

# Petite histoire de la méthode des cas...

par José Martin Juarrero, Responsable de la CCMP

## Définition

La Méthode des Cas est une pédagogie active fondée sur l'analyse rationnelle de vraies situations d'entreprise. Elle consiste à faire étudier et discuter de façon argumentée, par un groupe d'apprenants, des « situations-dilemmes » concrètes à partir d'informations fournies par les acteurs de l'entreprise étudiée. Ces informations donnent lieu à l'écriture, par un enseignant expert du domaine abordé, d'un support de formation spécifique : le « cas », encore appelé « étude de cas » (CCMP 2006)<sup>1</sup>.

« *La Méthode des Cas est une méthode dont la particularité est d'être indissociable de son support, le cas. [...], elle ne peut être mise en œuvre qu'à partir d'un cas* » (Cova & de la Baume, 1991).

« *C'est une méthode dynamique, qui stimule l'effort de l'apprenant en lui donnant un rôle actif* » (Cova & de la Baume, 1991, Hawes, 2004).

Pour sa pleine efficacité en formation, le cas, en tant que support pédagogique, appelle une exploitation en cinq étapes d'animation, propres à la Méthode des Cas.

## Bref rappel historique

Selon M. T. Copeland (1954), c'est en mai 1908 que Charles William Eliot, alors président en exercice de l'université de Harvard, prend la décision d'appliquer systématiquement cette méthode pour la formation des futurs diplômés de la Harvard School of Business Administration, nouvellement créée.

La Méthode des Cas a été imaginée et formalisée par Christopher Columbus Langdell (1826-1906), doyen de la Law School de l'université de Harvard, dont il a systématisé la pratique pour la formation des juristes, dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. L'approche pédagogique du doyen Langdell consistait à prendre appui sur des situations juridiques authentiques pour immerger ses étudiants dans certaines réalités professionnelles auxquelles ils n'auraient peut-être jamais eu accès au cours de leurs études.

Par ses caractéristiques méthodologiques, la Méthode des Cas fait partie de la famille des méthodes d'apprentissage dont on pourrait intellectuellement faire remonter les origines à la casuistique du Moyen Âge (Cova & de la Baume, 1991), voire à la maïeutique de Socrate !

Introduite en France en 1930 dans le cadre du Centre de Préparation aux Affaires (CPA) (devenu depuis l'Executive MBA d'HEC Paris) de la CCIP, la Méthode des Cas est aujourd'hui largement utilisée par les enseignants des sciences de gestion, que ce soit dans les universités ou les écoles supérieures de commerce du monde entier.

<sup>1</sup> Certains spécialistes de la Méthode des Cas établissent une différence, argumentée, entre « cas » et « étude de cas » (Cova & de la Baume 1991). Au risque d'apparaître réducteurs, nous n'aborderons pas cette problématique dans cette présentation, destinée à faciliter une première appropriation de la Méthode des Cas par les lecteurs de l'ouvrage, et nous donnerons une valeur synonyme à « cas » et à « étude de cas ».

## Importance de la Méthode des Cas

La pertinence d'une méthode pédagogique peut s'évaluer sur la base de critères tels que :

- son ancienneté historique ;
- son extension géographique dans le monde *via* des écoles ou des universités qui l'ont adoptée ;
- le nombre de métiers ou de fonctions d'entreprise auxquels on peut former en l'utilisant ;
- le nombre de programmes académiques dont le corps professoral, en tout ou partie, l'a adopté comme outil pour transmettre les savoirs disciplinaires.

Dans ce cas, on pourrait dire que la Méthode des Cas est la méthode pédagogique dont la longévité et l'extension géographique et disciplinaire en font une référence parmi toutes les méthodes actives d'enseignement.

Un siècle après sa création au sein de la Harvard School of Business Administration, la Méthode des Cas connaît un retentissement et une popularité croissants parmi les corps professoraux des écoles supérieures de commerce et des universités partout dans le monde. Qu'on en juge par quelques statistiques de distribution de cas réalisées par l'ecch : en seulement dix ans (1997–2007), le nombre d'unités de cas vendues dans le monde a progressé de 50 %. Entre 2006 et 2008, le nombre d'institutions de formation ayant utilisé des études de cas acquises auprès de l'ecch est passé de 1 442 dans soixante-quinze pays à 1 518 dans quatre-vingt un pays<sup>2</sup>.

