

7 99 2011 001

Guide de production des notes pédagogiques

Document¹ rédigé par Anne MESNY²

À qui / à quoi servent les notes pédagogiques?

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 :

1. 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;
2. 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;
3. Proposer une **analyse du cas**, généralement supportée par des éléments théoriques et conceptuels clairement identifiés.

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, 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 Dernière mise à jour : mai 2016. Bien qu'il puisse servir de référence plus générale, ce guide a été conçu avec comme objectif spécifique d'orienter la démarche des auteurs qui veulent soumettre leurs cas pédagogiques à la [Revue internationale de cas en gestion \(RICG\)](#).

² Anne Mesny est professeure titulaire à HEC Montréal et rédactrice en chef de la *Revue internationale de cas en gestion*.

Qui écrit et qui consulte les notes pédagogiques?

Les notes pédagogiques sont écrites par des enseignants pour des enseignants. Même s'il est courant que des étudiants (généralement de deuxième ou troisième cycle universitaire) participent à la production d'un cas pédagogique, voire en soient les principaux artisans, on ne peut généralement pas s'attendre à ce que des étudiants produisent les notes pédagogiques qui accompagnent le cas. Généralement, la seule section des notes pédagogiques à laquelle ils peuvent efficacement contribuer est l'analyse du cas. Pour ce qui concerne les autres sections, en particulier les objectifs pédagogiques et la stratégie d'animation, il est crucial que ce soit l'enseignant ou les enseignants coauteurs du cas qui produisent ces sections.

Les « acteurs » du cas – gestionnaires, dirigeants, employés, etc. – n'ont généralement pas accès aux notes pédagogiques. Contrairement au cas, lequel doit être approuvé pour publication par les protagonistes, les auteurs ne sont pas tenus de montrer les notes pédagogiques aux acteurs du cas. Parfois, il est même très important de ne pas le faire, car les personnes concernées pourraient être en désaccord avec certains éléments d'analyse du cas et s'opposer, du coup, à sa publication. La liberté académique est cruciale ici. Cependant, lorsque la relation de confiance entre les auteurs d'un cas et ses protagonistes est bonne, la production des notes pédagogiques peut être l'occasion d'un dialogue et d'un échange très fructueux entre universitaires et praticiens. Si tel est le cas, alors un gestionnaire « acteur » du cas peut être un contributeur précieux aux notes pédagogiques¹.

Les notes pédagogiques sont destinées à être lues par des enseignants. En tant que « mode d'emploi » du cas, il est généralement souhaitable que les étudiants n'y aient pas accès. Toutes les revues et les centres de cas accordent beaucoup d'attention à la protection des notes pédagogiques et tentent, autant que faire se peut, d'en contrôler l'accès. Seuls les enseignants qui ont prouvé leur statut ont accès aux notes pédagogiques. Cependant, ce contrôle n'est pas infaillible.

Un enseignant qui consulte les notes pédagogiques d'un cas le fait généralement pour une des deux raisons suivantes :

1. Il est intéressé par le cas et veut vérifier rapidement que le cas peut convenir à ses objectifs pédagogiques en parcourant les notes pédagogiques, en particulier les sections Nature du cas et Objectifs pédagogiques.
2. Il a décidé d'utiliser le cas et se prépare en consultant les notes pédagogiques.

D'une certaine façon, les notes pédagogiques doivent donc convaincre d'autres enseignants que les auteurs du cas de l'intérêt d'utiliser ce dernier!

À quel moment écrire les notes pédagogiques?

La rédaction des notes pédagogiques est un processus qui commence dès les premières étapes de la production du cas et qui ne finit... jamais! En effet, il est recommandé de construire les notes pédagogiques, en particulier les objectifs pédagogiques et les principaux supports conceptuels,

¹ Pour un exemple de notes pédagogiques auxquelles l'acteur principal du cas a contribué, voir les notes pédagogiques du cas [« ElektroSecur : Devenir directeur général d'une PME à 29 ans »](#) (Anne Mesny).

parallèlement à la production du cas lui-même. En effet, c'est parce qu'il aura pensé très tôt à l'utilisation de son cas en classe qu'un auteur/enseignant pourra s'assurer, par exemple, d'inclure telle ou telle information dans le cas.

La production du cas et la production des notes pédagogiques se font donc parallèlement. Ceci dit, les notes pédagogiques sont loin d'être terminées lorsque le cas est écrit. Il manque encore une étape cruciale avant d'être assuré d'avoir produit des notes pédagogiques pertinentes et utiles : le premier test en classe. Tant que le cas n'a pas été testé en classe, il est difficile d'être sûr, par exemple, que le scénario pédagogique prévu dans les notes pédagogiques « fonctionne ». Il est donc chaudement recommandé de tester le cas en classe avant de mettre un point final – provisoire – aux notes pédagogiques. Souvent, le test en classe permet de préciser le scénario pédagogique, de revoir les questions à poser aux étudiants, de découvrir d'autres pistes d'analyse du cas, de confirmer les difficultés des étudiants à telle ou telle étape, etc.



Sur l'importance du test en classe, visionnez la capsule vidéo sur YouTube : [L'importance de tester les cas en classe et l'élaboration des NP \(Alix Mandron\)](#)

La version des notes pédagogiques (NP) produite à l'issue du premier test en classe est « provisoirement finale ». C'est généralement à cette étape que l'auteur ou les auteurs peuvent décider de soumettre leur cas à une revue ou à une centrale de cas. Cependant, les notes pédagogiques peuvent continuer d'évoluer à mesure que le cas va être utilisé dans des contextes parfois différents par les auteurs eux-mêmes ou par d'autres enseignants. Chaque nouvelle utilisation peut être l'occasion d'enrichir ou d'amender certaines sections des NP.



Sur l'importance des NP pour publier un cas dans une revue arbitrée, visionnez les capsules vidéo sur YouTube : [Saisir l'intention pédagogique dans les NP](#) et [La lecture en détail des NP](#) (Line Dubé) et [Des notes pédagogiques insuffisantes \(Anne Mesny\)](#).

Contenu 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 20 pages. En deçà de 5 pages, il est probable qu'une ou plusieurs des quatre sections obligatoires soient absentes ou insuffisamment traitées. Au-delà de 20 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 présentées dans le cas lui-même.



Visionnez la capsule vidéo sur YouTube : [Les six caractéristiques d'une bonne NP \(Anne Mesny\)](#)

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.

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).

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.**

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.

Analyse du cas et key learning points

2 à 5 pages

L'analyse du cas porte sur les éléments de fond que le cas permet d'aborder. 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. 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 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.

Au bout du compte, cette section devrait permettre de repérer les apprentissages-clés (*key learning points*) que l'analyse du cas vise à susciter.

Compte-rendu des premières utilisations en classe

½ page

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 ses 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.

Références

1 page

Principales références en lien avec les théories, concepts, principes, auteurs évoqués dans l'analyse du cas. Les références concernant le cas lui-même devraient être dans le cas et non dans les notes pédagogiques.

Liens avec d'autres cas ou avec d'autres supports pédagogiques (facultatif)

1 page

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.

« Ce qui est vraiment arrivé » (facultatif)

½ page

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.



Pour en savoir plus, visionnez la capsule vidéo sur YouTube :
[Comment écrire de bonnes notes pédagogiques \(Marie-Hélène Jobin\)](#)

2016-06-01