



Fiche d'informations

Connaissances négatives et travaux basés sur les études de cas

Définitions

Les connaissances négatives désignent le fait de savoir comment quelque chose n'est *pas*, ce qu'il ne faut *pas* faire dans une situation ou un contexte spécifique et quelles sont les solutions *inadaptées* et les *mauvaises* stratégies face à un problème donné. L'individu est conscient des choses à ne pas faire et des solutions à éviter. Les connaissances négatives sont acquises grâce aux expériences personnelles et aux expériences de personnes aux profils similaires (cf. la théorie sociale cognitive de Bandura). Il s'agit des fruits de l'apprentissage par ses propres erreurs ou par celles d'autrui (Gartmeier, Bauer, Gruber et Heid, 2008; Oser et Spychiger, 2005; Oser, Näpflin, Hofer et Aerni, 2012).

Les études de cas désignent (a) un moyen didactique et (b) un instrument de recherche en sciences sociales et en psychologie. Chez myidea, nous nous concentrons sur leur application comme *moyen didactique* dans le cadre de mesures d'éducation et de formation. L'objectif de ces études de cas, souvent utilisées dans le contexte de cours axés sur la résolution de problèmes (Reusser, 2005), est de permettre aux apprenants et apprenantes d'acquérir des compétences professionnelles spécifiques qu'ils pourront mettre en application dans leur future carrière (Goeze, 2010). Dans le cadre de cet apprentissage par mise en situation prenant en compte des cas authentiques ou aussi réalistes que possible (et des problématiques y afférentes), il convient de créer une situation d'apprentissage qui se rapproche autant que possible de circonstances réelles afin de favoriser le transfert des connaissances acquises (cf. Reusser, 2005).

Connaissances négatives et études de cas: l'essentiel

Les connaissances négatives remplissent notamment les fonctions suivantes: (a) prévenir la reproduction des mêmes erreurs; (b) différencier les contraires comme bon/mauvais ou vrai/faux; (c) fournir des informations sur ce qu'il faut faire et éviter et (d) donner de l'assurance quant à l'utilisation d'approches particulières pour la résolution de problèmes (Oser *et al.*, 2012, p. 54). Par exemple, une chauffeuse de taxi prend l'itinéraire le plus direct (et le plus rapide) pour aller d'un point A à un point B et reste bloquée dans un embouteillage en raison de travaux commencés à un endroit critique et gênant la circulation. Grâce à sa propre expérience, la chauffeuse de taxi sait désormais que, dans les semaines ou les mois à venir, il lui faudra prendre une autre route (plus longue en temps normal) pour transporter ses passagers du point A au point B le plus rapidement possible (cf. Gartmeier *et al.*, 2008). Elle partagera cette information avec ses collègues afin qu'ils ne commettent pas la même erreur. Ainsi, lorsqu'ils effectueront ce trajet, ils utiliseront leurs connaissances négatives acquises par l'expérience d'autrui pour éviter les travaux et l'embouteillage. Dans cet exemple, les connaissances négatives acquises correspondent surtout aux fonctions (a) et (c), la chauffeuse de taxi devant d'une part éviter de refaire la même erreur et d'autre part communiquer des informations sur ce qu'il ne faut pas faire (à savoir prendre la route directe habituelle pour aller du point A au point B).

L'importance des connaissances négatives se base sur le biais psychologique universel «bad is stronger than good» (le négatif est plus fort que le positif; Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer et Vohs, 2001), également connu sous le nom de biais de négativité (Rozin et Royzman, 2001). Ce biais veut que, sur la



base de prédispositions innées et d'expériences faites, les individus accordent une plus grande importance au négatif qu'au positif, qu'il s'agisse d'événements, de traits de personnalité ou d'objets. Ainsi, le négatif – comme les échecs, les erreurs, les revers – a un impact plus fort et plus rapide, reste plus longtemps en mémoire et s'accompagne de sentiments souvent désagréables. En effet, le fait de commettre une erreur et de le reconnaître ainsi que les connaissances négatives qui en découlent donnent souvent lieu à des sentiments de honte, de médiocrité, d'humiliation ou de culpabilité (Oser et al., 2012). Grâce à ces sentiments négatifs, la personne est motivée à ne plus refaire la même erreur à l'avenir.

