



**Diagnostic organisationnel et construction
d'études de cas entre pairs**

© CCMP 2016 – S0001

Auteur(s) : Corinne HAHN, Christophe VIGNON

Etablissement(s) créateur(s) : ESCP Europe, KEDGE Business School

Sommaire

I. Introduction	3
II. Descriptif du séminaire.....	3
III. Objectifs pédagogiques	4
IV. Conditions optimales de déroulement.....	4
V. Les supports pour une mise en œuvre opérationnelle.....	5
VI. Présentation graphique du dispositif et des supports à disposition.....	6

Exemplaire de consultation
Ne pas copier

Diagnostic organisationnel et construction d'études de cas entre pairs

I. Introduction

Ce dispositif pédagogique se déroule sous la forme d'un séminaire de fin de formation centré sur la co-construction de compétences managériales.

Il résulte d'une expérimentation de plus de six années auprès d'étudiants en apprentissage : plus de 500 étudiants ont vécu et plébiscité ce séminaire.

L'objectif est de les accompagner dans la distanciation de leur expérience d'apprentissage à travers un processus interactif de co-production de cas en petits groupes. Ce processus comprend différentes étapes qui permettent aux étudiants d'identifier des problématiques individuelles afin de les agréger en une problématique commune et de produire une narration de type fiction-réaliste. La scénarisation du cas s'appuie sur les connaissances acquises au cours de leurs parcours académiques. Elle est ensuite enrichie puis évaluée par leurs collègues.

II. Descriptif du séminaire

Ce dispositif est donc un séminaire de fin de formation pour des étudiants revenant de stages en entreprise ou pour des étudiants apprentis. Par le biais d'un processus réflexif et collectif, les étudiants sont amenés à capitaliser sur leurs acquis en entreprise et à mettre en relation leurs expériences professionnelles avec les concepts des sciences du management et de la décision.

Ce dispositif est centré sur le diagnostic d'un problème organisationnel et l'identification d'une problématique managériale. Il s'appuie sur un cadre pédagogique de référence articulant les notions d'incident critique, de narration, de situation et de problématisation. Il repose sur le postulat que le développement des compétences managériales se fait via l'émergence des savoirs implicites contenus dans des récits d'expériences en entreprise et leur mise en lien avec les savoirs théorisés en sciences de gestion.

Les facilitateurs constituent des groupes homogènes selon des expériences individuelles réellement vécues en entreprise. Chaque groupe est conduit à mener une analyse réflexive des expériences et à concevoir une problématique générique intégrant les dimensions métiers, organisation et ressources humaines.

L'élaboration d'études de cas entre pairs dans un temps très court est un challenge très dynamisant. L'exigence de poser un diagnostic organisationnel sur des situations vécues conduit les étudiants à mener un intense travail réflexif.

Les étudiants travaillent en équipe pour répondre à un challenge au cours duquel ils endossent tour à tour les rôles de managers, consultants, co-auteurs et évaluateurs d'une étude de cas. Ce processus d'identification multiple favorise l'ancrage des savoirs et l'apprentissage collaboratif.

Individuellement et collectivement, les étudiants vivent ainsi un engagement fort dans le dispositif.

La dynamique naît de la circulation des étudiants entre les différents groupes et du processus de co-production de la «meilleure» étude de cas et du « meilleur » rapport au Comex.

Les enseignants adoptent une posture de guides accompagnateurs et d'experts en management. Ils favorisent le recours à l'imaginaire et la créativité des étudiants. Ils accompagnent le processus de réflexivité et de co-construction des compétences managériales qui sont renforcées par le dispositif d'évaluation par les pairs.

En effet, les étudiants évaluent en responsabilité les productions de leurs pairs. Ils sont membres de jury qui attribuent la notation finale.

III. Objectifs pédagogiques

- Savoir exprimer et partager une situation –problème en entreprise.
- Mener une réflexion partagée sur des retours d'expériences en entreprise.
- Se distancier de l'expérience d'apprentissage à travers un processus réflexif d'élaboration collective.
- Intervenir dans le processus d'apprentissage collectif en contribuant à faire émerger des savoirs implicites contenus dans des récits d'expériences en entreprise.
- Participer activement à une dynamique de groupe pour relever le défi de l'écriture d'un cas.
- Mobiliser ses connaissances pour donner des conseils de premier niveau en situation de consultant face à un client exposant une situation problématique lors d'un premier rendez-vous.
- Développer un recul critique et objectiver une situation vécue en entreprise en la reliant à une problématique de comportement organisationnel.
- Devenir acteur dans son apprentissage en co-construisant des savoirs à partir de la mise en relation de son expérience professionnelle et de la formation suivie en école de management.
- Elaborer un maillage entre situation organisationnelle et cadre théorique.
- Développer l'imaginaire et la capacité de relier des récits d'entreprises à des grilles d'analyse conceptuelles étudiées en cours, particulièrement en management des hommes et des organisations.
- Développer sa capacité d'analyse de problèmes en co-évaluant des savoirs explicités par des condisciples.

