

Méthode des cas :

Comment concilier pédagogie et TIC

G. Naulleau* (1), E. Zilberberg* (2)

** Lauréats du prix de l'innovation pédagogique 2002, décerné par la CIDEGEF*

(1) ESCP-EAP, Professeur au département Contrôle et Pilotage des Organisations

(2) ESCP-EAP, Professeur affilié au département Comptabilité, Gestion, Audit

Résumé

Bien que l'on évoque depuis plusieurs années l'importance de renforcer l'utilisation de cas multimédia et des TIC dans la pédagogie des sciences de gestion, on constate la faible progression de l'utilisation de ce type de ressources dans l'environnement francophone de l'enseignement de gestion. Cet article vise à formaliser les résistances des enseignants à l'introduction des TIC dans leurs pratiques ainsi qu'à proposer un certain nombre de pistes afin de mieux concilier pédagogie et TIC. Les auteurs s'appuient pour cela sur leur expérience de création et d'animation d'un cas incorporant la plupart des TIC (tableurs, pao, vidéos) aujourd'hui disponibles pour la pédagogie. .

Mots clés

Etude de cas multimédia. Pédagogie et TIC. Conception de cas et de guide d'animation.

Abstract

Despite rising expectations regarding the use of multimedia case studies and ICT in learning environments, few progress have been made these last years in the french speaking higher management education. This paper explores some of the reasons explaining tutors reluctance to use ICT in their teaching practice. A recent experience in the writing and delivery of a case study using ICT has been used by the authors to explore these issues. Some recommandations to better combine ICT and learning approaches are submitted for discussion.

Keywords

Multimedia Case Study. ICT and interaction in a learning environment. Case study. Teaching guide.

Introduction

On invoque souvent la nécessité d'accroître l'utilisation de cas multimédia et/ou, plus généralement, de dispositifs de formation faisant appel aux Technologies de l'Information et de la Communication (les TIC). Des prix sont ainsi décernés annuellement pour susciter et encourager la production de cas faisant appel aux TIC : prix du cas multimédia de la Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques (CCMP) ou encore prix de l'innovation pédagogique décerné par la Cidegef pour l'environnement francophone. Une requête effectuée auprès de la CCMP, qui constitue la principale bibliothèque d'études de cas de langue française, montre le faible nombre de cas multimédia et/ou faisant appel aux TIC qui avaient été déposés. Fin 2003, toujours à la CCMP, seuls treize cas multimédia étaient référencés et disponibles à l'utilisation. Par ailleurs, du côté de la demande, la CCMP confirme le peu d'intérêt pour ce type de cas de la part des enseignants.

Si de nombreuses études ont été réalisées sur les enjeux de la formation en ligne et les facteurs de réussite de ce type d'enseignement (Naulleau G, Massart C 1999) [3], on dispose de peu de données sur l'utilisation des TIC dans le contexte conventionnel des situations d'enseignement en présentiel. Quelles sont notamment les raisons du manque d'intérêt des formateurs pour ce type de dispositif pédagogique ? Que sait-on des conditions d'utilisation des cas multimédia et quels sont les freins ressentis par les enseignants à une plus grande utilisation d'études de cas recourant aux TIC ? La mise au point récente d'une étude de cas faisant un large recours aux TIC et le retour d'expérience lié à son utilisation dans différents contextes pédagogiques nous a conduit à réfléchir à certains des enjeux pédagogiques liés à l'utilisation des TIC et à suggérer quelques recommandations à l'intention des auteurs de cas multimédia mais aussi des enseignants envisageant l'utilisation de ce type de support pédagogique.

1. TIC et animation de cas : une cohabitation difficile

L'utilisation d'études de cas constitue un élément clé de la plupart des dispositifs de formation au management et à la gestion. Aussi bien en formation première qu'en formation continue, la méthode des cas est plébiscitée par les enseignants tout autant que par les étudiants et les participants. Cette approche pédagogique permet en effet de contextualiser les enjeux de gestion et de management étudiés ainsi que d'appliquer les principes et les méthodes dispensés par la théorie. Elle permet en outre des mises en situation vivantes favorisant l'échange et l'apprentissage.