Les connaissances négatives favorisent l'apprentissage professionnel et l'acquisition d'une expertise. Savoir ce qu'il faut éviter fait partie du bagage pratique de l'expert-e (Gartmeier, Bauer, Gruber et Heid, 2008), comme l'illustre l'exemple de la chauffeuse de taxi. Gruber et Mohe (2012, p. 71) précisent que le savoir professionnel comprend également la connaissance des erreurs et soulignent son importance, en plus des connaissances positives (c'est-à-dire savoir comment quelque chose est, doit être, fonctionne, etc.). Les connaissances négatives s'acquièrent de différentes façons : directement sur la base de sa propre expérience ou indirectement sur la base de l'expérience d'autrui acquise par observation ou d'une autre manière. On peut voir ici le lien avec les études de cas.

Travailler avec des études de cas ou sur la base de cas concrets permet de rendre accessibles aux apprenant-e-s les expériences et les connaissances d'autres personnes qui ont dû gérer certaines situations. Ainsi, les apprenants et apprenantes doivent pouvoir appliquer ces acquis à des situations similaires qu'ils devront gérer à l'avenir. À cette fin, il convient de traiter (normalement) en petits groupes un cas – c'est-à-dire une «succession d'événements, d'actions et de faits concrets relatés sous forme d'histoire, représentant ou documentant la réalité» (Reusser, 2005, p. 172) – ainsi que la problématique qui en découle. Le cas en tant que tel peut être présenté par écrit, par oral ou avec d'autres médias. La problématique ne peut pas être traitée ou résolue directement, par la réflexion ou l'utilisation de méthodes connues. Elle nécessite d'aborder de manière approfondie l'objet du problème et d'intégrer des stratégies et des heuristiques (cf. la fiche d'information sur l'apprentissage par l'expérience personnelle qui présente des problèmes mal structurés). Les connaissances acquises dans le cadre de l'étude de cas peuvent être mises à profit pour la gestion de situations délicates, complexes et variables (Goeze, 2010, p. 127).

Les études de cas sont utilisées lors de formations initiales et continues à différentes fins. Goeze (2010) distingue (a) la reconstitution de la logique propre («De quoi s'agit-il ici? Qu'est-ce que ce cas a de spécial?»), (b) la (re)connaissance du paradigme («Qu'est-ce que ce cas illustre?») et (c) l'exercice de la pensée professionnelle qui réunit des aspects de la logique propre et du paradigme et contribue au développement du discernement professionnel (comme forme d'expertise professionnelle). Des cas authentiques sélectionnés selon des aspects didactiques et présentant des éléments exploitables didactiquement sont adaptés à l'exercice de la pensée professionnelle. Plus généralement, grâce à leur mise en situation et à leur pertinence, les cas authentiques et exploitables didactiquement favorisent le développement de l'expertise, c'est-à-dire des compétences nécessaires à la compréhension et à la gestion subséquente d'une situation particulière, comme en témoigne l'exemple ci-dessous issu de l'étude de Bledow, Carette, Kühnel et Bister (2017).

Travailler avec des études de cas est particulièrement bien adapté à l'acquisition de connaissances négatives en raison de la possibilité d'aborder de manière approfondie une problématique plus complexe. Les apprenants et apprenantes peuvent traiter des difficultés en se mettant à la place de la personne concernée et en anticipant les conséquences. Pour ce faire, ils bénéficient d'un cadre protégé et de l'accompagnement de l'enseignant-e.



L'étude de Bledow, Carette, Kühnel et Bister (2017)

Bledow et al. (2017) ont analysé l'efficacité d'histoires relatant des échecs sur l'apprentissage d'étudiants et étudiantes en sciences sociales suivant une formation en management. Ils sont partis du principe (a) que les erreurs d'autrui représentaient une source d'apprentissage importante, (b) que les histoires relatant des échecs avaient un plus grand impact sur la motivation que les histoires de réussite en raison de leur portée négative de sorte que leur contenu soit traité et élaboré (associé avec des éléments de savoir existants) de manière plus approfondie et donc (c) que les connaissances élaborées issues de telles histoires d'échec avaient davantage de chances d'être utilisées pour une tâche de transfert. De plus, ils ont présupposé (d) que les histoires d'échec avaient un effet plus important sur l'élaboration chez les étudiants et étudiantes qui ont une vision positive des erreurs (se tromper est important, on apprend de ses erreurs) (cf. Illustration 1).

