

# Michel Allé et Karim Chouikri

## «La méthode des cas correspond au mode d'apprentissage des jeunes générations»

**INTERVIEW**  
MARTINE MAELSCHALCK

**R**ed Bull doit-il s'attaquer à un nouveau segment de consommateurs? Arcelor va-t-il accepter l'offre de Lakshmi Mittal? Faut-il vendre Disney par appartements? Barco devra-t-il pratiquer la guerre des prix pour lancer son nouveau projecteur? Prenant la place des stratèges ou des directeurs marketing des plus grands groupes de la planète, les participants au programme EMM (Solvay Brussels School) résolvent chaque année une cinquantaine de «business cases».

L'Executive Master in Management (EMM), qui fête ses 40 ans cette année, fut le premier programme de formation pour adultes lancé à l'ULB dans le cadre de l'Ecole de Commerce Solvay. Il est né, par un concours de circonstances, dans la foulée de Mai 68.

C'est en effet un Jean-Pierre Gillet, professeur à Solvay mais déchargé de ses fonctions dirigeantes au sein de l'ULB à la suite de la révolte étudiante, qui a déniché à Harvard la «méthode des cas», développée dans les années 50 dans la célèbre business school du Massachusetts. De retour en Belgique, il a décidé d'en faire la colonne vertébrale d'un nouveau programme de formation de dirigeants, baptisé à l'époque Centre d'éducation permanente en administration des affaires pour cadres (Cepac).

Karim Chouikri, directeur académique de l'EMM depuis deux ans, et son prédécesseur Michel Allé, reviennent pour nous sur les raisons de leur attachement à la «méthode des cas», qui ne faiblit pas depuis 40 ans.

En quelques mots: les étudiants reçoivent un «cas» qui les fait littéralement pénétrer dans l'intimité d'une entreprise placée à un moment particulier de son existence. Ils sont chargés de résoudre le problème posé (politique de prix, choix stratégique, positionnement sur le marché, etc.). Ils travaillent d'abord individuellement puis en équipes, et présentent ensuite leurs conclusions à l'ensemble du groupe. Le professeur se charge de les amener, via l'étude de ce cas particulier, vers des connaissances à vocation plus universelle.

**Michel Allé:** Ce qui caractérise la méthode des cas, c'est que l'on part du réel, du concret, de la vie de l'entreprise. La quasi-totalité des cas sont des cas réels. Leur rédaction est un travail presque journalistique, basé sur des chiffres et des tableaux, sur la description du marché, mais aussi sur des interviews et des témoignages de gens qui travaillent dans cette entreprise.

Le «cas» est en réalité un document de base, que les étudiants utilisent pour répondre à une série de questions. Chaque groupe imagine sa solution au cas, il n'y a pas «une» solution.

**Karim Chouikri:** Les étudiants refont le match à chaque fois. La solution se dégage en fonction de l'expérience des participants et de la dynamique du groupe. Les étudiants sont placés en situation réelle, qui est une situation d'ur-



**CV**

**MICHEL ALLÉ**

Né en 1950.

Ingénieur civil (physique, ULB) et master in Economics (ULB)  
1987-2000: Groupe Cobepa  
2001-2005: CFO Biac  
2005-2013: CFO SNCB Holding  
2013: CFO SNCB  
Depuis 1990: professeur de finance et d'économie (ULB)  
1997-2001: Président de la Solvay Brussels School  
2002-2012: Directeur académique EMM/Cepac.

**CV**

**KARIM CHOUIKRI**

Né en 1970.

1994: Ingénieur commercial (Solvay Business School, ULB)  
2006: Administrateur d'Emakina Group  
2012: Directeur académique EMM/Cepac  
2014: CEO Emakina Group.

**EXPRESS**

Depuis 40 ans, l'Executive Master in Management (Solvay Brussels School, ULB) forme de jeunes adultes en se basant essentiellement sur la **méthode des cas, importée de Harvard.**

Les étudiants sont plongés dans la **vie d'une entreprise à un moment crucial de son existence** et doivent résoudre le problème à leur manière.

La méthode permet de **passer du particulier au général** et d'acquérir la gymnastique intellectuelle nécessaire à la résolution de problèmes de plus en plus complexes.

gence, et doivent mobiliser leur expérience et leur vécu. C'est pour cela que nous demandons que les participants à l'EMM aient au moins quelques années d'expérience professionnelle.

Par rapport au temps passé sur le cas, les connaissances emmagasinées et le stock d'informations enregistrées sont vraiment impressionnants. Avec la superposition des cas, la gymnastique intellectuelle s'améliore au cours de l'année.

**Comment choisit-on les cas qui seront étudiés?**

**K.C.:** Le principal critère du choix des cas est: «quelle est la manière la plus efficace pour acquérir des connaissances qui puissent servir à l'opérationnel?».