Aujourd'hui, il suffit de parcourir les référentiels des programmes académiques diplômants, ou les catalogues des principaux opérateurs de formation continue, pour remarquer la présence constante du mot « cas » ou « étude de cas » comme gage de pédagogie active, en phase avec les attentes des étudiants, des salariés d'entreprise et de leurs managers.

Par ailleurs, la publication d'études de cas par un établissement de formation supérieure fait partie des critères pris en compte par les organismes qui délivrent labels et accréditations au niveau international, telle la norme EQUIS (European Quality Improvement System) de l'EFMD (European Foundation for Management Development), ou des journaux qui élaborent annuellement des classements entre écoles supérieures de gestion tant au niveau national qu'international.

## Spécificité de la Méthode des Cas

---

*Une méthode active, centrée sur  
l'action et la prise de décision.*

---

En 1931, Arthur Stone Dewing, professeur à la Harvard Business School, exprimait les apports de la Méthode des Cas pour les professionnels d'entreprise en ces termes : « *Business people must be able to meet in action the problems arising out of new situations of an ever-changing environment. Education [...] asks not how a man may be trained to know, but how a man be trained to act* »<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Source : "ECCHO" spring/summer 2008, issue 39.

<sup>3</sup> Arthur Stone Dewing, « An introduction to the Use of Cases », The Case Method of instruction, McGraw Hill, 1931. Traduction : « *Dans le monde des affaires, les collaborateurs doivent être à même de répondre par l'action aux problèmes soulevés par des situations nouvelles* »

La Méthode des Cas est donc une méthode pédagogique active qui se force à faire accéder les apprenants à l'autonomie, en favorisant le travail en équipe et en encourageant le diagnostic entrepreneurial critique pour des prises de décision pertinentes et pragmatiques : toutes qualités nécessaires pour réussir dans l'entreprise aujourd'hui, à un poste de responsabilité.

Elle se fonde sur le postulat suivant : « *Des participants à des programmes de formation et de perfectionnement au management, tant étudiants que cadres en exercice ayant déjà une expérience des affaires, peuvent améliorer de façon significative leur compréhension des processus du management et accroître leur compétence, par l'étude, l'examen attentif et la discussion de situations réelles* » (Reynolds, 1985).

Ce postulat est toujours pertinent pour la formation des futurs managers, au moment où nos sociétés développées et nos entreprises sont confrontées aux défis vitaux pour la planète que constituent la globalisation, le réchauffement climatique, l'éthique du développement soutenable ou encore les règles de gouvernance et d'efficacité entrepreneuriales. Plus que jamais, les dirigeants et les entrepreneurs doivent être formés à la gestion de la complexité et maîtriser les paradoxes d'un développement économique globalisé. Leur première compétence ne peut plus se réduire à l'application de recettes managériales théoriques conçues autrefois pour un environnement entrepreneurial constitué de cycles économiques et sociétaux de longue durée.

---

La Méthode des Cas mobilise les aptitudes de chacun pour comprendre plutôt que savoir, entrer dans la logique de l'autre, décider plutôt qu'observer.

