

# E nseigner ... apprendre

Un ajout à l'exposé magistral

## La méthode des cas

### Yolande Van Stappen\*

Professeure en techniques  
de gestion de bureau  
Cégep Joliette-De Lanaudière

La méthode des cas, rendue célèbre par l'Université Harvard, utilise des problèmes tirés de la vie réelle et s'applique à divers domaines : histoire, biologie, chimie, communications, médecine, droit, administration, etc. Elle permet d'entraîner les élèves à aborder des situations concrètes « [...] particulièrement pour exercer leur esprit à effectuer un diagnostic, à poser correctement les problèmes malgré la complexité des critères d'importance et d'urgence, à rechercher les solutions qui répondent le plus complètement aux problèmes à résoudre, et à prévoir leur mise en œuvre en choisissant les moyens et en planifiant les actions. »<sup>1</sup>

### Caractéristiques de la méthode des cas

La méthode des cas comporte trois phases : tout d'abord une analyse, faite individuellement par l'élève, qui aboutit au diagnostic de la situation ; ensuite une discussion en petits groupes pour confronter les diagnostics, formuler et ordonner les problèmes à résoudre, puis construire une solution ; enfin, une séance plénière pour confronter les thèses en présence et discuter des avantages et inconvénients des solutions proposées par les petits groupes pour arriver à une solution efficace.

Dans la méthode des cas, l'enseignant doit être à la fois la personne qui apporte des connaissances et celle qui anime les discussions ; il lui faut :

\* L'auteure vient de publier *L'enseignement par la méthode des cas* (Cégep Joliette-De Lanaudière), qui lui a mérité un prix d'encouragement dans le cadre du concours des Prix du Ministre 1989.

— choisir le cas en fonction des objectifs poursuivis ;

- *préparer la documentation théorique nécessaire et décider sous quelle forme elle sera transmise aux élèves : exposé oral, notes de cours, documents écrits, recherches de la part des élèves, etc. ;*

— préparer le cas :

- *étudier le cas et chercher le plus de solutions possibles ;*
- *explorer les solutions afin de ne pas se faire prendre au dépourvu ;*

— animer le cas :

- *permettre aux participants et participantes de s'exprimer pleinement ; ce qui signifie : ne pas s'imposer tout en animant ; veiller à ne pas orienter les discussions vers sa propre solution et laisser réellement les élèves s'exprimer librement ;*
- *susciter la discussion lorsque c'est nécessaire ;*
- *jouer le rôle de simple membre du groupe ayant les mêmes droits que les autres ;*
- *ramener les discussions sur le sujet lorsque le groupe s'égare (la méthode est efficace si un contrôle est exercé) ;*
- *poser des questions qui ouvrent des pistes de recherche ;*
- *faire le point sur les discussions, résumer les débats aux moments propices (jugement en situation) ;*

— assurer le suivi des cas :

- *faire la synthèse des discussions, oralement ou par écrit ;*
- *exiger un résumé des discussions des différents groupes et de leur(s) solution(s) ;*
- *transmettre cette information à tous les membres de tous les groupes.*

Pour les élèves, un cas pose un problème concret, qui a réellement existé et qui appelle un diagnostic ou une décision. L'étude de cas suppose de la part des

élèves d'effectuer quatre opérations essentielles :

— analyser le cas : recherche des faits et des liens entre ces faits, ce qui peut exiger des lectures et la recherche des informations nécessaires à la compréhension du cas ;

— poser un diagnostic : interprétation des relations découvertes entre les différentes données du problème ; jugement de la situation existante ; étude de solutions ;

— prendre une décision : choix de la meilleure solution ;

— conceptualiser : déduire, des cas étudiés, des principes opérationnels pratiques ou des règles à suivre, applicables à des cas ou situations similaires.

En outre, ce qui importe dans la méthode des cas, c'est la DÉMARCHE, LE PROCESSUS D'ANALYSE suivi pour arriver à une solution, c'est la cohérence du processus d'analyse et non l'atteinte d'une seule bonne solution. En effet, deux groupes peuvent arriver à des solutions différentes, toutes deux applicables et susceptibles d'être efficaces.

### Valeur pédagogique de la méthode des cas

La méthode des cas peut être vue comme un complément précieux à l'exposé magistral. L'exposé magistral transmet des informations, des connaissances, des concepts (« cours théoriques »). L'élève y joue toutefois un rôle passif et éprouve des difficultés à faire le lien entre théorie et pratique. L'exposé magistral ne peut donner de l'expérience. L'élève perd beaucoup de motivation du fait qu'il ne voit pas immédiatement ou l'enseignement mène. En outre, de nombreuses études prouvent que cette méthode ne développe pas les capacités d'analyse, de synthèse et de jugement et ne favorise pas les changements

d'attitude. La méthode des cas, au contraire, permet aux élèves d'aller chercher indirectement de l'expérience à partir de problèmes concrets et de développer des habiletés de niveau supérieur ; elle augmente aussi leur motivation à apprendre.