**M.A.:** Le choix du portefeuille de cas se fait chaque année en fonction de plusieurs critères: leur actualité ou leur valeur d'exemple, la problématique abordée, la variété des secteurs et des pays... Nous avons quatre modules (finance, stratégie, marketing, RH, Ndlr), il faut que le cas s'inscrive dans l'un d'entre eux.

Aujourd'hui il existe une véritable industrie des cas. Il y a bien sûr le répertoire historique des cas de Harvard, mais parallèlement, depuis quelques dernières années, nous allons aussi puiser dans le vivier local. Il y a des cas sur Brussels Airlines, Barco, Zetes...

**«Dans la méthode des cas, on refait le match à chaque fois. La solution se dégage en fonction de l'expérience des participants et de la dynamique du groupe.»**

**KARIM CHOUIKRI**  
DIRECTEUR ACADÉMIQUE EMM

Les auteurs de cas sont des professeurs, des doctorants, des chercheurs. L'EMM soutient d'ailleurs l'écriture et la publication de cas belges, via le fonds Jean-Pierre Gillet.

**Quels sont les défis pour l'animateur du cas?**

**M.A.:** La plupart de nos professeurs viennent du monde de l'entreprise, parfois même de l'entreprise concernée par le cas, ce qui est évidemment un «plus» pour les participants. Tout le talent de l'animateur est d'amener l'auditoire à des conclusions plus générales et conceptuelles à partir du cas particulier.

**K.C.:** C'est l'animateur qui va tirer la substantifique moelle du cas. Un bon animateur doit avoir trois qualités: il doit avoir une expérience professionnelle (pouvoir dire «je»); il doit avoir des talents pédagogiques; et il doit avoir une personnalité charismatique. N'oublions pas qu'il travaille avec des adultes, qui ont parfois leur petit ego...

**La méthode des cas reste prépondérante à l'EMM, mais d'autres techniques ont été introduites au fil des années, comme les jeux de rôles ou le business plan. Une évolution naturelle?**

**K.C.:** Nous sommes attachés à la méthode des cas. Je pense même qu'elle est de plus en plus perti-

nente. Elle correspond au mode d'apprentissage des générations futures. Les 20-30 ans, nos futurs étudiants, veulent du concret.

**M.A.:** Le business plan correspondait à une demande de certains participants et, de plus, cela entraînait dans notre volonté de certification en tant que business school.

Nous nous posions toujours la question: comment évaluer les participants? Le business plan permet d'intégrer toutes les connaissances acquises, toutes les dimensions du management, toutes les disciplines enseignées.

**K.C.:** C'est un outil de transversalité, qui a aussi le mérite de plonger les participants dans le réel. Certains étudiants ont déjà une idée très claire de ce qu'ils veulent faire, et l'heure est aux start-up et à l'entrepreneuriat.

**Karim Chouikri, vous avez pris la direction du programme il y a deux ans. Comment allez-vous imprimer votre marque sur l'EMM?**

**K.C.:** Les évolutions seront graduelles. Je ne veux pas tout changer. Il y a deux grands axes que je souhaite faire évoluer en douceur: la méthode et les contenus. Il s'agit de ne pas être en retard par rapport aux besoins des étudiants. Le corps des animateurs est lui aussi en constante évolution. Il faut veiller à renouveler les générations.

**Évolution en douceur, donc?**

**K.C.:** Nous introduisons des cas sur l'économie numérique, l'économie verte, la gestion du risque, la gouvernance, l'éthique, l'e-reputation, la judiciarisation, l'influence des médias... Les étudiants se sentent interpellés par ces problématiques.

Sur le plan de la méthode, nous développons davantage le coaching personnel, qui a été plébiscité par les étudiants. Ils apprennent à gérer des conflits, à surmonter l'échec... Pendant leur année à l'EMM, ils peuvent se tromper, faire des essais, être en difficulté... Les autres ne les jugeront pas, ce ne sont ni leurs supérieurs ni leurs collègues de travail.

**Comment former des adultes dans un monde en constante mutation?**

**K.C.:** La vision du monde économique est de plus en plus complexe, c'est vrai. Les changements sont très rapides. Les choses deviennent vite obsolètes. Et, paradoxalement, on a de moins en moins de temps. La formation continue se justifie de plus en plus. En fait, en mêlant l'individuel, le collectif et l'enrichissement mutuel, la méthode des cas est très moderne.

**M.A.:** Et puis, c'est évidemment une belle aventure humaine. Le programme a encore une dimension humaine.

**À l'occasion des 40 ans du programme, un livre sort de presse: «Du Cepac à l'EMM - Le management d'un programme - Une vision du management», 40 euros. Il sera disponible à partir du 1<sup>er</sup> juillet et peut être commandé à l'adresse emm@solvay.edu ou par téléphone: 02 650 40 28.**

**http://www.solvay.edu/executive-master-management**