

GRAND ANGLE AVEC MARC BERTONÈCHE

SON TÉMOIGNAGE SUR LES CONDITIONS DE RÉUSSITE DE LA MÉTHODE DES CAS

MARC BERTONÈCHE, PROFESSEUR DES UNIVERSITÉS, UNIVERSITÉ DE BORDEAUX
YOUSRA HDAYED, DOCTORANTE EN SCIENCES DE GESTION, UNIVERSITÉ DE BORDEAUX
OLIVIER JOFFRE, MAÎTRE DE CONFÉRENCES HDR, UNIVERSITÉ PARIS-EST CRÉTEIL
STÉPHANE TRÉBUCQ, PROFESSEUR DES UNIVERSITÉS, IAE UNIVERSITÉ DE BORDEAUX

PRÉAMBULE INTRODUCTIF

Marc BERTONÈCHE occupe aujourd'hui une place tout à fait particulière dans le paysage académique français, en sciences de gestion. Il a été non seulement Professeur de finance à l'Université de Bordeaux au cours de sa carrière, mais également Professeur invité à Harvard au sein de sa prestigieuse Harvard Business School (HBS), ainsi qu'à l'INSEAD et à l'Université d'Oxford. Outre ses activités de publication et de conseil, tout au long de sa carrière, il a été reconnu pour son excellence pédagogique. Cette dernière a été saluée et récompensée à de multiples reprises, notamment avec les Harvard Business School Faculty Awards, obtenus en 1999, 2000 et 2003. En novembre 2016, le séminaire FNEGE, qui a été organisé à Paris, sur la rédaction de cas pédagogiques et de cas de recherche a été l'occasion de l'inviter, et de bénéficier de son expertise. L'entretien qui suit tente de revenir sur son intervention remarquable.

INTERVIEW DE MARC BERTONÈCHE PAR OLIVIER JOFFRE

Retranscription effectuée par Youssra Hdayed et relecture réalisée par Stéphane Trébucq

[Olivier JOFFRE] : Bonjour Marc, j'ai pu voir que vous étiez toujours à la pointe de la pédagogie, puisque vous avez récemment travaillé sur un MOOC en analyse financière. Nous allons donc revenir sur votre expérience pédagogique, et plus particulièrement sur la méthode des cas. Je propose de reprendre les grandes thématiques abordées lors de votre intervention à la FNEGE le 24 novembre 2016, à l'occasion des

journées dédiées à la méthode des cas que nous avons organisées avec Stéphane Trébucq.

[Marc BERTONECHE] : Je pense en effet que l'on peut commencer, comme je l'ai fait dans la présentation à Paris, par évoquer les raisons qui font de moi un fan de la méthode des cas, l'intérêt que je lui porte depuis de longues années et les conditions pour une bonne utilisation de cette méthode et puis enchaîner, et c'est évidemment le plus important, par quelques pistes pour accroître le rôle et l'efficacité de la méthode des cas dans nos enseignements de gestion et dans nos carrières d'enseignant-chercheur en gestion.

Je vous propose donc de commencer votre exposé : pourquoi vous êtes fan de la méthode des cas ? En quoi est-ce que vous trouvez qu'elle apporte une plus-value particulière par rapport à d'autres méthodes d'enseignement?

Je suis en effet un fan de la méthode des cas, parce que comme vous l'avez rappelé, j'ai enseigné de longues années à HARVARD et à l'INSEAD. A Harvard, si on n'apprécie pas la méthode des cas, on n'y va pas comme étudiant, comme participant, comme Professeur, parce qu'en fait tout repose sur la méthode des cas, cette méthode est une véritable religion.

Je suis un fan de la méthode des cas, parce que je pense qu'elle correspond à une façon très active de pratiquer la pédagogie, c'est un peu la maïeutique de Socrate, c'est-à-dire qu'elle fait accoucher de la solution ou des solutions, et que l'on utilise l'expérience (et le « background ») des participants¹, et c'est en cela notamment que je la trouve plus efficace pour apprendre.

Je cite toujours l'exemple suivant : j'ai enseigné à Harvard dans un programme qui s'appelle Advanced Management Program (AMP), où chaque année on a, à deux reprises, 80 participants par classe, deux classes de 80 (160) qui ont en moyenne entre 20 et 25 ans d'expérience professionnelle, je vous laisse faire le calcul, cela doit faire entre 30 et 40 siècles d'expérience professionnelle, donc si on n'utilise pas cette ressource exceptionnelle et cette richesse dans l'enseignement et si on laisse, j'allais dire, la toute-puissance de la vérité révélée au Prof, c'est un énorme gâchis..

Oui et puis sans doute en termes d'implication...

Bien sûr ! En termes d'implication, en termes de participation, mais aussi en termes d'apport. Lorsque l'on sort d'un cours traditionnel, on a le

1. On parlera aussi en ce sens de « peer learning », la source d'apprentissage n'étant pas seulement le savoir détenu par l'enseignant-animateur, mais aussi par les participants du groupe suivant la formation, qui peuvent engager directement entre eux une discussion et des échanges.

sentiment d'avoir beaucoup appris. Efficacité à court terme. Qu'en reste-t-il des années plus tard ? Il faut se poser la question de l'efficacité à long terme. Un cas peut être quelquefois un peu frustrant et on peut se trouver un peu confus, voire désorienté en sortant de classe, mais il a un impact à moyen terme et à long terme, qui est beaucoup plus fort, et quand on se trouve confronté à une situation donnée, on se dit « ah, ça me rappelle le cas X ou le cas Y », et cela a un impact très fort.

En plus, je crois que parce qu'elle est éminemment active, cette méthode ne sera justement jamais remplacée par d'autres innovations pédagogiques. Vous avez cité le fait que j'ai réalisé des MOOCs. Cela peut être une menace pour les cours traditionnels, mais pas pour les cas. Le cas peut être un moyen de vérifier que ce que l'on a appris par un MOOC, ce qu'on a appris en lisant des articles ou des livres, s'applique à des situations réelles.

Et en plus c'est une méthode qui aujourd'hui, avec les possibilités technologiques, peut être encore enrichie avec des cas multimédia, avec les interventions des acteurs du cas directement ou par téléconférences, comme cela se fait dans certains endroits en fin du cours, cela peut donc devenir donc une méthode très riche avec l'apport des technologies nouvelles.

Oui et chaque expérience d'animation de cas est unique en fonction des participants et de la dynamique...