---

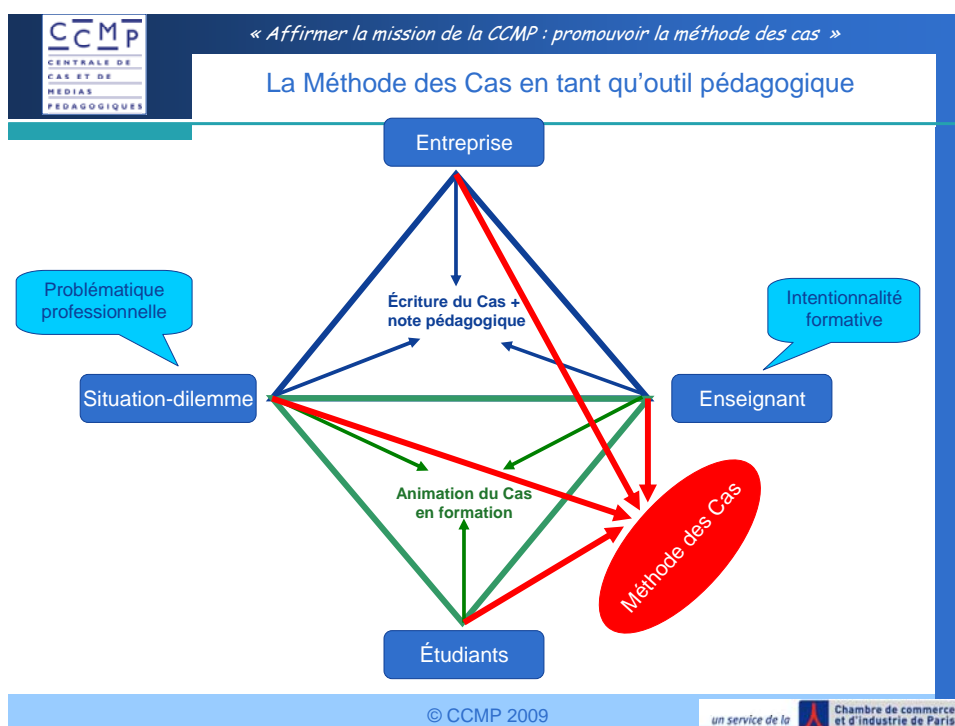
---

*issues d'un environnement toujours changeant. La formation (...) doit mettre l'accent non pas sur le comment on doit être formé pour savoir, mais sur le comment on est préparé pour agir. »*

José Martin Juarrero, - Octobre 2008

## Les composantes de la Méthode des Cas

La Méthode des Cas articule, de façon didactique et séquencée, l'exposition d'une réalité d'entreprise au travers d'un support de formation : « le cas », accompagné d'une méthodologie dynamique d'animation de ce cas avec un groupe d'apprenants. Paradoxalement, l'expérience empirique d'utilisation de la Méthode des Cas tend à montrer que c'est la maîtrise de la méthodologie d'animation du cas qui en conditionne sa bonne écriture et non l'inverse.



Le « diamant » de la Méthode des Cas, José Martín Juarrero (2008). Librement inspiré du « triangle pédagogique », Houssaye (1988), Develay (1991).

L'efficacité formative de la Méthode des Cas résulte des interactions créées par un enseignant entre ses quatre composantes principales. Tout d'abord, une entreprise réelle va fournir les informations professionnelles nécessaires à l'écriture du support pédagogique : le cas. La deuxième composante est une problématique professionnelle sous forme de « situation-dilemme » va constituer le trait d'union entre la réalité entrepreneuriale et les concepts académiques que l'enseignant souhaite faire acquérir ou appliquer par ses étudiants. Par ailleurs, la composante suivante est un enseignant animé par un objectif de formation, centré sur un ou plusieurs concepts disciplinaires qu'il souhaite faire acquérir ou appliquer par ses étudiants. Cet enseignant a vocation à devenir l'auteur principal (sinon unique) du « cas » fondé sur la problématique apportée par l'entreprise. Enfin, la dernière composante est un groupe d'apprenants, dont l'analyse du « cas » sera individuelle dans un premier temps pour être travaillée en sous-groupe dans un second temps. Les résultats de ce travail collectif seront présentés à tous les autres sous-groupes de travail au cours d'une séance plénière animée par l'enseignant.

## Le « cas » : support pédagogique et matérialisation formelle de la Méthode des Cas

---

*« Si la pratique de la Méthode des Cas est relativement bien codée, le concept de cas par contre semble faire l'objet d'acceptions différentes... »*  
(Rimbaud, Cova, 1989)

---

Le « cas » constitue un support pédagogique disponible clés en main comprenant, en règle générale, deux ou trois documents distincts : le corps du cas et ses annexes destinés aux étudiants et une note pédagogique détaillée, à usage exclusif de l'enseignant, facilitant l'appropriation du cas par un formateur autre que l'auteur et garantissant ainsi sa transférabilité dans d'autres scénarios et dispositifs pédagogiques que ceux pour lesquels il a été créé.

### Qu'est-ce qu'un « cas » ?

Une des premières définitions proposée par l'un des grands utilisateurs de la Méthode à la Harvard Business School (C. I. Gragg, 1940) définit le cas comme *« a record of a business issue which actually has been faced by business executives, together with surrounding facts, opinions, and prejudices upon which executive decisions have to depend. These real and particularized cases are presented to students for considered analysis, open discussion, and final decision as to the type of action which should be taken »*<sup>4</sup>.

