

L'étude de cas au service du cours de management de l'entreprise



« Synergie-Cheese : Histoire d'une réussite méritée »

Auteur : Boudour Baratli Ep Kerfai

Boudour.baratli@gmail.com

[Technologue ISET Bizerte](#)

[00216 95 356 312](tel:0021695356312)

Domaine disciplinaire : Economie et Gestion

Nature de la ressource : Etude de cas

Public cible : Première année management des affaires

Mots clés : Etude de cas, le concept d'entreprise, l'environnement de l'entreprise, Analyse SWOT, la gestion et le gestionnaire.

Objectifs pédagogiques :

- Classifier une entreprise selon différents critères
- Reconnaître les composantes de l'environnement d'une entreprise
- Distinguer les éléments du micro environnement du ceux du macro environnement
- Utiliser les outils d'analyse de l'environnement
- Appréhender les rôles d'un gestionnaire
- Distinguer les compétences de base d'un gestionnaire
- Développer les capacités d'analyse, de synthèse et de jugement

Résumé

La contextualisation de l'enseignement de la gestion est devenue aujourd'hui indispensable et permet surtout de réduire les frontières largement hermétiques entre le monde professionnel et le monde académique en Tunisie. La méthode des cas, qui se veut une technique d'apprentissage à part entière, permet d'instaurer les ponts entre ces deux mondes.

En plus, cette méthode qui implique activement les étudiants dans leur apprentissage, leur offre une occasion pour se retrouver au cœur des organisations, leur principal objet d'études, et travailler sur des problèmes réels et découvrir ainsi la réalité des organisations tunisiennes.

Une autre caractéristique majeure de l'enseignement par l'étude des cas est l'interaction théorie-pratique et permet ainsi de relier les notions de gestion qui semblent abstraites aux préoccupations réelles des entreprises, ce qui permet de développer l'esprit managérial chez les étudiants.

Bien que la méthode des cas, qui part de situations réelles d'entreprises, permet aux apprenants de remonter aux concepts théoriques, de les expliquer et de les organiser, notre étude de cas se situe en aval et vise de relier les notions qui peuvent sembler abstraites aux préoccupations réelles des entreprises et insiste sur la mise en application des concepts et des outils étudiés en amont durant la séance de cours. Elle peut être considérée comme un travail d'évaluation formative et son exploitation se fait en travail de groupe.

Le cas « Synergie-Cheese, histoire de réussite méritée » traite d'une entreprise opérant dans le secteur fromager. Créée en 2013 par un jeune entrepreneur tunisien, Mr Anas, Synergie-Cheese a su grâce à la maîtrise des processus de production d'évoluer rapidement. Manquant de compétences conceptuelles et relationnelles, Mr Anas, fait appel à son cousin, Mr Yahia pour gérer Synergie-Cheese + et devenir son associé.

Conscients de l'importance de l'innovation industrielle, de la maîtrise des coûts, de l'agilité et de la diversification de l'offre, Mr Yahia a su évoluer dans un environnement complexe et hostile, surnager plusieurs obstacles et consolider le positionnement stratégique et concurrentiel de Synergie-Cheese+ qui a évolué au rang des grands du secteur fromager. Il a assuré une croissance soutenue de tous les indicateurs de performance et fait de l'innovation et de l'export ses leviers de croissance future.

Suggestions d'animation

- Travail par groupes en utilisant un paper bord
- Présentation orale des équipes
- Discussion des réponses

Durée indicative

- 2 heures

ETUDE DE CAS

« Synergie-Cheese : Histoire d'une Réussite méritée »

Jeune ingénieur en agro-alimentaire, originaire de la ville de Bizerte, M. Anas a travaillé pendant 5 ans dans une grande société de production de lait et de yaourt avant de s'installer pour son propre compte en créant en 2013, dans sa région natale, une unité de production de fromage. Son entreprise, nommée Synergie-Cheese, emploie 16 salariés (un technicien et 15 ouvriers) et produit et commercialise une large panoplie de fromage frais fabriqué à base de lait frais.

Située dans le nord du pays, Synergie–Cheese profite de la proximité des bassins laitiers pour l'approvisionnement régulier en lait frais de bonne qualité et en quantité suffisante des centres de collecte de sa région (centres qui rassemblent et stockent le lait produit par les éleveurs). Grâce à la qualité et la diversité de ses fromages, Synergie-Cheese vend toute sa production à une grande chaîne hôtelière de la région.