- *En 2003 : 120 cas déposés, dont 2 cas multimédia*
- *Nombre moyen de cas déposés par an à la CCMP sur les 5 dernières années : 90 cas*
- *Nombre de cas déposés depuis 1997 et incluant des fichiers Excel : 40*
- *Nombre de cas déposés depuis 1997 et incluant de la vidéo : 90*

Source : CCMP, Janvier 2004

L'utilisation généralisée de cette méthode pédagogique nécessite une création substantielle d'études de cas ainsi qu'un renouvellement régulier. On dépose en France 90 cas en moyenne chaque année. Ce nombre, à priori assez élevé, doit cependant être relativisé du point de vue de la demande. En effet, on constate une grande disparité dans la fréquence d'utilisation des études de cas, si l'on s'en réfère aux droits cédés chaque année par les centrales de cas. Par ailleurs, on sait que les professeurs utilisent plusieurs années de suite les études de cas dont ils ont demandé les droits¹. Enfin, on ne peut qu'être surpris du fait que seuls 2 cas dits multimédia ont été déposés au cours de l'année 2003. Ce chiffre est en partie lié à la définition implicite que donne la CCMP d'un cas multimédia, définition que l'on pourrait formuler ainsi Seul entre dans cette catégorie « un ensemble de contenus numérisés articulés entre eux par des liens hypertexte au service d'un scénario d'animation dont les éléments constituent des points de passage incontournables ». Cette définition, restrictive, exclut les études de cas accompagnés de fichiers Excel, Powerpoint ou de vidéos servant de support au calcul et/ou d'illustrations.

Doit-on conclure de ces données qu'il n'y a pas de demande de la part des enseignants pour de tels cas, ou alors peu ou pas d'offres émanant des corps professoraux et des experts ou faut-il y voir d'autres raisons ? La réponse à cette question demande à être nuancée suivant les publics.

Concernant l'utilisation de TIC au cours des enseignements, notre expérience est qu'il y a une forte demande de la part des étudiants inscrits dans les programmes de formation première et, plus encore de la part des participants inscrits dans les MBA. Ces publics accordent une grande importance à la maîtrise des TIC et des outils bureautiques utilisés dans les métiers de la gestion. La maîtrise des concepts, principes et modes de raisonnement propres à une discipline ne leur suffit pas, ils demandent une « opérationnalité » technique qui les prépare à toutes les dimensions d'une prise de fonction. On peut également ajouter à cette motivation le fait que l'introduction de dispositifs techniques apporte fréquemment une note à la fois pragmatique et ludique à des concepts restant somme toute assez théoriques pour des étudiants n'ayant pas ou peu pratiqués le monde de l'entreprise. Cette remarque vaut cependant moins pour les populations en formation continue qui recherchent au contraire une mise en perspective des principes de raisonnement et une prise de distance par rapport à un quotidien souvent envahi de TIC, ces dernières masquant fréquemment principes et raisonnements génériques dont ces participants cherchent à connaître les présupposés et les limites. Ils restent toutefois ouverts à des apports techniques car la plupart des salariés se sont auto formés et ignorent une partie des potentialités des logiciels qu'ils utilisent quotidiennement.

S'il convient donc de nuancer les attentes côté apprenants, qu'en est-il des enseignants ? Que savons nous de leur appétence pour l'utilisation du multimédia et des TIC dans leurs enseignements ? Les statistiques nous disent seulement ce peu d'appétence. La pratique et l'expérience quotidienne permettent cependant de repérer certains des freins à l'utilisation de cas utilisant des TIC. On citera ainsi :

- **Le manque de moyens techniques adaptés.** Pour pouvoir utiliser des supports multimédia ou des TIC, il est nécessaire de disposer d'équipements et d'une salle