Pour Erskine, Leenders et Maufette-Leenders (1981) *« a case is a description of an actual administrative situation commonly involving a decision or problem. It is normally written from the viewpoint of the decision maker involved and allows the student to step figuratively into the shoes of the decision maker or problem solver »*<sup>5</sup>.

Enfin, pour la CCMP (2006), *« le “cas” est un support de formation conçu pour mettre en œuvre la Méthode des Cas. Il s'agit de l'exposition didactique d'une “situation-dilemme” vécue par une entreprise réelle, afin de provoquer, au sein d'un groupe d'apprenants, l'analyse logique de la situation exposée puis l'échange argumenté sur les méthodes de résolution mises en œuvre dans l'entreprise afin de comprendre et évaluer les solutions adoptées par des professionnels confrontés à des choix managériaux complexes. Le cas échéant, le groupe d'apprenants peut préconiser d'autres pistes de résolution des problématiques abordées dans le cas »*.

---

<sup>4</sup> « L'exposé d'une situation d'entreprise telle que des responsables d'entreprise ont dû réellement l'affronter, complété par des faits, des opinions et des données du contexte qui sont entrés en jeu au moment où il a fallu prendre des décisions. Ce type de cas réels et spécifiques est présenté aux étudiants pour permettre une analyse argumentée, une discussion ouverte et une préconisation de décision finale en rapport avec le type d'action qui doit être mis en œuvre. »

<sup>5</sup> « Un cas est la description d'une situation professionnelle réelle qui induit en règle générale une décision ou un problème. Normalement, il est écrit en adoptant le point de vue du décideur impliqué et permet à l'étudiant de s'identifier virtuellement à ce décideur ou à celui qui a résolu la problématique. »

Les points communs à ces trois définitions sont :

- la véracité de la situation d'entreprise ;
- une situation-dilemme à résoudre ;
- une prise de décision managériale ;
- une dimension pédagogique permettant à des étudiants de se projeter dans la réalité professionnelle des véritables acteurs de la « situation-dilemme » exposée.

Au travers de son support, c'est-à-dire le « cas », la Méthode des Cas peut mobiliser de façon cohérente d'autres outils pédagogiques interactifs tels que, par exemple, les mises en situation ou les jeux de rôle. Le « cas » par lui-même n'a pas de valeur ajoutée particulière s'il n'est pas inclus dans un projet pédagogique clairement identifié et « animé » selon la Méthode des Cas, au cours d'une séquence de cours. *« La Méthode des Cas n'est donc pas la panacée universelle à utiliser à tout moment et en tout lieu, mais plutôt une méthode pédagogique spécifique à utiliser de façon opportune et non abusive. [...] Plus qu'un simple exercice, la Méthode des Cas reste un révélateur des aptitudes des participants à prendre des décisions dans un environnement conflictuel »* (Cova & de la Baume, 1991).

Pour que le support pédagogique réponde aux principales caractéristiques d'un « cas », il doit présenter « *certaines qualités distinctives* » (Cova & de la Baume, 1991), sur le fond et sur la forme.

Du point de vue du fond, le « cas » doit pouvoir exposer une « situation-dilemme » d'entreprise de façon accessible aux apprenants et permettre d'aborder des concepts théoriques touchant au management.

Du point de vue de la forme, la structure du « cas » doit dissocier l'exposition de la « situation-dilemme » des options de résolution adoptées par l'entreprise. De plus, le corps du cas doit être accompagné d'une note pédagogique, « *outil d'information et de réflexion irremplaçable pour une bonne mise en œuvre de l'animation* » (Hermant, 1980).

### Les points forts du « cas »

En tant que support de formation aux sciences de gestion, le cas est « *un outil pédagogique particulièrement bien adapté quand il s'agit de préparer les étudiants à résoudre des problèmes non structurés, pour lesquels des approches analytiques ne sont pas directement applicables, situations caractéristiques de la prise de décision en entreprise* » (Besson, Collin, 2002).

À la différence des cas juridiques, les cas en sciences de gestion n'ont pas une réponse unique qui fasse autorité : « *Pour permettre une discussion ouverte, le cas ne doit pas être un "exercice" à solution unique, mais une situation se prêtant à plusieurs alternatives possibles* » (Cova & de la Baume, 1991).

