



Commission européenne
TEMPUS

PORFIRE



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**
TECHNOLOGY & INNOVATION

*Création d'un environnement pour l'émergence de pôles régionaux de formation,
d'innovation et de recherche au Maghreb*

La méthode des cas et la recherche-action outils de l'enseignement du management et de la collaboration université–entreprise au Maghreb

**WORKSHOP DE PARTAGE DES RESSOURCES
30/31 MARS 2017
PROCEEDING**

ESCA
Ecole de Management

www.esca.ma

HEC Liège
Ecole de Gestion de l'Université de Liège

Sous la direction de :

Mohammed MATMATI,

Professeur, Grenoble Ecole de Management, France.

Avec :

François PICHAULT,

Professeur, Directeur du LENTIC/HEC-Liège, Belgique.

Imane EL GHAZALI,

Professeure à l'ESCA-Ecole de Management, Maroc.

Bernard Chapelet,

Professeur, Grenoble Ecole de Management, France

Les informations contenues dans ce document ont été recueillies par les auteurs des études de cas et projets de recherche-action ci-après auprès des entreprises pour un besoin d'apprentissage dans le cadre du projet Tempus-Porfire. La validité de ces informations relève de la seule responsabilité des auteurs. L'utilisation des ressources - études de cas et projets de recherche-action- contenues dans ce document, en dehors des institutions d'appartenance des auteurs engagées dans le projet Tempus-Porfire, doit se faire dans le cadre des règles d'éthique et de déontologie, vis-à-vis, des entreprises ayant facilité ce travail académique.

REMERCIEMENTS

Les auteurs et leurs institutions respectives partenaires dans le projet PORFIRE du programme Erasmus+ de l'Union européenne remercient les entreprises et les organisations professionnelles au Maghreb pour leur contribution à l'élaboration des ressources pédagogiques contenues dans ce document.

SOMMAIRE

1-Avant Propos

2-Partie 1 : Les études de cas pédagogiques

- Introduction
- **Compilation des fiches synthétiques des études de cas**
- Les études de cas

Thématique 1 : Facteurs clés de succès des entreprises du Maghreb du secteur automobile dans la mondialisation.

- Etudes de cas Yahiaoui –Automobile, Algérie
- Etudes de cas Supply chain-Automobile, Maroc
- Etude de cas Yazaki- Automobile, Tunisie

Thématique 2 : Création d'entreprise, nouveaux marchés et nouveaux modèles économiques.

- Etude de cas Swan – TIC, Algérie
- Etude de cas Dar Zouhour-Tourisme, Tunisie
- Etude de cas Silver economy-Santé, Maroc

Thématique 3 : Innovation produit-marché dans le secteur de la distribution.

- Etude de cas Kitea- Ameublement, Maroc
- Etude de cas Lubrim- Pétrochimie, Algérie
- Etude de Masmoudi-Agro-alimentaire, Tunisie
- Etude de cas Salam Gaz- Energie -, Maroc

Thématique 4 : Management du changement.

- Etude de cas Sonelgaz Energie, Algérie
- Etude de cas Filarsy- Textile, Maroc
- Etude de cas ENCO Industrie mécanique -, Algérie
- Etude de cas Seor- Distribution de l'eau, Algérie

Thématique 5 : Management de la chaîne de valeur et stratégie d'entreprise dans l'agro-alimentaire.

- Etude de cas Belghit-Agro-alimentaire, Algérie
- Kahwa – Agro-alimentaire Maroc
- Lesieur – Agro-alimentaire, Maroc
- Laiterie Edough – Agro-alimentaire, Algérie
- Epi d'or – Agro-alimentaire, Tunisie

3- Partie 2 : Les projets de recherche-action

-
- **Introduction**
- **Les projets de recherche**

Thématique 1 : Apprentissage organisationnel et développement des compétences

- La Gestion des Connaissances dans le Transport par Rail : Etude du cas de la Société Nationale des Transports Ferroviaires (SNTF), Algérie.
- Ingénierie de formation et développement des compétences au sein de l'entreprise maghrébine, Cas de la Compagnie Algérienne des Assurances (CAAT), Algérie.

Thématique 2- Marketing et stratégie

- Comment les consommateurs marocains perçoivent-ils l'environnement du point de vente ? Cas de Diamantine, enseigne de prêt-à-porter traditionnel revisité, Maroc.
- Les facteurs clés de succès des nouveaux produits : analyse des pratiques de développement et de lancement au sein d'une grande entreprise familiale, Algérie.
- Data Mining in Oil and Gaz, Information System, Algérie.