¹ Ceci tient également au mode de tarification des cas par la CCMP qui propose un coût d'acquisition fixe initial encourageant les ré-utilisations alors que les organismes anglo-saxons utilisent une tarification variable, à l'unité, en fonction de l'utilisation effective du cas. Si l'on exclue les coûts d'appropriation, on admettra qu'une telle tarification incite les utilisateurs à renouveler leur matériel pédagogique.

appropriée, ce qui est loin d'être généralisé dans les établissements d'enseignement supérieur. Ceux-ci disposent de salles spécialisées, les salles « informatiques », généralement bien équipées, mais les salles de cours ne sont pas encore systématiquement équipées en matériel informatique et en vidéo-projecteurs. Les salles contenant des postes de travail pour les étudiants sont moins nombreuses encore. Enfin, quand bien même les participants, notamment en formation continue, disposeraient-ils d'ordinateurs portables, encore faut-il que les salles qui les accueillent soient suffisamment équipées pour les connexions au réseau électrique et à l'intranet de l'établissement, ce qui est encore peu fréquent. Les questions d'ordre budgétaire mais aussi les questions de sécurité jouent certes un rôle important dans ce sous-équipement mais il existe aussi des freins culturels tant chez les décideurs que chez ceux qui sont amenés à mettre en œuvre ces TIC : ce sont les enseignants eux-mêmes.

- **Le manque de formation des enseignants aux TIC.** Ces derniers, dans l'enseignement supérieur, n'ont, pour la très grande majorité, pas reçu de formation aux nouveaux outils que sont les TIC. Il n'existe pas encore, à notre connaissance, de formations aux TIC conçues par des enseignants pour des enseignants. Il n'est donc pas surprenant que ceux-ci se sentent insuffisamment compétents pour utiliser ces TIC dans leurs enseignements par peur notamment d'être confrontés à des défaillances techniques qu'ils ne sauraient pas résoudre rapidement. Utiliser des TIC apparaît risqué pour beaucoup d'enseignants dans la mesure où certains étudiants peuvent se montrer bien plus agiles qu'eux-mêmes dans le maniement de ces technologies. Utiliser des TIC revient à s'exposer en dehors de son champ principal de compétences et cela constitue, à notre avis, un frein majeur pour nombre d'enseignants.
- **Les enjeux pédagogiques spécifiquement liés à l'utilisation des TIC.** On n'anime pas un cours faisant appel aux TIC comme on anime un cours « conventionnel » : un certain nombre d'éléments spécifiques en terme de conduite de la séance et de dynamique d'apprentissage doivent être pris en compte (Clark, R.E. 1994)[2]. L'enseignant doit notamment adopter un rôle de tuteur en aidant ceux qui sont en retard ou démotivés et en lissant la progression des différents groupes. L'approche didactique traditionnelle doit nécessairement composer avec des approches inductives que ne favorisent pas nécessairement, nous le verrons, les TIC (Anderson T. 2003) [1]
- **Enfin, les études de cas faisant appel aux TIC demandent un temps substantiel de préparation et d'appropriation** de la part des enseignants. Utiliser un cas dont on n'est pas l'auteur demande toujours un investissement important de la part de l'enseignant. Les notes pédagogiques accompagnant les cas devraient s'employer à faciliter cette appropriation. Or, la plupart du temps, le support remis aux enseignants est succinct et limité aux éléments de réponses aux questions posées par le cas et aux principales étapes de calcul. Rien ou très peu sur les rythmes, les discussions ou la dynamique d'apprentissage susceptible de se créer entre les sous-groupes. Ce savoir-faire, essentiel, constitue souvent le point aveugle des cas déposés ! Or, il constitue pourtant l'une des conditions de la réussite de l'animation, particulièrement dans le contexte d'un cas recourant aux TIC. La note pédagogique, si elle se réduit à une liste des « bonnes réponses à attendre », ne permet pas de préparer dans de bonnes conditions le protocole d'animation. L'enseignant doit alors tout inventer ou réinventer avec un coût d'entrée dissuasif.

