

■ LES AMIS DE ■

# l'École de Paris

## GRESUP

Groupe de Réflexion sur l'Enseignement SUPérieur de la gestion

*Avec le soutien de la FNEGE*

Séance du 6 mai 1993

Invité : **Alain JOHANET, professeur au C.P.A.**

*"Je ne suis pas enseignant. Au C.P.A., Nous sommes directeurs de discussion. Nous avons tous un autre métier, le principal. D'emblée, je peux vous le dire, nous fondons toute notre activité pédagogique sur la méthode des cas : nous sommes des mordus des cas!"*

### Liste des participants :

P. Croset (CNRS/CRG), G. Garel (Paris XI/CRG), E. Godelier (EHESS/CRG), T. Boudès (CRG), M. Berry (CRG/Ecole de Paris), S. Joseph (Paris IX/DMSP), A. Valette (Paris IX/CRG), B. Colasse (Paris IX), N. Mottis (Econométrie, X), N. Raulet (Paris IX/CRG), MC. Drugeon (Paris IX, DMSP).

Compte rendu de Thierry BOUDES,  
avec l'aide de Nathalie RAULET.



GRESUP  
Ecole de Paris  
94 Bd du Montparnasse  
75014 Paris



43 35 59 10  
ou : 46 34 34 09



43 21 56 84

## LE CPA : DES "MORDUS" DU CAS

Le 6 mai 1993, le GRESUP a eu la joie de recevoir Monsieur Johanet, qui enseigne au Centre de Perfectionnement aux Affaires en plus des fonctions qu'il exerce au Crédit Agricole. Il nous a présenté la pratique du CPA, et le rôle capital qu'y joue l'enseignement par cas. Mais laissons plutôt la parole à Monsieur Johanet.

### COMPTE-RENDU DE L'EXPOSE

Je ne suis pas un enseignant. Au CPA, nous ne nous disons pas enseignants, nous ne nous disons pas professeurs, nous nous disons directeurs de discussion. En plus, nous avons tous un autre métier, le principal.

Et d'emblée, je peux vous dire que l'on fonde toute notre pédagogie sur la méthode de cas : **on est des mordus du cas.**

#### *A propos des participants au CPA*

Le CPA a une caractéristique essentielle : la nature des participants. A titre d'anecdote, le doyen d'une promotion au CPA a environ une cinquantaine d'années. Le plus jeune -il y en a quand même- a de 33 à 35 ans. La moyenne d'âge se trouve dans une petite quarantaine. Un des critères pour admettre quelqu'un comme participant au CPA, et on ne dit pas élève, on dit participant, c'est d'avoir dix années d'expérience professionnelle réussie. Il n'y a aucune condition de diplôme, puisque nous avons, je dirais toute la palette. Une promotion représente dans le grand amphithéâtre 80 personnes et dans les petits amphithéâtres 40 personnes. Les horizons professionnels sont très divers. On essaie d'avoir des gens qui ont exercé des fonctions dans deux ou trois directions différentes.

Il y a deux formules au CPA. La formule ancienne, originelle, c'est de faire le CPA en même temps que son travail professionnel. Les séances ont lieu soit le vendredi de 13h30 à 22h30 et le samedi matin ou bien le lundi soir et le mardi soir.

Il a aussi été créé il y a une quinzaine d'années un CPA en continu à Jouy-en-Josas, sur le forum d'HEC, en trois mois. Cette formule a eu l'avantage de prendre des gens en "sas de réinsertion", si je puis dire : ils viennent de l'étranger, et avant de reprendre des fonctions en France, ils ont besoin de se réacclimater à un certain nombre de choses et ainsi font le CPA. On voit aussi des fonctionnaires, par exemple des fonctionnaires militaires : il y a chaque année au CPA de Jouy un ou deux marins qui souhaitent se reconverter dans des fonctions civiles.

L'autre caractéristique, c'est que les futurs participants sont présentés par leur entreprise : on ne fait pas le CPA si l'entreprise n'est pas d'accord. Cet accord est écrit. L'entreprise précise également par écrit si elle prend en charge ou non les frais de scolarité. Il y a un engagement de l'entreprise vis à vis du CPA d'une part pour que le participant ne se sente pas gêné par rapport à son entreprise et d'autre part pour que ce soit une sorte de projet travaillé par le participant en liaison avec son entreprise. Je ne dirais pas en liaison avec les besoins de l'entreprise dans la mesure où parfois certains participants changent de métier ou d'entreprise dans les deux ans qui suivent leur sortie du CPA. Ce n'est bien sûr pas systématique, ne le dites pas aux gens qui nous envoient les cadres, mais cela arrive assez souvent !

Ce public particulier explique que si on ne parle pas d'enseignants, c'est qu'au fond, on n'a peut être pas grand chose à enseigner, mais plutôt à faire travailler les participants ensemble et les aider à accoucher d'un certain nombre de réflexions. Il y a quelques points majeurs qui prennent l'allure d'un enseignement, mais on essaie de faire travailler notre amphithéâtre comme un comité de direction. Prenons l'exemple du grand amphithéâtre : il comprend 80 personnes, d'horizons divers, et est divisé en 6 ou 7 groupes de 10 à 12 personnes. On essaie de constituer ces groupes comme de véritables comités de direction d'entreprise : un homme de marketing, un homme de finance, un homme qui a créé son entreprise, un homme de la production... Ils ont à préparer les cas et ensuite à les discuter.

