
7 99 2011 001

Guide de production des notes pédagogiques – mai 2011, septembre 2014

Document produit par la professeure **Anne MESNY**, marginalement révisé par la professeure **Alix MANDRON**¹

En tant que document « public » qui vise la communauté des enseignants en gestion (plus particulièrement au niveau universitaire), les notes pédagogiques qui accompagnent un cas visent trois objectifs complémentaires :

- Permettre aux enseignants qui envisagent d'utiliser le cas de **décider rapidement si celui-ci peut convenir à leurs propres objectifs pédagogiques** et à leur propre contexte d'enseignement ou de formation;
- Documenter de façon détaillée **la stratégie d'animation du cas et l'utilisation concrète du cas en classe** telles qu'elles sont envisagées par les auteurs du cas;
- Expliciter **l'analyse du cas selon les auteurs**, qui acceptent ainsi de livrer leur propre « lecture » du cas et de partager l'analyse qu'ils en font.

Lorsqu'elles répondent à ces trois objectifs, les notes pédagogiques favorisent la réflexion et le partage des connaissances et des pratiques entre enseignants sur deux plans :

- Les connaissances/pratiques en pédagogie, en particulier quant aux multiples façons d'utiliser les cas en classe et de faire vivre la méthode des cas dans le domaine de la gestion;
- Les connaissances/pratiques en gestion, et dans ses multiples sous-champs (leadership, innovation, gestion des ressources humaines, éthique, stratégie, gestion des TI, etc.).

L'un des intérêts d'un « bon cas » est que son potentiel pédagogique excède généralement les utilisations prévues et explicitées par les auteurs du cas eux-mêmes. Les notes pédagogiques ne visent donc pas à documenter toutes les utilisations possibles d'un cas (ce qui serait de toute façon impossible), mais plutôt à expliciter les stratégies pédagogiques adoptées par les auteurs du cas et leur propre « lecture » du cas. Libre ensuite à d'autres enseignants, à partir de cette « base » fournie par les notes pédagogiques, d'inventer leurs propres utilisations et de forger leur propre analyse, en toute liberté académique.

¹ Anne Mesny est professeure titulaire au Département du management à HEC Montréal. Elle était directrice du Centre de cas en 2011, lors de la production de la première version de ce guide.

Alix Mandron est professeure titulaire au Département de la finance à HEC Montréal. Celle-ci dirigeait le Centre de cas en 2014, lors de la révision du guide.

Thèmes à couvrir obligatoirement dans des notes pédagogiques

Afin de pouvoir répondre aux trois objectifs énumérés plus haut, les notes pédagogiques devraient aborder les thèmes détaillés ci-dessous. **Le nombre de pages est donné à titre indicatif seulement.** Il existe de très bonnes notes pédagogiques de 6 pages tout comme il en existe de très bonnes de 25 pages. En deçà de 5 pages, il est probable qu'une ou plusieurs des quatre sections obligatoires seront absentes ou insuffisamment traitées. Au-delà de 25 pages, il est probable que les auteurs se livrent à des discussions théoriques qui n'ont pas lieu d'être, se perdent dans des détails qui seront peu utiles à des enseignants qui voudront utiliser le cas ou, plus grave, ajoutent des informations au sujet des situations décrites dans le cas qui devraient probablement être déplacées dans le cas lui-même.

À noter : les thèmes obligatoires sont abordés séparément ci-dessous, mais **une certaine flexibilité est évidemment permise dans leur agencement.** Ainsi, toute une partie de l'animation pédagogique peut être intégrée à l'analyse du cas si la rédaction et la compréhension s'en trouvent facilitées.