Le « cas » d'entreprise se différencie d'autres outils pédagogiques tels que l'exercice d'application formatif ou le scénario professionnel prétexte. Il n'est pas non plus une monographie, un reportage documentaire, ni un rapport d'expérience en entreprise, mais un outil d'analyse et d'appropriation d'une problématique, issue d'une réalité d'entreprise que l'on aborde sans sentimentalisme et à laquelle « *les apprenants doivent apporter une réponse*

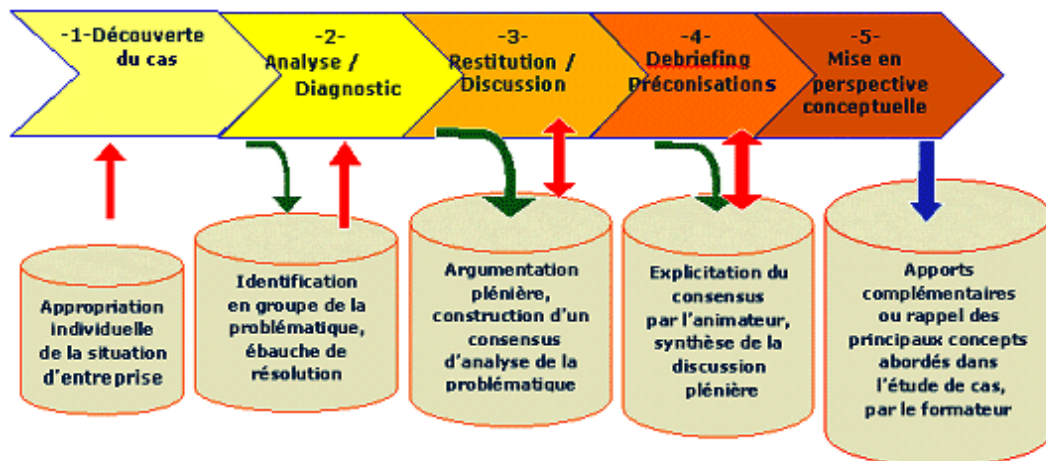
cohérente, après avoir cerné les différents aspects du problème posé » (Hertrich, Mayrhofer, 2008).

Enfin, le « cas » doit, évidemment, être caractérisé par sa fonction d'outil pédagogique. « Il diffère ainsi radicalement de certaines "études de cas", notamment utilisées dans les recherches en gestion, à des fins non pédagogiques, mais d'investigation scientifique » (Cova & de la Baume, 1991).

## La méthodologie d'animation d'un « cas »

Pour animer efficacement un cas, il faut adopter une méthodologie en plusieurs étapes progressives qui implique l'apprenant dans l'analyse critique de la « situation-dilemme » présentée dans le cas et l'amène à formuler un diagnostic argumenté après discussion (Hawes, 2004 ; Gamot, 1997).

Avec des groupes d'étudiants non homogènes « culturellement » (issus de formations différentes ou de programmes d'échanges internationaux), il faut préciser constamment le rôle de l'enseignant et ses attentes concernant le travail des étudiants en sous-groupes ainsi que lors de la restitution plénière et veiller à maintenir un délicat équilibre entre théorie et pratique (Tagiuri, 1961).



Source : document de la Centrale de Cas et de Médias Pédagogiques, un service de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris  
CCMP - 2004 - Tous droits réservés

Les cinq étapes d'animation d'un « cas » © CCMP (2004).

### Étape d'animation 1 : découverte du cas

C'est une appropriation **individuelle** de la situation décrite dans le cas. L'animateur doit remettre le cas aux participants avant la formation ou au moment du démarrage de la formation, pour un travail préparatoire.

Si le cas est communiqué aux participants avant la formation, l'animateur transmet les consignes de travail par écrit. En revanche, si c'est au moment du démarrage de l'animation, le temps consacré au travail préparatoire du cas doit être inclus dans le temps dédié à l'animation. Dans cette situation, l'animateur transmet alors ses consignes oralement.

Concernant la lecture individuelle du cas, il est recommandé aux apprenants de passer au minimum une heure à le préparer. Après une lecture approfondie, l'apprenant doit aboutir à

l'identification de la problématique du cas et à un premier niveau de diagnostic managérial, qu'il conviendra d'argumenter et de défendre, si nécessaire, en sous-groupe dans l'étape d'animation 2.

