
Guide de structuration de la NOTE PEDAGOGIQUE pour le dépôt d'une étude de Cas¹ à la CCMP

SOMMAIRE

Finalité de la note pédagogique	2
I - Proposition de structuration-type de la note pédagogique	2
1. Résumé du Cas.....	3
2. Problématique du Cas.....	3
3. Objectifs pédagogiques du Cas.....	3
4. Public(s) cible(s) et pré-requis	4
5. Proposition de scénario pédagogique.....	4
6. Intégration du Cas dans une séquence pédagogique.....	5
7. Intégration des supports d'animation	5
8. Eléments d'analyse et de résolution du Cas.....	6
9. Retour d'expériences sur des animations antérieures.....	6
10. Lectures complémentaires ou références	6
II – Ecriture du Cas : organisation des informations contenues dans le corps du Cas pour l'orientation didactique de l'apprenant.....	7
1. Informations présentes dans le Cas	7
2. Questionnement	7
3. Qualité formelle de la mise en page du Cas.....	8

¹ Etude de cas est aussi appelée « Cas »

Ce document est une des composantes de la « Charte qualité de la CCMP » qui vise à garantir un niveau de qualité pédagogique optimum pour l'ensemble des Cas diffusés par la CCMP.

Les Cas publiés par la CCMP doivent être accompagnés d'une note pédagogique.

Le présent document a pour objectif d'accompagner l'auteur dans la rédaction du Cas de la note pédagogique.

Il propose, dans une première partie (page 2), des éléments méthodologiques (encadrés) et des indications sur les informations attendues dans une note pédagogique.

Une deuxième partie (page 8) s'attachera à faciliter l'orientation didactique de l'apprenant par une proposition de structuration des informations présentes dans le corps du Cas.

Finalité de la note pédagogique

La note pédagogique est indispensable à la transférabilité du Cas dans des conditions pédagogiques optimales et à la bonne appropriation du Cas par son animateur. Elle est exclusivement destinée au formateur.

L'auteur transmet à l'utilisateur, par le biais de la note pédagogique, les informations qui lui permettront :

- d'appréhender immédiatement les différentes possibilités d'animation proposées par le Cas,
- de vérifier son adaptation à ses objectifs de formation,
- de l'utiliser de façon optimale sans devoir reconstruire toute l'ingénierie pédagogique nécessaire à l'animation du Cas.

I - Proposition de structuration-type de la note pédagogique

Dans le processus de décision d'achat d'un Cas à la CCMP, il n'est pas rare que le futur acquéreur de Cas consulte en priorité la note pédagogique.

Il s'attend généralement à y trouver les éléments d'information suivants :

1. Le résumé du Cas
2. La problématique du Cas
3. Les objectifs pédagogiques
4. Le(s) public(s) ou pré-requis nécessaires
5. Le scénario d'animation
6. L'intégration du Cas dans une séquence pédagogique
7. L'intégration des supports d'animation
8. Les éléments d'analyse et de résolution du Cas
9. Un retour d'expériences sur des animations antérieures
10. Les lectures complémentaires ou les références utiles

1. Résumé du Cas

Le résumé du Cas présente le contexte, les différents acteurs en présence, la situation de l'entreprise.

La CCMP s'appuiera sur ce résumé pour présenter le Cas dans ses différentes publications (Bibliographie de Cas et de Médias Pédagogiques et ses mises à jour, site web...)

2. Problématique du Cas

Cas et problématique sont indissociables. Un Cas comportera une problématique à résoudre, qui peut être :

- *non explicite : l'apprenant devra découvrir la problématique par l'analyse du Cas (Cas de type Harvard),*
- *clairement énoncée par l'auteur dans le corps du Cas.*

La problématique du Cas peut :

- *soit favoriser un consensus argumenté autour de **plusieurs** pistes de résolution possibles*
- *soit amener à **une** résolution pertinente*

Il conviendra donc de :

- o Définir la problématique à traiter
- o Intégrer cette problématique dans une perspective de formation, en explicitant les liens avec les concepts qui ont présidé à l'élaboration du Cas.

3. Objectifs pédagogiques du Cas

L'auteur listera et explicitera les objectifs pédagogiques que l'utilisation du Cas doit permettre d'atteindre.