2. L'itinéraire du cas SPC ou l'utilisation des TIC comme réponse à une demande pédagogique

C'est en prenant en compte certaines de ces considérations que nous avons été amenés à concevoir une étude de cas faisant appel aux TIC. Ce cas a d'abord été réalisé pour servir de support à l'animation d'un séminaire de formation interne destiné à une entreprise du secteur des commodités. Puis il a, dans un deuxième temps, fait l'objet d'une adaptation afin d'être déposé à la Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques de la CCIP ainsi qu'à l'European Case Clearing House (ECCH) de l'Université de Cranfield. Cette étude de cas fait une utilisation importante et diversifiée des TIC, sous la forme de vidéos, de simulations sur tableurs, de présentations électroniques destinées autant à l'animateur qu'aux participants (Zilberberg E, Naulleau G 2001) [4]. Tous ces éléments sont reliés entre eux de façon ergonomique et transparente pour l'animateur : ils sont conçus pour exploiter dans le cadre de scénarios d'animation les avantages respectifs de la vidéo (contextualisation, fil rouge), du tableur (simulation / analyse) et de PowerPoint (présentation synthétique). Le cas contient enfin des compléments accessibles par internet. Il nous semble intéressant d'analyser le cheminement suivi dans cette mise au point :

2.1 Initialement, le cas a été conçu pour une formation intra-entreprise. Il s'agissait d'animer et d'illustrer en une journée les problématiques liées aux méthodes de calcul des coûts et des profitabilités pour une société appartenant à l'industrie du papier. Dans ce contexte, il nous était demandé de mettre en oeuvre un savoir-faire en pédagogie visant à permettre à des non financiers de se familiariser avec les principales méthodes de calcul des coûts et des profitabilités, telles que développées par le contrôle de gestion de la société. Cette formation accueillait des cadres issus de la production, du marketing, du commercial ainsi que des principaux services fonctionnels de l'entreprise. Les participants, non experts en contrôle de gestion, majoritairement anglo-saxons étant peu réceptifs à une approche exclusivement didactique, il fut décidé de les répartir en sous-groupes afin de les mettre en situation de prise de décision à partir de données de la comptabilité de gestion provenant de leur entreprise.

L'énoncé du cas fut préparé de telle sorte que les décisions à prendre requièrent un maniement des principales méthodes de calcul des coûts (coûts complets, coûts directs, coûts marginaux). L'énoncé apportait par ailleurs des informations plaçant les participants dans un contexte de prise de décision dans lequel interféraient des données sur la concurrence, l'innovation technique et les stratégies concurrentielles.

Dotés d'ordinateurs portables, de nombreux participants utilisèrent spontanément le tableur pour accélérer les calculs, ce qui leur permettait d'augmenter le nombre de simulations possibles et ainsi de mieux cadrer les options de décision en visualisant rapidement les conséquences sur les plans économiques et financiers. Sur le plan pédagogique, cette approche rencontra rapidement un certain nombre de limites : les restitutions en groupe étaient difficiles à gérer car des participants se prenant au jeu reconstruisaient l'énoncé du cas, incorporant d'autres hypothèses. Cela créait parfois des divergences délicates à réconcilier et à interpréter en séance commune aussi bien pour les participants que pour les animateurs. Nous nous aperçûmes que la puissance et la rapidité des tableurs appliquées à des problématiques ouvertes rendaient difficiles les restitutions et l'apprentissage croisé : chaque sous-groupe était persuadé de la pertinence et de la logique de son calcul conduisant à une visualisation des résultats sur plusieurs périodes. Cette focalisation sur les calculs ne conduisait pas à un véritable échange permettant la compréhension des travaux des autres sous-groupes et les enjeux de raisonnement sous-jacents. Pour pouvoir présenter dans un contexte de temps limité les

différentes options envisagées par les participants ou pour en proposer nous-mêmes de nouvelles, il fut décidé d'intégrer des fonctionnalités natives d'Excel que l'on considère comme avancées alors qu'elles sont simplement parfois méconnues. Il s'agissait de pouvoir simuler rapidement, grâce à des barres de défilement, l'impact de changements de prix, de volume, et de coûts fixes, au moyen de tableaux algébriques et de graphes. L'utilisation de formats conditionnels d'affichage a permis de visualiser facilement par des codes couleur l'impact des différentes décisions envisagées. Cela permettait de faire converger les analyses et les résultats grâce à ce support de synthèse sans toutefois permettre à l'animateur de reprendre pleinement le contrôle du programme de travail présenté par le cas. Cette question restait mal résolue : comment assurer un recentrage de l'animation pour créer des points de discussion et consensus sur les résultats obtenus en fonction des raisonnements suivis ?