### *Les rôles du directeur de discussion*

Le directeur de discussion joue deux rôles. D'une part, c'est quelqu'un qui va centrer sur lui un certain nombre de débats pour les renvoyer à l'amphi. L'autre caractéristique du directeur de discussion, c'est qu'il doit être un gendarme non pas au sens de la discipline, mais au sens du "parcours obligé". Dans un cas qui va traiter d'un thème particulier, il y a ce que l'on appelle chez nous des points de passage obligés. Il faut que le directeur de discussion veille à ce qu'ils soient travaillés mais il n'a pas de solutions à imposer.

J'anime certains cas où je vois l'amphi avancer dans une voie, et plusieurs fois je me suis même dit qu'ils allaient se planter mais après tout, je les ai laissé faire. Il y a des cas où l'amphi a le choix, et c'est à lui de se déterminer. Je pense à certains cas que j'ai animés, c'est même pour certains la dixième fois que je les anime, et les solutions ne sont pas toujours les mêmes ! S'ils existent par exemple depuis trois ans, comme en trois ans l'environnement général a évolué, la culture des gens a évolué : il y a des solutions nouvelles qui sortent.

Qu'apprend-on au CPA ?

Notre public n'a pas envie de perdre son samedi sur des trucs inutiles ou sur de l'intellectualisme. Dans ce cadre là, il est difficile de faire un enseignement ex cathedra. Le seul moment où on peut le faire, c'est quand les participants arrivent au CPA, et que, tout frais, ils retrouvent les bancs de l'école !

#### *Phase A : une mise à niveau général des connaissances*

On ne commence pas par un enseignement ex cathedra mais par ce que l'on appelle la phase A, qui est une phase de mise à niveau général des connaissances qui dure 5 ou 6 week-ends. L'enseignement est à base de cas, avec quelques exposés : on fait traiter aux participants des cas en finance, en production, en marketing, en ressources humaines, contrôle de gestion, fiscalité,...

#### *Phase B : l'entreprise comme un système*

Ensuite on passe à une phase B, qui prend elle une dizaine de week-ends, où l'on envisage l'entreprise comme un système. Ce n'est plus l'analyser fonction par fonction, (finance, production...), mais considérer à partir de cas l'interfonctionnalité. Ne plus prendre l'entreprise en vertical mais la prendre en horizontal. Ce sont encore ce qu'on appelle chez nous des cas didactiques, où on continue à "apprendre" un certain nombre de choses, mais ils deviennent déjà beaucoup plus interactifs. On n'est pas là dans des phases de définition stratégique : les choix de la direction générale sont donnés. On a quitté la direction de fonction ; on adopte un point de vue de directeur général adjoint.

#### *Phase C : structuration et déstructuration*

La phase C correspond à l'acquisition des différentes méthodes d'analyse stratégique : le coeur même du CPA. Après un exposé introductif qui présente les différentes méthodes (on passe du B.C.G. à Arthur D. Little pour arriver à Porter, sans oublier Mac Kinsey). Il y a ensuite un entraînement à partir de cas pour construire des matrices, parce que les matrices apparaissent comme un point de passage important.

J'anime justement un cas à la fin de cette phase là pour leur dire que finalement les matrices ça ne sert pas à grand chose !

Les participants apprécient parce qu'ils ont l'impression d'être ballottés en étant structurés et déstructurés en permanence. On leur fait un exposé en leur disant que Mac Kinsey a dit de tenir compte des atouts de l'entreprise et des attraits du secteur et on construit une matrice. C'est une étape structurante. Ensuite ils ont un cas d'application de Mac Kinsey et ils s'aperçoivent que le nouveau directeur de discussion qui n'est pas celui qui a fait l'exposé a une autre façon de voir Mac Kinsey ! Ils sont alors un peu "déstructurés". Et petit à petit en avançant, ils se construisent leur propre méthode...

### *Phase D : "faire passer le souffle"*

Enfin on passe à la dernière phase, la phase D qui est ce que l'on appelle chez nous "faire passer le souffle": on passe à un style absolument non directif avec une réflexion à partir d'un cas donné. Il n'y a alors plus vraiment de point de passage obligé. Le dirigeant de l'entreprise, à ce stade, a quelques idées sur chaque fonction, il a compris que l'entreprise fonctionne un peu comme un système, il a appris des formalismes nouveaux, les méthodes d'analyse stratégique. Et puis on lui dit : "il n'y a pas que ça, il y a un certain nombre de situations où les méthodes d'analyse stratégique ne sont peut-être pas tout à fait utiles..."