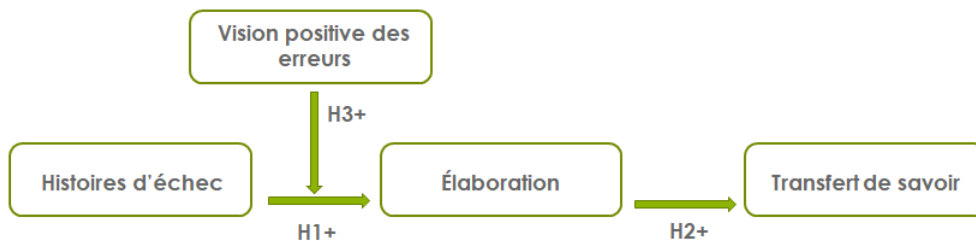


Illustration 1: Effet des histoires d'échec sur le transfert de connaissances (d'après Bledow et al., 2017, p. 43)

Les chercheurs et chercheuses ont demandé à 50 étudiants et étudiantes (60 % de femmes, moyenne d'âge de 23,6 ans) de remplir un bref questionnaire sur leur vision des erreurs et de traiter une première étude de cas générique sur le thème du management. Les étudiants et étudiantes devaient y adopter la perspective du gérant d'une boutique de mode et prendre des décisions sur la base des informations fournies dans la présentation du cas. Ensuite, la formation de management a eu lieu et s'est basée sur cinq histoires successives qui devaient être traitées. Les histoires étaient présentées oralement et accompagnées de diapositives qui résumaient les principaux éléments. Ces histoires reprenaient des principes centraux du management efficace (par exemple reconnaître des transformations, mener une étude de marché, gérer les conflits). Les histoires étaient racontées du point de vue d'un ou d'une manager qui indiquait par exemple sa manière de gérer un conflit. Après chaque histoire, les étudiants et étudiantes répondaient par écrit à quelques questions: ce que le ou la manager avait fait, comment ils le ou la percevaient et ce qu'ils pouvaient apprendre de cette étude de cas. Les enseignements tirés devaient être consignés dans une liste de learning points.

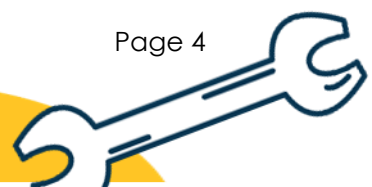
Les étudiants et étudiantes ont été répartis en deux groupes pour la formation d'une heure. Le premier a traité exclusivement des histoires d'échec tandis que le deuxième n'a analysé que des histoires de réussite. Les principes de management thématiques ainsi que la longueur, le niveau de détail des histoires, etc. étaient identiques pour les deux groupes. Dans les histoires de réussite, les managers racontaient comment ils avaient réussi à gérer convenablement la problématique (par exemple détecter les changements en temps voulu, mener une étude de marché, traiter un conflit suffisamment tôt) et décrivaient les résultats positifs de leurs actions. Dans les histoires d'échec, les managers racontaient comment ils avaient échoué à gérer convenablement la problématique (par exemple ne pas détecter les changements en temps voulu, ne pas mener une étude de marché, laisser traîner un conflit) et décrivaient les conséquences négatives de leurs erreurs.

À l'issue de la formation, les étudiants et étudiantes analysaient une dernière étude de cas sur une agence de publicité afin que les chercheurs et chercheuses évaluent le transfert de connaissances. Cette étude était identique pour les deux groupes. Ils devaient endosser le rôle de manager de l'agence et traiter diverses tâches nécessitant de prendre certaines décisions. Ces tâches faisaient référence aux thématiques abordées lors de la formation. Par exemple, les étudiants et étudiantes devaient organiser un rendez-vous avec un collaborateur lors duquel ils devaient le licencier. Cette tâche était directement en lien avec une autre réalisée dans le cadre d'un des cas traités : dans celui-ci, il s'agissait d'un entretien avec une collaboratrice qui avait fait l'objet de plusieurs plaintes de la part de clientes. Dans l'histoire de réussite, la manager avait laissé le temps à la collaboratrice de se préparer à l'entretien, ce qu'elle n'avait pas fait dans l'histoire d'échec. Si les étudiants et étudiantes indiquaient qu'ils donneraient le temps au collaborateur de se préparer au rendez-vous, c'était un indice que le transfert de connaissances avait eu lieu.

