formatives.

Face à ce type de paradoxe, « l'art premier », dont l'importance aurait pu être placée au second plan du processus éducatif moderne, redevient le référent principal de tout dispositif pédagogique : **il s'agit de la pédagogie dans toutes ses dimensions.**

Pour la CCMP, cela revient à s'interroger sur la Méthode des Cas, qui est l'objet de cette table ronde, afin d'ouvrir une réflexion sur l'articulation et la mise en perspective des différents paramètres évoqués ci-dessus en référence à la Méthode des Cas, en tant que méthode pédagogique. Pour tenter de délimiter au mieux le domaine conceptuel dans lequel vont se situer nos débats, il m'a semblé pertinent de demander à R. GNANOU, du Préau, de nous aider à préciser la notion d'environnement TICE.*

* Technologies de l'Information et de la Communication Educatives (acronyme créé par le Ministère de l'Education Nationale – France)

Intervenant 1 : R. GNANOU

Sujet : « *Le périmètre pédagogique couvert par la notion "d'environnement TICE" en général et pour la Méthode des Cas en particulier* »

Une délimitation du concept de TICE est nécessaire afin de limiter au maximum les interprétations divergentes qui nuiraient au dialogue.

Il faut avant tout prendre en compte les changements qui se sont produits sur le plan de **l'environnement sociétal depuis 2 ans** :

- Le dégroupage du téléphone et des lignes ADSL a conduit à une progression exponentielle de la connexion en haut débit : en deux ans on est passé de 3,6 millions d'abonnés à 6 millions d'internautes bénéficiant du haut débit. La France rattrape son retard et dépasse la moyenne européenne : 1 ménage français sur 2 a un ordinateur et, avec un taux de 43%, plus d'un 1 ménage français sur 3 a une connexion internet.
- On assiste au même phénomène en entreprise et on n'imagine plus de création d'entreprise sans un équipement informatique connecté au réseau Internet

La prise en compte de ce contexte et des pratiques quotidiennes en entreprise, nous permet d'affirmer que les outils TICE font de plus en plus partie intégrante des *habitus* et de l'environnement de travail. Notre première proposition est donc de définir un environnement TICE comme un environnement de travail qui vous permette d'utiliser les TICE dans vos pratiques pédagogiques.

La délimitation de l'environnement s'appuie sur les 5 scénarios décrits dans « Compétice » (educnet) : des pratiques pédagogiques principalement en présentiel avec l'intégration des différents supports multimédias.

1. **Présentiel enrichi** : intégration d'éléments multimédias dans le présentiel tels que CD-Rom, vidéo, documents numérisées ... ; on est dans une stratégie éditoriale de formalisation des ressources sur des supports numériques en vue des les mutualiser.
2. **Présentiel amélioré** : en amont du présentiel (accès au conseil, aux emplois du temps, aux consignes...), en aval (approfondissement du présentiel , communication entre participants après le présentiel... ; on est dans une stratégie de documentation et de communication qui met à disposition les supports et encourage la communication en dehors du cours.
3. **Présentiel allégé** : une partie de la formation en face à face, une partie en auto-formation sur support multimédia.
4. **Présentiel réduit** : formation à distance.
5. **Présentiel quasi inexistant**.

Rapprochement des 5 scénarios avec la Méthode des Cas :

On peut rapprocher ces 5 scénarios des 5 phases de déroulement d'une animation selon la Méthode des cas :

- Découverte du cas,
- Analyse en sous-groupes de travail,
- Mise en commun,
- Débriefing,
- Mise en perspective conceptuelle.

Le présentiel enrichi et le présentiel amélioré sont les plus applicables à la Méthode des Cas parce que les parties « Débriefing » et « Mise en commun » de l'animation des cas se déroulent nécessairement en séance plénière pour gérer la communication non-verbale et les multiples interactions entre participants.

Par contre, dans les phases « Découverte » du cas en individuel et dans la phase « Analyse » en sous-groupes de travail ou encore dans une phase optionnelle *a posteriori* d'approfondissement et de « Mise en perspective » des concepts, on pourrait introduire avec pertinence un environnement TICE utilisant l'ordinateur et les moyens de communications électronique (mail, chat, forum, webconférencing ...) et des supports multimédias (animations sonorisées, vidéo, ...) selon les scénarios de présentiel enrichi et amélioré.