En des termes plus généraux : comment concilier l'ouverture permise par les possibilités de calcul immédiatement fournies par les tableurs avec des points de passage obligés, fédérateurs et porteurs de débats, de synthèses et de mises en perspective des différentes méthodes. Nous avons alors travaillé sur l'articulation / réconciliation entre les capacités d'analyse offertes par les tableurs et les capacités de synthèse permises par un logiciel de présentation de type PowerPoint. Pour cela, nous avons créé un dispositif de liens permettant en permanence de passer d'un support à l'autre, ce qui a permis de gérer l'alternance de l'animation entre analyses en sous-groupes et synthèses en séance et de contrôler la progressivité de l'apprentissage de l'ensemble des participants.

2.2 Dans un second temps, le cas a été utilisé pour des publics de formation première et de MBA pour lesquels les simulations mises au point rencontraient les attentes de nombreux participants concernant la maîtrise des tableurs, perçus comme l'outil par excellence du contrôle de gestion et de la finance. La difficulté, dans ce contexte, était d'échapper à une focalisation des participants sur le maniement du tableur au détriment des objectifs d'apprentissage des méthodes de calcul des coûts et des profitabilités et de leur discussion. Comment faire revenir les participants à ces objectifs premiers ? Comment les aider à s'immerger dans un contexte de prise de décision où les méthodes de calcul devaient être choisies pour illustrer et valider différentes options stratégiques et concurrentielles ? Question classique à laquelle sont confrontés la plupart des enseignants, notamment en formation première ! C'est à ce moment que fut retenue l'idée de réaliser des supports vidéo illustrant certains de ces enjeux. Une série de quatre séquences vidéo furent réalisées. Elles comportent un double avantage : celui d'être un puissant vecteur de contextualisation et d'immersion mais aussi celui de rythmer la session. Chacune des quatre questions du cas pouvait être ainsi, soit introduite, soit conclue, par une séquence vidéo. Des liens avec ces séquences vidéo furent rajoutés au support PowerPoint, ce dernier logiciel fédérant ainsi l'ensemble des supports utilisés : vidéo et tableur Excel.

Enfin, c'est lors de la question du dépôt du cas et de son utilisation par d'autres enseignants, qu'un troisième enjeu dans l'utilisation des TIC nous est apparu. Le cas étant en effet assez riche, comment pouvions aider un enseignant à s'approprier son contenu et ses apports ? Comment permettre une transférabilité satisfaisante de l'expérience acquise lors des animations successives ? La réponse à cette question s'est avérée la plus longue. Il nous a fallu décomposer et expliciter des scénarios d'animation tenant compte du public, de la durée dévolue au cas et des objectifs pédagogiques. Il nous est apparu nécessaire de mettre au point des scénarios d'animation car les TIC impliquent un certain nombre de points de passage obligés.

Nous avons donc conçu un dispositif de transfert en plusieurs volets. Une fiche technique conçue sous Word présente les différentes ressources d'un point de vue technique à l'aide d'un fichier Word qui constituait un premier portail muni de liens permettant d'ouvrir les différentes ressources. Un second fichier conçu sous Word enrichi de signets et de liens constitue la note pédagogique. Il présente les scénarios et la manière de combiner les différentes ressources en fonction du public et du contexte pédagogique. Pour renforcer l'ergonomie du dispositif de présentation que constitue le diaporama PowerPoint, nous avons intégré dans chaque diapositive un commentaire détaillé du contenu et des liens qu'elle permettait vers Excel, ce dispositif constituant une note d'animation. Une bibliographie électronique complétait le dispositif.