Tout à fait, et cela veut dire que l'enseignant doit être formé à cette méthode des cas, et qu'il doit aussi accepter l'inconfort d'être parfois dans une situation délicate ou difficile. Quand on fait un cours, on arrive avec ses notes et avec ses idées, et on sait comment ça va se dérouler. Un cas, on ne sait jamais vraiment comment cela va tourner, quel type de cheminement cela va prendre. Il faut accepter cette situation un peu incertaine et se positionner en animateur plus qu'en conférencier, en chef d'orchestre plus qu'en « *one man show* ». Cela exige une révolution culturelle de la part de l'enseignant.

Oui, je pense d'ailleurs qu'il y a certains d'enseignants qui ne souhaitent pas utiliser cette méthode parce que justement garder la parole c'est garder la maîtrise totale du cours. Cela leur évite de s'aventurer dans des sujets et dans des domaines sur lesquels ils sont moins à l'aise.

Tout à fait, C'est entièrement vrai, c'est une prise de risque plus importante, une difficulté accrue. Le cas exige une préparation très intense et très profonde de la part de l'enseignant.

C'est cela qui vous attire particulièrement sur la méthode des cas ?

Oui indéniablement, et je dirais aussi le fait d'éviter la routine, parce que quand on fait un cours on répète un peu toujours la même chose, même si on l'actualise. Un cas, même si on l'enseigne plusieurs fois et cela arrive souvent, ce n'est jamais la même histoire, jamais le même déroulement. Cela peut faire peur à certains enseignants, mais c'est en même temps une source de plaisir pour celui qui enseigne de cette façon, parce que il n'y a pas ce côté routinier, ce côté répétitif, qui peut être un peu lassant quand on utilise d'autres formes d'enseignement.

J'anticipe peut-être déjà sur la deuxième partie de la conversation mais vous disiez que vous aviez appliqué cette méthode devant des groupes de 80 étudiants, c'est bien ça, alors c'est une méthode qui est, comme vous l'avez dit, interactive. Est-ce que justement à 80 étudiants, c'est plus difficile à mettre en œuvre qu'à 20 ? Quel est votre avis sur cette question ?

C'est une question très intéressante et profonde que vous posez, parce que la méthode des cas exige en effet une participation intense du groupe, et c'est vrai qu'avec des groupes de 80, cela peut devenir quelque fois un peu difficile, il y a à coup sûr conflit entre l'intérêt économique et l'intérêt pédagogique. Ceci étant dit, un groupe trop petit aussi peut être défavorable à une discussion des cas, parce qu'il n'y a pas le momentum, il n'y a pas suffisamment d'opposition d'idées, et donc je crois qu'en effet il y a un problème, la taille optimale. Je ne saurais la donner précisément, mais je la situerais entre 30 et 50 pour être assez large.

C'est vrai qu'à 80 c'est un peu difficile, mais on peut y remédier en accordant plus de temps à la méthode des cas, car je crois que l'une des conditions de succès de la méthode des cas c'est de lui laisser le temps. Trop souvent, on veut faire un cas en une heure, en une heure et quart ou une heure et demie. Or, le danger de la méthode de cas pour l'enseignant, c'est d'être directif. Au contraire, il faut laisser les participants vagabonder un petit peu, même s'ils se perdent et les reprendre après. Cela exige beaucoup de temps. Donc un des dangers, c'est de vouloir utiliser la méthode des cas de manière un peu trop rapide et trop directive. Un cas, ce n'est pas un exercice, ce n'est pas quelque chose qu'on fait pour appliquer une partie du cours. Trop souvent on voit des gens qui prétendent utiliser la méthode des cas, mais en fait, ils font des exercices. Un cas, c'est différent, c'est vraiment une situation en entreprise qu'il faut approfondir, et dont il faut discuter, ce n'est pas un simple exercice d'application, et je crois qu'il faut être très clair là-dessus. Il faut vraiment se plonger dans la discussion réelle, dans des problématiques de secteurs particuliers, et cela développe un savoir-faire, plus qu'un simple savoir. Le cas exige aussi une très grande préparation, Il ne

faut pas que les gens viennent pour discuter un cas en l'ayant à peine lu, et en espérant que le Professeur va leur donner la solution. Le cas doit être préparé de manière intensive par l'enseignant, comme on l'a dit tout à l'heure, mais aussi par les participants.

Je me souviens toujours d'un collègue à Harvard qui disait « à Harvard il n'y a pas de cours, il n'y a que des business meetings, on ne vient pas à un business meeting si on n'est pas préparé et si on n'a pas quelque chose à apporter ». La préparation doit être très intense, la préparation individuelle, mais surtout la préparation en groupe.

Je me rappelle aussi d'une anecdote au sujet d'un autre enseignant, qui est arrivé un matin dans une salle à Harvard pour discuter un cas. Il pose une question, personne ne réagit. Il prend la craie et met au tableau « bureau numéro 125 », et il ajoute « si vous avez quelque chose à dire, je suis dans mon bureau, venez m'y chercher ». Les gens se sont retrouvés un peu bêtes, tous seuls, et ils ont discuté avant d'aller le rechercher, et il leur a clairement dit « j'espère que vous n'êtes pas venus me chercher pour rien », et là, ils ont pu commencer une discussion. Cette illustration est peut-être un peu extrême, mais montre que le cas doit être préparé, il n'est pas simplement une sorte d'application un peu directrice de l'enseignant sur une partie de cours.

Pour avoir du temps pour discuter il faut effectivement que les étudiants aient réfléchi au cas et travaillé dur. Il y a donc tout un protocole à respecter pour que ça fonctionne ...

Tout à fait, et cela pose aussi peut être un autre problème, qui peut paraître un peu basique, un peu technique, c'est la longueur du cas. Le cas ne doit être pas trop court, parce que s'il est trop court il ne reflète pas tous les problèmes de la réalité, et il ne doit pas être non plus trop long, parce qu'alors, la lecture devient lourde. Moi j'ai vu à Harvard des participants étrangers, notamment asiatiques, dont l'anglais n'était pas très développé qui passaient des nuits et des nuits à lire les cas. Ils passaient souvent beaucoup de temps sur des éléments qui n'étaient pas forcément importants. Il y a, comme pour le nombre de participants en classe, un optimum à trouver au niveau de la longueur. Il faut éviter le cas de deux pages, qui n'est pas un cas, qui est un exercice, mais aussi le cas de 70 pages qui devient un livre. Il y a, là aussi, une sorte d'équilibre à trouver, autour de 10 à 20 pages, parce que sinon ça devient très lourd.

Et sur ce plan, compte tenu de votre longue expérience, vous avez vu plusieurs générations d'étudiants s'échiner à travailler sur des cas. Est-ce que vous avez vu des évolutions sur la façon de les appréhender...

