

Préface

L'ÉTUDE DE CAS : UN EXERCICE PROFESSIONNALISANT

Mesurer l'habileté professionnelle d'un individu est un processus complexe. Si on peut adhérer à l'idée que l'accès à un cours de cinquième année de marketing ou de finance nécessite d'avoir validé des prérequis élémentaires dans le domaine en question, il n'en va de même quand il s'agit de postuler à un emploi. Les savoir-faire prennent le pas sur les savoirs et il faut apporter la preuve de son opérationnalité.

Concernant les managers, le champ des compétences est multidimensionnel : pour les meilleurs d'entre eux, on cherchera le meilleur équilibre entre des compétences techniques dans le domaine d'exercice de la fonction, des compétences managériales – ici, la façon d'allouer les ressources qu'elles soient matérielles, financières ou humaines – et des compétences relationnelles qui permettront au manager de faire adhérer ses collaborateurs aux solutions qu'il propose.

Pas facile d'affirmer un degré de maîtrise dans chacune de ces composantes. Pas facile non plus

dans ces conditions pour un recruteur de faire la part des choses entre le déclaratif et le réel quand il a affaire à un candidat à peine sorti de son école de commerce ou de management.

Bien sûr, il y a le diplôme. Ce dernier garantit l'acquisition de qualités techniques, souvent éprouvées lors de stages ou de périodes d'alternance. Pourtant ce dont a besoin le recruteur, c'est d'éléments tangibles lui permettant d'évaluer l'ensemble des compétences évoquées précédemment et la façon dont le candidat les mobilise dans un contexte donné.

Pour ce faire, il a alors recours à différents outils : il peut s'agir de batteries de tests, de logique ou de personnalité auxquels d'ailleurs le candidat peu s'être préparé : il peut s'agir aussi de mise en situation lors d'un entretien. Là encore, la façon dont se sera préparé le candidat fera au moins autant la différence que les compétences supposées du candidat. Certains recruteurs enfin auront recours à des évaluations *in situ*. C'est une pratique particulièrement répandue pour les postes de top manager, comme elle l'est encore pour les jeunes artisans dont on mesure le « beau geste » l'outil à la main.

Là aussi, nous rétorquera-t-on, tout est affaire de préparation et d'entraînement. Sans doute. Mais à la différence des deux autres modalités d'évaluation celle-ci mobilise des compétences d'un autre

genre : ce qui est évalué dans ce cas c'est l'aptitude à produire un diagnostic et des recommandations. Et plus encore que le résultat, c'est la méthode employée et la cohérence de la démarche pour y parvenir qui font l'objet d'une attention particulière.

Comme le rappellent les auteurs de cet ouvrage dans l'introduction, les études de cas sont nées dans le monde anglo-saxon, dans la prestigieuse Harvard exactement. La chose ne doit pas nous surprendre : que ce type de pratique pédagogique naisse dans un pays qui affirme la préséance des savoir-faire sur les savoirs est somme toute assez logique. Comme il est logique qu'une école professionnalisante comme peut l'être l'ICD soit aussi des lieux d'implantation de ce type de méthode.

On aurait tort toutefois de sous-estimer les risques associés à une utilisation mal maîtrisée de la méthode des cas. Pour notre part, nous identifions au moins trois conditions qui président à une performance significative de cette approche pédagogique.

La première concerne l'effet d'apprentissage nécessaire à la maîtrise de ces méthodes. Pour obtenir des résultats probants, il faut multiplier les expositions de l'étudiant à ces résolutions de cas. Et les études en sciences de l'éducation rappellent à

souhait que la valeur formatrice de cet exercice augmente avec le nombre d'expériences vécues en la matière. Seule la répétition des participations actives à ce type de séance portera ses fruits.

La deuxième condition renvoie, elle, à la réalité des situations soumises à l'étudiant. Trop souvent, il a été proposé aux apprenants des constructions de problématiques fictives, pour des entreprises elles-mêmes fictives, dans un contexte hypothétique. Heureusement, ce temps semble plus ou moins révolu. La plupart des cas déposés dans les banques de cas aujourd'hui relatent des situations réelles. C'est bien d'ailleurs dans cet esprit qu'avait été élaborée cette méthode à l'université d'Harvard. Et on comprend pourquoi : la richesse de l'expérience pédagogique en dépend. Quel confort en effet pour l'animateur du jeu que de fonder ses arbitrages sur des événements réels, qui ont effectivement affecté la vie de l'entreprise.

De l'animateur, il en est justement question dans la troisième condition au bon usage de la méthode en question. La réussite pédagogique d'un cas passe avant tout par la mise en œuvre de qualités d'un genre différent de celle qu'il faut pour enseigner. Bien sûr, l'animateur doit être resté un pédagogue. En amont, il aura à expliquer le contexte du cas et la méthodologie attendue. En aval du travail d'équipe, il aura également à faire émerger les acquis fondamentaux qui traversent la problématique. Et entre les deux ? Entre les deux, il

aura dû arbitrer, susciter et canaliser les prises de position des uns et des autres. Pas facile encore une fois de rassembler toutes ces compétences. Elles sont pourtant nécessaires au bon déroulement du cas, nous avons pu le vérifier à maintes reprises.

À l'école comme en entreprise, jamais une situation ne se reproduit à l'identique. Pourtant, la professionnalisation de nos étudiants passe par l'exposition répétée à ce type d'exercice. Avec le temps, ils apprendront à distinguer le générique du singulier. Sur le générique, ils appliqueront mécaniquement des méthodes éprouvées. Sur le singulier, ils concentreront leur capacité de création et d'improvisation. À ce stade-là, nous aurons rempli, nous membres de communauté éducative, notre mission.

Claude LOMBARD

Directrice de l'ICD

Thierry TEBOUL

Directeur de la Recherche

Lara/ICD