Deux types d'objectifs pédagogiques peuvent être définis :

Les objectifs pédagogiques en lien avec la discipline :

- *acquisition de connaissances nouvelles (savoir),*
- *acquisition de compétences nouvelles (savoir-faire)*
- *vérification de la bonne compréhension de la problématique d'entreprise et des concepts qui la sous-tendent l'illustration concrète.*

Les objectifs pédagogiques d'acquisition de compétences comportementales (savoir-être), comme par exemple :

- *capacité de prise de décision en situation d'urgence*
- *capacité de négociation*
- *capacité d'analyse et de synthèse d'une situation complexe*

4. Public(s) cible(s) et pré-requis

L'auteur indiquera le(s) public(s) potentiel(s) qui tireront un enseignement de ce Cas en fonction des objectifs pédagogiques poursuivis.

Il précisera le niveau de connaissances ou compétences préalables indispensable pour permettre l'étude optimale du Cas par l'apprenant.

Le profil des participants a une incidence forte sur les objectifs pédagogiques poursuivis, sachant qu'ils peuvent être interdépendants.

Un objectif pédagogique d'acquisition de connaissances et de compétences pourra être plus adapté à un public en situation initiale ayant une expérience professionnelle limitée, voire inexistante.

Un objectif pédagogique d'acquisition de compétences comportementales pourra être plus adapté à un public de professionnels spécialistes dans leur domaine de compétence.

Exemples :

- *capacité à prendre la parole et à s'exprimer clairement,*
- *capacité à assumer le rôle d'animateur d'une discussion,*
- *acquisition de comportements managériaux et de travail en réseau (team-building)*

Le public cible peut être constitué d'apprenants en formation initiale ou continue (managers d'entreprise). Les apprenants peuvent être soit diplômés à divers degrés et de diverses années, soit non-diplômés.

5. Proposition de scénario pédagogique

Il est recommandé de préciser le temps total nécessaire pour mener à bien la résolution du Cas dans son ensemble.

Il peut être utile de proposer différents niveaux de résolution du Cas, en envisageant un temps d'animation variable, en fonction du niveau de formation académique et/ou de la maturité professionnelle des apprenants, ainsi que du temps total prévu pour la séquence d'apprentissage.

Un Cas peut être animé sur une ou plusieurs séquences pédagogiques. Pour les Cas complexes, un plan d'animation sur plusieurs sessions peut être proposé.

L'animation d'un Cas peut être découpée en cinq phases :

- **Découverte** : appropriation individuelle de la situation d'entreprise
- **Analyse** : identification en groupe de la problématique, ébauche de résolution
- **Mise en commun** : argumentation plénière, construction d'un consensus d'analyse de la problématique et de propositions de résolutions du Cas
- **Debriefing** : explicitation du consensus par l'animateur, éventuellement confrontation avec sa vision plus personnelle de la problématique. Synthèse des réponses apportées aux questions, si un questionnement est prévu par l'auteur.
- **Mise en perspective conceptuelle** : apports complémentaires, rappel des principaux concepts illustrés par le Cas. L'animateur reprend son rôle de transmetteur du savoir.

Pour la phase de mise en commun, différentes approches pédagogiques peuvent être choisies :

- **débat** plus ou moins guidé par l'animateur, où chaque participant défend sa position personnelle
- **restitution des travaux des sous-groupes** menés lors de la phase d'analyse puis confrontation des approches
- **jeux de rôle** : les participants endossent le rôle des acteurs du Cas pour parvenir à un consensus et doivent négocier du point de vue du personnage qu'ils représentent. Cela peut favoriser la mise en valeur les difficultés inhérentes à une situation hiérarchique, par exemple.

Pour chacune des phases d'animation, il sera utile de préciser :

- o une méthodologie
Exemples : lecture individuelle pour la phase de découverte, jeu de rôle pour la phase de mise en commun
- o un timing
Exemple : distribution du Cas 3 semaines avant l'animation pour permettre un travail en sous-groupes lors de la phase d'analyse
- o un mode de restitution des travaux (si pertinent)
Exemple : rédaction d'un document de synthèse et présentation du document par un rapporteur pour la phase de mise en commun
- o des objectifs à atteindre
Exemple : obtenir un consensus autour d'une résolution possible de la problématique à l'aide d'un débat structuré par l'animateur

6. Intégration du Cas dans une séquence pédagogique

Dans une approche de type inductif, le Cas peut être utilisé en introduction d'une séquence pédagogique afin, de sensibiliser les apprenants à des concepts nouveaux.

Dans une approche de type hypothético-déductif, il peut servir d'illustration à un concept déjà présenté dans un cours classique.

Quelle que soit l'option choisie, l'auteur pourra mettre en valeur la synergie possible du Cas avec d'autres types de supports pédagogiques (tels des modules théoriques, jeux d'entreprise, cours multimédia...) ou méthodes pédagogiques (cours magistral...)

