

Colloque organisé conjointement par
le département de sciences économiques et administratives de l'UQAC
et par l'Institut Africain de Management du Sénégal (IAM)

Avec la collaboration de l'AUF (Association des universités de langue française).

**Colloque IAM/UQAC sur La formation en gestion: un défi
pour l'avenir**

**Thème: Écriture et enseignement par les cas dans les grandes
écoles de gestion**

**Par: Mr Mamadou GAYE
Directeur des Programmes**

Pourquoi écrire des cas?

- Besoins spécifiques de la pédagogie
 1. *Passer de la théorie à la pratique sur l'entreprise*
 2. *Des faits réels*
 3. *Développement du leadership et de la communication etc....*
- Besoins du milieu des affaires
 1. Une bonne compréhension des futurs employés de la dynamique des affaires
 2. Des employés ayant une vision claire du risque, de la rareté, de la prise de décision efficiente etc.....

Guide de Méthodologie pratique d'écriture de cas

- **Les cas comme outils instructionnels et pédagogiques (success stories, faillites ou difficultés organisationnels)**
- **Une histoire à raconter**
- **Problèmes et contraintes liés à la gestion**
- **Situations réelles et un environnement d'apprentissage authentique**
- **Analyser, synthétiser et appliquer les connaissances acquises**
- **Autres**

Abel 1997; Kashani 1995; Leenders et Erskine 1989

Les Must d'un cas

- Apparaître authentique et réaliste
- Structure efficiente dans le style d'écriture
- Matcher les besoins pédagogiques aux besoins en pratique au sein des entreprises
- Un cas doit être complexe pour couvrir différents de la gestion, des dilemmes, des controverses etc..
- L'information de base bien fourni pour permettre des analyses et des raisonnements

Introduction à l'écriture de cas

1. Origine du cas
2. Établir clairement les besoins
3. La personne de contact initial au sein de l'entreprise (les démarches d'autorisation)
4. La collecte des données ; les interviews et l'analyse
5. Le processus d'écriture des cas
6. Publications, copyright et clearing house

Les types de cas

1. Quelles sont les questions fondamentales à se poser avant d'écrire des cas
2. Qu'est ce qu'un cas véhicule en termes d'apprentissages , dans quels domaines de la gestion; Pourquoi? Autres possibilités
3. Les faits et Relevance des faits,
4. Le Processus de raisonnement sur les faits
5. Les dilemmes en prise de décision
6. Les besoins de cas de recherche pour références dans les études de développement

La valeur des cas

- Met les étudiants en mode d'apprentissage
- Invite les étudiants à faire des choses et penser comment les faire précisément
- Possibilités aux étudiants de vivre des problèmes réels et les résoudre de manière efficace en classe
- La Promotion du TRANSFERT et l'argumentaire
- Simulation de problèmes et de situations de prise de décision
- Etc.....

Activités de rédaction de cas

1. La planification des tâches
2. Les objectifs et les séquences d'apprentissage
3. Identification des apprenants
4. Les sujets et fonctions du cas
5. Les informations à retenir
6. Organisation
7. Le Drafting
8. Les notes pédagogiques d'un cas

Les étapes de la rédaction d'un cas

- A partir du moment où l'on choisit d'écrire des cas du genre « *tranche de vie* », il faut respecter certaines étapes afin de passer de la conception à la réalisation.
- Selon les situations, chacune des étapes demandera au rédacteur d'investir plus ou moins de temps. Des étapes pourront être réalisées par l'enseignant lui-même, d'autres par un rédacteur professionnel, l'assistant de recherche s'il y a lieu, et des personnes spécialisées dans un domaine (par exemple, le conseiller juridique de l'établissement).

Voici les principales étapes de la rédaction d'un cas.

