

La méthode des cas de Harvard, une pédagogie obsolète ?

Michel Leroy

Docteur en Sciences de Gestion

Professeur Associé à Paris Nanterre

Nouveauté pédagogique à la fin du 19^{ème} (une technique relativement inédite), devenue innovation au 20^{ème} (par l'industrialisation du procédé à Harvard), la méthode des cas élaborée dans les Business Schools pourrait être en fin de cycle au 21^{ème}. En effet, l'évolution de l'environnement des entreprises et des paradigmes les affectant nécessite de nouvelles approches. Nous nous posons donc la question de l'obsolescence de la méthode des cas telle qu'appréhendée par Harvard et les Business Schools.

Dans une première partie, nous rappellerons le développement historique de cette méthode des cas et son glissement idéologique, porté par le paradigme de Friedman, vecteur d'obsolescence, dans un environnement devenu global, porté par le paradigme de Freeman.

Dans une seconde partie, nous montrerons, à travers la présentation d'un cas de Harvard par neuf écoles internationales, les effets concrets de notre analyse.

Mots clé : Harvard, Case Study, Méthode des cas, maïeutique.

INTRODUCTION

Le management naît au début du 20^{ème} siècle et nécessite des acteurs formés, les managers.

Harvard Business School voit le jour en 1908, alors que le premier MBA (Master in Business Administration), est créé à Dartmouth College la même année (Drancourt, 1998) ; un processus pédagogique innovant doit être lancé pour ce métier inconnu : ce sera la méthode des cas.

La méthode des cas de Harvard, parfois critiquée reste pourtant largement imitée, ses laudateurs devenant même des « case method evangelists » (Bridgman et *al.* 2016, p. 725). Pourtant, tout laisse à penser que ce modèle est désormais dépassé¹ car il ne prend pas suffisamment en compte un environnement économique qui tend à changer de plus en plus rapidement, ce qui cadre mal avec l'objectif initial de la méthode.

Se pose aujourd'hui la question de l'obsolescence du modèle de Harvard. Nous y répondrons en montrant pourquoi cette méthode paraît obsolète (I), puis nous montrerons par un...cas (II), les enjeux inhérents.

I) LA MÉTHODE DES CAS DE HARVARD, UNE INNOVATION MAJEURE EN VOIE D'OBSOLESCENCE

Le concept de Case Study est ambigu car il a plusieurs sens (Crossley&Vulliamy, 1984) : anthropologique (utilisé par Malinowski par exemple), sociologique (par l'école sociologique de Chicago) et comme outil d'évaluation (une forme d'enquête encadrée). C'est cette dernière approche qui nous intéresse, utilisant des méthodes d'enquête ethnographiques, historiques, incluant l'étude de la production et du processus de création de la connaissance.

Le concept de Case Study peut-être également considéré comme flou.

Les cas de Harvard, qui dispensent, *via* une technique socratique, un contenu idéologique, en réalité (I.1), paraissent aujourd'hui en voie d'obsolescence (I.2).

I.1) Un technique socratique qui est devenue idéologique, rançon de son succès

¹ Les Echos du 16 août 2017, page 3, annoncent que la moitié des écoles de commerce américaines ont vu reculer les candidats étrangers à leur MBA, et seul un tiers a connu une hausse de candidatures. Ceci pourrait être dû aux restrictions de visas par l'administration américaine, mais le nombre d'étudiants américains baisse lui aussi.

La méthode des cas naît de l'utilisation des jurisprudences comme outil de formation des juristes et de la maïeutique comme pédagogie (I.1.1). Désormais définie par sa propre existence, la méthode, devenue idéologique (I.1.2) ne semble plus répondre aux exigences d'un monde en mouvement, pour une entreprise devenue « agile et socialement responsable ».

I.1.1) Une technique issue du Droit et de pratiques maïeutiques

Héritière des études de cas juridiques (*cases*) proposées par le Dean Langdell à Harvard Law School vers 1870, la méthode est appliquée dès 1912 à la Harvard Business School (HBS) par le Dean Gay, et systématisée dès 1924².