Oui, je crois qu'il y a deux choses, il y a d'abord eu l'une des vertus de l'étude de cas c'est d'apprendre dans le temps à aller à l'essentiel dans

la lecture, de savoir lire vite les passages où figurent des choses qui ne sont peut-être pas vitales à la compréhension du cas, et au contraire se concentrer sur ce qui est important. On le voit très bien au fil de l'année, quand on enseigne auprès d'étudiants en MBA. Au début, ils soulignent tout le cas au marqueur jaune, et puis après quelques mois, il n'y a plus que quelques lignes par page qui sont jaunes, parce qu'ils ont su trier l'essentiel. Il y a un effet d'apprentissage là aussi. Et puis la deuxième chose c'est qu'aujourd'hui, beaucoup d'étudiants ne lisent plus les cas, ils les écoutent. Ils les écoutent en faisant leur sport le soir, en faisant leur jogging ou que sais-je. Ils écoutent le cas, ils le réécoutent, et il y a alors une facilité d'absorption qui est peut-être plus grande que quand il y avait simplement la lecture papier comme unique moyen de prise de connaissance.

C'est intéressant, je ne savais pas. Cela concerne beaucoup d'étudiants ?

Aujourd'hui, je ne pourrais pas vous fournir un chiffre, mais une bonne partie des étudiants, des participants écoutent les cas plus qu'ils ne les lisent.

Ce sont des habitudes que je n'ai pas encore vues chez mes étudiants...

Non, mais à Harvard ça se fait. Vous avez la possibilité de le lire ou de l'écouter, il y a certains étudiants qui ont une meilleure mémoire auditive, et c'est un moyen qui apparaît peut-être moins rébarbatif. Cela se développe, et je pense que la tendance se développera avec d'autres technologies, peut-être des cas filmés. Enfin on peut imaginer, et c'est cela qui est intéressant dans la méthode des cas, c'est qu'elle peut évoluer en fonction de technologies nouvelles. La méthode de cas n'est pas liée ad vitam aeternam au papier et à l'écrit.

Vous avez eu différents publics d'étudiants, différentes nationalités notamment des étudiants américains, des étudiants français, est-ce que vous avez remarqué, vous avez pu constater des différences dans leurs façons d'appréhender les cas ?

Oui, c'est là un point important que vous mentionnez, il y a un aspect culturel dans la méthode des cas. La méthode des cas, on l'a vu tout à l'heure, suppose une culture de la participation. Elle s'applique parfaitement dans les pays anglo-saxons où, très jeunes on leur apprend à s'exprimer oralement, à exprimer leur opinion, alors que dans notre culture, on écoute le Professeur, et ça c'est particulièrement frappant. J'ai enseigné au Japon, par exemple. La méthode de cas est très difficile à mettre en œuvre, parce que l'étudiant ou le participant ne va pas challenger son Prof, ce n'est pas dans sa culture. Il ne va pas s'exprimer à titre personnel. De la même façon, dans les pays scandinaves, je me souviens d'un public d'ingénieurs, en Suède je crois, la méthode des cas avait du

mal à s'appliquer. Cela change un peu aujourd'hui, mais c'est vrai qu'il est plus facile d'utiliser la méthode de cas dans des pays anglo-saxons où ça fuse, ça discute, ça argumente, et où le problème, c'est plutôt de réussir à conduire les débats, alors qu'avec des publics un peu plus passifs, il est plus difficile de développer une discussion, une argumentation. Il y a des cultures qui ne permettent pas la confrontation directe. Or, la méthode des cas suppose justement une confrontation d'idées, de points de vue etc. Donc, c'est un point important, la culture de la participation, la volonté d'argumenter, de challenger le Prof, de challenger les autres aussi, c'est quelque chose d'essentiel dans la méthode des cas.

La réponse à ces différences de culture, c'est d'animer différemment ou bien de faire des cas différents ?

Les deux ! Il faut animer de manière différente, c'est-à-dire qu'il faut sans doute être plus directif, il faut peut-être poser des questions qui amènent à une réponse plus ou moins évidente. Il faut chauffer un petit peu le public, et puis il faut peut-être aussi des cas qui soient moins conflictuels où il y a moins de confrontation. Il faut aussi dire qu'avec la mondialisation, avec le fait que beaucoup d'étudiants, par exemple asiatiques, s'installent aux Etats-Unis, parce que beaucoup de gens voyagent, je crois que ces différences s'atténuent. Si on prend l'exemple de la France, quand j'ai commencé à enseigner les cas à l'Université de Bordeaux, j'avais des étudiants avec une feuille blanche et un stylo à la main qui attendaient que je leur dise quelque chose. Je ne leur en voulais pas, c'était un peu normal et progressivement cela a changé, et après ils ont trouvé la méthode très intéressante. Donc je crois qu'il y a un petit apprentissage, mais je pense qu'aujourd'hui les différences culturelles en termes de participation s'atténuent.

On remarque effectivement qu'en cours, les étudiants ont beaucoup moins de difficultés à se lancer pour s'exprimer.

Tout à fait, et il y a un autre phénomène qui joue beaucoup. Si l'on est en face d'un groupe homogène, par exemple un groupe où il n'y a que des Japonais, c'est vrai que cela risque d'être difficile. Mais si c'est un groupe où il y a des Japonais, des Américains, des Européens etc., là, on voit très vite que ceux qui n'ont pas l'habitude de parler se mettent à participer. Il y a un phénomène d'imitation, un phénomène de groupe qui crée une dynamique. Au final, je pense que c'est quelque chose qui s'atténue, et je le vois même dans des pays où on était plus habitué à des formes traditionnelles d'enseignement, la méthode des cas commence à percer et à produire des résultats très encourageants.

Toujours en ce qui concerne le contexte d'animation du cas, on a évoqué le nombre de participants, j'avais noté que vous aviez évoqué un

point très intéressant à la FNEGE, vous aviez parlé de la disposition de la salle.

Oui, cela paraît tout à fait basique et sans grand intérêt, mais c'est très important. La disposition de la salle est un élément qui va permettre une plus ou moins grande participation. Je crois que Harvard l'a bien compris en décidant que ses salles de cours se présentent toutes sous la forme d'amphis où le Prof peut se balader dans les allées, et surtout pas des salles couloirs ou des salles en longueur qui ne facilitent absolument pas la communication. Cette disposition, la forme de la salle est, je crois, un élément primordial. Moi ce qui m'a frappé, dans des institutions universitaires un peu avancées et qui ont bien réussi, que ce soit en Europe ou aux Etats-Unis, c'est que l'architecture facilite la pédagogie. Je me rappelle avoir enseigné au sein de la filiale executive de l'INSEAD, le CEDEP (le Centre Européen d'Education Permanente) les « petites tours » comme on les appelait alors, étaient juste à la sortie des amphis, il y avait vraiment l'idée d'un va-et-vient constant entre les tours de travail et l'amphi. L'architecture était au service de la pédagogie. Je crois qu'à Harvard c'est un peu la même chose. Les salles ont toujours été conçues, dessinées de manière à faciliter le projet pédagogique.