On a par exemple des cas sur des domaines divers : un conflit, une grève, une négociation salariale, un recrutement. En outre, d'autres cas illustrent des situations "exceptionnelles" : un cas où l'entreprise a brûlé (réactivité par rapport à un accident), un problème de pérennité (disparition d'un dirigeant), une prise du pouvoir (vous êtes directeur général vous venez d'être recruté, vous arrivez dans l'entreprise : qu'est ce qui se passe, qu'est ce qu'on fait ?)

### *Pourquoi une telle place à cette méthodologie du cas ?*

On a des participants qui ne sont pas prêts à accepter un enseignement ex cathedra, ni à lire des bouquins de théorisation. En revanche, ils sont prêts à lire des cas parce que ce sont des situations d'entreprise. Ils découvrent ainsi d'autres entreprises. Ils se mettent en situation concrète, ils se souviennent de situations qu'ils ont vécues et confrontent leurs expériences. Le cas est pour ça un véhicule tout à fait intéressant parce qu'on est dans une situation concrète d'entreprise: on a une solution à trouver.

Et face à un cas, on est à peu près tous égaux, on n'en sait pas plus qu'un autre, on va découvrir l'entreprise. Une discussion réussit parfaitement quand tout le monde a bien lu et travaillé le cas. A la limite si les participants n'ont pas l'enseignement théorique, ce n'est pas grave.

### *Une limite à la méthode des cas ? Entre expert et généraliste...*

L'approche se heurte néanmoins à une limite. Quand on sort du CPA, j'allais dire : "on ne sait pas grand chose". On dit aux participants tout au long de la scolarité du CPA : "On ne va pas faire de vous des experts, on va faire de vous des directeurs généraux qui serez capables de faire travailler les autres". Quand les participants quittent le CPA ils ne savent donc pas forcément "faire" grand chose, mais ils ont une méthode de raisonnement, d'approche et d'analyse qui est le propre de la formation du CPA.

Bien entendu, les cas -à la différence d'exposés- ne sauraient être exhaustifs, mais ce n'est pas grave : on ne cherche pas à balayer tous les problèmes de la question. Par exemple, nos cas de fiscalité ne sont pas destinés à former des fiscalistes mais des directeurs généraux aptes à travailler avec des responsables fiscaux, ou à sous-traiter des problèmes fiscaux.

Il y a trois à quatre ans de cela, on a appelé deux éminents spécialistes d'un cabinet très connu de fiscalité. Ces deux éminents spécialistes avaient monté un cas théorique, c'est à dire traitant d'une entreprise qui n'a jamais existé. Cette entreprise était extraordinaire : elle avait une filiale en Espagne qui voulait en acheter une autre en Hollande qui elle-même fournissait une société allemande non filiale...Enfin c'était un réseau tout au long de l'Europe, et il a fallu passer trois heures sur la question. Je dois dire qu'au bout d'une demi-heure, tout l'amphi était largué. Il y avait aussi une erreur d'animation grave : on n'anime pas un cas assis derrière une table. On anime un cas en se "colletant" l'amphi. On monte dans les travées, on passe de droite à gauche. Quand on s'aperçoit qu'on donne trop la parole à droite, on va se positionner physiquement à gauche pour que la gauche prenne la parole. Quand il y a un interlocuteur dans l'amphi qui devient un peu agressif il faut lui donner la parole, et quand vraiment ça ne se passe pas bien, se rapprocher physiquement de lui. On a un avantage : on est debout et lui assis... Il faut aussi savoir se retirer du débat. Il y a des moments où le directeur de discussion peut être assis dans l'escalier et les participants en train de débattre entre eux. Puis il lui faut reprendre la main à certains moments : voilà comment on anime un cas.

En outre, dans notre cas de fiscalité d'il y a deux ou trois ans, les intervenants parlaient sur un ton monocorde et ce n'est pas passé du tout : la fiscalité sur un ton monocorde... L'anecdote suivante le montre. Le rapport du commissaire aux comptes mentionnait que la Mercedes 280 SE mise à disposition de Madame Machin, femme du dirigeant, donnait lieu au paiement d'un loyer. Alors un participant a levé le doigt : "Tiens puisque vous êtes fiscalistes, quelles sont les conséquences fiscales d'une mise à disposition d'un véhicule détenu par la société à la femme du dirigeant ?" Réponse du spécialiste : "je suis désolé mais je suis spécialiste de la récupération de la TVA en Europe, et je ne connais pas du tout les problèmes concernant les véhicules de société..." Alors évidemment... grande déception dans l'amphi !

### *La rédaction d'un cas : une "patte" CPA ?*

Je voudrais aborder la méthode de rédaction d'un cas : c'est quelque chose d'extrêmement important. Au CPA nous avons une espèce de patte indéfinissable et que j'ai bien du mal à préciser. On voit bien qu'un cas du CPA est spécifique, puisque quand on utilise un cas d'Harvard, les directeurs de discussion se sentent moins à l'aise.

Nous produisons nous-mêmes nos cas. Un cas doit selon nous suivre un certain nombre de règles et de critères pour pouvoir être valablement discuté. Qu'est-ce qui fait qu'un cas du CPA marche ? Il y a plusieurs points qui me viennent à l'esprit. Le premier point me paraît essentiel en termes pédagogiques : il faut que ce soit une entreprise dont le produit ou le service évoque quelque chose au participant.