## *Acquisition d'expérience*

Personne ne peut transmettre ou donner son expérience aux autres : « Wisdom can't be told »<sup>2</sup>, et pourtant, la plupart de nos conceptions proviennent de l'expérience d'autrui. Par la méthode des cas, les élèves participent activement à un processus proche de l'expérience réelle, ce qui entraîne une forte implication de leur part dans le processus d'apprentissage : on apprend à chercher l'information non seulement dans le cas lui-même, mais dans d'autres sources de références ; on apprend comment chercher, comment sélectionner l'information et on apprend des autres élèves. Il y a intégration des connaissances et deux types de transfert sont réalisés :

1. Il faut appliquer la théorie trouvée dans les livres et autres sources à la situation décrite dans le cas, ce qui permet de faire la relation entre théorie et pratique.
2. L'application de ce qui est étudié en classe prépare à la situation de travail réelle. Les élèves pourront faire des transferts plus rapidement une fois rendus sur le marché du travail.

## *Développement d'habiletés*

La méthode des cas développe un certain nombre d'habiletés :

— Habileté à communiquer, à défendre ses positions face à un groupe, oralement (discussion, communication orale) ou par écrit (rapport sur l'analyse du cas et arguments en faveur de la solution retenue) ; dans ce dernier cas, il y a développement des compétences en rédaction ;

— Habileté à prendre des décisions et à avoir confiance dans les décisions prises ;

— Habileté à résoudre des problèmes, ce qui permet le développement des capacités d'analyse, de synthèse, de jugement (capacités de niveau supérieur dans la taxonomie de Bloom) ; la méthode des cas développe des habiletés cognitives lors de l'étude individuelle des cas ;

— Habiletés interpersonnelles : le travail en groupe favorise le développement des habiletés interpersonnelles. Chacun apprend à exprimer et à défendre ses opinions avec clarté et concision, à accepter la critique, à écouter et accepter les opinions des autres, à évaluer ses propres opinions, à les comparer à celles des autres et à les modifier au besoin. Être confronté à la position des autres élèves permet de faire ressortir les jugements de valeur dans une action spécifique. Cela peut influencer la morale, l'éthique d'une jeune personne. On relativise alors le rôle des faits et des valeurs dans la prise de décision. Les cas-jeux de rôles se prêtent particulièrement bien à cette fin.

## *Augmentation de la motivation*

La motivation des élèves est grande, car il y a moins de routine en classe (étude de problèmes différents, discussions en petits groupes, en plénière) ; les élèves voient la relation possible entre théorie et pratique et savent que cela leur sera profitable lors de leur entrée sur le marché du travail. Il leur est plus facile « d'absorber » l'information, car cette information est reliée à une situation réellement vécue, à la différence de simples lectures détachées de la réalité. En outre, les élèves accepteront d'autant plus volontiers de proposer des solutions qu'ils n'en assument pas la responsabilité et que les solutions proposées ne les engagent pas réellement. Enfin, l'adulte qui retourne aux études, accepte plus facilement les données fournies dans des cas que sous une autre forme : sa motivation augmente.

## **Limites inhérentes à la méthode des cas**

La méthode des cas comporte certaines limites. Ainsi, même s'il permet de faire le lien avec la réalité, le cas n'est pas l'équivalent de la réalité : l'information est filtrée par les perceptions du rédacteur, de la rédactrice : la communication

des perceptions ne peut être parfaite puisqu'il y a eu intervention d'une tierce personne. Le cas, présentant une situation particulière, sortie de son contexte, est souvent limité à un genre de problème et à des perspectives incomplètes ; cela peut affecter la compréhension du problème. L'efficacité s'en ressent : a-t-on bien couvert l'ensemble de la matière ? À la différence de l'exposé magistral, on ne peut exercer un contrôle absolu sur le contenu. En outre, cerner le problème et trouver les solutions prend plus de temps que la simple prise de notes sous dictée. Et de plus, cette méthode exige une bonne préparation de la part des professeurs et des élèves. Elle exige aussi passablement de temps en classe pour porter fruit. Selon plusieurs auteurs, il faut de dix à quinze séances de deux à trois heures chacune, chaque semaine, pour que la méthode soit efficace. Comme toute méthode active, la valeur formatrice de la méthode des cas est faible au début mais s'élève au bout de dix à quinze séances et progresse par la suite très rapidement.

