



HAL
open science

Favoriser le lien entre pratiques d'entreprise et savoirs d'école : l'exemple de l'élaboration d'études de cas dans un cursus en alternance

Madeleine Besson

► **To cite this version:**

Madeleine Besson. Favoriser le lien entre pratiques d'entreprise et savoirs d'école : l'exemple de l'élaboration d'études de cas dans un cursus en alternance. 5e Colloque Questions de pédagogie dans l'enseignement supérieur : Enseigner, étudier dans le supérieur : pratiques pédagogiques et finalités éducatives, Jun 2008, Brest, France. pp.711 - 716. <hal-02515997>

HAL Id: hal-02515997

<https://hal.science/hal-02515997v1>

Submitted on 23 Mar 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

FAVORISER LE LIEN ENTRE PRATIQUES D'ENTREPRISE ET SAVOIRS D'ÉCOLE

L'exemple de l'élaboration d'études de cas dans un cursus en alternance

Madeleine BESSON

*Institut TELECOM / TELECOM & Management SudParis /
CEMANTIC*

Résumé

Gérer des cursus où alternent des périodes en entreprise et des périodes à l'école nécessite de relier les deux types d'apprentissage auxquels se trouve confronté l'étudiant « en alternance » (Geay et Sallaberry (1999)). Cet article analyse un nouveau dispositif mis en place en 2007, pour relier savoirs enseignés et expérience en entreprise, grâce à l'élaboration d'études de cas.

Mots-clés :

Dispositif pédagogique, étude de cas, alternance, reliance

I INTRODUCTION

En France nous avons assisté récemment à un fort développement de programmes de formation au management qui présentent la double caractéristique de s'adresser à des étudiants sans expérience professionnelle et d'alterner des périodes d'enseignement avec des périodes de travail en entreprise.

Construire des cursus où alternent des périodes en entreprise et des périodes plus spécifiquement consacrées à l'enseignement favorise chez les étudiants une meilleure compréhension des mécanismes sociaux et organisationnels de l'entreprise, leur permet de mieux faire face aux situations confuses, indéterminées, problématiques (Schön, 1983). Les compétences professionnelles acquises dans l'enseignement supérieur ne se limitent pas à des "savoir-faire de métier", mais plutôt au développement d'une intelligence de l'action qu'il faudra mobiliser face à des situations complexes (Malglaiive, 1996). Toutefois, pour atteindre ces objectifs, il semble aussi indispensable d'accompagner les étudiants dans la gestion des ruptures inévitables qui s'opèrent entre les deux lieux de formation (Geay, 1985).

L'enjeu pour les enseignants concernent deux aspects : intégrer les expériences, par essence individuelles des étudiants, et statuer sur le niveau de conceptualisation auquel on souhaite les amener, compte tenu des pratiques toujours très concrètes auxquelles les étudiants en alternance vont pouvoir se référer à leur retour d'entreprise. L'école doit également mettre en place des dispositifs permettant à l'étudiant de faire le lien entre "pratiques d'entreprise" et "savoirs d'école". Différentes approches sont actuellement utilisées dans les programmes en alternance (Hahn et al., 2008) : intégration des expériences des étudiants au sein des séances de cours, "sas" de problématisation, etc.

Un dispositif largement répandu dans l'enseignement supérieur de gestion en alternance consiste à faire rédiger une "thèse professionnelle" permettant aux étudiants en fin de scolarité de relier l'expérience en entreprise à un cadre théorique. Les différents retours d'expérience des enseignants en charge de ces dispositifs semblent indiquer que dans un certain nombre de cas, la qualité des thèses professionnelles est excessivement variable; c'est ce que nous avons également constaté dans le cadre d'une spécialisation de dernière année d'école de management (spécialisation marketing en alternance).

Dans le cadre de cette formation, nous avons donc souhaité mettre en place un nouveau dispositif permettant de relier savoirs théoriques étudiés au sein de l'école et savoirs pratiques acquis en entreprise. Au cours de l'année 2006/2007, nous avons ainsi remplacé le dispositif de thèse professionnelle par un autre dispositif visant à favoriser le lien entre apprentissages scolaires et apprentissages en entreprise. Il s'agissait pour les étudiants d'identifier une problématique marketing donnant lieu ensuite à l'élaboration d'une étude de cas.

II DESCRIPTION DU DISPOSITIF

La méthode des cas a été développée initialement dans l'enseignement du droit des affaires ; dès 1908, le « case system » est au programme de la Harvard Business School. Introduite en France par le CPA¹ dans les années 1930, la méthode des cas s'est progressivement développée dans la formation supérieure au management (Croué, 1997). On peut définir l'étude de cas comme une situation d'entreprise, à partir de laquelle les apprenants identifient non seulement des difficultés, mais également des ressources les conduisant à préconiser des actions pour améliorer la situation telle qu'elle est, au moment où elle se présente (Gragg, 1940). En France, la Centrale des Cas et des Media Pédagogiques (CCMP), créée en 1971 édite et diffuse la grande majorité des études de cas en management.