Les résultats de l'étude ont notamment montré que les histoires d'échec entraînaient une plus grande élaboration (nombre total de learning points dans les cinq histoires) et un meilleur transfert de connaissances (nombre d'éléments à transférer dans les tâches de transfert). Il est également apparu que l'effet de transfert était dû à l'élaboration de sorte que ce n'était pas le contenu positif ou négatif en tant que tel qui était efficace, mais le niveau de traitement induit par les histoires: les histoires d'échec donnaient lieu à une plus grande élaboration, ce qui menait à un meilleur transfert. Ce dernier aspect était également impacté par la vision que les étudiants et étudiantes avaient des erreurs: dans le groupe ayant traité des histoires d'échec, les étudiants et étudiantes ayant une vision positive des erreurs (se tromper est important, on apprend de ses erreurs) ont démontré un meilleur transfert de connaissances que ceux qui en ont une vision négative. Dans le groupe ayant traité des histoires de réussite, c'était l'inverse: les étudiants et étudiantes ayant une vision positive des erreurs affichaient un moins bon transfert de connaissances que ceux qui en ont une vision négative. Toutefois, le transfert de connaissances dans le groupe ayant traité des histoires de réussite était toujours plus faible que dans celui ayant traité des histoires d'échec. Le dernier résultat montre que les histoires d'échec sont plus efficaces en termes de transfert si elles sont traitées par des personnes ayant une vision positive des erreurs. Elles soulignent l'importance d'une culture de l'erreur positive pour un apprentissage réussi (cf. Oser et Spychiger, 2005). Globalement, les conclusions suggèrent que les histoires d'échec stimulent un traitement approfondi de l'information, ce qui donne lieu à un meilleur transfert des connaissances acquises pour des problématiques similaires par rapport aux histoires de réussite.

Connaissances négatives et travaux basés sur des études de cas dans le cadre de myidea

Dans le cadre d'une création d'entreprise, les connaissances négatives sont utiles, car elles permettent de prévenir un éventuel échec douloureux qui pourrait menacer la pérennité de l'entreprise. D'après une étude-panel internationale de grande envergure, seul un tiers des jeunes entreprises deviennent des sociétés rentables (Reynolds, 2016). Ainsi, il est important dans le contexte de l'éducation à l'entrepreneuriat que les jeunes (étudiant-e-s en école professionnelle ou dans d'autres établissements, et actifs/-ves) acquièrent non seulement un sens de la réussite et les éléments qui y sont associés, mais aussi un sens de l'échec afin de prévenir celui-ci (Müller, Oser et Forsblom, 2018). Pour prévenir l'échec, il faut notamment détecter suffisamment tôt les risques éventuels, ce qui permet de réagir en conséquence. Parallèlement, il ne faut pas montrer aux jeunes uniquement des exemples négatifs, ce qui peut les dissuader complètement de créer leur entreprise. C'est pourquoi les exemples positifs sont im-



portants: ils servent de motivation et d'inspiration (Bledow *et al.*, 2017) et incitent à se lancer dans la création d'une entreprise.



myidea propose des études de cas relatives à des fondateurs et fondatrices d'entreprise qui portent sur des défis centraux étudiés par la recherche et recelant un fort risque d'échec. La constitution de l'équipe fondatrice fait partie de ces défis (cf. fiche d'information «Équipes fondatrices: importance, avantages, défis»). Trouver les «bonnes» personnes – qui s'entendent bien, qui travaillent efficacement ensemble, qui communiquent de manière constructive, etc. – constitue un jalon important sur le chemin d'une création d'entreprise réussie. Une équipe mal composée peut mener à l'échec une start-up qui fonctionnerait bien autrement.

C'est pourquoi myidea propose non seulement des études de cas avec une issue positive, mais aussi des études de cas qui prennent un tour négatif et où les fondateurs et fondatrices échouent. En traitant ces cas négatifs, les apprenants et apprenantes découvrent les principales raisons de l'échec et testent des moyens d'éviter une telle situation.