IV. Conditions optimales de déroulement

Public : étudiants avec expérience en entreprise de niveau Bachelor3, L3, M2, MS, MBA.

Nombre d'étudiants : minimum 40 avec 2 intervenants, idéalement 50 à 60 étudiants pour 3 enseignants, dispositif adaptable pour un effectif plus important.

Durée : 2 jours.

Temps de préparation : 1/2 journée en amont du séminaire.

V. Les supports pour une mise en œuvre opérationnelle

Les enseignants disposent de tous les supports permettant de constituer automatiquement les groupes, d'organiser la circulation des étudiants entre les groupes, les échanges entre mini-groupes, les briefs et débriefings en groupe élargi, l'aide à l'identification des théories mobilisées, l'organisation des évaluations croisées ou les grilles d'évaluation.

Liste des supports permettant la mise en œuvre opérationnelle du dispositif

En amont du séminaire pour préparer le travail en groupe :

Documents à envoyer aux étudiants :

- DOC 1 : mail individuel aux étudiants
- DOC 2 : questionnaire fichier attaché aux mails

Organisation du processus de consultance :

- Excel Macro pour l'affectation des groupes

Matin de la première journée :

- PPT S1 et S2 : slides d'animation

Document à distribuer aux étudiants :

- DOC 3 : critères de construction d'une histoire

Après-midi de la première journée :

PPT S3 : slides d'animation

Documents à distribuer aux étudiants :

- DOC 4 : fiche rapporteur
- DOC 5 : fiche consultant
- DOC 6 : fiche itinéraire rapporteur

Matin de la deuxième journée :

PPT S4 : slides d'animation

Document à distribuer aux étudiants :

- DOC 7 : critères d'élaboration d'une note pédagogique

Après-midi de la deuxième journée :

PPT S5 : slides d'animation

Documents à distribuer aux étudiants :

- DOC 8 : consignes d'évaluation des cas
- DOC 9 : grille d'évaluation des cas (étudiants)

En aval, évaluations du séminaire :

- DOC 10 : grille d'évaluation des évaluations (professeurs)
- DOC 11 : questionnaire d'évaluation du séminaire par les étudiants

VI. Présentation graphique du dispositif et des supports à disposition

DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL ET CONSTRUCTION D'ÉTUDES DE CAS ENTRE PAIRS

CORINNE HAHN
CHRISTOPHE VIGNON

UNE NOTE PÉDAGOGIQUE basée sur 6 années d'expérimentation

- Une description détaillée et minutée des étapes du dispositif
- Une illustration de chaque phase par des retours d'expérience
- Des exemples de productions d'étudiants à chaque étape
- Une liste des problématiques qui ont émergé
- Une synthèse des principales références théoriques mobilisées par les étudiants

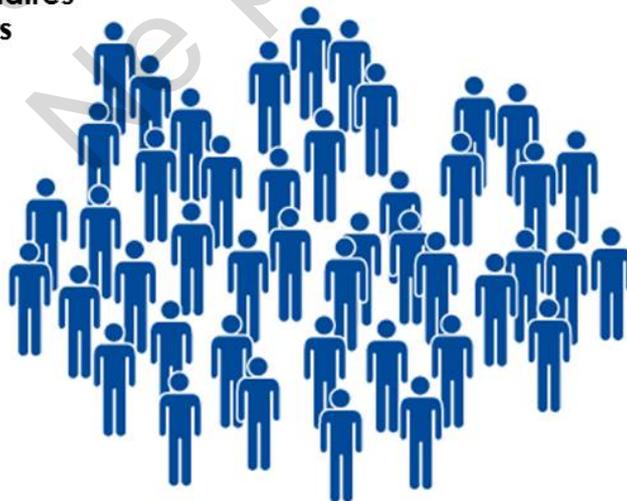
UN ENSEMBLE D'OUTILS directement utilisables

- Mails 
- Instructions pour les étudiants 
- Formulaires à compléter
- Slides de présentation 
- Macro Excel 
- Grilles d'évaluation
- Questionnaire en ligne 