Intervenant 2 : M. KALIKA

Sujet : *Tendances et perspectives de la formation au management par la Méthode des Cas dans un environnement TICE.*

La manifestation d'aujourd'hui est essentielle. La Méthode des Cas est déterminante dans la formation au management.

Mon exposé se base sur :

- Une expérience des programmes : Executive MBA, MBA International Paris
- La rédaction de 2 cas : Alliance Renault Nissan, L'Oréal

I. Contexte TIC sur le plan national et international

- L'équipement institutionnel est en développement : les salles informatiques permettent aux étudiants d'accéder aux cas contenant du multimédia.
- L'équipement individuel des étudiants est en développement.
- L'accès au haut débit dans les institutions se généralise dans le monde entier.
- L'accès haut débit individuel est en croissance.
- Généralisation et banalisation des intranets pédagogiques.
- Maturité croissante des collègues en matière de TIC.
- Très grande maîtrise des TIC par les étudiants.
- Forte attente des étudiants en matière d'utilisation des TIC.

II. Quelle est la valeur ajoutée des TIC en matière de cas ?

Nous pouvons l'envisager sur 2 plans :

1. Sur le plan du support :

Les TIC peuvent être utilisées en complément du papier. Le cas peut être accessible sur cd-rom, sur une clé USB, en ligne...

Les TIC sont reconnues comme un élément de présence surtout pour les étudiants étrangers à distance.

Un support numérisé n'a pas de valeur ajoutée pédagogique en soi. En revanche, l'utilisation du cd-rom, par exemple, permet d'avoir des compléments essentiels s'il contient des vidéos, des animations ...

Ici, la valeur ajoutée se situe dans la phase de préparation du cas mais cela suppose que tous les apprenants aient accès au haut débit.

2. Sur le plan pédagogique :

Sur ce plan, l'apport multimédia est créateur de valeur pédagogique.

Il faut cependant prendre en compte les problèmes techniques que le multimédia engendre et se rappeler que l'enseignant utilisant un tableau noir n'est pas confronté aux problèmes techniques. Aussi, il est nécessaire que le multimédia apporte une réelle valeur ajoutée.

Cette valeur ajoutée intervient dans :

- **La présentation du cas** : vidéos de présentations des acteurs de l'entreprise, accès en ligne sur le site web de l'entreprise.
- **Dans l'analyse du cas** :
 - **Avant le présentiel** : discussion ou échange en ligne sur le forum pédagogique.
 - **Pendant le présentiel** : vidéo de commentaire des dirigeants, simulation en ligne ou sur portable. La visio conférence ou la webcam avec un cadre d'entreprise qui n'a pas pu se déplacer pour apporter son témoignage pour un coût moindre rapporté à sa réelle valeur pédagogique.
 - **Après le présentiel** : forum (les étudiants peuvent y déposer des éléments complémentaires, les informations qu'ils auront collecté), « Chat » pour discussion, en ligne pour mise à jour du cas.

Conclusion :

- Les TIC sont incontournables dans l'animation des cas.
- Les TIC doivent être intégrées dans une perspective de complémentarité du support papier et entre elles et non dans une perspective d'exclusivité.
- L'intégration des TIC doit se faire en fonction d'une analyse de leur coût et de la valeur pédagogique qu'elles créent.

Intervenant 3 : J. HERMANT

Sujet : *L'animation des cas dans un environnement d'apprentissage culturellement différent de celui des écoles de commerce occidentales. Relativité des références culturelles*

Beaucoup ont lu dans les différentes centrales de cas que la Méthode des Cas était universelle mais la perception d'un cas varie d'un pays à un autre.

Dans un environnement « étranger », il convient de prendre des précautions par rapport à 5 éléments : l'entreprise, le dirigeant ou le management d'entreprise, l'environnement culturel, le support et la méthode d'animation.

I. L'entreprise

La société sur laquelle se base le contenu du cas peut être parfaitement inconnue à l'étranger ou avoir une connotation négative.