A l'inverse, on voit des séminaires qui se font dans des hôtels – par ailleurs, très bien et magnifiques – , mais où on ne dispose que d'un ou deux maigres paperboards et d'un écran souvent mal placé. Le tableau, même le plus classique, reste indispensable !

Bien sûr pour exprimer, matérialiser les idées...

Bien sûr. Aujourd'hui on fait trop de place, on le voit à chaque fois qu'il y a des interventions, aux présentations Powerpoint qui peuvent avoir, dans certains cas, un intérêt, mais qui pour moi limite la discussion et emprisonne le débat. Une discussion de cas, ça s'élabore, ça se note ça se bâtit progressivement.

Oui

Une chose qui me surprend toujours, et que j'ai beaucoup appris à Harvard, c'est la façon dont les Profs préparent leurs études de cas, et préparent leurs plans de tableaux, c'est-à-dire là où ils vont commencer à écrire les premières remarques, là où ils vont aller ensuite etc. Ils ont un plan écrit un « board plan » qu'ils suivent de manière à toujours pouvoir revenir sur un point, à mettre en évidence des contradictions ou au contraire des convergences, à établir des relations dans la discussion. C'est tout un art la conception de ces tableaux, et à Harvard il y en a des tableaux, il y en a trois avec trois plans différents sur les côtés. On a au-moins neuf plans de tableaux, plus quelques tableaux latéraux, cela permet une vraie discussion du cas.

Et que pensez-vous par exemple de 20 à 30 participants dans une disposition type Conseil d'Administration ?

Oui parfaitement. Cela revient à ce que mon collègue disait, « à Harvard on n'a pas de cours, on a des business meetings ». Donc on peut très bien avoir un agencement de type « business meetings » c'est-à-dire tout le monde autour d'une table. Ça renforce encore d'ailleurs l'aspect non-traditionnel de la méthode des cas et l'aspect très « business », très monde des affaires autour d'une table pour mener une discussion approfondie et sérieuse.

Vous soulignez le fait que le Powerpoint fige les propos, et limite la dimension créative.

Le recours à des Powerpoint, c'est le travail tout préparé, tout digéré, un produit fini, qu'on projette à des gens qui ont à peine le temps de le lire, parce que le Powerpoint est très rempli. Ils vous demandent une copie après la séance, qu'ils ne reliront probablement jamais. Quand vous avez une présentation devant 500 personnes dans un théâtre, un cinéma ou une énorme salle, le Powerpoint est le seul moyen pour que tout le monde puisse voir concrètement ce que vous êtes en train de montrer, mais pour une étude de cas c'est tout à fait inutile. C'est même nuisible.

Quelques slides peuvent être utilisées à la fin, de temps en temps, 2 ou 3 slides de résumé, mais même cela, j'évite de le faire car j'ai l'impression d'avoir un effet un peu manipulateur, sous-entendu : « j'ai réussi à vous mener là où je voulais, et où mes slides finales vous amènent ». Donc je préfère faire le résumé de ce que nous avons appris dans le cas, au tableau, et avec l'aide des participants, plutôt qu'avec des slides bien préparées et bien ficelées qui disent implicitement : « voilà j'ai réussi à vous mener là où je voulais vous mener !!! ».

Oui tout à fait. Et est-ce que cela peut être utilisé en revanche pour faire des rappels disciplinaires, sur des concepts ?

Bien évidemment. C'est un grand débat à Harvard, mais moi, la méthode des cas, je l'assortis toujours de « lecturettes », de petites tranches de cours de 30 secondes, 1 minute, 1 minute 30 secondes, qui permettent à l'occasion d'un commentaire intéressant, ou au contraire à côté de la plaque d'un participant, de revenir sur un point en disant : « Non ce que vous dites n'est pas exact parce que, etc. » et là on fait un petit intermède sur un élément de cours, mais qui ne doit pas durer longtemps et qui doit renvoyer à des lectures ou à des références éventuelles. On peut le faire verbalement, ou avec une slide que l'on a, et que l'on projette rapidement.

Qu'est-ce que vous pensez des cas multidisciplinaires ?

Je crois que les cas multidisciplinaires sont essentiels, et devraient se développer davantage. Moi je suis frappé par le fait quand vous prenez un séminaire exécutif, et que vous avez par exemple 4 cas dans la journée, vous avez, par exemple, le matin un cas de finance, puis après un cas de marketing, puis un de stratégie, et pour finir par un cas de production et de logistique. On fait donc lire aux participants 4 cas différents. Comme m'a dit un jour un des participants : « Chaque professeur nous amène dans une forêt pour nous montrer un arbre, puis dans une autre forêt pour nous faire découvrir un autre arbre. Pourquoi ne pas utiliser la même forêt pour nous montrer ces différentes espèces ? » Le rêve serait d'avoir des cas pluridisciplinaires, où sur la journée par exemple le Prof de marketing aborde l'aspect marketing et discute le cas, puis le financier vient après et organise sa discussion sur les aspects financiers, et puis la stratégie et la logistique interviennent mais toujours sur le même cas.

C'est à mon avis l'idéal, le rêve. C'est difficile à atteindre dans beaucoup d'institutions parce que les cas sont malheureusement développés par des départements qui sont très spécialisés. Si moi financier, je dois animer un cas issu du département marketing je ne vais pas avoir beaucoup de données financières pour le faire, et vice-versa, mais idéalement et je crois que ça serait le rêve d'étudiants et de participants, ce serait d'avoir une journée avec le cas, par exemple Nissan ou le cas Apple, où le Prof de stratégie fait discuter des problématiques stratégiques, le Prof de marketing vient, le financier vient, le Prof de ressources humaines vient, et on est toujours dans le même cas mais avec des aspects et des éclairages différents. Ça c'est l'idéal. Il y a quelques cas comme ça, il y en a un, je me rappelle qu'on l'utilisait à Harvard, qu'on l'utilise d'ailleurs toujours dans certains séminaires de top management, c'était le cas de Nike, qui s'étalait sur deux jours, le même cas, avec des petits éléments additionnels après chaque session, et qui était un cas remarquable et très apprécié, mais je n'en connais malheureusement pas beaucoup d'autres.

Ça c'est super, c'est un peu le « Graal ».

C'est vraiment à mon avis l'idéal, dans le sens où le même cas peut servir à différents Professeurs pour différentes problématiques avec un souci de pluridisciplinarité et de management global au sens plein du terme.

Et en termes de taille, ce cas...

Bien sûr il peut être un peu plus long si on évite à l'étudiant de lire 4 ou 5 cas de 15 pages, on peut lui demander de lire un cas de 35 pages pour la journée.