1. Nature du cas, résumé, thèmes-clés

1 à 2 pages

- Préciser s'il s'agit d'un **cas réel ou fictif**. S'il s'agit d'un cas réel, dire s'il a été « **maquillé** » pour des raisons de confidentialité et, le cas échéant, indiquer l'ampleur du « maquillage » (est-ce que seuls les noms ont été changés ou bien d'autres informations, relatives par exemple à l'activité de l'entreprise ou à son secteur d'activité, ont été modifiées?).
- Préciser s'il s'agit plutôt d'un **cas de type « décisionnel »** (le cas expose un problème, une problématique ou un enjeu pour lesquels les étudiants seront amenés à « prendre une décision » en se mettant dans la position d'un protagoniste particulier) ou d'un **cas de type « analytique »** (le cas rend compte d'un certain nombre d'événements ou d'épisodes sans qu'il y ait nécessairement de « problème » apparent ou de décision à prendre).
- Préciser les **sources des données, la ou les méthodes de collecte des données** (documents publics ou privés, entrevues, observation, etc.) et les dates approximatives de la collecte.
- **Résumé** du cas : Fournir un bref résumé du cas (200 mots maximum) qui donne une idée claire des thèmes-clés et du « ton » du cas.

2. Objectifs pédagogiques, public visé et cours utilisateurs

1 à 2 pages

- Préciser les principaux objectifs pédagogiques visés par le cas et, le cas échéant, les objectifs secondaires ou particuliers.
- Préciser le type de cours visés : cours de base ou d'approfondissement, thème des cours, types de programmes visés.
- Public visé : étudiants avec ou sans expérience en gestion, niveau de formation, profil type.

Assurez-vous de présenter les cours/programmes utilisateurs et les étudiants visés d'une façon générique, compréhensible par n'importe quel enseignant, quel que soit le système d'éducation dans lequel il œuvre (inutile par exemple de donner des sigles ou numéros de cours propres à une institution en particulier).

3. Stratégies d'animation

2 à 5 pages

Un cas tel qu'entendu ici est **toujours destiné à la discussion en classe**. Cette discussion peut être plus ou moins dirigée; elle peut être, ou non, précédée d'un exposé théorique, elle peut prendre appui, ou non, sur des questions préparatoires données à l'avance aux étudiants; elle peut se décliner en plusieurs activités : travail en petits groupes, jeu de rôles, discussions en plénière, vote, présentation par les étudiants, « capsules théoriques » de la part de l'enseignant, etc. La variété d'utilisation des cas en classe est très grande. Le but de cette section est d'exposer avec suffisamment de détails la stratégie pédagogique préconisée par les auteurs du cas concernant ce cas précis. **Cette stratégie pédagogique doit être en lien direct avec les objectifs pédagogiques présentés à la section 2.**

Cette section peut contenir par exemple les éléments suivants :

- Organisation de la séance (ou des séances, si la discussion du cas est prévue sur plus d'une séance), nature et séquence des étapes d'animation (plénière, discussion en petits groupes, jeux de rôles, etc.).
- Durée approximative de chacune des étapes.
- Travail préparatoire demandé aux étudiants (lectures, questions préparatoires, etc.).
- Questions pour lancer la discussion, pour la relancer*, pour la conclure.
- Éléments didactiques utilisés : façon d'utiliser le tableau, support multimédia, etc.
- Autres possibilités de scénarios d'animation.

Le but de cette section n'est pas d'explicitier toutes les utilisations en classe possibles du cas. Il s'agit plutôt, en lien avec les objectifs pédagogiques visés, de décrire concrètement la façon dont les auteurs du cas l'utilisent et donc de livrer aussi « leur » version de la « méthode des cas ».

* Les questions de relance sont destinées à ranimer une discussion qui s'étirole ou à orienter dans la bonne direction une discussion qui s'égaré. Il est tout à fait acceptable, et peut-être même souhaitable, de les insérer dans la section d'analyse du cas, là où l'auteur est amené à commenter les difficultés ou pièges du cas (du point de vue des étudiants). Ces questions doivent faire appel à des éléments précis du cas et doivent permettre de réorienter les étudiants sans leur donner la « réponse ».

4. Analyse du cas et identification des difficultés (s'il y a lieu)

2 à 5 pages

L'analyse du cas porte sur les éléments de fonds que le cas permet d'aborder dans le domaine de la gestion. C'est donc ici que les auteurs livrent leur propre « lecture » ou interprétation du cas et les « réponses » ou éléments de réponse, aux principales questions posées aux étudiants (section 3).