La technique développée par cette méthode est la maïeutique, accouchement des esprits, fondée sur trois procédés, l'induction (un assemblage de faits et d'exemples), la définition et la déduction (Janet et Séailles, 1899).

L'objet d'un cas est de favoriser une prise de décision, en donnant à l'étudiant une situation business réelle, présentant une situation donnée, dans un environnement précis et incluant des points de vue du management (Shugan, 2006) ; trois objectifs expliquent l'intérêt des cas : une implication des étudiants dans l'apprentissage, une amélioration de l'application des théories enseignées et un entraînement des étudiants au sens des réalités. La méthode des cas donnerait alors à l'étudiant, une meilleure vision du travail du manager, inscrit dans un contexte social complexe ; malheureusement, cette vision manque souvent de réalisme car l'exposé du problème dévoilé par le cas est souvent plus clair que ce que la réalité peut présenter (Roulac, 1975).

Cette vision simplificatrice peut alors faire de la méthode des cas, le support d'une idéologie.

I.1.2) Une orientation idéologique

L'idéologie, dans notre propos, provient du concept lui-même : les bases théoriques apportées par l'enseignement en sciences humaines (essentiellement en marketing et en management) et en sciences de gestion (stratégie et finance), et leur application sont fonction des informations diffusées par le texte. Le paradigme de référence est la maximisation du profit, et le point de vue des acteurs doit être celui des dirigeants, selon beaucoup d'auteurs (Bridgman et al. 2016). Ce glissement idéologique de la méthode des cas de Harvard est très clair si on analyse l'évolution historique de cette école de commerce.

Le management est perçu par Harvard comme un processus technique et non un processus social, les managers devant manipuler leurs subordonnés (Swiercz et Ross, 2003).

La méthode des cas, outil pertinent ayant fait ses preuves jusqu'aux années 1980 est donc devenue, dans son utilisation par des Business Schools comme Harvard, un outil idéologique de formation de dirigeants, visant à optimiser des organisations modélisées et désincarnées. Cette approche est potentiellement devenue obsolète.

I.2) Une remise en question, vers l'obsolescence

L'obsolescence, en économie, est une diminution de la valeur d'usage d'un équipement en raison d'un progrès technologique. De nouvelles techniques de présentation de cas apparaissent, notamment à Polytechnique Zurich, plaçant bien les cas de Harvard dans cette situation. De nouvelles méthodologies comme l'abduction se développent, renforçant encore cette observation.

L'obsolescence peut aussi être analysée, en sociologie, comme une chose périmée, c'est-à-dire dépassée par le temps : l'entrée dans l'ère du numérique et l'apparition du Big Data renforcent encore notre point de vue.

² <http://www.thecasecentre.org/main/>

1.2.1) Une obsolescence « pratique » analysée par les utilisateurs

Tout comme le concept de cas était flou et ambigu, la remise en question des cas de Harvard est également ambivalente : pour des raisons différentes, tant les universitaires que les professionnels les remettent en question. Les premiers jugent les cas trop peu scientifiques, les seconds les trouvent trop théoriques et irréalistes. Il convient donc d'évoquer le point de vue des deux parties.

Le point de vue des professionnels

Il semble que les cas se sont affranchis de la réalité des entreprises pour refléter le point de vue modélisé des enseignants (Bennis et O'Toole, 2005).

Pfeffer et Fong (2002) s'interrogent même sur l'efficacité de la formation des MBA, qui ne semble pas correctement former les étudiants : tant dans le milieu des consultants que dans la banque, grands consommateurs de MBA, la carrière des titulaires d'un MBA n'est pas meilleure que celle des autres formations, notamment universitaires. Selon eux, les étudiants apprennent à parler de business mais n'apprennent rien sur le business.

Les professionnels, utilisateurs des cas ou observateurs de l'efficacité des formations MBA semblent plus que critiques sur cette dernière, ce que nous traduisons par obsolescence.