D'accord environ 35 pages alors.

C'est empirique et approximatif. On peut faire un peu plus long parce que je crois que pédagogiquement, c'est important aussi. On ne revient pas sur tous les détails de la société, et sur certains problèmes. On met ça en commun et on traite le cas sous différents aspects, en fonction des différentes disciplines. Et on peut aussi imaginer – et je l'ai fait sur certains cas, je l'ai fait en stratégie plusieurs fois – que des cas fassent l'objet de co-animations. Il peut y avoir, par exemple, une opposition entre le point de vue stratégique et le point de vue financier. Le cas dans l'exemple que j'ai en tête était le cas du Groupe Roche rachetant Genentech aux Etats-Unis. Le Prof de stratégie et moi-même avons co-animé, en nous opposant et en essayant de créer des clans dans les participants, suscitant une intéressante opposition entre l'un et l'autre sur l'aspect financier et l'aspect stratégique. C'était vraiment bien parce qu'en plus l'opposition peaufinée, qu'on essaie comment dirais-je de réduire un peu sur la fin, demeure très vivante au travers des co-animateurs. Alors, c'est difficile parce que ça demande à être préparé, ça demande à être bien « timé », autrement dit, bien mesuré du point de vue temps, et là ça marche, c'est un succès assuré, et je crois qu'il y a un élément d'apprentissage énorme.

Oui, alors il y a aussi toute la question de la production que vous avez évoquée, en pointillé, notamment quand vous avez parlé des départements

Oui, il y a la production par départements, et il y a aussi dans la production des cas, d'une part les « success stories », les succès et, d'autre part, les échecs. Il est souvent plus facile de faire des cas sur des « success stories », parce que les entreprises préfèrent incontestablement cela à un échec retentissant. Il y a alors Dans le cas d'échecs, il y a beaucoup de réticences, en particulier en Europe, où les acteurs ne veulent pas – même si on modifie les noms et les situations – que l'on puisse les reconnaître. Il faut des « success stories » bien sûr, mais il faut qu'il y ait aussi des échecs retentissants pour pouvoir apprendre et là, la méthode des cas est aussi très utile.

Et parfois il y a effectivement beaucoup plus à apprendre sur ces situations que sur les « success stories » où finalement c'est toujours très difficile de savoir ce qui a fait que cela a marché réellement.

Tout à fait, il faut les deux, bien sûr.

Est-ce que vous avez parfois constaté des abus de la part d'entreprises, qui voulaient tout contrôler dans l'écriture du cas, afin de donner d'eux-mêmes une image plus favorable ?

Personnellement non. J'ai écrit des cas à l'INSEAD et à Harvard. Cela a toujours été fait sans aucune pression. Le risque qu'il y a, quand on utilise des données internes, et c'est un grand risque pour un enseignant, c'est qu'il n'y ait pas d'autorisation par l'entreprise de publier le cas et donc de l'utiliser. Alors que si on n'utilise que des données externes il n'y a pas besoin d'autorisation, mais si on utilise des données internes, il en faut une. Jusqu'au dernier moment, on ne sait pas si on va l'obtenir, il suffit d'un changement de direction, il suffit d'un changement de philosophie au niveau de la direction générale pour qu'on nous dise « non », « c'est un sujet trop chaud », « c'est trop dangereux », « ça met en cause X, Y et Z », et le cas reste dans les cartons. Donc c'est vrai qu'il y a un risque à ce niveau-là, mais au niveau de l'écriture, je n'ai jamais vu de pression. Souvent, il y a une remarquable ouverture des entreprises à la méthode des cas, en particulier aux Etats-Unis. Je me souviens d'un cas qui avait été écrit sur une situation très difficile, même désastreuse d'une société, et pour la première discussion du cas, les dirigeants en l'occurrence le directeur général, le CEO et le CFO, le directeur financier, étaient venus. Ils étaient installés au fond de la salle, et, alors que les étudiants savaient pertinemment qui ils étaient, on a discuté très librement et très ouvertement le cas. Ils ont joué le jeu, et à la fin, ils ont fait une courte présentation pour exprimer leur point de vue et répondre aux critiques très acerbes dont ils avaient fait l'objet pendant la discussion du cas.

C'est courageux !

C'était très courageux. Ils auraient bien pu d'abord ne pas venir et même ne pas permettre que le cas soit publié, bon exemple d'une coopération très forte et très fructueuse. La méthode des cas est largement acceptée et promue par les entreprises, qui trop souvent disent – et c'est un couplet qu'on entend souvent –, que les académiques sont un peu loin des réalités du terrain. L'utilisation des cas, c'est justement un moyen privilégié pour nous, pour les universitaires d'aller voir des situations réelles, de se mettre au niveau des preneurs de décisions, et il est donc normal qu'ils réalisent qu'il serait assez malvenu de ne pas coopérer.

D'accord, c'est vrai que l'on peut imaginer que notamment quand le nom de l'entreprise apparaît, il y a forcément l'image institutionnelle de l'entreprise engagée auprès d'étudiants d'ailleurs qui pourraient devenir demain de futurs clients, partenaires, et potentiellement aussi de futures recrues.

Tout à fait, le cas a bien une vertu positive et potentiellement négative, dans certaines situations, mais au bout du compte le bilan est positif. Je suis au Conseil d'administration d'une société américaine qui s'appelle Sun Hydraulics, qui pour des raisons liées à son fondateur est assez

unique aux Etats-Unis. Les cas qui ont été écrits sur cette société à Harvard lui ont donné un éclairage et une réputation tout à fait énorme. Le cas peut être une vitrine pour une société, surtout si la situation évolue favorablement. Cela peut aussi être parfois le contraire – s’il y a eu des malversations, des comportements déviants – une vitrine très négative, mais ça c’est la vie.

De quelle entreprise s’agit-il ? Pouvez-vous m’en dire plus ?

Sun Hydraulics (littéralement, Soleil hydraulique) qui est une société très humaine, très sociale, et qui en même temps a des performances financières tout à fait remarquables ; donc c’était quelque chose de très intéressant, prouvant qu’une bonne gestion n’est pas un jeu à somme nulle, on peut être performant financièrement, et en même temps novateur et responsable dans sa structure et dans sa philosophie.

D’accord, j’avais une question aussi sur la durée de vie d’un cas

Très bonne question, la durée de vie d’un cas est toujours difficile à déterminer. Je l’ai vécu plusieurs fois, c’est toujours difficile de se séparer d’un cas notamment quand il marche bien, il faut faire comme un chanteur que les gens veulent voir parce qu’ils veulent écouter l’air qu’ils ont entendu et qu’ils connaissent par cœur depuis 30 ou 40 ans, mais à un moment donné, il faut savoir s’arrêter et se renouveler.