Trois ans plus tard, grâce à la maîtrise du processus de production et l'amélioration des méthodes de travail par Mr. Anas, Synergie-Cheese a triplé d'effectif, ses ventes ont évolué et le portefeuille des clients s'est élargi et diversifié (hôtels, grandes et moyennes surfaces, restaurants, crèmeries, grossistes, etc...). En plus du fromage frais, l'entreprise est lancée dans la fabrication du fromage fondu qui est fabriqué à partir de matières premières importées (caséines, poudre de lait, cheddar,). Mais à part l'aspect technique, M. Anas se trouve débordé et incapable de diriger efficacement son équipe de collaborateurs. Par ailleurs, il ne s'arrête pas de se poser des questions sur l'avenir de Synergie-Cheese et ses perspectives de développement à moyen et long terme.

Pour remédier à ces problèmes, il a demandé à son cousin Mr. Yahia, titulaire d'un master en mangement des entreprises et exerçant dans le secteur laitier depuis 15 ans, de lui apporter son aide en intégrant l'équipe. Ce dernier n'a pas refusé et a même proposé un apport de 50.000 DT. M. Anas a accepté et ils se sont convenus de changer le statut de l'entreprise en divisant son capital en parts sociales. Mr Yahia est nommé gérant pour une durée de 3 ans de la nouvelle entreprise, baptisée Synergie-Cheese+.

Mr. Yahia est une personne très sérieuse et qui a du charisme. Il aime l'autonomie et l'indépendance et au même temps il est sociable et fait impliquer ses collaborateurs dans ses décisions. Il définit toujours l'espace qu'il va occuper dans le marché ainsi que le cadre dans lequel il va s'organiser. En plus, il s'est avéré qu'il est un bon connaisseur des réalités économiques et des marchés nationaux et internationaux. Il est de ceux qui croient à l'impératif de croissance de l'entreprise.

Malgré le taux d'intérêt élevé, l'inflation et l'imposition excessive de la part du gouvernement, et grâce à l'apport de Mr Yahia et à un important crédit bancaire, Synergie-Cheese+ a changé de vitesse en moins de 3 ans : le nombre d'employés est passé à 400. Mr Yahia est convaincu que la supervision et l'encadrement sont des défis importants pour Synergie Cheese +, c'est pour cela qu'il a procédé à la constitution d'une équipe encadrante afin de développer les compétences et les qualifications professionnelles.

En 2019, Synergie-Cheese +, a conclu un exercice exceptionnel, marqué par une croissance soutenue, de tous les indicateurs de performance. Les ventes de la société se sont bien comportées affichant une tendance globalement haussière grâce à un taux de croissance de 16%. La part de marché a atteint 40% avec une présence commerciale nationale (nord, centre et sud). Synergie-Cheese +, en puisant dans le savoir-faire de son capital humain et sa fine connaissance de la filière lait et dérivés du marché tunisien, et en convoitant non seulement les nouveautés, mais aussi des produits de qualité, a grimpé au rang des grands de son secteur.

Elle est ainsi conduite à jouer le jeu de la concurrence devenue de plus en plus rude et qui ne se joue plus par les prix qui sont devenus alignés. En effet, Le secteur compte une vingtaine d'unités industrielles opérationnelles qui fabriquent du fromage fondu, les fromages à pâte molle non cuite, les fromages à pâte pressée demi cuite ou cuite ainsi qu'une multitude d'entreprises artisanales qui produisent essentiellement du fromage frais. Contrairement à la branche fromage frais caractérisée par une concurrence réduite à cause d'un prix à la consommation très élevé dû essentiellement à une forte taxation du lait, la branche fromage fondu, souffre d'une concurrence rude et elle est solidement occupée par certaines marques. En effet, après avoir été le théâtre d'une concurrence réduite à des acteurs locaux, le marché s'est ouvert de plus en plus à de grandes marques internationales, plus précisément françaises.

Durant la même année, une étude sur le marché de transformation et commercialisation du fromage à fait ressortir que malgré l'existence d'un tissu de transformation industrielle bien développé avec un outil de production comparable aux standards internationaux et l'existence des fondements d'une organisation performante de la filière avec des cadres juridique et institutionnel bien développés, le secteur informel demeure important, la réglementation (TVA) est peu incitative à la consommation des produits plus élaborés et la consommation locale est fortement dominée par le lait UHT. De surcroît le secteur se distingue par un recours fréquent aux pratiques frauduleuses à tous les niveaux de la filière, des importations illicites de fromages et une concurrence déloyale.