Le dispositif pédagogique d'élaboration d'études de cas par des étudiants en alternance a été mis en place fin 2006 au sein de la filière de spécialisation marketing d'INT Management (grande école de gestion). Cette spécialisation de

¹ CPA : Centre de Perfectionnement aux Affaires, créé en 1930 pour la formation de cadres dirigeants en France, s'adosse aujourd'hui au groupe HEC.

troisième année se déroule en alternance : une semaine par mois à l'école, trois semaines en entreprise.

Le dispositif comprenait trois volets :

- formation à l'élaboration d'une étude de cas,
- suivi individualisé par un enseignant ayant déjà rédigé une (des) étude(s) de cas,
- soutenance du travail réalisé.

La formation des étudiants à la méthode des cas englobe, en réalité, une période plus longue que la durée du programme de spécialisation en marketing. En effet, au cours des études générales en management des deux premières années, les étudiants ont résolu des études de cas proposées par les enseignants dans des modules tels que la stratégie, la gestion des ressources humaines ou encore le marketing. A leur entrée dans le programme de spécialisation en marketing, en troisième année, les étudiants sont donc déjà familiarisés avec la méthode des cas. La formation complémentaire qui leur a été donnée a donc consisté à mettre en évidence les caractéristiques de cette méthode, à identifier la typologie des études de cas et à analyser le processus de conception d'une étude de cas, afin de leur permettre de passer de la position d'apprenant formé par la méthode des cas, à celle de concepteur d'une étude de cas.

Cinq séances de formation ont été organisées, à raison d'une séance par mois, entre novembre 2006 et mars 2007. Chaque séance de trois heures comportait deux parties : dans un premier temps, le thème du jour faisait l'objet d'un exposé-débat, puis un atelier était organisé, durant lequel les étudiants travaillaient sur une production concrète, encadrés par le responsable pédagogique de ce module. En début d'année il s'agissait d'exercices relatifs à la méthode des cas, puis au fil des semaines les étudiants se sont mis à travailler à la définition et à la conception de leur propre étude de cas. Les thèmes abordés dans ces séances étaient les suivants :

Séance	Thème	Travaux en atelier	Préparation préalable
S1 Novembre 2006	Etude de cas : raison d'être	Atelier 1 : audit d'études de cas fournies par le formateur Debriefing : raison d'être d'un cas	sans
S2 Décembre 2006	Etapas de la construction d'une étude de cas	Atelier 2 : recherche de l'axe principal d'une situation problème Dossier fourni par le formateur Debriefing : Etapas de la construction d'un cas	sans
S3 Janvier 2007	Définition d'une problématique	Atelier 3 : recherche de l'axe principal de l'étude de cas en fonction de l'entreprise / du secteur	Recherche d'une « raison d'être » : définition de la problématique et argumentation écrite à remettre

S4 Février 2007	La recherche d'informations complémentaire	Atelier 4: recherche d'information Comment définir les informations manquantes dans l'étude de cas ?	Recueil d'informations complémentaires
S5 Mars 2007	La note pédagogique	Atelier 5 : Audit d'une note pédagogique fournie par l'animateur. Debriefing : Importance et caractéristiques de la note pédagogique d'une étude de cas.	Recherche des éclairages théoriques pertinents ; recherche de propositions de solutions,....

Figure 1 : déroulé des séances de formation à la conception d'une étude de cas

A la fin de la phase de « formation à la méthode », les étudiants devaient maîtriser la méthode des cas, et avoir élaboré un projet individuel d'étude de cas, en identifiant une problématique en rapport avec leur expérience en entreprise.

L'étape suivante a pris la forme d'un tutorat individualisé ; chaque étudiant était accompagné dans la rédaction de l'étude de cas par un enseignant en marketing (que nous désignerons sous le terme « tuteur école »). Dans l'emploi du temps de la semaine de formation à l'école, une demie journée était réservée au travail sur l'étude de cas et aux rendez-vous étudiant / tuteur.

La troisième et dernière phase du dispositif pédagogique consistait en une présentation de l'étude de cas réalisée au cours d'une soutenance publique. Deux sessions de soutenances ont été organisées, l'une en juillet, l'autre en septembre 2007. Le jury était composé d'un ou deux professionnels de l'entreprise où l'étudiant avait réalisé son stage, du tuteur école, et d'un président de jury indépendant, en l'occurrence le directeur de la Centrale de Cas et des Moyens Pédagogiques. Par ailleurs, le responsable pédagogique du dispositif a assisté à l'ensemble des soutenances.

III. BILAN DE L'EXPÉRIENCE

L'élaboration d'études de cas par les étudiants de la spécialisation « marketing » d'INT Management avaient pour objectifs de :

- permettre aux étudiants de relier savoirs enseignés à l'école et expérience dans l'entreprise,
- remplacer un dispositif pré-existant (thèse professionnelle) jugée trop académique par un certain nombre d'étudiants des promotions précédentes.