Exemples :

- Un producteur de foie gras peut être considéré de façon négative : le gavage des oies pouvant être assimilé à de la maltraitance d'animaux dans certains pays.
- L'Alliance Nissan Renault n'a pas été vécue comme un succès par les salariés de Kyoto compte tenu de la pression sociale exercée sur la région par la mise en œuvre de cette alliance.

Il faut par conséquent vérifier si l'image d'une société qui est positive en France l'est dans le reste du monde.

II. Le management / les dirigeants

Il faut se méfier de la personnalité du dirigeant que l'on met en valeur dans un cas. Là encore, il est indispensable de vérifier si l'image du dirigeant est bonne à l'étranger.

III. L'environnement

Dans certains pays des sujets tels que la religion doivent être évités. L'aspect religieux dans un cas peut être perçu comme une intrusion du religieux dans l'entreprise.

De même, il est nécessaire de bien identifier ce qu'il est possible de demander aux étudiants en fonction du pays où l'on se trouve et particulièrement en matière de fonds documentaire. Au Japon, par exemple, un étudiant ne s'adressera jamais directement à l'entreprise pour obtenir l'information recherchée.

IV. Le support

Il faut se méfier du support que l'on utilise dans le cas.

Le cas Wonderbra illustré risque d'être difficilement utilisable au Moyen Orient.

Les problèmes de standard doivent impérativement être pris en compte.

Il est de même indispensable de se méfier des références culturelles trop évidentes : ce qui est universel en France ne l'est pas forcément ailleurs (exemple : Bison Futé)

V. La méthode d'animation

La méthode d'animation dépend de la typologie des comportements culturels du public. Selon les pays, le public est, par exemple, très intrusif aux USA, plus formaliste en Allemagne, plutôt passif au Japon.

A l'étranger, les participants à une animation de cas ne sont pas tous là pour les mêmes motifs : certains viennent collecter de l'information sur les entreprises étrangères, chercher un stage ...

Les attentes du public ne sont pas forcément dans le domaine de l'apprentissage.

Conclusion :

La notion d'universalité dans un cas est relative aussi bien sur le matériel que sur les références culturelles.

Intervenant 4 : B. VARICHON

Sujet : *Pratique de la méthode de cas avec un public d'école d'ingénieurs.*

Les études de cas ne sont plus une nouveauté dans les écoles d'ingénieurs, elles se généralisent de plus en plus.

Les progrès de l'utilisation de la Méthode des Cas en écoles d'ingénieurs tiennent à :

- L'organisation du travail en équipe des étudiants autour de la conduite de projets industriels.
- L'intégration des « sciences molles » en tant que matières optionnelles (gestion, droit, économie) dans les programmes des écoles d'ingénieurs. Ces sciences ont pour objectif d'introduire la complexité du management auprès des élèves ingénieurs appelés à devenir non seulement des experts scientifiques mais aussi des managers.

La Méthode des Cas est encore difficile à introduire dans la structure de pédagogie en école d'ingénieurs, centrée sur les cours magistraux et les TD. Cependant la demande des étudiants est forte pour cette nouvelle pédagogie.

Sur le plan organisationnel, les difficultés d'intégration de la Méthode des Cas sont liées à la gestion des promotions qui en cours magistral comprennent un grand nombre d'étudiants (200 étudiants par promotion en moyenne).

En effet, la Méthode des Cas requiert de travailler en petits groupes ce qui pose des problèmes d'ordre logistique au sein des écoles d'ingénieurs.

J'utilise les mêmes cas avec les élèves ingénieurs qu'avec les cadres en formation continue. Malgré une maturité différente en matière de vécu en entreprise, je parviens à obtenir des résultats semblables après l'animation d'un même cas.

La culture ambiante se diffuse et influence la manière avec laquelle les élèves ingénieurs analysent le cas. La Méthode des Cas est perçue comme un excellent moyen d'aborder la transversalité en école d'ingénieurs.

En ce qui concerne les supports théoriques (supports pour vidéo projection), il est cependant nécessaire d'adapter le contenu au public. Pour les élèves ingénieurs, les supports doivent être plus nourris et fournis que pour les cadres d'entreprise car ils ne peuvent pas s'appuyer sur leur expérience.