Il faut savoir renouveler son répertoire.

Le cas c’est la même chose, donc quand vous avez un cas qui marche bien, à un moment donné il faut avoir le courage de l’arrêter, et prendre un cas plus actuel. Je crois que la pire des choses c’est en effet d’enseigner aujourd’hui un cas des années 95, ça, ça ne passe plus. Cela ne veut pas dire qu’il faille se restreindre à des cas récents. Certains cas très anciens demeurent très pertinents et d’une actualité brûlante. Mais il faut que le cas soit une reflète l’environnement actuel, donc il faut renouveler les cas. Il ne faut surtout pas essayer de tirer des cas trop longtemps. Et ce n’est pas facile, parce que quand on a un cas qu’on maîtrise bien, qu’on connaît par cœur, et dont on peut prévoir tous les cheminements possibles et toutes les questions potentielles, ce n’est pas facile d’y renoncer.

Notamment pour les cas dont on connaît le potentiel pédagogique, la capacité explicative, et la pertinence en termes d’animation ...

En effet, mais je crois qu’il faut savoir se renouveler, se moderniser, revenir à des cas actuels, dont les problématiques sont en phase avec l’actualité.

Et donc, comment saisir le bon moment, quand il est temps de changer de cas ?

On le sent parce que d'abord il y a le phénomène de répétition, de routine dont je parlais tout à l'heure, et le cas sert à éviter la routine ; quand on sent la routine, quand on fait les mêmes plaisanteries les mêmes trucs et puis quand on voit aussi dans le regard des participants surtout des exécutifs d'ailleurs une forme d'ironie et l'air de vous dire, « il faudrait peut-être changer de musique », parce que c'est un cas très ancien. Donc oui, on le sent très bien, il faut se renouveler, il faut retravailler sur de nouveaux cas, même si les problèmes y sont souvent les mêmes, que cela peut être la même problématique. Il faut s'adapter à l'environnement technologique nouveau avec des cas d'entreprises nouvelles. En fait, il ne faut pas trainer des vieux cas.

Il y a aussi une autre remarque qui me vient à l'esprit et là on est plutôt dans des conditions d'amélioration, je crois aussi qu'il faut autant que possible pour chaque institution créer ses propres cas, du moins créer des cas relativement personnels, spécifiques, soit à l'environnement, soit au pays. Je me souviens d'une anecdote quand j'étais à l'INSEAD, et où à l'époque on n'enseignait que des cas d'Harvard. Un participant à un programme exécutif est venu me voir à la fin en me disant : « Pourquoi suis-je venu à l'INSEAD, si je dois n'avoir que des cas d'Harvard ? J'aurais mieux fait d'aller directement à la maison-mère à Boston ! », et c'est vrai que cela avait particulièrement interpellé les membres du corps professoral. 95% des cas que l'on utilisait à l'époque étaient des cas d'Harvard, et même s'ils étaient excellents, ce n'était pas un bon signe vis-à-vis de l'institution dans laquelle on était. Depuis, l'INSEAD a bien évidemment et avec beaucoup de succès développé ses propres cas.

Bien sûr

Alors c'est vrai que Harvard est une fantastique usine à produire des cas, ce sont probablement les meilleurs cas, mais aujourd'hui on voit une diversification, on voit des cas qui viennent d'autres organisations, donc il faut là aussi diversifier les sources et non pas uniquement utiliser des cas notamment de Harvard, parce qu'à ce moment-là, on perd un peu sur l'identité de l'institution.

En termes d'institution, il y a quand même un caractère souvent très contextualisé dans le cas

Tout à fait, en termes d'environnement légal, culturel, fiscal et institutionnel en général.

Economique, juridique, social

Bien évidemment².

Et donc ce que vous suggérez c'est quand même de favoriser la production locale

Autant que possible, et cela me mène peut-être au point qui me semble le plus important, c'est qu'il faut absolument lier la méthode des cas au système de promotion, d'avancement, de « reward », de carrière dans nos institutions. Je crois qu'il faut d'abord en finir et cela fait des années et des années que je le dis aux différents doyens et aux différents responsables des institutions dans lesquelles j'ai eu la chance et l'honneur de travailler, cette dichotomie entre deux classes de Profs : « les stars » que sont les chercheurs, celles et ceux qui publient dans des revues universitaires et académiques lues par une minorité, et puis les « besogneux », celles et ceux qui font le travail et qui enseignent des cas dans des classes et notamment dans les programmes exécutifs pour pouvoir générer les ressources financières permettant de financer la première catégorie de Profs. Je caricature, mais c'est un peu ça. Je crois qu'il faut des chercheurs fondamentaux, permettant de faire avancer nos différentes disciplines, c'est incontestable, mais il faut aussi des pédagogues des gens qui assurent la transmission des idées et du savoir, et il faut que ces deux catégories soient traitées de la même manière en termes de carrière, en termes d'avancement, en termes de prestige etc.

J'insiste sur ce point, parce que je me souviens qu'à Harvard, on pouvait faire il y a encore une vingtaine d'années, une super carrière grâce à une super pédagogie et à la rédaction de cas brillants. Aujourd'hui je dis, et je l'affirme, que c'est impossible, même à Harvard. Si on n'a pas un certain nombre de publications dans les revues très spécialisées, on n'a aucune chance d'être promu. La seule production de cas ne permet plus aujourd'hui de faire carrière et d'être promu. C'est dommage, car je crois que c'est un système qui avait fait ses preuves, et qui a donné d'excellents et de super enseignants et qui a donné un renom à beaucoup d'institutions. Il leur a permis de créer des liens avec le monde des affaires, et ce lien se perd un peu aujourd'hui parce que le monde des affaires ne se reconnaît pas forcément dans un certain nombre de recherches et d'articles publiés de nos jours dans des revues de plus en plus sophistiquées et de plus en plus hermétiques, pour ne pas dire incompréhensibles pour le monde des affaires.

Donc il faut rééquilibrer un peu l'avancement, la carrière, la promotion, le *reward*, entre ces deux formes d'enseignants. L'idéal, c'est de posséder les deux dans la même personne, l'extraordinaire chercheur qui est

2. On se reportera au schéma d'analyse connu sous l'acronyme PESTEL (Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique, Légal).

en même temps un extraordinaire pédagogue et qui en même temps écrit des cas et qui est de surcroît respecté du monde des affaires. C'est fantastique, mais c'est une denrée très rare.