Le programme myidea comprend quatre études de cas, dont deux avec une issue positive, une avec une issue négative et une où l'échec peut être évité de justesse. L'étude de cas «Meublogramm» (issue négative) aborde le défi de la collaboration au sein d'une équipe fondatrice. L'histoire parle d'un conflit qui menace depuis longtemps entre deux fondateurs et qui éclate brusquement, ce qui pousse l'un des deux à quitter ses fonctions immédiatement. L'autre ne peut pas gérer l'entreprise seul. Les apprenants et apprenantes analysent la situation et s'entraînent à mettre en place des formes de communication constructives lors d'un jeu de rôles (où ils jouent les fondateurs). L'objectif est de résoudre le conflit et de continuer à gérer l'entreprise ensemble. L'étude de cas «Le café de leurs rêves» (échec évité) aborde le défi de se démarquer de la concurrence grâce à la caractéristique distinctive d'un produit, d'un service ou d'une marque. Les deux fondatrices de l'histoire ont dépensé beaucoup d'argent pour équiper leur café. Elles offrent un grand choix de boissons, de pâtisseries et de divers mets. Cependant, beaucoup de cafés et de boulangeries se trouvent à proximité du site qu'elles ont sélectionné. Les apprenants et apprenantes doivent réaliser une analyse concurrentielle et développer des solutions pour que le café améliore sa caractéristique distinctive. L'étude de cas «Coffee Circle» (issue positive) aborde le défi de développer une bonne stratégie marketing pour sa start-up. Les deux fondateurs font déjà de la publicité avant le lancement de leur produit et commencent à tisser un réseau de clients et clientes potentiels via les réseaux sociaux. Les apprenants et apprenantes analysent le concept marketing de Coffee Circle et élaborent de nouvelles mesures marketing qui n'ont pas encore été utilisées. Avec «RatioDrink» (issue positive), le défi central est de maintenir les coûts fixes d'une start-up à un niveau bas. Le fondateur collabore avec diverses entreprises partenaires qui assurent les activités opérationnelles, c'est-à-dire la fabrication et la vente de son produit. Les apprenants et apprenantes calculent notamment les coûts fixes et variables par unité de produit et analysent les facteurs qui ont contribué au succès de la start-up. Le traitement didactique des études de cas peut être adapté aux besoins des apprenants et apprenantes.



Références

- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is Stronger than Good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323–370. doi: 10.1037/1089-2680.5.4.323
- Bledow, R., Carette, B., Kühnel, J., & Bister, D. (2017). Learning From Others' Failures: The Effectiveness of Failure Stories for Managerial Learning. *Academy of Management Learning & Education*, 16(1), 39–53. doi: 10.5465/amle.2014.0169
- Gartmeier, M., Bauer, J., Gruber, H., Heid, H. (2008). Negative Knowledge: Understanding Professional Learning and Expertise. *Vocations and Learning*, 1(2), 87-103.
- Goeze, A. (2010). Was ist ein guter Fall? Kriterien für die Entwicklung und Auswahl von Fällen für den Einsatz in der Aus- und Weiterbildung». Dans: *Mediengestützte Fallarbeit: Konzepte, Erfahrungen und Befunde zur Kompetenzentwicklung von Erwachsenenbildnern*, Schrader J., Hohmann, R., Hartz, S. (éd.). Bielefeld: Bertelsmann, 125-146.
- Müller, S., Oser, F. & Forsblom, L. (2018). *The Impact of Negative Knowledge to Develop Rescue from Entrepreneurial Failure Competencies: An Intervention Study at the Upper-Secondary Level* (rapport de recherche). Saint-Gall: Université de Saint-Gall.
- Oser, F., Spychiger, M. (2005). *Lernen ist schmerzhaft. Zur Theorie des negativen Wissens und zur Praxis der Fehlerkultur*. Weinheim: Beltz.
- Oser, F., Näpflin, C., Hofer, C. Aerni, P. (2012). Towards a Theory of Negative Knowledge (NK). Almost-Mistakes as Drivers of Episodic Memory Amplification. Dans: J. Bauer & C. Harteis (éd.), *Human Fallibility: The Ambiguity of Errors for Work and Learning*. Dordrecht: Springer Netherlands, 53-70.
- Reusser, K. (2005). Problemorientiertes Lernen – Tiefenstruktur, Gestaltungsformen, Wirkung. *Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung*, 23(2), 159-182.
- Reynolds, P. D. (2016). Start-up Actions and Outcomes: What Entrepreneurs Do to Reach Profitability. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 12(6), 443–559.
- Rozin, P., Royzman, E. B. (2001). Negativity Bias, Negativity Dominance, and Contagion. *Personality and Social Psychology Review*, 5(4), 296–320. doi: 10.1207/S15327957PSPR0504_2