Conclusion :

Aujourd'hui, l'équipement nécessaire à l'utilisation de TICE se généralise dans les écoles d'ingénieurs qui rattrapent ainsi les écoles de gestion.

Il me semble que La Méthode des Cas peut être adaptée aux « sciences dures » ; thème qui mériterait , d'ailleurs, l'organisation d'une future Table Ronde.

Intervenant 3 : B. COVA

Sujet : *Méthode des Cas, Apprentissage par Projet, Apprentissage par Problème et Environnement TICE*

La politique du zéro papier en école de gestion amène les étudiants à tout chercher sur le Net. La « googlelite »* est une maladie très répandue chez les étudiants. Cette maladie vient saboter les processus pédagogiques pour la Méthode des Cas car un cas, selon le « modèle Harvard », doit être borné dans sa situation et ses informations. Or, consulter le site de l'entreprise abordée dans le cas revient à élargir la situation et à modifier l'environnement : le cas devient alors intraitable.

D'autre part, les enseignants pensent animer des cas qui n'en sont pas en réalité : on assiste à une dérive vers une mixité dans les supports pédagogiques. De ce fait, il me semble indispensable de distinguer 3 méthodes interactives et collaboratives en rupture avec les cours classiques : la Méthode des Cas, l'apprentissage par projet, l'apprentissage par problème.

I. La Méthode des Cas

- Dans le « Modèle Harvard », le cas permet de travailler sur un concept de management et non sur un entreprise. L'enseignant identifie le concept formatif qu'il souhaite traiter dans son cours puis recherche une situation d'entreprise qui l'illustre. De ce fait, la situation d'entreprise décrite dans le cas est obligatoirement bornée.

Du point de vue méthodologique :

- La Méthode des Cas est l'utilisation de situations réelles à des fins pédagogiques, étudiées individuellement, travaillées en sous-groupes et discutées en séance plénière, avec l'aide d'un animateur.
- Un cas est un exposé écrit (ou multimédia) d'une situation telle que des personnes en entreprise ont dû réellement affronter, complété par les faits, opinions et préjugés de l'environnement qui sont entrés en jeu au moment où il a fallu prendre des décisions.

La Méthode des Cas est l'exposé d'une situation passée.

* Référence à Google, moteur de recherche sur le Web.

II. L'apprentissage par projet

L'apprentissage par projet est la réalisation concrète à des fins pédagogiques, avec l'aide d'un superviseur, d'un produit, d'une œuvre, d'une étude... en relation le plus possible avec les intérêts de l'étudiant ou d'un petit groupe d'étudiants.

Le projet :

Un projet est une activité de synthèse qui est soit monodisciplinaire, soit multidisciplinaire, et qui est choisie par l'étudiant ou le petit groupe d'étudiants sous le contrôle de la personne enseignante.

III. L'apprentissage par problème

L'apprentissage par problème est l'utilisation de situations-problèmes complexes et significatives à des fins pédagogiques, structurées en sous-groupes, étudiées individuellement (recherche d'informations), et résolues en sous-groupes avec l'aide d'un guide.

Cette méthode est la plus proche du cas : on donne aux étudiants volontairement un embryon de problèmes et les étudiants doivent aller à la recherche d'informations complémentaires.

Le problème :

Un problème est l'énoncé d'une situation issue de la réalité professionnelle, d'une longueur pouvant aller d'une ligne à une page, qui requiert une recherche d'information complémentaire.

IV. Points communs aux trois méthodes :

Les trois méthodes sont :

- Centrées sur l'apprenant.
- En liaison directe avec la pratique professionnelle.
- Actives.
- Interactives.
- Collaboratives.
- Facilitent l'intégration de connaissances et le développement d'habiletés.