L'accord de libre-échange avec l'union européenne a entraîné l'entrée de plusieurs marques internationales sur le marché local. Certaines entreprises étrangères commencèrent même à s'intéresser au marché tunisien en tant que site d'implantation industrielle surtout avec les encouragements de l'Etat pour les investisseurs étrangers. Mr. Yahia a pu susciter l'intérêt de deux géants européens du secteur qui proposent des partenariats avec Synergie-Cheese +.

Pour ce qui est de la consommation nationale, malgré l'absence de statistiques concernant l'évolution de la consommation des fromages par habitant, les perspectives de croissances sont importantes étant

donné l'amélioration continue du niveau de vie de la population tunisienne ainsi que le changement des habitudes alimentaires.

Face à cette conjoncture, et afin de garder sa place sur un marché qui demeure porteur avec un fort potentiel de développement et d'exportation surtout vers la Lybie et l'Algérie, Mr Yahia décide de changer de technologie, de renouveler la chaîne de production, de mettre en place des avantages matériels et immatériels pour fidéliser les fournisseurs, de concevoir une nouvelle stratégie marketing et d'élargir et diversifier le réseau de distribution pour une meilleure couverture géographique.

Ainsi, Synergie-Cheese +, se trouve avec un besoin de financement très important. M. Yahia décide alors d'ouvrir le capital de l'entreprise et d'entrer en bourse après un changement de statut. Cette décision permettra de rééquilibrer la structure financière, de financer les projets de développement futurs et de bénéficier de l'avantage fiscal en réduisant le taux d'imposition de 30% à 20%. Mr. Yahia, nommé PDG, a entamé aussi une stratégie d'alliance avec des partenaires internationaux fortement connus.

Questions :

Question 1 : Classifiez Synergie-Cheese selon les critères : Secteur d'activité et mode de propriété.

Justifiez brièvement.

Question 2 : Décrivez l'évolution de la forme juridique de Synergie-Cheese

Question 3 : Identifiez les éléments de l'environnement de Synergie-Cheese+.

Question 4 : Comment qualifiez-vous l'environnement de Synergie-Cheese + en 2019 ? Justifiez

Question 5 : Identifiez les compétences qui manquent à Mr. Anas et justifiez

Question 6 : Procédez à l'analyse SWOT de l'environnement de Synergie-Cheese +

Question 7 : Parmi les dix rôles du gestionnaire définis par Mintzberg, trois sont clairement joués par Mr. Yahia. Identifiez-les en justifiant vos réponses.

Question 8 : Est-ce que vous considérez que Mr Yahia est un bon gestionnaire ? Justifiez votre réponse.

Références bibliographiques & Webographiques

Bibliographie

- Bellenger L & Tramond P, 2014, « Comment manager demain, du commandement au management alternatif », ESF Editeur
- Charpentier P, 1997, « Organisation et gestion de l'entreprise », Edition Nathan
- Duriez F, 2020, « L'étude de cas. Quels choix pédagogiques ?, article consulté sur <https://cursus.edu/fr/21319/letude-de-cas-quels-choix-pedagogiques>
- Elie C, 1994, « Dictionnaire de Gestion », Edition La découverte, Paris.
- Isabelle C, Jordan H, Jean Philippe F, 2003, « Introduction à la gestion », Edition Dunod, Paris
- Ken B & Spencer J, 2020, « Le nouveau Manager Minute », Edition nouveaux horizons
- Lavoie F, 2005, « Cadre de référence sur la planification des activités d'apprentissage et d'évaluation », Bibliothèque nationale du Québec, ISBN : 2-550-075-07
- Mintzberg, H, 1984, « Le manager au quotidien », Editions d'organisation, Paris.
- Prégent.R, 2005, « La préparation d'un cours », Editions de l'Ecole Polytechnique de Montréal.
- Salhi.F, 2013, « L'essentiel de la gestion des entreprises », Edition CLE, Tunisie.
- Van Stappen, Yolande, 1989, « l'enseignement par la méthode des cas, nature et fonctions, techniques d'application, types d'apprentissage », Rapport PAREA, Cégep Joliette-DeLanaudière.
- Zaddem F et al, 2017, « la méthode des cas appliqué à l'enseignement de la gestion », Edition CPU, Tunisie.
- Zouaoui M, Zouaoui-Karoui S, 1999, « Le management : processus de gestion et fonctions de l'entreprise », Edition CLE, Tunisie.