## Étape d'animation 2 : analyse/diagnostic

Il s'agit d'une identification **en sous-groupe** de la problématique, suivie d'une ébauche de résolution.

### Répartition des apprenants en sous-groupes

L'animateur répartit le groupe en autant de sous-groupes que souhaité. Un sous-groupe peut être hétérogène du point de vue des compétences et des niveaux représentés et ne doit pas être inférieur à cinq participants, favorisant ainsi une dynamique de travail interne au sous-groupe. L'hétérogénéité des compétences et des niveaux représentés dans le groupe facilite la « fertilisation croisée » d'idées par l'interaction de représentations et de points de vue différents sur la thématique abordée.

### Restitution des travaux des sous-groupes

Pour faciliter l'exposition des résultats du travail en sous-groupe, l'animateur prendra soin de demander à chaque sous-groupe de choisir un porte-parole et de réaliser une synthèse écrite, afin de rendre compte des résultats en séance plénière de discussion. Il pourra rédiger une note de synthèse ou quelques transparents à projeter devant l'ensemble du groupe.

## Étape d'animation 3 : restitution/discussion

Il s'agit d'une **argumentation en séance plénière**, d'une construction collective d'un consensus d'analyse de la problématique, enfin de pistes de résolution.

### Restitution des travaux

Pour « planter le décor », l'animateur du cas pourra classer par grands thèmes (pertinence ou non des préconisations ou encore caractère convergent ou divergent des propositions, etc.) les synthèses préparées par les apprenants en sous-groupes, avant de donner la parole aux porte-parole des sous-groupes, pour procéder à la restitution de leurs travaux.

### Gestion du temps

L'animateur prend soin de donner un temps de parole limité à chaque sous-groupe. En tout état de cause, la restitution du travail des sous-groupes ne doit pas dépasser un tiers du temps total consacré à l'animation du cas.

### Rôle de l'animateur : faciliter la discussion

Pendant cette phase, l'animateur interfère le moins possible pendant la restitution des travaux des sous-groupes. Après avoir lancé la discussion entre les participants, il reporte sur un



tableau les idées les plus représentatives d'une approche divergente ou convergente, par rapport à son propre diagnostic et à ses préconisations.

#### Étape d'animation 4 : débriefing/préconisations

Ce sont les explicitation du consensus **par l'animateur** suivies d'une synthèse de la discussion plénière.

En fonction des résultats des travaux restitués par les étudiants, l'animateur explicite les points forts et les points faibles des analyses et des pistes de résolution proposées. Il peut alors souligner la bonne ou mauvaise utilisation de certains concepts académiques, voire l'absence de toute référence à des apports théoriques indispensables pour une prise de décision pertinente dans le contexte du « cas ». Il peut ainsi mettre en perspective la relation entre la réalité du « terrain » et la théorie académique selon un scénario pédagogique inductif ou déductif. Selon que le cas illustre un concept étudié préalablement ou qu'il introduit un nouveau concept dont l'étude sera postérieure au cas, l'animateur, redevenu enseignant, introduit la cinquième et dernière étape de l'animation du cas.

#### Étape d'animation 5 : mise en perspective conceptuelle

Si le cas illustre un concept étudié préalablement et selon le degré d'assimilation de ce concept par le groupe d'apprenants, l'enseignant peut revoir les fondamentaux ou élargir les apports conceptuels. En revanche, s'il introduit un nouveau concept, la Méthode des Cas cède alors la place à d'autres méthodes et outils pédagogiques plus pertinents dans une situation d'apprentissage plus classique.

La présentation de cette méthodologie d'animation d'un cas en cinq étapes, caractéristique de la Méthode des Cas, montre bien que la résolution de l'« étude de cas » ne procède pas d'une « solution » programmée *a priori*. Cette résolution est construite de façon logique, rationnelle et argumentée au cours des différentes phases de travail individuel et en sous-groupes, puis dans la phase de mise en commun en « séance plénière ».

Ainsi, la Méthode des Cas, dans sa pratique, s'éloigne de la démarche tayloriste du « One best way » — une seule bonne façon de procéder — pour résoudre une problématique entrepreneuriale donnée dans le contexte du cas étudié. Il revient à l'enseignant, animateur du cas, d'introduire une dynamique positive d'analyse, de diagnostic et d'argumentation qui conduit le groupe d'étudiants à identifier la ou les pistes de résolution les plus pertinentes pour cette problématique.