La deuxième chose c'est que, dans un cas, il faut avoir une présentation vivante et stricte de l'entreprise. Cela ne signifie pas tout dire sur l'entreprise, mais dire ce qui paraît essentiel pour la discussion de ce cas là. Quand le cas est rédigé, il est truffé, miné de petits endroits ou normalement les participants doivent réagir.

Pour rédiger des cas on a différentes méthodes. Il y a la méthode historique : c'est l'exemple de Moulinex. En 1936 à Bagnole, M. Mantelet, pour répondre aux besoins de sa femme inventait le moulin à légume, moulinjulienne, et quelques années après le dotant d'un moteur il l'appela Moulinex. La méthode historique, c'est un peu le jeu de la belle histoire. Il y a ensuite la méthode du moment qui se rapproche plus de celle d'Harvard : M. Untel, dans sa voiture, vient de quitter son comité de direction et se dit qu'il y a vraiment un problème stratégique et que son comité de direction a été incapable de lui donner les éléments de réflexion ; il est torturé parce qu'il doit rencontrer ses actionnaires dans quelques jours, rien n'est prêt et pourtant il a un plan stratégique à sortir ! On les met dans le bain.

La troisième caractéristique d'un cas chez nous, c'est que, finalement, le texte du cas n'est pas très long. Mais il y a un certain nombre d'annexes. Un cas moyen comporte 25 pages de texte et 30 à 40 pages d'annexes. Les annexes sont des coupures de texte, des extraits d'études, des extraits de la réglementation, etc. Les annexes ne sont pas plaquées : on les trouve dans le corps du texte, elles ne donnent pas l'impression au lecteur du cas que l'annexe est là parce que le rédacteur ne savait pas meubler et qu'il a voulu faire gros.

Dernière caractéristique essentielle sur laquelle on se bat souvent : le cas doit être ouvert. Il ne s'agit pas de faire le commentaire d'une belle histoire mais de résoudre un problème. Il doit donc y avoir une problématique qui doit être précise et adaptée au cas : il ne faut pas une problématique générale qui porte sur tous les problèmes de l'entreprise.

### *Quel dispositif pédagogique pour l'animation d'un cas ?*

Au CPA, on a une règle : il y a un rapporteur sur le cas, désigné plusieurs jours avant. Il prend contact avec le directeur de discussion pour lui proposer un plan de discussion et lui dire quel va être son rapport.

Le rapporteur croit généralement qu'il faut qu'il redise à tous les gens de l'amphi ce qu'il y a dans le cas. Mais la consigne consiste à dire : "Vous avez à faire comme dans une entreprise quand vous animez

une réunion : dire en 5 minutes ce qui va être joué dans les trois heures qui viennent, expliquer quel est le but pédagogique que l'on poursuit et souligner quels sont les éléments essentiels qu'il faut connaître".

La séance débute. Le directeur de discussion commence toujours par un peu de démagogie pour amadouer l'amphi : on commence par annoncer la pause, ça détend un peu les choses ! Ensuite on commence l'animation du cas : c'est toujours difficile au début. Si vous commencez par dire : "est-ce qu'il y a quelqu'un qui a quelque chose à dire ?", à mon avis ça, ne va pas. Un moyen consiste à faire valider le plan du rapporteur par l'amphi. En général, ça se passe bien. Puis on dit : "puisque vous êtes d'accord, votre camarade nous a dit qu'on allait faire un rapide rappel de l'activité de l'entreprise, alors son métier c'est quoi ?" Il faut faire attention parce que ça peut durer 5 minutes mais si vous ne faites pas attention une demi-heure après vous y êtes toujours : les gens adorent analyser une situation et ne pas résoudre le problème !

Le cas se déroule et il y a un observateur, qui a un rôle essentiel : celui de l'horloge. L'observateur rappelle à l'ordre et se réserve 5 minutes à la fin pour dire comment les choses se sont passées, juger de la participation et apprécier la façon dont l'amphi est arrivé au bout du cas.

Et enfin le directeur de discussion est avisé de la notation que l'amphi lui a attribuée. On est noté de 1 à 5, avec des commentaires. Et puis on note à notre tour l'amphi, mais pas chaque individu. On avait essayé de nous faire noter chaque individu... Mais on était déjà là, en train d'animer notre cas, de passer par nos points de passage obligé, de respecter le temps et d'arriver à une solution ! Si en plus il faut repérer qui est intervenu et le noter ce n'est plus possible !

### *Conclusion : des cas qu'on n'oublie pas*

J'ai beaucoup parlé sur le cas, j'ai dit beaucoup de choses. Je dois vous dire en conclusion qu'on aime bien animer des cas. D'abord, en tant qu'auteur cela nous permet d'entrer dans le monde de certaines entreprises. Ensuite, dans l'animation d'un cas, on s'amuse, et en plus les cas marquent les gens ! Quand je rencontre des anciens du CPA ils me disent "vous vous souvenez de tel cas ?"...