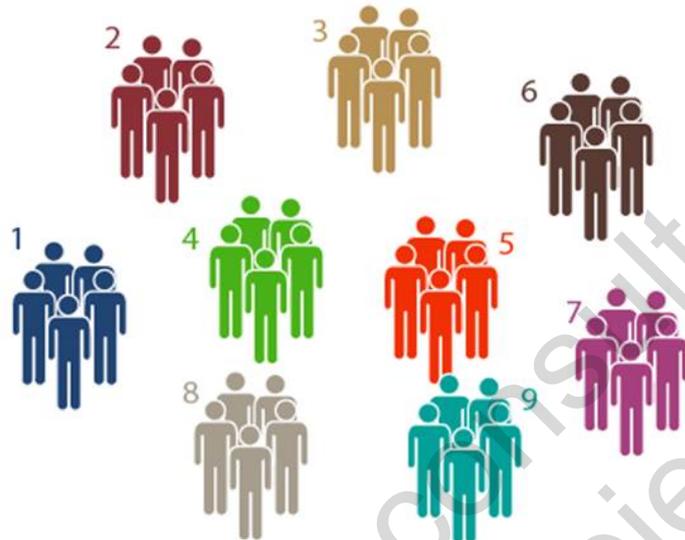
45 À 65 PARTICIPANTS AU SÉMINAIRE



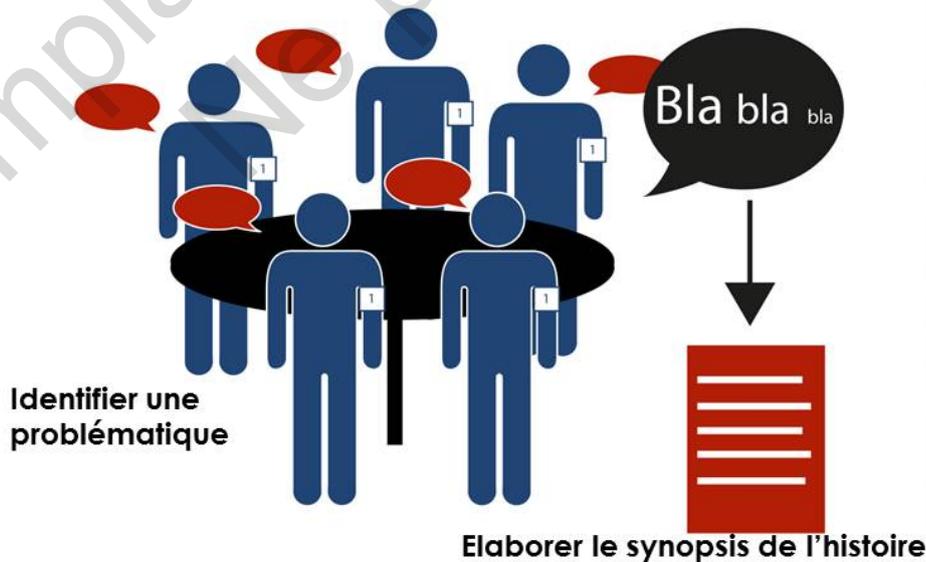
Questionnaires
individuels



1^{ER} JOUR : TRAVAIL EN GROUPE À PARTIR DES RÉPONSES ADRESSÉES



1^{ER} JOUR : ECHANGES AUTOUR DES EXPÉRIENCES



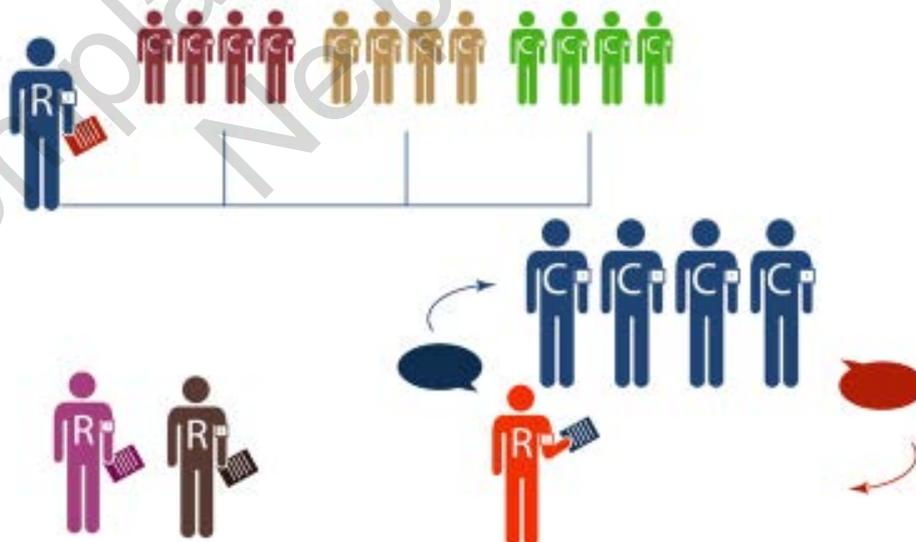
1^{ER} JOUR : ORGANISATION DE LA CONSULTATION