## Les apports de la Méthode des Cas en formation

---

*L'étude d'un cas fait prendre conscience aux étudiants de la complexité inhérente à toute décision managériale (Osborne, 2005).*

---

« Si les cas d'entreprise connaissent un tel succès, c'est sans aucun doute parce qu'il n'y a pas de meilleure préparation au milieu professionnel que ces mises en situation réelles », Monique Chalanset<sup>6</sup>.

En 1985, John I. Reynolds écrivait : « La formation au management des années 1980 fait, par conséquent, appel à un mélange de méthodes et de techniques permettant d'insister de plus en plus sur l'analyse et la recherche de solutions de problèmes réels, la gestion de projets, le travail en équipe. L'accent est également mis sur le développement des capacités d'organisation, le transfert accéléré d'une expérience appropriée et, en particulier, la prise de responsabilité du gestionnaire ou du futur gestionnaire dans son développement personnel. La Méthode des Cas a un rôle très important à jouer dans ce processus... »

Pour leur part, certaines entreprises estiment que « la réussite de l'entreprise dépend étroitement de la capacité de chaque collaborateur à développer son potentiel professionnel et de l'aptitude de chacun à communiquer, à construire des relations de travail efficaces et à coopérer au sein d'équipes pluridisciplinaires fonctionnant souvent en mode projet. Une équipe est et sera performante si les membres qui la composent arrivent à créer de réelles synergies collectives » (Demos 2007).

Dans le domaine de la formation, tant initiale que continue, la Méthode des Cas, dans son approche inductive, est porteuse de nombreux bénéfices pour les étudiants, les enseignants et les entreprises.

Ainsi, elle fait découvrir aux **étudiants** la réalité de l'entreprise dans sa complexité et sans *a priori*, en leur permettant de développer leur capacité à identifier et synthétiser les faits importants en situation réelle. Elle favorise ainsi l'acquisition de comportements et de savoir-faire pertinents dans un contexte professionnel réel, par exemple :

- établir un diagnostic pertinent ;
- proposer différentes alternatives ;
- oser défendre et argumenter son point de vue en public ;
- développer la créativité dans l'élaboration des solutions ;
- développer son sens des responsabilités dans un environnement incertain ;
- élaborer de nouvelles compétences par l'échange et la confrontation d'avis et d'opinions issus des échanges avec les autres membres du groupe d'apprentissage.

Pour les **enseignants**, la Méthode des Cas permet de :

---

<sup>6</sup> . Responsable du magistère de Communication du Celsa ; paru dans *Courrier cadres* n° 1 541 du 10 juin 2004.

- mettre en œuvre une relation enseignant/apprenant plus dynamique : l'enseignant ne s'inscrit plus dans un face à face pédagogique avec ses apprenants mais dans une interaction didactique ;
- faciliter le passage régulier et interactif de la pratique à la théorie ;
- renforcer l'implication et la motivation des apprenants ;
- faire accéder les apprenants à l'autonomie ;
- favoriser la prise de responsabilité.

Enfin pour les **entreprises**, outre la période de « prise de recul » et d'analyse critique de leur vécu que constitue la période de collaboration avec un enseignant pendant l'écriture du « cas », l'usage de « cas » pour la formation de leurs salariés permet de :

- préparer les équipes à la gestion de la complexité ;
- faire émerger une solution collective à partir d'expériences individuelles ;
- développer la capacité des équipes à travailler en réseaux multiculturels et multi-fonctions ;
- créer de l'intelligence collective ;
- susciter la coopération ;
- favoriser la prise de responsabilité.

Pour conclure, un « cas » vise principalement à évaluer la capacité ou l'aptitude d'un individu à mettre en œuvre des connaissances et des savoir-faire pour prendre la meilleure décision entrepreneuriale possible, dans la situation d'entreprise exposée dans le cas.