Webographie

- file:///C:/Users/EXtrA/Downloads/Fiche_pedagogique_jeu%20p%C3%A9dagogique.pdf
- <https://www.fao.org/dairy-production-products/socio-economics/markets-and-trade/fr/>
- <https://lapresse.tn/110886/filiere-laitiere-en-difficulte-des-reformes-qui-se-font-attendre/>
- http://www.ameninvest.com.tn/publications/news/_16012013-172019.pdf
- <http://www.delice.tn/wp-content/uploads/2020/06/RAPPORT-D%E2%80%99ACTIVITE-2019-4.pdf>
- <http://www.tunlaitoep.tn/sites/default/files/telechargement/Rapport%20Phase%205%20-%20Fili%C3%A8re%20Lait%20et%20d%C3%A9riv%C3%A9s-V1.pdf>
- https://anima.coop/wp-content/uploads/publications/lac_rapportdiagnostic_tunisie_fr_final.pdf

CORRECTION ETUDE DE CAS
« Synergie-Cheese : Histoire d'une
Réussite méritée »

Question 1 : Classifiez Synergie-Cheese selon les critères : Secteur d'activité et mode de propriété.

Justifiez brièvement.

L'entreprise Synergie-Cheese, selon le critère secteur d'activité, peut être considérée comme une entreprise du secteur secondaire, puisque son activité principale est la transformation de lait en fromage frais et fondu.

Selon le critère de mode de propriété, Synergie Cheese est une entreprise privée. Mr Anas, son propriétaire, s'est installé pour son propre compte, pour produire et commercialiser une large panoplie de fromage frais.

Question 2 : Décrivez l'évolution de la forme juridique de Synergie-Cheese

A sa création en 2013, Synergie Cheese était une entreprise individuelle. Son propriétaire Mr Anas assumait à la fois les rôles de propriétaire et d'entrepreneur.

En 2016, et suite à l'apport de Mr Yahia, l'entreprise est devenue une société à responsabilité limitée (SARL) puisque son capital est divisé en Parts sociales. Et elle est baptisée Synergie-Cheese+. Notons que la responsabilité de Mr Anas et de Mr Yahia, est limitée à leurs apports respectifs.

En 2019, et suite à l'ouverture du capital de l'entreprise et l'entrée en Bourse, Synergie-Cheese + est devenue une entreprise anonyme et Mr Yahia est nommé son PDG.

Question 3 : Identifiez les éléments de l'environnement de Synergie-Cheese+.

Afin de comprendre l'environnement dans lequel évolue Synergie-Cheese, nous allons distinguer entre les éléments du microenvironnement et les éléments du macro environnement.

Microenvironnement	Macro-environnement
<ul style="list-style-type: none"> • Clients • Fournisseurs • Intermédiaires • Etat- Publics • Organismes financiers • Concurrents 	<ul style="list-style-type: none"> • Environnement économique • Environnement juridique • Environnement international • Environnement technologique • Environnement socio-culturel

Question 4 : Comment qualifiez-vous l'environnement de Synergie-Cheese + en 2019 ? Justifiez

L'environnement de Synergie Cheese + en 2019 peut être qualifié de :

- **Complexe** : la diversité des acteurs du microenvironnement et les forces du macro environnement sont les principales sources de cette complexité
- **Plus ou moins turbulent** : puisque toutes les variables à prendre en considération dans les réflexions stratégiques de l'entreprise sont sujettes à des évolutions et des fluctuations.
- **Assez hostile** : cette hostilité dépend non seulement de la concurrence assez rude, et ce à l'échelle national et international, mais aussi de la disponibilité des ressources dans l'environnement et la réglementation décourageante pour les entreprises locales.

Question 5 : Identifiez les compétences qui manquent à Mr. Anas et justifiez

Un gestionnaire doit être doué de certaines qualités et aptitudes. Les compétences dont il a besoin varient selon ses fonctions, ses responsabilités, sa position hiérarchique et le développement de l'entreprise.

Mr Anas, propriétaire et gérant de l'entreprise, bien qu'il est doté des compétences techniques, il lui manque les compétences liées aux relations interpersonnelles, puisqu'il se trouve débordé et incapable de diriger son équipe de collaborateurs. Par conséquent incapable de former les équipes, de stimuler les membres de l'organisation et de fournir la motivation nécessaire.

La compétence conceptuelle, qui dénote la capacité d'imaginer, de réfléchir et de penser au futur de l'entreprise fait aussi défaut chez Mr Ans qui ne s'arrête pas de se poser des questions sur l'avenir de Synergie-Cheese et ses perspectives de développement à moyen et long terme.