7. Intégration des supports d'animation

Si le Cas est accompagné de supports pédagogiques complémentaires (feuilles de calcul Excel, diaporama PowerPoint, vidéo...), l'auteur devra expliciter le rôle de chacun et le moment opportun pour en faire usage.

Il lui appartient de bien identifier, dans le scénario pédagogique proposé, les plages d'intervention des différents supports d'animation.

Par exemple :

- « A quel moment projeter la vidéo du Cas ?
- A quel moment faire faire la simulation par les apprenants, et/ou faire intervenir les éléments de correction sur tableur Excel dans la restitution d'un Cas de finances ?

- A quel moment demander aux apprenants d'effectuer leurs recherches et leur collecte de données sur Internet ? etc.

Par ailleurs, on note l'enrichissement média des Cas au format électronique, exploitables de façon dématérialisée au moyen d'une LMS (plate-forme d'apprentissage). Ces Cas intègrent des données, à caractère multimédia, organisées pour permettre une consultation hypertexte du corps du Cas.

Dans ce cas de figure, tout particulièrement mais de façon non exclusive, il est de plus en plus apprécié par les utilisateurs du Cas de disposer d'outils de simulation de type tableurs Excel ou outils professionnels pré-établis de type « modèle de business plan » que l'on peut s'approprier et dont l'usage peut être prolongé au delà de la période d'exploitation du Cas.

8. Éléments d'analyse et de résolution du Cas

L'auteur fournira l'ensemble des éléments de résolution du Cas, par exemple, les éléments de réponse aux questions posées à l'apprenant. Les éléments apportés pourront être aussi complets que le travail attendu d'un apprenant.

Il est vivement conseillé d'enrichir cette partie de la note pédagogique par des transparents d'animation commentés qui pourront servir de support d'animation lors de la phase de debriefing du Cas.

C'est également ici que l'on pourra faire figurer, si l'on en a la possibilité, la ou les solutions choisies par l'entreprise à l'origine du Cas ou les recommandations des apprenants qui ont été jugées pertinentes par l'entreprise.

Si le Cas peut être utilisé comme Cas d'examen, il convient de définir des critères d'évaluation (pertinence de l'analyse et de l'argumentation, bonne appropriation du concept, qualité rédactionnelle...) et de définir le barème de notation par question traitée et éventuellement les recommandations en termes qualitatifs permettant de nuancer les notes affectées.

9. Retour d'expériences sur des animations antérieures

Avant tout dépôt à la CCMP, un Cas doit être testé et évalué, si possible auprès de publics de niveaux différents et avec des objectifs pédagogiques modulés en fonction du niveau des apprenants.

Cela permet de vérifier la cohérence et la complétude des informations nécessaires à la résolution du Cas. Cela permet également de repérer les éventuels blocages ou dérives et de proposer des ajustements.

Le retour d'expérience dont l'auteur fera part à ses collègues dans la note pédagogique est, à cet égard, irremplaçable.

Exemples :

« nous avons vu que les étudiants ont tendance à se noyer dans les chiffres, et il pourrait être utile de prévoir l'intervention d'un apprenant préparé à l'avance pour commencer la session ». Ou encore « les jeux de rôle fonctionnent très bien avec ce Cas lors de la phase de mise en commun si vous donnez aux étudiants quelques conseils auparavant afin qu'ils puissent s'y préparer' ».

10. Lectures complémentaires ou références

Lorsque cela est nécessaire, l'auteur pourra conseiller la lecture d'ouvrages ou articles en relation avec la problématique du Cas

Des lectures spécifiques peuvent être conseillées en lien avec les questions proposées dans le Cas, comme faisant partie du travail de préparation de l'apprenant.

Il s'agit ici de proposer une bibliographie pour aller plus loin dans la découverte ou l'approfondissement des concepts académiques identifiés.

II – Ecriture du Cas : organisation des informations contenues dans le corps du Cas pour l'orientation didactique de l'apprenant

Nous vous proposons ici des informations complémentaires portant sur le contenu du Cas lui-même. Elles ne sont pas directement liées au contenu de la note pédagogique.

1. Informations présentes dans le Cas

Il est possible d'organiser de façon plus ou moins structurée les informations et les données fournies dans le corps du Cas.

1. Selon un mode consécutif et/ou chronologique d'ordonnement des données du Cas.

Vous pouvez choisir une approche guidée pour l'apprenant, en accompagnant l'analyse et la réflexion des apprenants, en dispensant les informations nécessaires de façon ordonnée.

La découverte, l'appropriation, l'analyse et le diagnostic pertinents de la situation présentée dans le Cas découlent logiquement de l'analyse et de l'interprétation d'informations présentées de façon séquentielle, avec la mise en valeur d'un certain nombre d'informations cruciales à identifier, pour la résolution satisfaisante du Cas.

