

Processus de création d'un cas

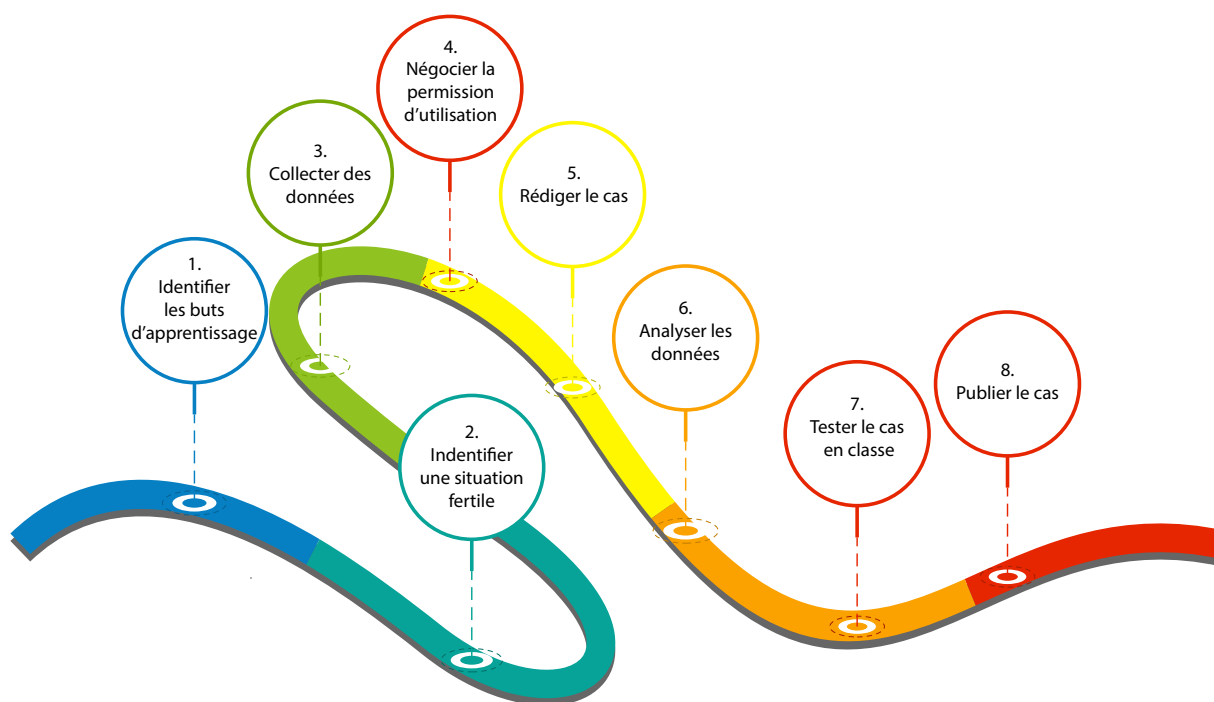


Figure 1 : Processus de création d'un cas

Voici les étapes typiquement empruntées pour créer un cas.

1-Identifier les buts d'apprentissage en fonction des objectifs pédagogiques

Les réponses aux questions suivantes devraient aider à déterminer les besoins d'apprentissage du cas. Qu'est-ce que les étudiantes et étudiants doivent être capables de faire pour réussir mon cours? À quel objectif le cas pourrait-il répondre ? Par exemple, est-ce que je souhaite que le corps étudiant pose un diagnostic sur une situation, qu'il critique une stratégie d'ingénierie, trouve la meilleure solution dans le contexte et fasse des recommandations pour améliorer l'optimisation des processus, ou qu'il s'en tienne à une analyse exhaustive de la démarche retenue par les acteurs du cas?



2- Identifier une situation fertile



Pour identifier une situation féconde, se tenir informé de l'actualité, lire des articles scientifiques et de presse, discuter avec des personnes en entreprises (ex. : gestionnaire, ingénieur, opérateur, spécialiste en ressources humaines) et consulter des collègues pour reconnaître des personnes ressources ayant vécu la situation type, riche d'apprentissages. Si vous choisissez une entreprise ou un contexte professionnel spécifique, il faut vérifier s'il y a assez de rebondissements, de dilemmes, d'avis contraires et de faits intéressants pour rédiger un cas; par exemple, déterminer si un problème existant est déjà présent dans le contexte professionnel en question et si ce problème pourrait être inclus dans le cas. Il est possible de rencontrer plusieurs problèmes au sein d'un même cas.

3-Collecter des données

Pour obtenir des données réalistes, il est important de se baser sur des sources valables. Elles peuvent provenir de données primaires (ex. : observations, entretiens, questionnaires) ou secondaires (ex. : articles scientifiques, articles de presse). Il est nécessaire de collecter des données fiables et riches, susceptibles de répondre aux objectifs pédagogiques.