## DEBAT

### *Le CPA : un accélérateur de carrière, un rafraîchissement de savoir-faire ?*

**Un participant :** "Qu'est ce que les participants cherchent en venant au CPA, un accélérateur de carrière, un rafraîchissement de leur savoir-faire qui date déjà de plus de dix ans ? Qu'est-ce que cherchent les entreprises, qui envoient leurs managers au CPA ou qui les autorisent à y participer ? Quel est leur intérêt ?"

**Olivier Johanet :** "Qu'est ce qu'ils cherchent au CPA ? Je crois qu'effectivement, vous avez dit le mot : ils cherchent un accélérateur de carrière. Ce sont des gens qui estiment qu'ils pourraient -et qui aimeraient- accéder à un poste de directeur général. Il y a donc une volonté de perfectionnement.

Du côté de l'entreprise, disons qu'elle a besoin d'assurer la formation de ses managers de demain et que compte tenu du coût de la scolarité, elle n'envoie quand même pas n'importe qui, elle envoie ceux qu'elle pense être ses managers de demain.

C'est vrai que, de temps en temps elle peut être déçue parce qu'il y en a un certain nombre qui quittent l'entreprise au bout de deux ou trois ans parce qu'ils estiment ne pas avoir obtenu ce qu'ils désiraient. A une grande réunion avec des directeurs des ressources humaines, quelqu'un a fait cette observation au directeur du CPA : "Vous comprenez, on vous envoie des gens et trois ans après ils quittent l'entreprise." Le directeur du CPA lui a répondu : "Vous les avez sélectionnés pour leur donner des fonctions de direction générale ! Si au bout de trois ans vous ne les leur avez pas données, et bien ils vont les chercher ailleurs !" C'était un peu la réponse du berger à la bergère."

Cela peut concerner jusqu'à 30 ou 40% d'une promotion. Je crois que la difficulté majeure pour un participant à la sortie du CPA, c'est qu'il a envie de se trouver en position de raisonnement stratégique. Or ce n'est pas forcément le cas si une fois qu'il est sorti du CPA, on lui dit de reprendre ses affaires antérieures! Et il faut qu'il attende, et il a du mal, et ce qu'il attend dans son entreprise, c'est peut-être ailleurs qu'on va le lui proposer.

**Le même participant, se remémorant son expérience d'enseigné dans le monde anglo-saxon :** "Lors de mes études aux Etats-Unis, il y avait des gens comme moi sortis de leurs premiers diplômes et qui en poursuivaient un second, à côté d'autres, avec une expérience d'au moins dix ans : la cohabitation était parfois difficile. On les appelait les "mid-carreer" parce qu'ils ne parlaient que de leur expérience, mais ils n'avaient pas la rigueur intellectuelle ni la structuration de l'analyse, et cela s'appliquait également aux études de cas. J'imagine que, même s'il n'y a que des gens expérimentés, des problèmes similaires se posent au CPA ?"

**Olivier Johanet :** "Le risque existe, mais croyez-moi quand un type - et ça arrive toujours en début de promo - dit : "ah oui moi ça me rappelle la fois où dans mon entreprise on a fait ça !" Il ne le dit pas trois fois parce que vous avez les autres personnes de l'amphi qui lui disent : "bon et bien grand-mère, ça va !"

### *Se "planter" sur un cas... ?*

**Un autre participant :** "Vous avez employé l'expression "se planter". Comment décidez-vous qu'à un moment ils se plantent ?"

**Olivier Johanet :** "Par exemple, à l'occasion d'un cas sur la segmentation stratégique. L'amphi souhaitait s'orienter vers une solution qui allait s'opposer à la méthodologie de la segmentation stratégique. J'avais donc le sentiment qu'ils allaient se planter."

**Le même participant, poursuivant :** "Mais si la méthodologie du segment stratégique était en soi quelque chose de contestable. Se planter, c'est par rapport à un référentiel implicite !"

**Olivier Johanet :** "Mais il faut un minimum de référentiel quand même, sinon vous n'avez plus d'enseignement !"

**Toujours le même participant :** "Et qu'appellez-vous une discussion réussie ?"

**Olivier Johanet :** C'est une discussion où tout le monde est content. Ce n'est pas un critère, mais une apparence. Cela dit, la discussion réussie est celle où on a une problématique et où on va arriver à une solution, par exemple, un plan stratégique à montrer aux actionnaires...

### *Les cas et le rapport de l'homme d'action à la connaissance et à l'expertise*

**Un troisième participant :** "Je suis a priori plutôt réticent à l'égard des cas, surtout utilisés de façon exclusive comme dans votre établissement ou Harvard. Cela dit, ce sont deux établissements atypiques qui réunissent les conditions idéales pour pratiquer à titre exclusif la méthode. Vous avez un auditoire chevronné, bourré d'expérience, donc la connaissance est là, dans l'auditoire. Et il n'y a que peu besoin d'apport de connaissance extérieure.