Selon nous la principale cause de l'obsolescence de la méthode des cas de Harvard est que sa conception repose sur une méthodologie inductive à une époque où les sources théoriques étaient pauvres voire inexistantes. Il est aujourd'hui nécessaire de développer une méthodologie déductive ou abductive, car les bases théoriques sont désormais bien établies et de nouveaux paradigmes peuvent se former. C'est sans doute le pont qui pourrait être jeté pour relier les points de vue des professionnels et des universitaires.

Le point de vue académique

Les études de cas ont très rapidement été critiquées pour leur subjectivité (Olson, 1939) et beaucoup d'universitaires réfutent l'écriture même des cas car les auteurs n'écrivent pas tout ce qu'ils voient, mais seulement ce qui leur permet de construire une réalité à partir de leur cas (Swiercz et Ross, 2003).

Généralement, les cas se limitent à la description de succès établis, mais donnent rarement les données ayant favorisé ces succès, voire même jamais d'informations sur les méthodologies de collecte des données utilisées : se focaliser sur le seul succès peut donner une image fautive du problème sous-jacent (Steiner et Laws 2006).

1.2.2) Une obsolescence conceptuelle

Issus de méthodes inductives utilisées par les juristes, les cas élaborés tout au long du 20ème siècle répondaient aux exigences d'une science de gestion en construction. Parallèlement, une nouvelle complexité du monde, de nouveaux paradigmes apparaissent, nécessitant une révision de nos approches méthodologiques : Friedman s'efface au profit de Freeman.

Désormais, les sciences de gestion s'imposent autour de processus élaborés et reposent sur des connaissances éprouvées : la méthode scientifique supplante la méthode socratique et la méthode des cas évolue épistémologiquement, en marge des conceptions élaborées à Harvard.

De Friedman à Freeman, un nouveau concept de cas

Friedman avait envisagé l'entreprise comme une organisation visant à la maximisation du profit au bénéfice des actionnaires, et l'école de Chicago avait développé les outils nécessaires à l'atteinte de ces objectifs, comme la théorie de l'agence. Freeman a étendu la responsabilité de l'entreprise au respect de son environnement et de sa position sociale, développant le concept de RSE (Responsabilité Sociale et Environnementale). Ceci implique une autre approche de la formation des managers, rendant obsolète au plan conceptuel le modèle de Harvard.

L'entreprise doit être analysée comme un élément d'un système : c'est l'objet de la méthode des cas élaborée, notamment, par Polytechnique Zurich.

Le positionnement épistémologique des cas

La méthode des cas est longtemps restée peu utilisée dans le monde académique, alors même que l'enthousiasme des étudiants et leur intérêt croissant pour la matière enseignée pouvait contrebalancer les risques exprimés par nombre d'enseignants (Roulac, 1975).

Cet état de choses est dû à une approche positiviste de la recherche et la volonté d'imiter le fonctionnement des sciences dites « dures », en utilisant une démarche hypothético-déductive. Intéressante pour le travail d'étudiants ayant encore à apprendre, cette approche devient problématique pour des étudiants ayant déjà un background pratique (comme ceux inscrits en MBA) ou tous les étudiants inscrits en Master, ayant à leur disposition une masse infinie de connaissances via les nouvelles technologies. Pourtant, une autre approche existe, contemporaine du lancement des études de cas à la fin du 19^{ème} siècle et qui a influencé leur mise en place : le pragmatisme de Peirce, s'appuyant sur une méthodologie abductive.

DEUXIÈME PARTIE : APPLICATION À UN CAS PRÉSENTÉ PAR NEUF ÉCOLES INTERNATIONALES.

Nous avons analysé les réponses apportées par des étudiants de différents pays à un cas donné en temps limité. Plus précisément, nous avons exploité la présentation de neuf équipes finalistes d'un concours lancé par des étudiants de Harvard à destination de toutes les écoles de commerce et universités du monde entier.

Présentation du Cas

Il s'agissait de soumettre une solution à une étude de cas concernant le rachat stratégique d'une société biopharmaceutique privée axée sur la découverte et la mise au point de produits thérapeutiques, par un géant des biotechnologies.