V. Différences entre les trois méthodes

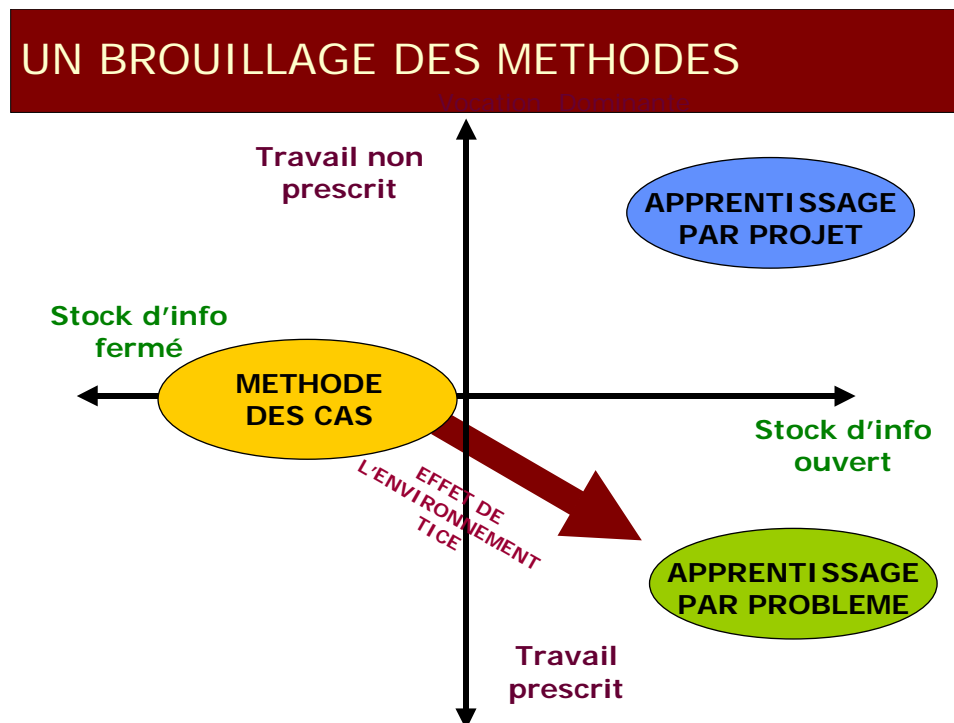
- Rôle de l'enseignant (animateur / superviseur / guide).
- Résultat (rapport collectif / projet / étude individuelle).
- Démarche (souple / non prescriptive / prescriptive).
- Instrument (cas / projet / problème).

VI. Un brouillage des méthodes

- Le cas est un stock fermé d'informations et un travail non prescrit.
- L'apprentissage par projet est un stock ouvert d'informations et un travail non prescrit.
- L'apprentissage par problème est un stock ouvert d'informations et un travail prescrit.

VII. Instrumentation TICE : la fin du cas ?

- Les étudiants complètent le cas par une recherche d'informations sur le Net (en croyant bien faire).
- Passage d'un périmètre fermé d'informations du cas à un périmètre ouvert.
- Inégalité des participants face au stock d'informations disponible pour prendre la décision sur le cas.
- Demande d'encadrement plus prescriptif de la part des étudiants face à un stock mouvant d'informations.



Conclusion :

Un cas ce n'est pas une simple situation d'entreprise : c'est le concept qui doit être le centre d'intérêt de l'analyse.

Conclusion de la table ronde par José MARTIN

Les TICE sont devenues une constante irréversible dans les dispositifs éducatifs de l'Enseignement Supérieur. Le développement des programmes internationaux a créé la nécessité de prendre en compte la relativité des références culturelles et professionnelles.

En effet, ces situations multiculturelles d'apprentissage peuvent engendrer des attitudes de résistance des apprenants face à des méthodes pédagogiques interactives comme la Méthode des Cas.

Cependant, la Méthode des Cas est susceptible de gagner de nouveaux publics comme ceux des Ecoles d'Ingénieurs.

Du point de vue pédagogique, l'intrusion des TICE dans les méthodes pédagogiques peut être un facteur de confusion par la superposition de différentes méthodologies : Méthode des Cas, Apprentissage par Problème, Apprentissage par Projet.

C'est pourquoi, il nous revient de faire preuve d'imagination et de rigueur pour mettre en œuvre des solutions qui intègrent les différentes composantes évoquées ce matin afin de permettre à la Méthode des Cas de garder toute sa pertinence pédagogique dans les nouveaux dispositifs de formation supérieure.