Thématique 3 : Sous-traitance et optimisation de la chaîne de valeur

- Working Capital Maximization with the inventory management optimization, (Case of Spare parts Moroccan company), Maroc.
- Optimisation des coûts de transport routier dans une entreprise gazière, Cas du groupe Dimagaz SA, Maroc.
- Evaluation de l'effet de la sous-traitance sur les coûts de transactions : cas de la Compagnie des Phosphates de Gafsa, Tunisie.

Thématique 4 : Management des systèmes d'information

- Une plateforme LOT pour la gestion d'un réseau de services de proximité pour les personnes âgées, Maroc.
- Vers la mise en place d'un système d'information maintenance dans une entreprise à forte spécificité technologique, Algérie.

4-Les auteurs

Avant-propos

La collaboration université-entreprise au service de la pédagogie

Mohammed Matmati, Professeur à Grenoble Ecole de Management

Les ressources d'enseignement contenues dans ces Actes sont le fruit d'un processus d'apprentissage réalisé dans le cadre du projet TEMPUS/PORFIRE¹ dont la finalité « est de développer le partenariat université- entreprise dans des pôles économiques et universitaires au Maghreb en dynamisant le triangle de la connaissance ». L'approche a consisté à s'appuyer sur des activités académiques génératrices de relations durables entre les entreprises et les universités. Trois domaines ont été privilégiés: l'enseignement de l'innovation et de l'entrepreneuriat, l'élaboration d'études de cas pédagogiques et l'initiation à la recherche –action.

Cet apprentissage long et complexe a mis en mouvement un processus de collaboration entre plusieurs acteurs :

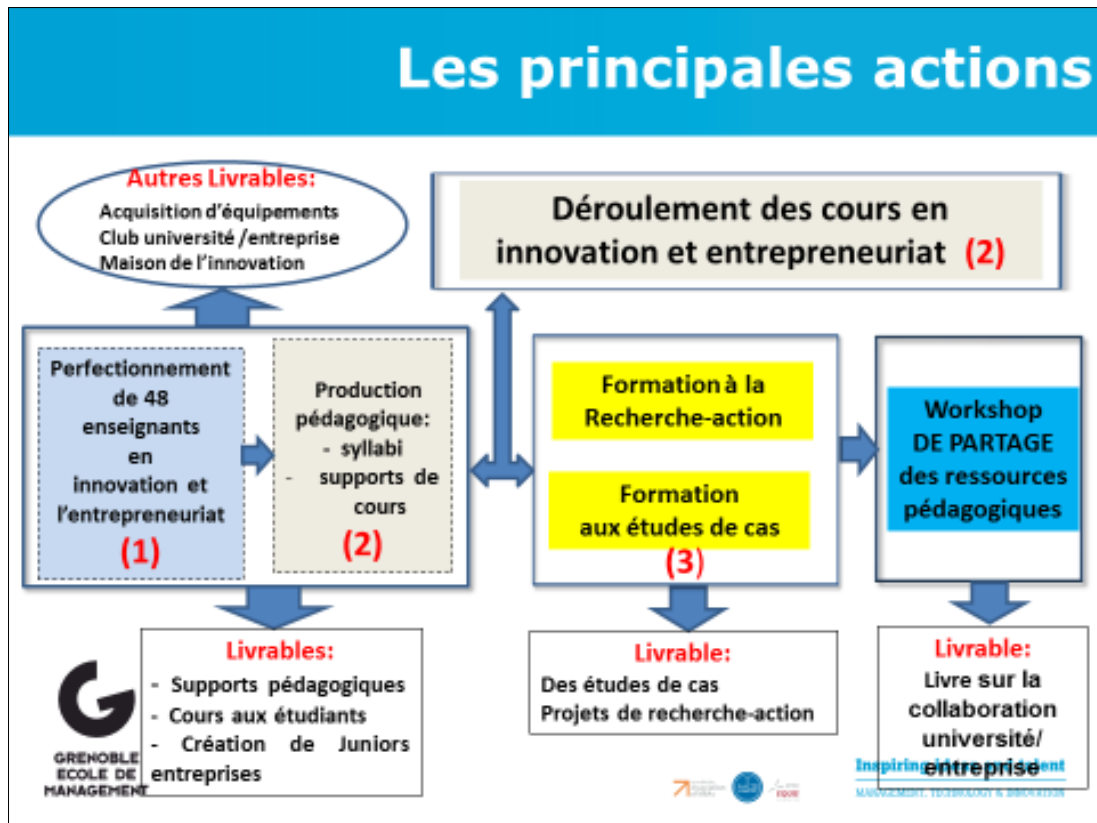
- une soixantaine d'enseignants-chercheurs (48 maghrébins et 12 européens) tous membres des institutions académiques partenaires dans le projet;
- une vingtaine d'entreprises au Maghreb² ;
- trois organisations professionnelles au Maghreb³.