4 Consultants
1 Rapporteur

Choix du rapporteur

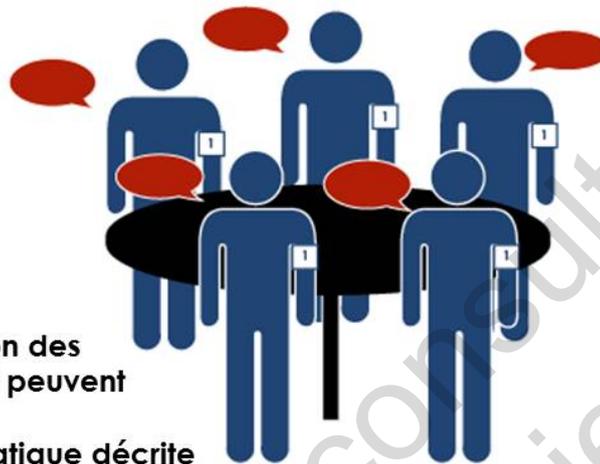
1^{ER} JOUR : CONSULTATION DES EXPERTS



2^{ÈME} JOUR : DÉBRIEFING DES CONSULTANTS ET DU RAPPORTEUR



Développement de l'histoire



Identification des théories qui peuvent éclairer la problématique décrite dans l'histoire

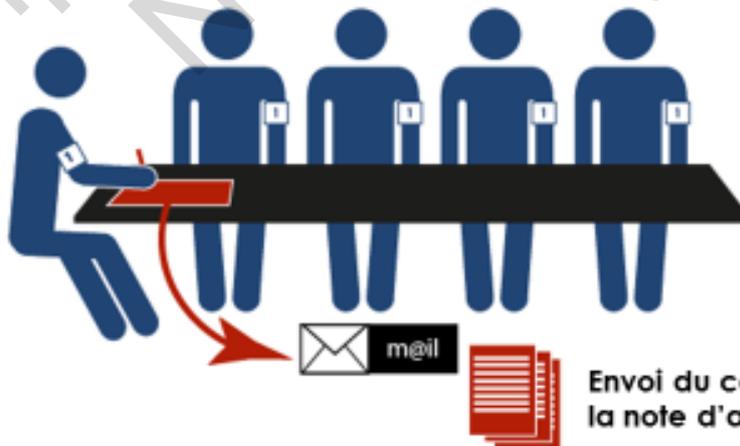
2^{ÈME} JOUR : RÉDACTION DE LA « NOTE PÉDAGOGIQUE »

Recherche de théories pertinentes

Synthèse

Bibliothèque
EBSCO
CAIRN

Analyse de l'histoire et préconisations

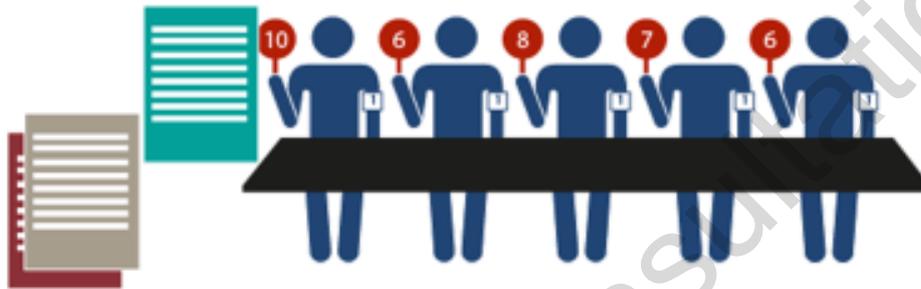


Envoi du cas et de la note d'analyse

2ÈME JOUR : EVALUATION DES CAS



1 fiche d'évaluation par groupe
et par cas



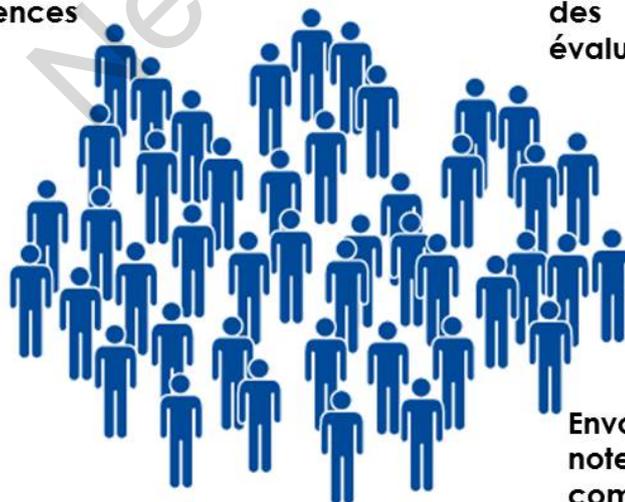
- Faire une synthèse des commentaires sous la forme d'un rapport au Comex

BILAN ET ÉVALUATION



Partage
d'expériences

Evaluation
des
évaluations



Envoi des
notes et des
commentaires