2. Sans ordre pré-déterminé de présentation des informations contenues dans le Cas.

Comme dans le modèle classique des Cas de Harvard, vous pouvez également proposer toutes les données du Cas en mêlant les plus importantes et les plus anodines.

Vous considérez alors que l'identification, le classement et la catégorisation des données du Cas doit être le fait de l'apprenant, riche de son savoir et de son expérience professionnelle préalables, et que cette approche pédagogique constitue une des forces de la Méthode des Cas.

Exemples de types de structuration :

- Structuration de type « récit », « intrigue », « histoire à épisodes »
- Structuration de type « dialogue entre les protagonistes »
- Structuration de type « Cas à tiroir » : Cas composé de parties distinctes. Chaque partie résolue fournit les bases pour le traitement de la suivante.
La problématique générale est scindée en un ensemble cohérent de problèmes plus restreints.

2. Questionnement

En fonction de votre choix pédagogique, vous pourrez :

- conclure votre Cas en proposant à l'apprenant un questionnement de plus en plus progressif qui induit des réponses précises à chacune des questions posées,
- pour évoluer jusqu'au laconique « ...dans ces circonstances, que feriez-vous... ? » propre au modèle classique de Harvard University,
- en passant par des questions ouvertes qui font appel aux capacités de l'étudiant à conceptualiser, organiser et formaliser par lui-même une problématique.

Le questionnement peut être, soit proposé dans le Cas, soit exposé dans la note pédagogique à l'attention de l'animateur uniquement.

Il devra être modulé en fonction des objectifs pédagogiques poursuivis et du niveau des apprenants.

Différents types de questions peuvent être proposés :

- Questions pour structurer le raisonnement logique des apprenants afin d'aboutir à une résolution cohérente,
- Questions de lancement de la discussion lors de la mise en commun,
- Questions de recentrage (qui pourront être utilisées par l'animateur si la problématique n'a pas été suffisamment explicitée par les apprenants).

3. Qualité formelle de la mise en page du Cas

Tout support pédagogique aujourd'hui est destiné à être lu soit de façon dématérialisée (sur écran d'ordinateur), soit de façon matérialisée (après impression).

Dans les deux cas, il faut veiller à la qualité graphique du document dans le but de garantir sa lisibilité et son intelligibilité optimale.

A cet effet, la CCMP a conçu la « Charte qualité de la CCMP » pour la formalisation des Cas et de leur note pédagogique, qui propose une mise en page et une typographie conformes aux normes de lisibilité tant à l'écran que sur le papier.

Par ailleurs, une mise en forme identifiée est une garantie contre la contrefaçon en milieu éditorial. Face à un risque croissant de plagiat, de contrefaçons, de ventes illicites et de concurrence déloyale pour la distribution de Cas et de supports pédagogiques, l'identification formelle des caractéristiques graphiques et structurelles des supports pédagogiques publiés par la CCMP est le seul moyen de défendre la propriété intellectuelle des œuvres déposées par les auteurs. Conformément au droit international de la propriété intellectuelle, l'auteur d'une œuvre originale de l'esprit est titulaire des droits sur la « **forme** » de l'œuvre (les caractéristiques de sa matérialisation réelle ou potentielle) et non sur les concepts et les idées qui s'y trouvent.

.....

Proposition de la CCMP pour une utilisation des Cas de la CCMP dans un dispositif instrumenté avec les TICE

Etapes d'animation	Mode de transmission	Type de communication	Dispositif pédagogique et outils e-learning	
			Mixte présentiel/distanciel	Distanciel
Découverte (individuelle)	Ecrit	Asynchrone	Diffusion numérique : téléchargement et/ou e-mail	Diffusion numérique : téléchargement et/ou e-mail
Analyse (en groupe)	Ecrit	Asynchrone et synchrone	E-mail groupé, forum, chat	E-mail groupé, forum, chat
Mise en commun (discussion plénière)	Oral	Synchrone	PRESENTIEL (utilisation du métalangage, paraverbal...) ou Vidéoconférence, classe virtuelle, Net Meeting	Vidéoconférence, classe virtuelle, Net Meeting
Debriefing (en public, tout le groupe)	Oral	Synchrone	PRESENTIEL ou Vidéoconférence, classe virtuelle, Net Meeting	Vidéoconférence, classe virtuelle, Net Meeting
Mise en perspective conceptuelle	Oral / écrit	Synchrone / asynchrone	Cumul possible de tous les moyens et outils évoqués	Cumul possible de tous les moyens et outils évoqués