Les 67 participants au concours se répartissaient comme suit : 40 universités ou écoles de commerce américaines, 17 européennes, 2 chinoises, 1 néozélandaise, 1 indienne et 6 sud-américaines. 35 sont classés dans les 500 de Shanghai et 24 dans les 100 du Financial Times, soit un échantillon représentatif des meilleures universités, et des meilleurs MBA.

Les dix finalistes ont été : Columbia University, Rotterdam School of Management, Northwestern University, University of Pennsylvania (Wharton), University of Washington, Indian Institute of Management, Harvard University, INSEAD, London Business School et HEC Paris.

Les neuf écoles que nous avons pu analyser sont 8 finalistes (Rotterdam School of Management, Northwestern University (Kellogg), University of Pennsylvania (Wharton), University of Washington, Indian Institute of Management, Harvard University (HBS), INSEAD, London Business School) et une école française participant pour la première fois au concours et faisant figure de béotien, ESAM Paris.

Notre grille d'analyse

Nous avons pour objectif de vérifier les deux hypothèses suivantes.

	Exposé	Pertinence
HR1	Les travaux des étudiants travaillant sur un cas sont toujours les mêmes, tant dans l'approche que dans les méthodes et les résultats présentés.	Si les outils utilisés et les résultats affichés sont tous les mêmes, la modélisation de la formation peut être vérifiée et donc le caractère mécaniste des opinions des étudiants.
HR2	Les travaux présentés ne prennent en compte que le point de vue du dirigeant mais pas celui des parties prenantes ou des salariés.	Si le point de vue unanimement évoqué par les étudiants est celui du dirigeant, voire même du seul repreneur, alors la conception idéologique de la formation peut être formulée.

ÉLÉMENTS DE BIBLIOGRAPHIE

- Bennis W. G. et O'Toole J. (2005), How Business School lost their way, *Harvard Business Review*, May 2005, pp. 96-104
- Bridgman T., Cummings S. et McLaughlin C. (2016), Restating the Case : How Revisiting the Developemnt of the Case Method Can Help Us Think Differently About the Future of the Business School, *Academy of Management Learning&Education*, Vol15, N°4, pp. 724-741
- Crossley M & Vulliamy G. (1984), Case Study Research Methods and Comparative Education, *Comparative Education*, Vol 20, n°2, p. 193-205
- Donham W. B. (1922), Business Teaching by the Case System, *The American Economic Review*, Vol12, n°1, p. 53-65
- Ebrahimi M. et Aktouf O. (2005), La méthode des cas en gestion face au modèle et à l'expérimentation en sciences : apprentissage ou cercke vicieux ? *XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Pays de la Loire, Angers 2005
- Ellet W. (2007), *The case study handbook : How to Read, Discuss and Write Persuasively About Cases*, Harvard Business Review Press, Boston
- Garvin G. H. (2007), Teaching Executives and Teaching MBA's : Reflections on the Case Method, *Academy of Management Learning & Education*, Vol 6, N° 3, p. 364-374
- Ghoshal S. (2005), Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices, *Academy of Management Learning & Education*, Vol 4, N° 1, p. 75-91
- Liang N. and Wang J. (2004), Implicit Mental Models in Teaching Case : An Empirical Study of Popular MBA Cases in the United States and in China, *Academy of Management Learning & Education*, Vol 3, N° 4, p. 397-413
- Mintzberg H. (2005), Une formation flexible nourrie de l'expérience, *L'Expansion Management Review*, 2005/2, n°117, p. 44-57
- Montagne S. (2012), Investir avec prudence : les usages d'un impératif juridique par les acteurs du capitalisme financiarisé, *Sociologie du travail*, 54, p. 92-111
- Olson W. C. (1939), The case method, *Review of Educational Research*, Vol9, N°5, pp. 433-490
- Shugan S. M. (2006), Editorial : Save Research – Abandon the Case Method of Teaching, *Marketing Science*, Vol25 n°2, p. 109-115