Mais même dans de telles conditions, cela pose problème, et le problème est celui du rapport de l'homme d'action à la connaissance et plus précisément à l'expertise. Vous avez dit à plusieurs reprises que l'on n'allait pas rentrer dans les détails financiers, fiscaux..., ils n'ont pas besoin de ça dans le futur... Néanmoins, un directeur général est toujours en relation avec des experts. Je me demande si cette méthode des cas n'induit pas chez certains, soit un excès de confiance par rapport à l'expertise, soit un excès de défiance. Dans les deux cas le risque est d'être piégé par l'expert."

**Olivier Johanet :** "C'est vrai. Excès de confiance ou de défiance, je n'en sais rien, mais excès de quelque chose... On est sur une ligne de pente et on peut tomber.

On essaie de leur faire prendre conscience de la limite entre la fonction de directeur général et la fonction de l'expert. Dans le cas de la fiscalité par exemple, on ne peut pas travailler avec un expert quand on n'a pas soi-même quelques règles, disons de bon sens.

En fait, la limite serait plutôt excès de confiance, car le directeur sortant du CPA aurait tendance à se dire : attention à ne pas tomber dans la bataille d'experts car ce n'est pas très opérationnel, les experts loin de moi!

D'un autre côté, il y a une telle diversité de cas qu'il ne va pas trouver un "truc pour réussir" qui puisse être appliqué à chaque cas. Cet aspect irait plutôt vers l'excès de défiance.

Mais globalement, je suis d'accord avec vous. Une limite du cas est de risquer de faire croire qu'il suffit d'une expérience plus élargie pour savoir se sortir des problèmes les plus difficiles et que les cas ne seraient qu'un concentré d'expérience."

**Le même participant poursuivant :** "Est-ce que la méthode des cas n'est pas le moyen pour pousser un auditoire comme celui-ci jusqu'à son niveau d'incompétence? C'est à dire jusqu'au niveau où il se dira, je n'ai plus besoin de compétence, j'ai des experts autour de moi..."

**Olivier Johanet :** "Dans l'entreprise, de graves erreurs proviennent d'experts non pilotés. La technocratie, c'est remettre un certain nombre de décisions entre les mains de techniciens alors que ce ne sont plus tout à fait des décisions techniques. Dans notre sélection, nous demandons qu'ils aient au moins eu deux expériences de différentes fonctions dans l'entreprise ; donc il y a une compétence qui est fondée sur quelque chose; je ne sais pas si on pourrait avoir la même méthodologie avec des étudiants."

#### *La méthode des cas pour un auditoire non chevronné*

**Un participant rebondissant sur la réponse de l'intervenant :** "La méthode des cas est-elle une bonne méthode pour des novices?"

**Olivier Johanet :** "Si j'avais à animer un cas pour des gens sans expérience, je prendrais sans doute plus le cas comme une illustration d'un apport théorique que la méthodologie du cas proprement dite. Cela leur montrerait que l'enseignement qu'ils sont en train de suivre n'est pas uniquement l'accumulation de connaissances universitaires, mais aussi leur mise en pratique."

#### *Le cas : un morceau de "concret" ou un "conte de fées" ?*

**Le même participant :** "Un même objet dans une entreprise peut avoir des significations différentes selon la fonction occupée par la personne qui le considère. Est-ce que la méthode des cas ne porte pas uniquement sur un seul niveau d'évocation, en se focalisant sur une dimension ?"

**Olivier Johanet :** "Dans la carrière d'un directeur général, il y a sans doute des choses qui comptent et d'autres pas ! Notre politique est d'aider des gens qui ont une vision fonctionnelle de l'entreprise (car leur expérience est construite dans une ou deux fonctions), et qui commencent à avoir des éléments d'analyse de l'entreprise vue comme un système, à franchir cette étape. On veut leur montrer qu'ils n'ont pas besoin de connaître les différentes fonctions de l'entreprise à fond pour être un bon directeur général, mais ils doivent plutôt essayer d'avoir un projet, de savoir où ils vont."

**Un autre participant :** "Vous avez souvent utilisé le mot "concret" à propos des cas. J'ai trouvé que c'était un concret un peu particulier : tenant en 25 pages, exprimé clairement... Un des grands problèmes de la pratique est que le réel est tellement confus que, déjà, savoir de quoi il s'agit, c'est difficile.

Et vous avez dit que la réussite était d'aboutir à une solution ou, en gros, les points de vue devaient être partagés, sans controverse furieuse autour. Donc on est dans un réel où on peut s'abstraire de la pesanteur de beaucoup de choses. Je me demandais si, plutôt que d'être dans du concret, on n'était pas dans un petit conte de fée..."

**Olivier Johanet :** "On n'arrive jamais à une situation réelle car on force la situation. Elaborer un plan d'action en 3 heures, c'est effectivement une gageure.

Quand je dis concret, je parle de situations perçues comme plus concrètes, que l'on essaie de faire vivre avec des articles de presse. Mais vous avez raison, on ne peut pas faire en trois heures une analyse stratégique.

On essaie par contre, pour essayer de se rapprocher plus du concret, de faire des cas-tiroirs. On commence à réfléchir autour d'un cas, et à certains moments, on arrête la discussion et on amène un nouvel élément au cas. Par exemple, il y a une attaque sur le capital ! Et plus tard un nouvel apport également donné en amphi (une grève...etc.). On essaie ainsi de se rapprocher de la confusion qui règne dans le réel; mais d'un autre côté, on est toujours obligé de tirer un peu sur les choses pour faire avancer vite.