Or, ce qu'il faut pour être un très bon chercheur, c'est être relativement introverti, être relativement isolé dans son coin, aller au fond de soi-même, ce ne sont pas forcément les « skills », les expertises, requises pour écrire et animer un cas, où là il faut être plutôt très extraverti, et de manière quelque fois un peu théâtrale, pour animer avec succès une discussion avec des gens des affaires. Ce sont des qualités qui sont un peu différentes, et souvent incompatibles, en tous les cas très difficiles à trouver chez une même personne.

Il faut un rééquilibrage, et je suis très content de voir qu'il y a aujourd'hui des revues qui remettent à l'honneur la publication de cas, au même titre que des revues qui mettent à l'honneur des recherches plus théoriques et plus fondamentales. Il faut les deux. Il faut des enseignants-chercheurs, des enseignants-pédagogues et des enseignants-consultants.

D'autant que la frontière n'est pas toujours aussi nette ...

Exactement. Je pense à un cas que j'ai en tête ici, où il y a des merveilleuses applications à la théorie des jeux. Quand on regarde le cas Airbus-Boeing, qui est un exemple de duopole, que l'on peut enseigner de manière pratique à un groupe, et en même temps faire des recherches plus théoriques sur le duopole, sur la théorie des jeux. Il y a plein d'exemples de cas qui peuvent en effet donner lieu ensuite à des publications disons plus théoriques, et plus académiques.

Mais on a créé une sorte de frontière, très artificielle à mon sens, où il y a celles et ceux qui écrivent et animent des cas, et celles et ceux qui écrivent des articles. Je ne crois pas que ce soit une bonne vision des choses.

Et il y a aussi une frontière liée au fait qu'on valorise davantage les articles basés sur les méthodes statistiques, quantitatives³.

Tout à fait !

Alors qu'il y a des méthodes qualitatives qui donnent également des résultats très intéressants.

3. Certains cas peuvent cependant être tout à fait destinés à la mise en œuvre de techniques quantitatives et statistiques. Imaginons une entreprise disposant d'une base de données sur ses clients, d'un service souhaitant développer une solution de « Business Intelligence », ... il faudra à la fois comprendre les problématiques de l'entreprise, et savoir traiter des données réelles ou fictives, mais inspiré du cas réel, avec des logiciels statistiques et des packages spécialisés.

Bien sûr, les articles je dirais d'« analyse clinique » des entreprises qui sont des sortes de cas améliorés sont tout à fait souhaitables, ils devraient être davantage développés par nos collègues enseignant la gestion.

Mais elles sont malheureusement souvent moins bien classées que les revues quantitatives.

C'est un fait, c'est indéniablement sur cela qu'il faut réagir et se battre, parce qu'il n'y a pas de honte à aller mettre les mains dans le cambouis, pour écrire un cas, et ensuite à en tirer un article plus universitaire, plutôt que de s'asseoir devant son bureau et d'aligner des équations, si possible différentielles, et des modèles, de préférence sophistiqués.

Et parfois pas si réaliste que ce qu'on espérait.

Vous avez raison.

J'avais noté que vous aviez parlé du travail *ex post* par rapport au cas. Pouvez-vous nous développer cet aspect ?

Oui, je le mentionnais c'est vrai, quand j'ai dit que le cas exige une très grande préparation de la part des enseignants, de la part des participants, une préparation *ex ante* avant le cas et la discussion. Idéalement il faudrait aussi un travail *ex post*, c'est-à-dire revenir sur l'avis de chacun en petit groupe, revenir sur la discussion des cas, revenir sur ses prises de notes et essayer d'en tirer un certain nombre d'enseignements.

Et ça malheureusement c'est une chose qui n'est pas souvent faite, par manque de temps, et trop souvent quand on discute le un cas, on doit très vite enchaîner et passer au suivant, il faut lire le suivant. Il n'y a pas ce temps de la réflexion *a posteriori*, de voir ce que ce cas m'apporte en fonction de mon expérience, si je suis un dirigeant ou un cadre. Qu'est-ce qu'il m'apporte en tant qu'étudiant, qu'est-ce que j'en retiens ? Cela peut se résumer en quelques lignes. Qu'ai-je appris de ce secteur d'activité, sur la manière dont il est segmenté et organisé, la manière dont il se consolide et se transforme, etc. Il y a aussi cela dans la méthode des cas, une couverture exhaustive des différents secteurs de l'activité économique. On vante toujours le mérite des MBAs d'Harvard, l'une des raisons pour lesquelles je crois que les MBAs d'Harvard restent aux toutes premières places dans les classements mondiaux, c'est qu'un MBA d'Harvard – je crois qu'on a fait le calcul – ça représente à peu près 1000 cas, à raison de 3 cas par jour, sur 2 ans !

Quand vous avez étudié 1000 cas, vous avez étudié un peu tous les aspects de l'industrie et des services, vous avez vu tous les secteurs d'activité, vous avez vu ce qui s'y passe, ce qui s'y prépare, les mutations technologiques, les consolidations et donc vous êtes vraiment armé sur l'environnement des affaires au sens large du terme. C'est cet appren-

tissage que permettent les cas. Ce n'est pas quelque chose tiré de nulle part, c'est un exercice qui vous plonge dans un secteur d'activité avec des concurrents, avec une dimension internationale, donc on apprend aussi dans l'histoire – et pour cela le cas est important – tout ce qui se passe autour des entreprises que l'on est en train d'étudier en termes de concurrence, en termes d'évolution de la demande, en termes de régulation, en termes de technologies. Il y a un apport énorme de ce côté-là, et je crois que c'est loin d'être négligeable.

C'est très intéressant ce que vous dites.

Surtout pour les étudiants, parce qu'ils découvrent, et même pour des cadres confirmés et « executives », parce que cela va leur permettre de voir un peu ce qui se passe dans d'autres domaines que celui dans lequel ils opèrent quotidiennement, de voir que ces secteurs ont les mêmes problématiques ou ont des problématiques différentes pour telle et telle raison ; donc il y a un apprentissage de l'environnement économique, social, juridique, règlementaire, qui est fondamental dans la méthode des cas.

Cette approche c'est vraiment une approche de praticien. Ce que vous me décrivez m'évoque l'internat en médecine quand les jeunes médecins doivent traiter tout un ensemble de cas très divers très variés, avec des disciplines différentes. Finalement, voilà, c'est tout à fait ce que vous leur faites faire, avec ces 1000 cas pendant leur cursus.

Exactement, c'est un apprentissage je crois irremplaçable et absolument supérieur aux méthodes traditionnelles de transmission du savoir.

C'est étonnant c'est vrai que, je pense qu'en France on ne doit pas du tout arriver à ce type de chiffres.