La collecte des données

- Afin de rendre le plus réaliste possible le produit fini, il faut prendre beaucoup de soin pour que les données qui l'accompagnent collent à la réalité. D'où l'importance d'une collecte de données qui ne se limite pas à une source. Il est souvent essentiel de commencer le travail par une collecte de données écrites sur l'entreprise : ses concurrents, son secteur d'activité et ses caractéristiques.
- Les bibliothèques universitaires et collégiales disposent généralement de ces sources documentaires nécessaires à la rédaction de cette première étape. Les journaux économiques, sont autant de sources de renseignements utiles.
- Le succès de l'exercice dépend souvent de la qualité des rapports qui s'établiront entre le rédacteur et les personnes au sein de l'entreprise. Ces relations doivent être empreintes de respect et de professionnalisme. Cette étape, qui fournit la toile de fond nécessaire à la préparation d'un bon canevas d'entrevue, fait économiser du temps à tous par la suite.

Les entrevues

- La collecte de données sur le terrain se fait grâce à des entrevues qui sont, la plupart du temps, enregistrées. On ne peut s'improviser intervieweur, surtout dans une situation délicate où, par exemple, il arrive que des personnes soient invitées à commenter les décisions des collègues ou des supérieurs.
- Mener une entrevue est un art. La documentation à ce sujet abonde. Qu'il nous suffise seulement de mettre l'accent sur les notions de confiance et de confidentialité, primordiales dans les circonstances. Le rédacteur doit faire preuve d'une éthique impeccable et expliquer sans détour les buts qui ont mené à la rencontre.

- Le rôle de l'intervieweur n'est ni de juger ni de conseiller. Pourtant, les personnes interviewées peuvent parfois avoir l'impression que derrière les questions du rédacteur se cache une tentative d'évaluation de leur performance. L'intervieweur doit dissiper cette inquiétude et les rassurer afin qu'elles participent à une activité ayant un objectif éducatif et non à une quelconque évaluation.
- Les faits doivent être recueillis tels qu'ils ont été perçus ; ils ne doivent pas servir les impératifs du cours de l'enseignant. Comme un miroir déformant, il y a toujours un risque de changer la réalité.

- Les questions ouvertes et une attitude non directive constituent des qualifications préalables auxquelles s'ajoutent une objectivité et une écoute attentive. Mais si l'intervieweur a déjà travaillé pour l'entreprise (par exemple, en tant que consultant), il peut manquer d'objectivité et déformer inconsciemment les faits.
- Il est possible d'obtenir de bons résultats si l'on évite de poser ce genre de question : « Quel est le problème ? » Il faut plutôt questionner les faits : « Avez-vous participé au lancement du nouveau modèle ? », « Comment cela s'est-il déroulé ? », « Etes-vous satisfait ? ».
- On recommande d'emprunter l'approche des agents d'assurances, c'est-à-dire de tenter de soutenir des informations supplémentaires des personnes interviewées.

La sélection

- L'étape de la sélection est particulièrement délicate, car le rédacteur doit faire des choix et faire appel à son expérience et à son jugement. Le rédacteur qui aura franchi sans difficultés les deux étapes précédentes aura amassé assez de matériel pour écrire...
- Il doit trouver le juste équilibre entre les informations recueillies et la matière à donner aux étudiants pour qu'ils puissent engager une discussion enrichissante

- Lorsque vient le temps de faire le choix du matériel, le rédacteur doit tenir compte des besoins pédagogiques à combler, des nombreuses facettes de la réalité que les entrevues ont dévoilées, de l'importance de conserver tous les faits et de la nécessité de confronter diverses opinions.
- Le rédacteur doit aussi garder à l'esprit les limites matériels imposées à la production de son texte final et qui l'empêcheront de révéler toutes les informations recueillies. Il n'est pas toujours possible de tout dire en quelques pages pour que les étudiants puissent discuter par exemple, de l'ouverture ou de la faillite d'un commerce, aussi petit soit-il.