Le bilan qui suit propose une évaluation d'une part du point de vue des acteurs éducatifs et d'autre part du point de vue des étudiants.

III.1. Bilan de l'expérimentation par les acteurs éducatifs

L'expérimentation a été évaluée par deux types d'acteurs : les tuteurs écoles (enseignants) et le directeur de la CCMP qui participait à l'évaluation des travaux.

- les « tuteurs école » qui ont réalisé le suivi individuel et le responsable pédagogique de cette expérimentation ont jugé que le lien entre savoirs enseignés et contexte d'entreprise avait été réalisé dans 8 cas sur 8, et que l'exercice et les modalités d'accompagnement mises en place permettaient donc d'atteindre l'objectif fixé,
- par ailleurs, le directeur de la CCMP présidant les soutenances a souligné la qualité de nombre des travaux, et jugé que 4 des 8 études de cas méritaient d'être testées dans le cadre d'un cours de marketing, puis soumises à la CCMP pour publication.

III.2. Evaluation par les étudiants

On peut évaluer de façon directe et indirecte leur degré d'implication dans l'exercice, le niveau de difficulté perçue aux différentes étapes et les obstacles qui méritent un accompagnement spécifique. Nous avons ainsi mesuré le respect des délais initialement suggérés pour chacune des étapes (1. définition de la problématique, 2. recueil de données, et 3. éclairage théoriques et rédaction de la note pédagogique)

Perception de l'exercice par les étudiants en cours d'année

La principale difficulté rencontrée par les étudiants se situe en début de travail : comment identifier une problématique dans une entreprise qui fonctionne sans paraître questionner ses pratiques ? Comment savoir ce qui peut donner lieu à une étude de cas ?

L'exercice confronte les étudiants à deux types de difficultés. La première est de savoir mettre en question des pratiques, une compétence qui est au cœur des dispositifs visant à relier savoirs enseignés et expérience en entreprise. La seconde difficulté tient au « changement de rôle » exigé de l'étudiant. Faciliter l'apprentissage de futurs étudiants à partir de sa propre expérience en élaborant une étude de cas place l'étudiant en position d'enseignant, ou tout au moins d'un grand frère doté de bonnes capacités pédagogiques.

Perception de l'exercice par les étudiants a posteriori

Après la soutenance, l'ensemble des étudiants a plébiscité le nouveau dispositif.

	Pas du tout d'accord	Pas tellement d'accord	Assez d'accord	Tout-à-fait d'accord
--	----------------------	------------------------	----------------	----------------------

Rédiger une étude de cas est un bon moyen de faire le lien entre l'école et l'entreprise	0	0	4	4
Rédiger une étude de cas permet de prendre du recul sur son expérience en entreprise	0	0	2	6
J'ai appris des choses en rédigeant l'étude de cas	0	1	3	4
J'ai apprécié cet exercice	0	0	3	5

Figure 2 : évaluation finale par les étudiants

IV. CONCLUSION

Notre expérimentation reste limitée, dans le temps (une année), et en nombre d'étudiants (huit). Les résultats obtenus sont encourageants, qu'il s'agisse de la qualité du travail réalisé ou de la satisfaction des étudiants vis-à-vis de cet exercice.

Dans le cadre particulier que constitue notre école, caractérisée par la taille réduite de ses promotions (200 étudiants au maximum), et sa forte culture, la proposition faite aux étudiants d'élaborer un matériel pédagogique utilisable auprès de futures promotions semble avoir été une motivation supplémentaire pour un certain nombre d'entre eux.

Par ailleurs, le format de l'étude de cas semble adapté à l'objectif consistant à relier savoirs enseignés et expérience en entreprise, un objectif indispensable pour accompagner les étudiants en alternance selon Geay et Sallaberry (1999).

RÉFÉRENCES

- Croué, C., 1997, *Introduction à la méthode des cas*, Paris, Gaëtan Morin éditeur.
- Geay A., Sallaberry, J.C., 1999, « La didactique en l'alternance ou comment enseigner dans l'alternance », *Revue française de pédagogie*, 128, juillet, 7-15.
- Geay A., 1985, *De l'entreprise à l'école : la formation des apprentis*, Paris, Mésonance ed.
- Gragg C.I., 1940, « Teachers also must learn », *Harvard Educational Review*, Vol. 10, 30-47.
- Hahn, C., Geay, A., Vignon, C. et Alexandre-Bailly, F. eds., 2008, *Former les managers : quand l'alternance s'invite dans les débats*, Paris, ed. d'Organisation, avril 2008, à paraître.
- Malglaive, G., 1996, « Apprentissage : une autre formation pour d'autres ingénieurs », *Formation Emploi*, 53.
- Schön D.A., 1983, The Crisis of Professional Knowledge and the Pursuit of an Epistemology of Practice, in *Teaching and the Case Method*, , 241-253. C.R. Christense Ed.. Harvard Business School Press.