C'est typique d'Harvard. Certains critiquent en disant, « vous faites des cas pour tout et n'importe quoi, mais pourquoi allez-vous enseigner les statistiques par exemple avec la méthode des cas ». Cela a peut-être été un peu vrai à Harvard, mais c'est moins vrai maintenant. Il ne faut pas tomber dans l'excès de vouloir appliquer la méthode des cas à tout prix, et sur des petits problèmes. Il faut l'utiliser à bon escient, et sur des problématiques de business. Je crois que Harvard a réagi à ces critiques. La méthode des cas, c'est vraiment une situation d'entreprise. Sinon ce sont des exercices. Il y a une différence entre le petit exercice où vous allez calculer l'écart-type, la moyenne, ou le coefficient de corrélation – c'est un exercice –, et le cas qui est quelque chose de différent, où il n'y a pas forcément de formule toute faite à l'avance.

C'est passionnant, car vous avez une longue expérience sur cette méthode.

Oui, très longue expérience, c'est la méthode qui m'a épanoui sur un plan pédagogique – ce qui ne veut pas dire je n'ai pas recours à d'autres approches pédagogiques dans d'autres contextes. C'est cette méthode qui m'a permis d'exprimer ou de faire passer un ensemble de concepts, d'idées et d'approches. Les cas que j'ai même encore maintenant sont toujours d'une très grande richesse. Un cas ça se travaille sans arrêt, il y a des cas que j'enseigne maintenant depuis trois, quatre, cinq ans, je les enrichis sans arrêt, avec l'actualité.

Oui exactement, on les ré-envisage différemment.

Il y a un truc que j'aime bien, ce sont les cas qui sont encore « in progress », en cours de développement, des cas où la réponse n'est pas encore connue, où on peut esquisser ce qui va se passer. Cela permet aussi aux participants et aux étudiants de continuer, bien après le cours, à s'intéresser au cas pour en connaître la suite et le dénouement éventuel. J'ai des gens qui m'ont envoyé des mails en disant «vous avez vu l'entreprise X dont on a étudié le cas vient de prendre telle décision ou de réaliser telle opération». L'exemple que je citais, Airbus, c'est un cas fascinant, à partir de la logique pour laquelle on a conçu le A380, et puis ensuite les problèmes, et aujourd'hui il est quasiment mis à l'arrêt, et on ne sait pas où ça va mener, donc le cas il est bien encore d'actualité ...

Il poursuit sa trajectoire, il poursuit son cours...

J'ai enseigné le cas Renault-Nissan, au moment où Renault a réalisé son investissement dans l'entreprise japonaise. Ce cas est toujours d'une grande actualité aujourd'hui 17 ans après, et les étudiants et participants continuent souvent à suivre le groupe automobile, à analyser ses performances, à déchiffrer ses mouvements stratégiques, etc. La méthode des cas incite donc les étudiants à lire la presse économique et à s'intéresser à ce qui se passe dans le milieu des affaires.

Oui, le coté immersif.

C'est aussi une incitation à développer sa culture économique, sa culture de l'entreprise et c'est un autre argument majeur en faveur de la méthode des cas.

Moi d'ailleurs, en tant que producteur de cas aussi, je vois bien dès qu'il y a une nouvelle sur un des cas que j'ai rédigé...

Ça fait clic.

Exactement

Et moi les gens qui m'entourent s'amuse toujours de me voir avec mon ciseau, découpant les articles relatifs aux cas que j'enseigne pour les actualiser et enrichir les prochaines discussions. C'est à n'en pas douter une méthode qui excite la curiosité.

Cela semble en effet important de développer la curiosité des personnes que l'on forme.

J'avais des étudiants sortant de maîtrise de gestion, une formation de très grande qualité mais qui étaient incapables de vous parler de ce qui se passait dans l'environnement des affaires. Ça semble aberrant, avec la méthode des cas, ils se sont passionnés pour les problèmes de restructuration, de fusions-acquisitions, de financement, etc.

On parle de choses passionnantes et

Il faut constamment faire le lien entre ce qu'on enseigne et ce qui se passe dans la réalité, et je crois que la méthode des cas est pour cela fondamentale et unique.

Il n'y a rien de plus excitant que d'avoir des étudiants curieux

Bien sûr, et au niveau des recruteurs c'est un point essentiel aussi, parce qu'ils le disent clairement les candidats ont des têtes bien faites, mais ils sont absolument incapables de faire le lien avec la réalité du business. La méthode des cas est un facteur de différenciation des étudiants, elle facilite leur employabilité, c'est indéniable.

On aurait sans doute dû filmer à la FNEGE, parce que je trouve qu'il y a eu des interventions passionnantes

Oui je pense, si vous renouvelez l'expérience, il faudra à tout prix la filmer et la diffuser. Il faut – vous le faites avec Stéphane, je vous en félicite – promouvoir et développer cette méthode, cette pédagogie et tout ce qu'elle implique, tout ce qu'elle exige, et faire remuer un peu les choses au niveau des institutions de gestion.

Ce n'est pas si facile ...

En termes de contenu de programmes, en termes de profil d'enseignants, en termes de carrière etc. Je sais que ce n'est pas facile. J'ai passé ma carrière à essayer de faire évoluer les choses, et les mutations restent limitées. On a même tendance de temps en temps à revenir un peu en arrière !!!

Parce que moi je vois même, j'ai même des collègues qui sont très sensibles aux cas, qui les utilisent et qui en produisent. Mais malgré tout, les mécanismes d'incitations font que, bien qu'ils y soient sensibles et

qu'ils en produisent, ils vont quand même prioriser très clairement les activités de recherche « classiques ».

J'ai une anecdote qui est vraie, et qui me remplit d'un malaise profond. J'ai connu le cas d'un jeune enseignant-chercheur, Professeur assistant à Harvard, qui a été pénalisé au niveau de sa promotion, parce qu'il avait de trop bons *feed-backs* en tant qu'enseignant. L'argument était qu'il passait probablement trop de temps à préparer ses cours, et donc pas assez de temps à faire sa recherche !

C'est incroyable...

On arrive à un phénomène aberrant. Là il y a quelque chose qui ne fonctionne pas. Il faut à tout prix, d'une manière ou d'une autre, susciter une réaction et il faut prendre en compte le fait d'être un bon enseignant, d'enseigner avec talent et maîtrise. La méthode des cas, c'est un plus, et non pas un obstacle à une promotion.

C'est effrayant.

Oui, c'est effrayant. Quand je le dis, les gens croient que je l'invente tellement c'est extrême. Ce n'est malheureusement pas le cas.

Très bien.

Je crois que l'on a fait le tour.

Marc, je vous remercie mille fois de nous avoir fait partager votre expérience sur la méthode des cas.

Olivier, je vous remercie de votre gentillesse et de votre patience. Présentez mon bon souvenir à Stéphane ! Et tous mes vœux de réussite dans votre belle entreprise de promotion de la méthode des cas. Je suis votre supporter n°1.