La corroboration des faits par de nouvelles sources d'information

- Lorsque le rédacteur a réalisé la première version d'un cas, il voudra le tester afin de l'améliorer. Il existe deux façon de corroborer les faits.
- En premier lieu, il faut vérifier si les informations représentent des opinions plutôt que des faits. Est-il vrai, par exemple, que « 1990 a été une année difficile pour l'industrie du meuble », comme l'affirme un intervenant ? Est-il juste de dire que : « la technologie de pointe dans un domaine quelconque est le laser » ?
- En second lieu, une fois que le rédacteur a effectué la vérification des sources d'informations, il lui faut présenter les faits tels qu'ils sont. Puis, il doit trouver une façon de rédiger qui laisse entrevoir une opinion, par exemple : « Selon le président... ».

La rédaction de version successive

- Il est peu probable que la première version d'un cas passe immédiatement la rampe. En général, la première version est examinée par l'enseignant et, souvent, par les dirigeants de l'entreprise avant qu'il ne soit évalué en classe.
- Cet examen demande des corrections et des ajustements pour que la réalité soit respectée. De cette façon, on s'assure de l'accord des dirigeants pour utiliser le cas en classe ou le publier.

- Lors de la deuxième version, on détermine, en accord avec les dirigeants de l'entreprise, s'il y a lieu de déguiser le cas. Même si cette étape est très délicate, il apparaît parfois essentiel, pour des raisons autant d'éthique que légales, ou encore pour une saine gestion, de changer le nom de l'entreprise et de ses dirigeants, de modifier l'ordre de grandeur des chiffres, de relocaliser une usine, etc.
- A cette étape, il peut se glisser des incongruités qui mineront la crédibilité du cas. C'est aussi à cette étape que, selon une entente établie par des conseillers juridiques, le rédacteur demande à l'entreprise de lui accorder le droit d'utiliser le cas en classe ou de le publier.

**Les critères à respecter
pour susciter l'intérêt**

Un cas doit être soumis à deux tests importants :

- Il doit être **lu** ;
 - Il doit être **discuté**.
-
- On exige davantage d'un cas que de n'importe quel autre genre de textes écrits. Pour réussir avec succès les deux tests, **un cas doit être présenté de façon à maintenir l'intérêt constant, à donner matière à une discussion soutenue en classe.**

La plupart des étudiants estiment qu'un bon cas :

- Raconte une **histoire** ;
- Est cohérent au plan de la toile de fond ;
- Est centré sur un **problème intéressant** ;
- Inclut des citations des dirigeants et travailleurs de l'entreprise ;
- Exige que **l'on trouve des solutions** à des problèmes de gestion ;
- Présente des **alternatives** d'action ;
- Permet **d'acquérir des habiletés** utiles dans le monde de la gestion.

- Des styles différents (*ex. : narratif, logique*) peuvent donner d'excellents résultats si, dès le départ, le problème a de l'intérêt.
- Le rédacteur doit adopter un style avec lequel il se sent le plus à l'aise.
- En général, les chances qu'il écrive un bon cas augmente s'il suit quelques règles qui relèvent plus de l'expérience que de la rigueur scientifique.

- Le **style narratif**, qui suit le fil historique des événements, se lit très bien, mais à certaines conditions. Même si les avis sont partagés sur ce point, le style narratif, sur le plan strictement grammatical, suppose que le texte soit écrit au passé.

Le président-directeur de l'entreprise se demandait s'il devait congédier son directeur des ventes à la suite des mauvais résultats des deux derniers trimestres.