Cette collaboration, objectif principal du projet, a été féconde au-delà des difficultés nombreuses qu'elle a pu générer dans sa mise en œuvre. Elle s'est concrétisée tout au long du projet dans le développement de plusieurs dynamiques d'échanges et de partage de connaissances comme le montre le schéma ci-dessous :

¹ Projet TEMPUS/PORFIRE (543976-TEMPUS-1-2013-1-FR-TEMPUS-JPHES). Ce projet est financé par l'Union européenne dans le cadre de son programme TEMPUS aujourd'hui intégré dans ERASMUS+ sous l'appellation « Capacity building » ; le consortium de ce projet est composé de 12 institutions d'enseignement supérieur (8 des 3 pays du Maghreb, 4 européennes) et de 3 organisations professionnelles du Maghreb. Il est piloté par Grenoble Ecole de Management.

² Il s'agit de : Masmoudi, Epi d'or, Yazaki et CPG en Tunisie ; Swan Informatique, Laiterie de l'Edough, Belghit, Yahyaoui, Sonelgaz, ENCO, Lubrim, Seor en Algérie ; Kitéa, Lesieur, Filarsy, Diamantine, Dimagaz, Salangaz, Kahwa et l'EAM Automotive industrie

³ Il s'agit de : CCIC/Cambre de commerce et de l'industrie du centre (Tunisie) ; ADPE/Association pour le développement et la promotion de l'entreprise (Algérie) ; CGEM/Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM).



Trois moments ont jalonné ce processus. Tout d'abord, il y a des actions de perfectionnement des enseignants-chercheurs maghrébins aux contenus académiques de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Ensuite, cette étape de formation a été suivie par un travail de production pédagogique centré sur la création, dans chaque institution maghrébine partenaire dans le projet, de cursus en innovation et entrepreneuriat et des supports pédagogiques nécessaires à l'animation des cours dans ces deux disciplines. En parallèle avec le déroulement des enseignements, les enseignants-chercheurs impliqués dans le projet ont amorcé deux autres activités, l'élaboration d'études de cas pédagogiques et la réalisation de projet de recherche-action entreprises. Ces activités ont été menées, le plus souvent, en étroite collaboration avec les entreprises.

Les dynamiques d'apprentissages induites par ce processus se sont consolidées à l'occasion:

- des workshops de perfectionnement des enseignants maghrébins réunis à Grenoble, Casablanca, Rabat, Kenitra, Annaba, Constantine, Oran et Sousse ;
- de la visite du pôle de compétitivité et des organisations de collaboration université-entreprises de Liège en Belgique ;
- des travaux d'élaboration des études de cas et la conduite des projets de recherche-action ;
- de l'accompagnement de tous ces travaux de production pédagogiques par les enseignants-chercheurs européens ;

Elles ont permis, d'une part, le renforcement des échanges entre les enseignants maghrébins et européens, entre les enseignants maghrébins à l'occasion des workshops de formation et des travaux de

production pédagogique, et d'autre part, la construction de relations pérennes entre les enseignants-chercheurs et quelques entreprises dans chacun des trois pays du Maghreb à l'occasion, principalement, de l'élaboration de études de cas, de la conduite des projets de recherche-action mais aussi dans la participation au déroulement des enseignements.

Le présent document présente deux résultats importants du projet : les études de cas pédagogiques, les projets de recherche. Ces deux catégories de productions académiques ont été élaborées dans le cadre d'un travail collaboratif intense impliquant à la fois les enseignants-chercheurs de chaque partenaire et des entreprises. Ils ont donné lieu à plusieurs types d'activité :

- deux workshops / par pays maghrébin : l'un centré sur la création et l'animation d'une étude de cas pédagogique, l'autre sur la méthodologie de la recherche-action et sur la transformation de résultats de recherche en une publication académique.
- Une phase de réflexion et d'échanges avec les entreprises pour définir les problématiques à traiter soit sous forme d'étude de cas, soit sous forme de projet de recherche-action ;
- le recueil de l'information en entreprises, son traitement et la rédaction des projets;

Toutes ces activités ont donné lieu à un processus de coaching et d'évaluation à distance par un comité scientifique d'enseignants-chercheurs européens et maghrébins impliqués dans le projet. L'objectif était de développer les dynamiques d'apprentissage par des feedback d'experts. Le résultat est le suivant :

- Dix-neuf études de cas ont été élaborées ; elles sont présentées dans la partie 1 du document,
- Dix projets de recherche ont été conduits et ont donné lieu à des projets de publication ; ils constituent la partie 2 de ce document.