Important : Lorsqu'une étude de cas a une visée de recherche, il faut obtenir un certificat éthique avant de solliciter des participants. Lorsqu'un cas a une visée pédagogique, ce n'est pas nécessaire. Dans tous les cas, il faut s'assurer que l'entreprise donnera ou a l'intention de donner l'autorisation de publication des données ou des événements problématiques vécus avant de les collecter. Il faut faire signer un document de consentement aux personnes interrogées pour s'assurer que les données pourront être utilisées. Il est nécessaire de demander dans quelle mesure les personnes souhaitent être identifiées ou non. Généralement, des noms fictifs peuvent être utilisés à moins que ces personnes souhaitent être identifiées formellement (ex. : personnalités connues). Pour un cas en milieu de travail, il est souvent utile d'obtenir des informations concernant des niveaux hiérarchiques, des exigences du travail, des types de tâches, etc.

4-Analyser les données



Après avoir collecté une bonne quantité de données, il faut choisir lesquelles utiliser. Pour cela, il faut tenir compte des objectifs pédagogiques, de la nécessité de présenter plusieurs versions des faits et des perceptions de la réalité. Ensuite, il faut regrouper l'ensemble de l'information obtenue (entrevues, livres, articles, etc.) et commencer l'analyse. L'objectif est de faire un tri afin de ne conserver que l'information pertinente au cas. Enfin, il faut vérifier que les destinataires ont suffisamment d'informations pour résoudre chaque phrase un peu comme un casse-tête. Ces étapes permettent de voir si les informations obtenues sont suffisantes et claires.

5-Rédiger le cas

Afin que le cas soit le plus clair possible pour ses destinataires, il faut commencer par décrire le contexte, définir et situer le problème ou la situation à expliquer, décrire le lieu et le temps, décrire les personnes en cause, leurs personnalités et leurs fonctions, présenter la séquence d'événements qui ont amené le problème et déterminer où devra s'arrêter le cas pour permettre l'analyse ou la prise de décision souhaitée. D'un point de vue opérationnel, on doit :

- Définir le nombre de sections ;
- Éviter de laisser paraître l'analyse personnelle de la personne qui le rédige au besoin, cette analyse peut être incluse dans la note de cas ;
- Vérifier si les données sont suffisantes à la bonne compréhension et résolution du cas.



6- Négocier la permission d'utilisation

Lorsque vous aurez une première version, la soumettre aux personnes concernées ou en autorité (ex. : chef d'entreprise) pour vous assurer d'avoir traduit adéquatement la situation dans le cas, en respectant les personnes ayant vécu la situation. Le caviardage de certaines données plus sensibles peut être demandé. Il est parfois plus facile d'obtenir et de négocier la permission d'autorisation lorsque les personnes concernées participent à l'écriture du cas. On parle alors d'un cas collaboratif ou d'une coconstruction d'un cas. L'autorisation peut aussi être demandée après avoir testé une première fois le cas en classe, cela dépend de l'entente avec les personnes concernées.

7- Tester en classe

Soumettre la version préliminaire aux étudiantes et étudiants puis noter les commentaires et les difficultés rencontrées. Cela permettra d'adapter le cas en conséquence pour le rendre plus clair ou plus réaliste s'il s'agit d'un cas fictif. Vérifier que le cas suscite leur intérêt. S'il ne suscite pas d'intérêt, tenter d'en comprendre les raisons. Il se peut que les étudiantes et les étudiants n'aient pas l'impression que le cas soit réaliste ou qu'il développe une compétence décisive dans leur cheminement, que le sujet leur semble dépassé, qu'il soit ennuyeux et qu'il ne représente pas un défi de taille, qu'il soit trop complexe, qu'il comporte trop d'erreurs, de détails superflus, qu'il soit si caviardé que l'on ne puisse plus aller au fond des choses, etc.



8- Publier le cas



Publier la version finale après l'avoir testée et obtenu l'approbation des acteurs du cas. Modifier le cas en fonction des observations de l'étape 7. Il est possible d'amender le cas au fil du temps ou d'y ajouter des suites. Un cas peut continuer d'évoluer pour accroître sa durée de vie.

Critères de réussite d'un cas

Un cas réussi, qu'il soit réel ou fictif, en est un construit autour d'expériences réelles, de faits ou d'informations réalistes. Il doit :

- Adopter un style d'écriture fluide et clair ;
- Décrire les événements ou les données dans un ordre logique ;
- Proposer différents points de vue ;
- Représenter un défi adapté aux personnes qui l'analyseront ;
- Permettre plusieurs réponses possibles ;
- Stimuler l'intérêt par l'ajout de matériel complémentaire (ex. : image, audio, vidéo, etc.).