- Quand on utilise ce style, il ne faut pas se perdre dans une suite d'incidents qui mènent à la confusion et au manque d'intérêt. On mesure l'importance de cette remarque à la façon dont l'information a été recueillie. En effet, si les entrevues ont fourni beaucoup de matériel au rédacteur, il arrive souvent que les intervenants ont relaté des faits qui s'entrecroisent et s'enchevêtrent. **Le rédacteur, et non les étudiants, doit respecter l'ordre chronologique des faits.** C'est à ce moment que se pose avec le plus d'acuité la question de l'objectivité.
- L'ajout de dialogues peut également poser un problème. Peu de chercheurs ont de l'expérience comme romancier, mais ils sont aptes à rédiger un fait pour le rendre crédible. **Si l'on juge qu'il est préférable de laisser parler les acteurs du cas, il vaut mieux les laisser s'exprimer avec leurs mots et leur style.**
- Il faut éviter de traduire en langage universitaire le discours d'un entrepreneur autodidacte ou un contremaître de chantier. Ceci sonnerait faux et pourrait nuire à la crédibilité du texte.

- Le rédacteur a intérêt à imiter **le style des journalistes** plutôt que celui des auteurs dramatiques. Cela ne signifie pas pour autant qu'il faille écrire un texte terne, bien au contraire. D'entrée de jeu, un paragraphe accrocheur réussira à rendre un cas moins rébarbatif.

Deux employés morts dans l'explosion de l'usine!

François, qui occupait le fauteuil de PDG depuis la maladie de son père se demandait comment faire face aux journalistes qui s'impatientsaient dans la salle de conférence. Comment leur expliquer que ce drame était le résultat d'une négligence de...

- Plus la situation est complexe , plus il faut guider les étudiants à l'aide de divisions dans le texte qui leur permettront de faire le point. C'est une façon parmi d'autres de guider discrètement les étudiants dans le texte.
- Certaines situations, par exemple le domaine de la stratégie, se prêtent moins bien à un style narratif.
- On privilégie alors une description logique de la situation en faisant une revue de l'environnement externe et un exposé des fonctions de l'organisation. Seuls les dialogues des dirigeants seront permis et porteront sur la mission et la vision de l'entreprise plutôt que sur des événements ponctuels dans lesquels les personnages occupent des postes stratégiques ou d'exploitation.

- Dans les domaines techniques, par exemple, la finance ou la recherche opérationnelle, les données chiffrées occupent une place importante, tandis que dans les cas portant sur la gestion des ressources humaines, les annexes composées de tableaux de chiffres sont moins pertinentes. Il importe d'adapter son style au domaine et au sujets traités.
- Il faut aussi avoir une idée assez précise de l'objectif à atteindre lorsqu'on rédige un cas. Nous ne voulons pas inciter le rédacteur de cas à changer les faits pour qu'ils s'adaptent aux besoins pédagogiques. Néanmoins, il faut tenir compte des aspects sur lesquels on mettra l'accent.
- Par exemple, si le cas servira plutôt à développer le jugement analytique des étudiants plutôt que le jugement synthétique, cela devrait influencer le style du rédacteur, ainsi que la quantité et le type de données qui accompagneront le texte.

Un conseil :

- **Il ne faut jamais utiliser un cas pour lequel on n'a pas obtenu de permission de publication et d'utilisation. Sinon, l'entreprise ou la personne citée dans le cas pourrait engager des poursuites judiciaires**

Quelques Cas écrits et publiés par l'IAM

1. Ouverture du site web: www.businessmdgs.net
2. Présentation des besoins
3. Mise en place des priorités
4. Recherche de financement
5. Démarrage des travaux
6. Finalisation et peer review
7. Publication
8. Copyrighting

Le Modèle de Prahalad

- BOP Bottom of the Pyramid
- Situation et contexte du management en Afrique
- Opportunités d'apprentissage/ Cas européens, américains et asiatiques
- Développement de compétences au niveau régional AABS/GBSN/IFC
- Benchmarking: ECCH; HEC Montreal/HBS aux USA, INSEAD

Six cas sous régionaux

1. Cas de la laitière Tiviski en Mauritanie
2. Cas du coton équitable au Mali
3. Cas de l'électrification rurale au Mali
4. Cas de la noix d'acajou en Guinée
5. Cas Pesinet au Sénégal
6. Cas Chaka computer au Sénégal