On peut aussi penser cette section comme : « Voici le type d'analyse ou de réflexion que j'aimerais que les étudiants fassent au sujet de ce cas ».

On devrait identifier (sur la base de l'expérience vécue avec le cas, ou sur la base de l'expérience pédagogique tout simplement) les principales difficultés pour les étudiants, les pièges dans lesquels ils risquent de tomber (s'il y a lieu). C'est ici que des questions de relance appropriées peuvent aider l'enseignant à redresser la barre.

Souvent, l'analyse mobilise des notions, concepts ou théories qu'il s'agit alors de repérer et de nommer. Cependant, le but n'est pas ici de faire un long exposé théorique. Une fois les éléments théoriques nommés (en donnant éventuellement les références principales à consulter, relatives à ces éléments), l'analyse doit rester centrée sur le cas lui-même. L'analyse doit faire allusion très directement aux éléments du cas qui sont mobilisés dans l'analyse.

Pour les auteurs, un des intérêts d'explicitier leur propre analyse est de pouvoir vérifier que les éléments nécessaires à cette analyse sont bien présents dans le cas (parfois, au cours de la rédaction de cette section, les auteurs décideront d'ajouter certaines informations dans le cas ou de transférer dans le cas des éléments d'information qu'ils pensaient initialement apporter dans les notes).

Un cas est généralement davantage que la simple « illustration » d'une théorie. Les « réponses » ou, s'il s'agit d'un cas décisionnel, la « solution » à un cas, sont toujours matière à discussion. C'est précisément le but de cette section que de repérer les points de controverse, les différentes façons de répondre aux enjeux soulevés dans le cas, les nouvelles interrogations qu'entraîne la mobilisation de telle ou telle théorie, etc.

Il ne s'agit pas dans cette section d'épuiser les différentes interprétations ou points de vue possibles sur le cas. À l'inverse, il ne s'agit pas non plus de réduire l'utilisation du cas à la seule analyse qu'en font ses auteurs. L'enseignant qui choisira d'utiliser le cas restera entièrement libre de l'interprétation qu'il en fera. Cette interprétation pourrait très bien être différente de celle des auteurs. Ces derniers, quant à eux, ont le devoir d'explicitier leur analyse, de façon, d'une part, à montrer comment ils prétendent atteindre les objectifs pédagogiques associés au cas (section 2) et, d'autre part, à partager leur connaissance et leur expertise auprès d'autres enseignants en gestion.

Sections facultatives des notes pédagogiques

En fonction des cas et des contextes, il peut être utile d'inclure d'autres sections, en particulier :

5. Références

Principales références en lien avec les théories, concepts, principes, auteurs évoqués à la section 4.

Références supplémentaires le cas échéant.

6. Liens avec d'autres cas ou avec d'autres supports et documents pédagogiques

Si les auteurs voient des liens étroits entre ce cas et d'autres cas, il peut être utile d'identifier ces derniers et d'expliquer brièvement ce qu'apporte le cas par rapport à ces autres cas apparentés. Idem s'il existe des vidéos pertinentes qui pourraient accompagner le cas.

7. Compte-rendu des premières utilisations en classe

Si le cas a déjà été testé en classe (ce qui est hautement souhaitable avant de soumettre un cas et ses notes pédagogiques pour publication), il est utile de donner quelques indications sur ces premières utilisations, en particulier sur l'accueil réservé au cas par les étudiants, sur les difficultés éventuellement rencontrées, sur les « bons coups » que permet le cas en matière d'apprentissages, et ainsi de suite. Comme indiqué ci-dessus, certains aspects de l'expérience vécue peuvent être intégrés à l'analyse ou à l'animation pédagogique et donner lieu à des questions de relance.

8. « Ce qui est vraiment arrivé »

Dans certains cas réels (maquillés ou non), il peut être utile de savoir « ce qui est vraiment arrivé » aux protagonistes d'un cas ou aux entreprises dont il est question. Le fait de préciser ces informations n'implique aucunement de devoir les partager avec les étudiants. C'est un choix que l'enseignant doit faire en fonction des objectifs pédagogiques qu'il vise.

2014-09-12