Enfin, nous avons créé une présentation du cas, un diaporama dynamique conçu avec le logiciel Viewletbuilder. Il présente les différentes ressources, est lisible dans tout navigateur et permet de découvrir le cas à distance. Il est également inclus dans le CD Rom du cas et permet un tour rapide de découverte des ressources disponibles.

Nous pensons que ce dispositif a rendu plus accessible à un intervenant extérieur l'utilisation du cas et de son potentiel

3. Méthode des cas : quelques pistes pour concilier pédagogie et TIC

A l'issue de cette expérience, il nous semble que quelques pistes et recommandations peuvent aider à mieux tirer partie des TIC dans le contexte pédagogique propre à la méthode des cas. Il convient en premier lieu de bien appréhender les effets pédagogiques produits par l'utilisation des différents outils car ils peuvent être très différents, voire opposés comme c'est le cas entre l'utilisation d'une vidéo et l'utilisation d'Excel.

3.1 *Reconnaître et diffuser les apports spécifiques des différents outils de TIC à la méthode des cas*

Bien maîtrisées, les TIC facilitent l'organisation d'une session de formation et lui apportent une vraie valeur ajoutée. Elles permettent une contextualisation des enjeux et une aide à la conceptualisation. En formation première, elles permettent de concentrer l'attention et d'approfondir les débats en déscolarisant la situation pédagogique grâce à des jeux subtils entre les approches inductives et didactiques. Des séquences vidéo peuvent ainsi être utilisées pour recentrer l'attention des apprenants sur le fil rouge de la session après des travaux d'approfondissement et d'application en sous-groupes.

Le multimédia facilite la contextualisation des enjeux de gestion et de décision portés par une étude de cas. Il « déscolarise » le rapport aux disciplines de gestion et renforce l'intérêt de l'utilisation de la méthode des cas en permettant de sortir du fameux « cas d'école » considéré comme trop simplifié pour refléter de vrais enjeux de décision en matière de gestion. L'intérêt du multimédia est de pouvoir faire passer rapidement par l'image et le son des éléments de contexte et d'environnement qui donnent du sens aux questions et aux problématiques abordés. Ce constat est particulièrement vrai pour les étudiants de formation première pour lesquels la tentation est forte de réduire le cas à un exercice et à une simple résolution de problème, particulièrement dans des disciplines comme le contrôle de gestion et la comptabilité analytique. Sans support vidéos, seuls les auteurs du cas – ou

des témoins issus de l'entreprise- sont à même de pouvoir légitimement faire vivre le contexte à partir de laquelle le cas a été construit. Disposer d'une vidéo, c'est permettre à d'autres acteurs que ceux qui ont produit le cas ou été en contact direct avec le contexte décrit par l'étude, de pouvoir à leur tour mettre en situation le dossier présenté, avec aisance et légitimité.

Les tableurs de type Excel apportent la puissance de la simulation et rapprochent les apprenants des conditions d'exercice des métiers de gestion, particulièrement dans les domaines de la finance et du contrôle de gestion. Pouvoir conduire une série importante de calculs parfois complexes et assurément fastidieux permet de visualiser des chaînes de causalité difficiles à appréhender par le seul raisonnement abstrait. Ainsi, la conduite de simulations coûts/volumes/profits – thématique très présente dans les enseignements de contrôle de gestion - enrichit le raisonnement et la réflexion en montrant des points d'équilibre et de rupture, ce qui permet à l'apprenant de mieux appréhender la conceptualisation théorique. Le tableur n'est pas seulement un outil d'application, il est aussi un outil permettant de soutenir et de légitimer la conceptualisation / modélisation.