## **Recherches sur la valeur pédagogique de la méthode**

De nombreuses recherches et études, certaines d'une durée de vingt ans, ont porté sur la méthode des cas. Dale Beckman<sup>3</sup> a rassemblé et comparé les résultats de ces recherches relativement à cinq aspects. 1. l'acquisition de l'information ; 2. la rétention de l'information ; 3. l'effet sur les attitudes et le comportement ; 4. les capacités d'analyse, de synthèse, d'intégration de l'information ; 5. la préférence des étudiants et étudiantes pour la méthode. Les comparaisons ont toujours été faites par rapport à l'exposé magistral.

En ce qui concerne l'acquisition de l'information, il y a peu ou pas de différence entre la méthode des cas et l'exposé magistral ; par contre, l'information est retenue beaucoup plus longtemps dans les classes utilisant la méthode des cas ou toute méthode basée sur la discussion. De même, la méthode des cas et la discussion sont supérieures à l'exposé pour développer les capacités d'analyse, de synthèse, de jugement, et pour entraîner des changements d'attitude et de comportement durables. Enfin, les études démontrent que les élèves

préfèrent la méthode des cas. « ... les étudiants et les étudiantes montrèrent clairement leur préférence pour la méthode des cas et les instructeurs-es s'en aperçurent assez vite. Cette attitude étudiante fut un facteur déterminant pour accélérer l'utilisation de cas en classe. »<sup>4</sup>

La valeur pédagogique de la méthode des cas est démontrée. La méthode des cas est supérieure à l'exposé magistral à bien des égards et ne lui est pas inférieure, mais égale, pour la transmission de l'information. Elle engage activement l'élève dans son apprentissage, lui apprend à apprendre, à porter des jugements motivés et développe les capacités de niveau supérieur : analyse, synthèse, évaluation. Bien qu'elle exige plus de travail, l'élève la préfère à l'exposé magistral. Si la méthode n'est pas plus utilisée, ce n'est certes pas pour des raisons pédagogiques, mais parce qu'elle exige un nombre restreint d'élèves par groupe, des locaux aménagés en conséquence (favorisant la discussion en petits groupes et en plénière), une préparation spéciale de la part des professeurs. Une solution serait de former les professeurs à la méthode des cas (perfectionnement collectif, par le biais de PERFORMA ou par d'autres moyens), de disposer de cas pour le niveau collégial et d'allouer les ressources nécessaires à un enseignement basé sur la méthode des cas. ■

---

## RÉFÉRENCES

1. GUY, Serraf, *Dictionnaire méthodologique du marketing*, collection ADETEM marketing demain, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1985.
2. GRAGG, Charles I., *Because Wisdom Can't be Told*, HBS Case Services, Harvard Business School, Boston, 6 p.
3. BECKMAN, M. Dale, « Evaluating the Case Method », dans *Educational Forum*, 34, 4, mai 1972, p. 489-497.
4. *Ibid.*, p. 497.

---

## LECTURES SUGGÉRÉES

ANDREWS, Kenneth R., *The Role of the Instructor in the Case Method*, Harvard Business School Case Services, Boston, 8p.

BRIEN, Robert, Ph. D., et DORVAL, Esther, B. Sc. Ed., *Le choix des méthodes d'enseignement*, guide pratique, Québec, 1984, p. 124-127.

CHRISTENSEN, C., Roland with Abby J. Hansen, *Teaching and the Case Method*, Harvard Business School, Boston, 290 p.

Collège d'enseignement général et professionnel Montmorency, *Guide méthodologique de la planification des cours*, nov. 1974, p. 16.

COREY, Raymond E., *Case Method Teaching*, Harvard Business School Case Servi-

ces, Harvard Business School, Boston, 18 p. ERSKINE, James A., LEENDERS, Michiel R. et MAUFFETTE-LEENDERS, Louise, *Teaching with Cases*, Research and Publications Division, School of Business Administration, The University of Western Ontario, London, mars 1981, 305 p.

MC ADOO, Joe (Drury College) et NELSON, Paul (University of Missouri), « Teaching Speech Communication via the Case Method », in *Today's Speech*, vol. 23, n° 3, summer 1975, p. 29-32.

MERRY, Robert W., *Preparation to teach a case*, HBS Case Services, Harvard Business School, Boston, 4 p.

MUCCHIELLI, Roger et OLMSTEAD, Joseph, *La Méthode des cas de Harvard*, Université de Montréal, 15 p.

TOURNIER, Michèle, *Typologie des formules pédagogiques*, Recherche effectuée au collège de Maisonneuve, Direction générale de l'enseignement collégial, mai 1978.