Susciter l'intérêt

Il est indispensable de stimuler les étudiantes et étudiants pour assurer une meilleure intégration des concepts. Pour ce faire :

- Organiser le cas comme une histoire avec un début, une intrigue et un dénouement ;
- Rendre le cas réaliste ;
- Évoquer un problème relativement majeur ;
- Reprendre des propos réellement annoncés par les personnes interrogées ;
- Présenter plusieurs solutions avec différentes conséquences ;
- Faire appel aux émotions, si le cas le permet ;
- Illustrer les propos par un organigramme ou une figure ;
- Ajouter une image ou une vidéo des enregistrements des personnes interrogées pour permettre aux destinataires de mieux connaître les acteurs principaux du cas et d'être plus investis dans l'analyse de celui-ci.

Avantages de l'analyse d'un cas

L'apprentissage par les cas offre des avantages uniques. Il met l'accent sur le développement des compétences sociales, favorise les échanges d'idées et permet d'analyser de réelles problématiques organisationnelles et industrielles dans le but d'accélérer l'entrée sur le marché du travail des étudiantes et étudiants et favoriser leur prise de décision dans les organisations.

En résumé, l'analyse d'un cas permet d'atteindre les objectifs suivants :

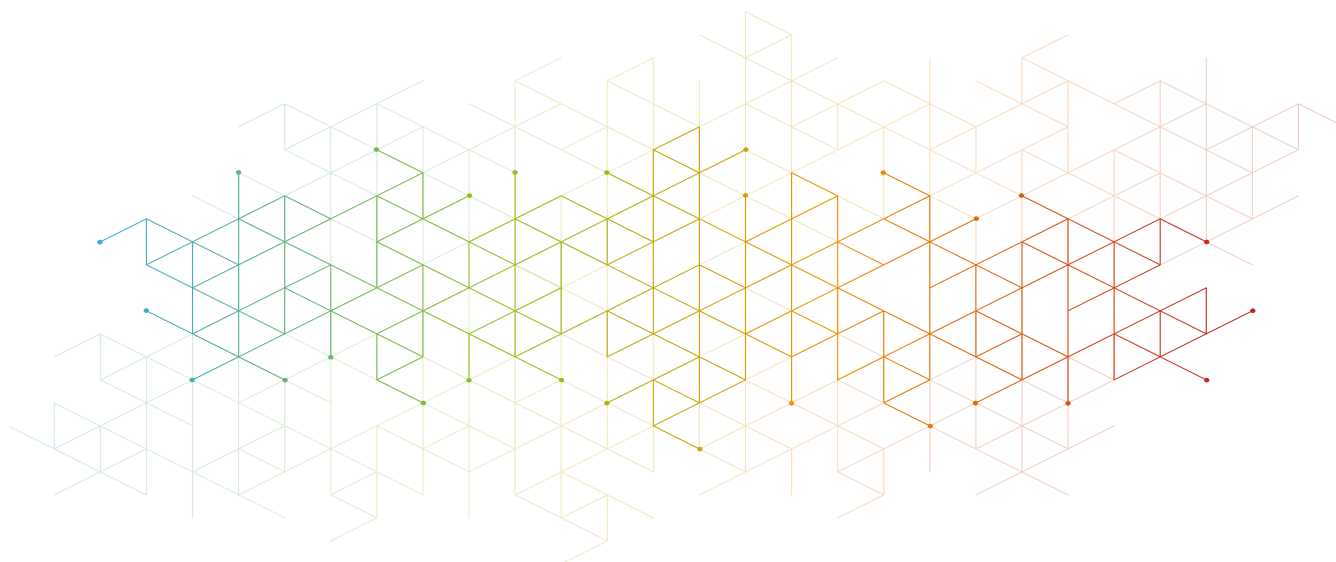
- Porter un regard plus humain sur les enjeux sociaux, environnementaux, technologiques, organisationnels, etc. ;
- Provoquer un dialogue interdisciplinaire pour adopter une vision plus large d'une situation et s'éloigner d'une vision en silos ;
- S'adapter à des situations nouvelles, incertaines et complexes ;
- Développer une pensée critique et un esprit de synthèse ;
- Développer des habiletés à communiquer afin d'exprimer clairement ses idées ;
- Être à l'écoute des solutions avancées par ses coéquipiers avant de formuler une réponse.

Référence :

Document : « Méthode de cas écriture » et « How to write a good case » ;

Lane, J. (2007) « Case writing guide ». Schreyer Institute for Teaching Excellence. Penn State.

Mesny, A. (2016) « Guide de production de cas pédagogiques ». Centre de cas. HEC Montréal.



Laboratoire
d'apprentissage
par les cas

