

**METHODES PEDAGOGIQUES ACTIVES ET ENSEIGNEMENT DU  
MANAGEMENT AU MAROC REFLEXIONS AUTOUR D'UNE  
EXPERIENCE**

**CHAKIR AHMED**

Professeur de l'enseignement supérieur Habileté en Finance et  
Entrepreneuriat  
Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et Audit (LAREFA)),  
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG), Université Ibn Zohr

Adresse : ENCG, BP37/S,Cité SALAM, Agadir, Maroc  
Mobile : 00212666018199  
e-mail : achakir\_encg@yahoo.fr

## Introduction

La complexité croissante du monde de la gestion demande à priori de nouveaux profils de managers, souples, adaptables à de nouveaux environnements potentiels, dotés d'un grand sens de communication et capables de s'auto-former en permanence (M.Bergadaâ, 1990).

Ces compétences ne seront pas nécessairement plus riches en termes de savoirs cognitifs mais certainement plus exigeantes de point de vue de l'expérience pratique, des attitudes et des comportements (GODET. M. 1991).

Depuis quelque année, en effet, on observe au Maroc une certaine exigence sur les recrutements des jeunes diplômés par les entreprises qui recherchent le « bon profil » parmi les diplômés qu'elles rencontrent. Avec une priorité donnée aux compétences commerciales et à l'international, à l'opérationnalité et aux capacités d'animation et d'adaptation des jeunes diplômés.

Si nous voulons que nos futurs managers puissent appréhender toute la complexité du monde d'aujourd'hui, notre pédagogie devra apporter des solutions à ces nouvelles exigences de formation.

Il est largement admis, par ailleurs, que toute réflexion sur la formation au management passe nécessairement par la prise en compte des contenus (quels savoirs, quels savoir-faire, et quels savoir-être faut-il inclure ?) et des méthodes pédagogiques (comment peut-on les inculquer ?) et des exigences du milieu (quelles attentes des entreprises des candidats à la carrière de gestionnaire ?).

Ces questions interpellent notre système de formation, en particulier les formations supérieures en gestion, sur les réponses à apporter en terme de cursus de formation à proposer et à mettre en œuvre.

En effet, Les nouvelles connaissances sur l'apprentissage en management et l'explosion des connaissances bouleversent les pratiques pédagogiques traditionnelles à l'université et conduisent à une remise en cause de la formation en management telle qu'elle est conduite aujourd'hui tout en engageant l'enseignant sur la voie d'enquête permanente des méthodes pédagogiques appropriées.

Dans cette étude, nous voudrions s'arrêter dans un premier temps, sur les fondements et les apports de deux formules pédagogiques largement pratiquées dans la formation en management (la méthode des cas et les jeux d'entreprise) (I) avant de présenter l'expérience menée par l'école Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG) d'Agadir pour développer ces pratiques dans les enseignements (II). Nous souhaitons enfin, à la lumière de cette expérience, fixer les axes prioritaires du développement de ces innovations pédagogiques pour qu'ils soient des véritables instruments au service de la formation en management au Maroc (III).

### **I - Méthode des cas et Jeux d'entreprise : fondements et apports pédagogiques**

Parmi les pratiques pédagogiques utilisées dans la formation en gestion, la méthode de cas et les jeux d'entreprise sont deux formules pédagogiques actives. Chacune répond à des préoccupations pédagogiques, utilise un instrument, suit une

méthode plus ou moins perspective et attribue des rôles et des tâches à la personne enseignante ainsi qu'à l'apprenant. Ce sont donc ces caractéristiques qui seront étudiées ; elles permettent de donner une image concrète de leur utilisation en classe et de mettre en évidence leurs ressemblances et leurs distinctions.