Question 6 : Procédez à l'analyse SWOT de l'environnement de Synergie-Cheese +

La matrice SWOT de Synergie-Cheese :

Forces

- Proximité des sources d'approvisionnement
- Maitrise des processus de production et des méthodes de travail
- Personnel compétent et qualifié
- Qualité et diversité des produits
- Portefeuille clients développé
- Croissance soutenue des indicateurs de performance (CA - PDM)
- Réseau de distribution diversifié et élargi
- Fournisseurs fidèles
- Stratégie d'alliance avec des partenaires internationaux

Faiblesses

Opportunités

- Un tissu de transformation industrielle bien développé avec un outil de production comparable aux standards internationaux
- Une organisation performante de la filière du lait avec des cadres, juridique et institutionnel, bien développés
- Concurrence réduite dans la branche du fromage frais
- Possibilité de partenariat avec deux géants du secteur
- Amélioration continue du niveau de vie de la population tunisienne
- Changement des habitudes alimentaires des tunisiens.
- Marché national porteur avec un fort potentiel de développement
- Possibilité d'exportation vers le marché Algérien et lybien

Menaces

- Taux d'intérêt élevé
- Inflation
- Imposition excessive de la part de l'état
- Taxation forte du lait
- Concurrence nationale et internationale pour le fromage fondu
- Concurrence déloyale
- Accord de libre échange avec l'union européenne
- Encouragement de l'Etat pour les investisseurs étrangers
- Réglementation (TVA) peu incitative à la consommation des produits laitiers plus élaborés
- Consommation locale fortement dominée par le lait UHT

Question 7 : Parmi les dix rôles du gestionnaire définis par Mintzberg, trois sont clairement joués par Mr. Yahia. Identifiez-les en justifiant vos réponses.

Le célèbre professeur en management, H. Mintzberg, s'est intéressé aux rôles tenus par les managers tout au long de leurs journées de travail. Il a identifié 10 rôles qu'il a ensuite classés en 3 catégories :

Catégories	Les 10 rôles du manager
Rôles interpersonnels	Cadre symbole
	Leader
	Agent de liaison
Rôles liés à l'information	Observateur actif
	Diffuseur d'informations
	Porte-parole
Rôles décisionnels	Entrepreneur
	Régulateur
	Répartiteur de ressources
	Négociateur

Les rôles de : **Observateur actif, Entrepreneur et Répartiteur de ressources** sont clairement joués par Mr Yahia.

Depuis sa nomination à la tête de Synergie Cheese +, Mr Yahia est reconnu comme un bon observateur actif, connaisseur des réalités économiques et des marchés nationaux et internationaux dans son domaine d'activité. Il est toujours à l'affût de toutes les nouveautés dans le secteur du lait et parvient facilement à rechercher, évaluer et organiser les informations pertinentes.

En tant qu'entrepreneur, Mr Yahia a toujours été de ceux qui croient à l'impératif de croissance de l'entreprise. Il n'a cessé de mettre de nouvelles idées, de conduire le changement et de prendre les décisions qui adaptent Synergie-Cheese aux conditions de l'environnement et ce en temps opportun.

Mr Yahia a bien joué aussi le rôle de répartiteur de ressources. Il a bien défini et optimisé les moyens financiers, matériels, humains et informationnels, pour atteindre les objectifs de croissance de Synergie Cheese. Ses choix en terme d'investissement et d'organisation de travail lui ont permis de développer de nouveaux gisements de création de valeur.

Question 8 : Est-ce que vous considérez que Mr Yahia est un bon gestionnaire ? Justifiez votre réponse.

Mr Yahia peut être considéré comme un bon gestionnaire. Il possède des qualités et des aptitudes qui lui ont permis d'être un meneur d'hommes et d'idées et de mener Synergie-Cheese vers le succès et la croissance.

Son sérieux, charisme, autonomie et indépendance lui ont facilité la prise de décision et la gestion des projets de Synergie-Cheese. Sa sociabilité lui a permis de renforcer ses relations interpersonnelles avec son équipe et ses collègues, fluidifier la communication et instaurer un climat de confiance et d'efficacité. Il est aussi un visionnaire qui a bien architecturer les stratégies et implémenter les changements. C'est un leader qui est inspirant, motivant et a bien réussi à mobiliser, fédérer et inciter le travail collaboratif.,