**Un troisième participant :** "Vous avez souvent parlé de cas réel. Je me demande si un cas peut être réel pour d'autres personnes que les personnes qui s'y trouvent confrontées, et à d'autres moments. Un cas étudié trois, quatre ou cinq ans après peut-il être encore qualifié de réel ? Quand on traite un cas, on ne peut faire abstraction du contexte dans lequel on est soi-même, on le véhicule. On extrait de ce contexte des connaissances, des références pour traiter le cas. Est-ce que proposer un cas ne revient pas à mettre l'auditoire dans une situation un peu schizophrénique où on leur demande, avec leur contexte, leurs références du moment, de traiter d'un cas qui a été vécu par d'autres il y a quatre ou cinq ans ?"

**Olivier Johanet :** "C'est vrai qu'un cas vieillit. Il faut parfois en éliminer, ou les réactualiser. Mais ce n'est pas une réponse à la question. En fait, cela revient toujours au fait que c'est un conte de fée. La seule situation réelle serait d'être directeur général dans l'entreprise. Et même si on allait dans l'entreprise, ce ne serait pas une situation réelle car si l'on n'est pas membre de l'entreprise, certaines informations ne nous seront pas données. La seule question que l'on pourrait se poser -et que je me pose- est de se dire : "Au fond, je n'ai pas vécu le cas de l'entreprise, mais est-ce que la fonction de directeur général n'est pas un métier que l'on pourrait exercer indépendamment du secteur, de l'entreprise? Le métier de directeur général n'a-t-il pas cette transversalité ?"

### *Les cas artificiels*

**Un participant :** "Vous avez parlé de cas "artificiels", et avez dit que cela n'avait pas marché. Pourquoi ?"

**Olivier Johanet :** "Il n'est pas vrai qu'ils ne marchent jamais, mais je ne les aime pas beaucoup car ils sont très difficiles à faire. Il faut essayer de reproduire une situation vécue que l'on ne connaît pas ; il y aura toujours des incohérences, qui ne sont pas des incohérences du réel mais des incohérences artificielles. Il y a aussi eu un cas où l'entreprise réelle a exigé que l'on change son emplacement et son activité pour ne pas être reconnue. Changer l'activité est très difficile."

### *Les risques du cas*

**Le même participant, changeant de sujet :** "En ce qui concerne le travail en groupe, qu'est-ce qui vous garantit que, dans un travail en groupe, les personnes ne vont pas reproduire le rôle fonctionnel qu'ils ont dans leur entreprise, représenter les métiers qu'ils connaissent le mieux ?"

**Olivier Johanet :** "On ne le craint pas, car ils s'opposent les uns aux autres, n'ayant pas les mêmes expériences. Et quand on arrive aux cas de stratégie, ils sont bien obligés de sortir de leurs spécialités, qui ne leur servent pas à grand chose en général."

**Une participante :** "Pouvez-vous expliquer ce que signifie "méthode d'analyse". Vous dites en effet que les personnes qui ont suivi l'enseignement du CPA sortent avec une méthode d'analyse ?"

**Olivier Johanet :** "Moi, par exemple, j'ai pris conscience au CPA que la finance, c'était bien, mais qu'il y avait aussi d'autres choses. La politique financière est au service du reste. Avec le B.C.G. etc., je me suis

dit que là, on me présentait un outil qui était une façon d'approcher l'analyse de l'entreprise plus efficace, synthétique, précieuse et opérationnelle que l'approche fonction par fonction.

Les gens qui arrivent au CPA ont une expérience multi-fonctionnelle, mais ils ont du mal à en tirer une analyse eux-mêmes. On leur donne un certain nombre d'éléments de réflexion. Je n'ai pas eu l'impression d'avoir appris des connaissances, mais plutôt d'avoir été imprégné d'un certain nombre de points de réflexion."

**La même participante :** "N'est-ce pas uniquement l'obsession de la transversalité ?"

**Olivier Johanet :** "Non, c'est plus que ça. La transversalité, c'est savoir analyser plusieurs fonctions en même temps. On va au-delà, en se demandant comment on va y aller. Transversalité signifierait qu'il suffit d'analyser les inter-fonctions entre finance, ressources humaines, etc. pour reconstituer l'entreprise. Eh bien, c'est insuffisant. Il ne suffit pas, dans un corps humain, d'analyser tous les gènes, pour avoir reconstitué la vie. La méthode d'analyse stratégique permet par exemple de sortir de la transversalité puisque l'on va positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents."

### *Les cas et "l'appel au bon sens"*

**Un participant :** "Vous avez évoqué l'appel au "bon sens". Qu'est-ce que le bon sens ? Est-ce toujours la bonne solution, ou est-ce que ce n'est pas des fois aussi la fausse bonne solution ?

