

*Traiter et résoudre un ***cas pratique*** en ***management****

Stratégie • GRH • Marketing

Cécile Ayerbe
Olivier Meier
Audrey Missonier



DUNOD

Traiter et résoudre un cas pratique en management

Consultez nos parutions sur dunod.com

The screenshot shows the Dunod website interface. At the top, there's a navigation bar with the Dunod logo and links to Ediscience, ETSF, InterEditions, and Microsoft Press. Below this is a search bar and a 'Recherche' button. The main content area is divided into several sections:

- Accueil**: A central area featuring book covers and titles such as 'Bacchus 2008', 'Profession dirigeant', and 'Python'. Each book has a brief description and the author's name.
- Interviews**: A section on the left with portraits of authors and links to interviews.
- Événements**: A section on the left with links to events and workshops.
- LES BIBLIOTHÈQUES DES MÉTIERS**: A section on the right with links to various professional libraries like 'Bibliothèque du DSI', 'Gestion industrielle', etc.
- LES NEWSLETTERS**: A section on the right with links to different newsletters like 'Action sociale', 'Psychologie', etc.

At the bottom of the page, there's a footer with links to 'bibliothèques des métiers', 'newsletters', 'Microsoft Press', 'ediscience.net', 'expert-sup.com', and a 'Notice légale' link.

Cécile AYERBE
Olivier MEIER
Audrey MISSONIER

Traiter et résoudre un cas pratique en management

Stratégie
GRH
Marketing

Préface de Claude Lombard
et Thierry Teboul

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2008

ISBN 978-2-10-053623-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Préface – L'étude de cas :	
un exercice professionnalisant	1
Introduction	7
1	La méthode des cas : les attentes des enseignants et étudiants 9
	<i>Quelles sont les attentes du correcteur ?</i>
	<i>Que juge en priorité un enseignant ?</i> 9
	<i>Quelles sont les principales difficultés des étudiants pour résoudre un cas ?</i> 27
2	Qu'est-ce que la méthode des cas ? 37
	<i>Les qualités d'un bon cas</i> 40
	<i>Les critères d'un mauvais cas</i> 45
	<i>Ce que l'on attend des étudiants</i> 47
	<i>Ce que l'on attend de l'enseignant-animateur</i> 49
	<i>Étape 1 : La prise de connaissance du cas</i> 54
	<i>Étape 2 : L'identification de la problématique</i> 58
	<i>Étape 3 : Organiser les tâches et gérer son temps</i> 63
	<i>Étape 4 : L'analyse du cas</i> 66
	<i>Étape 5 : L'élaboration de solutions</i> 71
	<i>Étape 6 : La rédaction et formulation des réponses</i> 74
	<i>Méthode du cas pratique en droit : une épreuve spécifique aux règles précises</i> 77

3	Quelles compétences pour la résolution d'une étude de cas ?	91
	<i>Rechercher des informations complémentaires</i>	93
	<i>Repérer les informations pertinentes</i>	95
	<i>Synthétiser et analyser l'information</i>	97
	<i>Échanger et convaincre au sein d'un groupe</i>	103
	<i>Présenter des résultats et argumenter face à un auditoire</i>	106
	<i>Comprendre le monde de l'entreprise</i>	108
	<i>Apprendre par l'action</i>	110
	<i>Prendre des décisions réalistes</i>	111
	<i>Savoir gérer son temps et la répartition des activités</i>	115
	<i>Savoir rendre un travail finalisé</i>	115
4	Étude de cas : Matis-Fluidy	119
	<i>Les objectifs de développement</i>	122
	<i>Les opportunités de développement</i>	125
	<i>Étape 1 : La prise de connaissance du cas</i>	134
	<i>Étape 2 : L'identification de la problématique</i>	138
	<i>Étape 3 : Organiser les tâches et gérer son temps</i>	145
	<i>Étape 4 : L'analyse du cas</i>	146
	<i>Étape 5 : L'élaboration de solutions</i>	152
	<i>Étape 6 : Rédaction et formulation des réponses</i>	152
5	Entretien avec Charles Croué	155
	Bibliographie	169

Préface

L'ÉTUDE DE CAS : UN EXERCICE PROFESSIONNALISANT

Mesurer l'habilité 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