Cette production a été réalisée grâce à la collaboration des entreprises et des associations professionnelles au Maghreb. Nous les remercions vivement.

Partie 1

Les études de cas

Introduction aux études de cas

Enseigner l'innovation et l'entrepreneuriat au Maghreb par la méthode des cas

Bernard Chapelet, Grenoble Ecole de Management

La méthode des cas largement utilisée dans les écoles de management est peu développée au Maghreb. Le travail réalisé dans le cadre de PORFIRE vise à combler ce manque. Certes, usage pourrait être fait des cas américains ou européens mais la particularité des études de cas consiste à situer l'étudiant dans le contexte de sa propre économie avec les challenges qui la concerne.

En effet, il n'existe pas en management de solutions aux problèmes que rencontrent les entreprises qui puissent être indépendantes du contexte dans lequel elles se trouvent. C'est toute la richesse de la méthode des cas que de conduire l'étudiant à formuler des propositions qui prennent en compte au mieux les contingences environnementales.

La difficulté se trouve amplifiée par le thème de PORFIRE : innovation et entrepreneuriat. Innover et créer une entreprise c'est à chaque fois affronter une situation sans précédent. Ainsi l'innovateur où le créateur se trouve doublement confronté à la singularité des réponses à formuler : Affronter une situation sans précédent dans un contexte spécifique.

Mais s'il n'existe pas de recette, l'innovateur et le créateur doit s'inspirer des pratiques de ceux qui, dans d'autres contextes, les ont précédés dans la démarche : observer les bonnes pratiques pour les reproduire, comprendre les mauvaises pour les écarter. C'est là le but de la méthode des cas.

Chacun choisira le cas qui lui semble se rapprocher au mieux de la situation d'innovation et de création à laquelle il va être confronté. Pour l'équipe de projet de PORFIRE, le but est de fournir une large gamme de cas qui puisse, sans prétendre à une quelconque exhaustivité, constituer un portefeuille structuré et pertinent.

Ainsi les cas doivent être représentatifs des trois pays, des secteurs économiques les plus importants, des problématiques de management auxquelles y sont soumises les entreprises et des défis qu'ils soustendent pour la réussite de leur économie.

Les institutions et les auteurs.

Les institutions à la base de la création du portefeuille de cas couvrent un large spectre, à la fois géographique, public ou privé, école d'ingénieur, université, école de management.

Sur le plan géographique les institutions partenaires vont de l'est tunisien à l'ouest marocain en passant par l'Algérie, successivement : Gafsa, Sousse, Constantine, Annaba, Oran, Kenitra, Rabat, Casablanca. Elles couvrent ainsi de façon large l'ensemble des publics et des spécificités géographiques concernés.

Au sein de ces institutions, 42 enseignants ont participé à l'écriture des cas, issus de disciplines variées assurant ainsi la richesse des contributions et des points de vue.

L'innovation et l'entrepreneuriat

Les cas traitent d'innovation et d'entrepreneuriat. L'innovation peut être prise au plan technologique, économique, sociétal, social ou organisationnel.

L'innovation est technologique lorsque la technologie ouvre de nouveaux marchés, qu'elle permette de créer de nouveaux services (cas Silver economy) ou apporte de nouvelles solutions plus performantes ou économiques en substitution de solutions en place (cas Black Swan et Yazaki).

Elle est économique lorsque les acteurs transforment par leurs initiatives les chaînes de valeur des secteurs économiques auxquels ils appartiennent, qu'ils remettent en cause les rôles des acteurs au sein de ces chaînes de valeur (cas Belghit), créent de nouveaux canaux de distribution (cas KITEA), modifient le jeu concurrentiel (cas Lesieur) ou encore assurent la modernisation du secteur public en environnement concurrentiel (cas Laiteries Edough).