**Olivier Johanet :** "Je ne sais pas si c'est une fausse bonne solution. Je sais que si l'on manque de bon sens, on risque de se planter. Je donne souvent l'exemple suivant : vous pouvez vous payer la carte au 25/1000 avec les chemins vicinaux, mais si c'est pour aller à Marseille, il y a des risques que vous n'y arriviez pas ! Et si vous prenez la carte mondiale, vous risquez aussi de vous perdre en route.

### *La méthode des cas : véhicule d'une logique de consensus ?*

**Le même intervenant, poursuivant :** "Je pense que la méthode des cas pose également le problème des rapports au conflit et du rapport au temps. Pour le rapport au conflit, ce qu'on attend, c'est une solution. Implicitement, on suppose donc que tout problème peut connaître une solution, ce qui me semble pour le moins contestable. Ensuite, implicitement, comme il n'y a qu'une solution, on suppose possible d'arriver à un consensus. Donc il n'y a pas de conflit. Est-ce que la méthode des cas (qui nous vient des Etats-Unis) ne véhicule pas avec elle une logique du consensus ?

**Olivier Johanet :** "Il y a toujours des conflits, et on essaie d'arriver à un consensus, mais on n'est pas a-conflictuel. Il y a des conflits, mais on va demander à une partie de l'amphi d'accepter la solution de l'autre. Deuxième chose : vous ne pouvez pas dire dans la vie réelle qu'il n'y a pas de solution ! Sinon, cela va pourrir !"

**Le participant ayant posé la question :** "Dans certains cas, le pourrissement est une solution !"

**L'intervenant, reprenant :** "Oui. Dans des cas de conflit, vous avez souvent des gens qui disent que dans des cas comme ça, ils attendraient le pourrissement. Je ne pourrais pas penser que dans un cas on dise il n'y a pas de solution."

### *Construction des cas*

**Une participante :** "Recevez-vous une formation en tant qu'enseignant du CPA ?"

**Olivier Johanet :** "Une formation non, mais en général le directeur de discussion a fait le CPA. Puis il y a une journée de séminaire pour apprendre des trucs d'animation. Mais globalement pas de formation. De temps en temps, on utilise des consultants comme directeurs de discussion. Ils sont beaucoup mieux formés sur le fond, mais en même temps, ils perdent un peu le bon sens."

**Une autre participante, pour une ultime question :** "Vous avez une expérience d'animation mais aussi de construction de cas : comment vous y prenez-vous concrètement pour rédiger un cas? Comment trouver l'inspiration, quelles entreprises contacter ?"

**Olivier Johanet :** "Je vais vous donner un exemple concret, sur un cas concernant le compte d'exploitation. Je cherchais une entreprise pas trop compliquée qui soit parlante et qui m'intéresse.

J'avais trouvé le cas de Bayard Presse intéressant. Il y a un actionariat qui sort un peu de l'ordinaire, et comme c'est une entreprise de presse, il est intéressant au niveau du bilan de se demander ce que l'on fait des abonnements... Un ami chez Bayard Presse m'a passé les trois derniers rapports annuels, et j'ai cherché ce que je pouvais faire avec ça. Je me suis aperçu qu'il me manquait beaucoup d'informations dans ces rapports. Donc j'ai arrêté.

J'ai ensuite cherché dans la Cote Desfossé quelles entreprises pouvaient apparaître intéressantes. Je suis tombé sur Paul Prédault. J'ai commencé à faire mon dépeçage de bilan, avec ma gomme et mon crayon; et je voyais au fur et à mesure des retraitements quelles choses pouvaient être intéressantes (investissements, évolution du fond de roulement...). Et je me suis rendu compte que l'actif n'était pas égal au passif! J'ai cherché la faute typographique, que j'ai trouvée, et j'ai appelé l'entreprise le lendemain.

Je suis tombé sur madame Prédault, la femme de monsieur, qui est spécialiste de la communication et de la direction financière. Et au cours de la discussion, je lui ai dit que je réfléchissais à un cas sur Prédault; elle a trouvé ça super, et était prête à me donner de l'information.

Ensuite, j'ai rédigé mon cas. J'ai pris le mode historique, parce que l'histoire est drôle... (charcutier italien Prédo qui devient Prédault); j'ai expliqué où il était positionné dans la chaîne : il fabriquait le jambon, etc. En regardant les documents sur les trois dernières années (document d'introduction en bourse, document de l'augmentation de capital), et en les comparant, on a presque plus d'informations qu'en allant dans l'entreprise, où ils ont déjà oublié beaucoup de choses !

Donc j'ai mis toutes ces informations dans le cas. Et ensuite, ma problématique a été la suivante : après avoir analysé et apprécié la situation financière de l'entreprise, vous aurez à apprécier le compte de résultat, à en apprécier la cohérence avec les éléments du bilan, et à émettre une opinion sur l'avenir de cette société. Donc une problématique très ouverte.

Ce ne sont pas forcément les directeurs de discussion qui rédigent leurs cas. Moi, j'aime bien les rédiger. Le risque cependant, quand on prend contact avec l'entreprise, c'est qu'il faut se soumettre à l'entreprise. On n'a généralement pas trop de problèmes. On fait même parfois des vidéos !"

Fin des débats.