---

En résumé, la Méthode des Cas :

- forme à la prise de décision pertinente en contexte incertain ;
  - favorise la créativité dans l'élaboration de solutions ;
  - permet d'acquérir des comportements de travail coopératif ;
  - participe à l'élaboration de nouvelles compétences par l'échange et la confrontation d'avis et d'opinions argumentés issus de l'expérience professionnelle de chacun, avec les autres membres du groupe d'apprentissage.
-

### Petite bibliographie des fondamentaux de la Méthode des Cas.

ADELMAN, Clem et al. *"Rethinking case study: notes from the second Cambridge conference"*. Cambridge Journal of Education, Michaelmas 1976, 6 : 139-150.

AKTOUF, Omar. La méthode des cas en gestion face au modèle et à l'expérimentation en science : apprentissage ou cercle vicieux? Montréal : École des Hautes Études Commerciales, mars 1987.

BÉDARD, Michel G. et al. La méthode des cas : guide d'analyse, d'enseignement et de rédaction. Boucherville : Gaëtan Morin, 1991, 90 p.

BENNET, J.B. *Writing a case and its teaching note*. Boston : Harvard Business School, 1976.

BESSON Madeleine, COLLIN Béatrice et HAHN Corinne., (eds), (2005), *L'Alternance dans l'enseignement supérieur au management*, Revue française de gestion 2004/4, n°151, p.69-80.

BONOMA, Thomas V. *Questions and answers about the case method*. Boston : Harvard Business School, 1982.

BONOMA, Thomas V. *Learning with cases*. Boston : Harvard Business School, 1989, 13 p.

CHALANSET, Monique, *Courrier Cadres* n° 1541, 2004.

COPELAND, T. Melvin, *The Genesis of the Case Method in Business Instruction*, in M. P. McNair (ed), *The Case Method at the Harvard Business School*, New York, McGraw Hill, 1954, p. 25, 32.

COVA, Bernard et de la BAUME Charles, *Cas et Méthode des Cas : fondements concepts et universalité*, *Gestion* 2000 (n°3), 1991.

DEWING A. Stone, *An introduction to the use of Cases. The Case Method of instruction*. McGraw Hill, 1931.

DEVELAY, Michel, *De l'apprentissage à l'enseignement : pour une épistémologie scolaire*, Paris, Éditions ESF, 1992, 165 p.

ECCH, *The Case Method, Quo Vadis*. Cranfield ECCHO issue 39, Spring Summer 2008.

ELLET, William. *The Case Study handbook*; Boston, Harvard Business School, 2007.

ERSKINE, James A., LEENDERS Michiel R., MAUFETTE- LEENDERS Louise A., *Teaching with cases*. London, Ont. : Research and publications division, School of Business Administration, The University of Western Ontario, 1981, 305 p.

GAMOT, Grégory, *La Méthode des Cas en management comme mode d'apprentissage des stratégies argumentatives*, Note de recherche, Programme Doctoral ESSEC, 1997, 28 p.

HERMANT, Jacques, *La note pédagogique, un outil de stratégie éducative*. Paris. Enseignement et Gestion. Nouvelle série n° 15, 1980.

HERTRICH Sylvie et MAYRHOFER Ulrike « Cas en Marketing » (ouvrage collectif sous la direction de...). Editions Management & Société, Collection Etudes de cas, Cormelles-le-Royal, 2008, 220 p.

HOUSSAYE, Jean, *Le Triangle pédagogique (théorie et pratique de l'éducation scolaire*, vol.1 ; Berne, Peter Lang, 1988.

LEENDERS, Michiel R.; ERSKINE, James A. *Case research: the case writing process*. 3<sup>e</sup> éd. London: School of Business Administration, The University of Western Ontario, 1989, 156 p.

MUCCHIELLI, Roger. *La méthode des cas*. 7<sup>e</sup> éd. Paris : Édition ESF : Entreprise moderne d'édition : Librairies techniques, 1987, 78 p.

REYNOLDS, John I. *Méthode des cas et formation au management : guide pratique*. Genève : Bureau International du Travail, 1985. 359 p. (Série Formation à la gestion; v. n° 17).

REYNOLDS, John I. "There's method in cases". *The Academy of Management Review*, janvier 1978, 3(1) : 129-133.

RAMBAUD Bruno et COVA Bernard, *L'utilisation de moyens multimédias : une nouvelle approche de l'animation et de la création de cas*, Paris Document CCMP, 1989.

TAGIURI, Renato. "Guidelines for Observing an Instructor's Case-Teaching Approach and Behavior." Harvard Business School Note 495-049.