3.2 Contrebalancer la dynamique de groupe destructurante produite par l'usage du tableur

Comme le multimédia est directement piloté par l'enseignant, il permet à ce dernier de mieux gérer le rythme d'une session, voire à reprendre le contrôle de la progression du cours après une période de travaux en sous-groupes au cours desquels des pistes très différentes pourront avoir été explorées. La problématique de l'utilisation d'un tableur type Excel est opposée. Celui-ci s'utilise généralement de façon déconcentrée, en sous-groupes de travail que l'enseignant aura constitué, soit préalablement à la session, soit en cours de session. Chaque sous-groupe explore, en fonction des raisonnements tenus, des scénarios chiffrés qui peuvent rapidement diverger. La restitution en séance commune peut alors s'avérer très difficile, les différents sous-groupes ne retrouvant pas nécessairement leurs données et leurs hypothèses de travail. L'enseignant se retrouve démuni face au foisonnement des chiffres présentés. Son travail de synthèse, permettant de mettre en perspective les analyses des différents groupes, peut s'avérer très délicat. Or, s'il n'est pas fait, il ne permet pas aux apprenants de s'appropriier les différents scénarios et de porter les jugements de pertinence et d'opportunité sur les multiples simulations réalisées. A cela s'ajoute la faible ergonomie d'Excel qui n'a pas été conçu pour la présentation, il est alors difficile pour les apprenants de ne pas décrocher face à la mauvaise lisibilité des successions de tableaux qui constituent l'ordinaire d'une restitution portée par Excel.

Utiliser une restitution alliant analyse (Excel) et synthèse (PowerPoint) permet de résoudre ces difficultés. Le caractère synthétique des diapositives qui importent les tableaux d'EXCEL en leur ajoutant des blocs de texte apporte une clarté nécessaire en situation pédagogique d'animation.

3.3 Préparer la transférabilité de l'approche pédagogique

Les auteurs d'études de cas ont souvent comme préoccupation principale de produire un dossier illustrant une problématique. Le souci du rythme et des conditions de l'animation est alors laissé à l'appréciation de l'enseignant utilisateur du cas. Nous pensons que cette approche doit être amendée, dès lors que des TIC sont en jeu. Il est alors important qu'une partie substantielle de la production déposée fasse référence aux conditions de l'animation. Cela rassure l'enseignant sur la conduite de sa session et lui permet d'éviter un certain nombre d'erreurs.

Notons que les TIC elles-mêmes peuvent être utilisées dans ce but. Avec le recul, nous pouvons considérer que nous avons utilisé pour cela quatre mécanismes :

- la création d'un portail permettant une navigation aisée parmi les ressources
- l'indexation des fichiers Excel à partir d'une présentation structurante sous PowerPoint
- le choix de TIC génériques ne nécessitant aucun apprentissage spécifique de la part des utilisateurs courants de ces produits. Cela permet également à l'enseignant de faire évoluer lui-même le cas, s'il le souhaite.
- la mise au point d'un outil rapide de présentation multimédia facilitant la prise en main des simulations grâce à des copies d'écran commentées.

Conclusion

Il est important de penser l'animation dès la création des études de cas faisant appel aux TIC : Il s'agit là d'une composante critique du succès pédagogique de ces études de cas. Une telle prise en compte facilite l'appropriation par les enseignants et permet d'assurer une animation de qualité, celle-ci se révélant plus difficile à assurer avec des dispositifs de TIC qu'avec des supports traditionnels. Il paraît important de prendre la mesure de ces enjeux et de soutenir la production de guides d'animation et d'outils de prises en mains si l'on veut développer la pédagogie à base de TIC dans l'enseignement supérieur de gestion.

Bibliographie

Anderson T. (2003) : Getting the Mix Right Again: An Updated and Theoretical Rationale for Interaction. *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 4 (2).

Clark, R.E. (1994) : Media will never influence learning. *Educational Technology Research and Development*, 42 (2), 21-29

Nauelleau G, Massart C (1999) : Les exigences de la formation en ligne, *Expansion Management Review*, N° 92, pp 98-102.

Zilberberg E, Nauelleau G (2001) Smurfit Paper Company. Lien vers la présentation en ligne du cas SPC : http://www.ccip.fr/ccmp/detail_mm.asp?id=C0357