Elle est sociétale lorsque les acteurs appuient les évolutions de la société pour mieux répondre aux enjeux environnementaux (cas Lubrim), aux nouveaux modes de vie (cas Dar Zouhour), aux changements des habitudes alimentaires (cas Masmoudi) ou encore aux besoins en nouvelles infrastructures (cas Seor).

Elle est sociale lorsque les acteurs doivent transformer les attitudes et compétences des personnes qu'elles emploient face au changement requis par la concurrence internationale (cas Filarsy) ou à la forte croissance des besoins du marché (Cas Sonelgaz).

Elle est enfin organisationnelle lorsqu'il faut assurer le redressement de l'entreprise (Cas ENCO), créer de nouveaux services (cas Salam gaz), de nouveaux produits (cas Epi d'or), mettre en place de nouveaux systèmes d'information (cas Supply chain), de nouveaux outils de gestion (cas Yahiaoui), optimiser l'utilisation des actifs de l'entreprise (cas Kahwa).

Les secteurs économiques

Les cas présentés permettent aussi de faire un large tour d'horizon des secteurs économiques qui pèsent dans le développement des trois pays :

- L'agro-alimentaire est largement représenté (cas Epi d'or et Masmoudi en Tunisie, cas Belghit et Laiterie Edough en Algérie, cas Kahwa au Maroc).
- La construction mécanique et métallique (cas Yazaki en Tunisie, cas Yahiaoui et Enco en Algérie, cas Supply chain au Maroc).
- L'ameublement (cas Kitea au Maroc)
- La pétrochimie (cas Lubrim en Algérie)
- L'énergie et l'eau (cas Sonelgaz et Seor en Algérie, cas Salam Gaz au Maroc)

- Le textile (cas Filarsy au Maroc)
- L'informatique (cas Black Swan en Algérie)
- Le tourisme (cas Dar Zouhour en Tunisie)
- La santé (cas Silver Economy).

Les défis des entreprises au Maghreb

Représentatives des secteurs qui pèsent dans le développement des trois pays, les études de cas rencontrent aussi les challenges auxquels les trois pays sont confrontés :

- Réussir l'intégration des entreprises du Maghreb dans la mondialisation. C'est le cas des entreprises du secteur automobile qui s'intègrent dans des chaînes de valeur dont les clients et fournisseurs sont internationaux (cas Yazaki en Tunisie, cas Yahiaoui en Algérie, cas Supply chain au Maroc). Les cas permettent de discuter les facteurs clés de succès de cette intégration.
- Favoriser la création d'entreprise sur de nouveaux marchés avec de nouveaux modèles économiques, dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (Cas Black Swan en Algérie), de la santé via les applications de l'internet (Silver economy au Maroc) ou dans le domaine de l'éco-tourisme (cas Dar Zouhour en Tunisie). Les cas retracent la démarche d'entrepreneurs qui ont réussi.
- Favoriser l'innovation produit/marché dans le secteur de la distribution, dans les secteurs de l'agro-alimentaire (cas Masmoudi en Tunisie) ou de l'ameublement (cas Kitea au Maroc), dans la pétrochimie (cas Lubrim en Algérie) ou l'énergie (cas Salam Gaz au Maroc).
- Manager le changement nécessaire pour assurer la compétitivité sur les marchés nationaux et internationaux (cas ENCO en Algérie, Filarsy au Maroc). Les cas illustrent en particulier les barrières qui doivent être levées et sollicitent la réflexion quant aux bonnes pratiques managériales en la matière.
- Moderniser la gestion des entreprises publiques en situation de monopole ou en situation de concurrence avec le secteur privé (cas Sonelgaz et Laiteries Edough en Algérie).
- Développer la stratégie d'entreprise pour piloter les chaînes de valeur, en particulier ici dans l'agro-alimentaire (cas Belghit en Algérie, cas Lesieur et Kahwa au Maroc et cas Epi d'or en Tunisie).

Objectifs pédagogiques et note pédagogique

Les cas présentés sont structurés de la même manière. Une fiche descriptive de chaque cas présente de façon synthétique : son titre, ses auteurs, l'institution partenaire, le pays, le secteur économique concerné, le domaine de management concerné, un résumé du cas incluant la problématique, les objectifs pédagogiques du cas.

Chaque étude de cas est aussi accompagnée d'une note pédagogique qui propose à chaque enseignant désireux d'inclure le cas dans ses enseignements la manière dont le cas peut être animé ainsi que les enseignements que l'étudiant peut en retirer.