### **I.1 La méthode des cas**

#### **I.1.1 Définition et fondements**

La méthode des cas, rendue célèbre par la Harvard Business School, permet d'entraîner des apprenants à des situations concrètes « ...particulièrement pour exercer leur esprit à effectuer un diagnostic de la situation, à poser correctement les problèmes malgré la complexité des critères d'importances et d'urgence, à rechercher les solutions qui répondent le plus complètement aux problèmes à résoudre, et à prévoir leur mise en œuvre en choisissant les moyens et en planifiant les actions » (Serraf, 1985)

On peut définir brièvement cette méthode comme l'utilisation de situations réelles d'entreprises à des fins pédagogiques, étudiées individuellement et discutées en groupes et en plénière avec l'aide d'un animateur. (Albert, 1980). En général, la méthode de cas présente quatre étapes : préparation individuelle, analyse en sous groupes (4 à 6 membres), animation en classe et rédaction d'un rapport individuel ou de petits groupes d'analyse du cas.

Il serait utile de préciser que l'animation est l'étape essentielle de la méthode des cas. Sans elle, le cas n'a aucune valeur pédagogique. Elle fait la différence entre le cas et la méthode.

#### **I.1.2 Apports pédagogiques**

Plusieurs études portant sur la valeur pédagogique de la méthode des cas (Simon, 1986 ; Beckman et Dale, 1972) prouvent que cette méthode permet aux apprenants d'acquérir de l'expérience, de développer leurs habilités et d'augmenter leur motivation à apprendre.

- **Acquisition d'expérience :** cette méthode favorise une meilleure articulation entre la théorie et la pratique et permet de mettre les étudiants en contact avec des expériences et des réalités professionnelles auxquelles ils n'auraient pas accès autrement ;
- **Développement d'habilités :** la méthode des cas développe un certain nombre d'habilités et d'aptitudes : habilités à prendre des décisions, à résoudre un problème, à communiquer, et à établir des priorités et des lignes directrices, faculté de recherche pour compléter les informations disponibles et capacité de traiter un problème d'ensemble ;
- **Augmentation de la motivation :** la motivation d'apprentissage des étudiants est grande, car il y a moins de routine en classe (surtout les discussions en sous groupes et en plénière), ils sont très attachés à des situations réelles et acceptent d'autant plus volontiers de proposer des solutions dont ils n'assument pas la responsabilité.

## **1.2 . Le jeu d'entreprise**

### **1.2.1. Définition et fondements**

Un jeu pédagogique est un outil construit dans le but de favoriser l'acquisition de savoirs et de savoirs faire dans un domaine donné en faisant ressortir le caractère global des problèmes traités. Dans le domaine de gestion, cet outil vise à faire comprendre le fonctionnement de l'entreprise en assurant la synthèse des enseignements et en montrant l'interdépendance entre toutes les décisions de gestion.

Cet outil pédagogique repose sur un modèle de simulation de gestion informatisé et permet le déroulement du jeu d'entreprise. La simulation met en concurrence plusieurs équipes qui représentent autant de sociétés. Chaque équipe joue le rôle d'une entreprise, et chacun à l'intérieur de l'équipe joue le rôle d'un décideur.

### **1.2.2. Apports pédagogiques**

De façon plus succincte, on peut lister les apports pédagogiques d'un jeu d'entreprise comme suit :

- La simulation procède de la pédagogie par « l'expérience » et par « l'erreur » : au cours d'un jeu d'entreprise, les joueurs apprennent à partir de ce qu'ils font, ils se confrontent aux problèmes et aux concepts dans l'action. Ils doivent toujours être en position de comprendre leurs erreurs et de les corriger. C'est donc une méthode pédagogique active où l'erreur est considérée comme utile et même nécessaire ;
- Le joueur-apprenant est au centre du processus d'apprentissage : le jeu, mettant en relief le fait que le groupe en soit une source d'apprentissage, constitue un contexte formateur très ouvert où l'animateur-formateur joue plutôt le rôle de facilitateur de l'apprentissage bien plus que celui de dispensateur unique des savoirs. Ainsi, une grande part de l'apprentissage provient de l'interaction des réponses entre les joueurs- apprenants ;
- Le jeu d'entreprise renforce la motivation à apprendre : toutes les équipes ont pour ambition la réussite. L'aspect ludique constitue un véritable levier de motivation : les interactions entre joueurs, qui s'inscrivent dans un système de coopération (entre les membres du groupe) et de compétition (entre les équipes), sont sources de motivation permettant aux participants :
  - D'apprendre à mieux travailler en groupe ;
  - De développer la communication interne et externe ;
  - De comprendre l'environnement de l'entreprise ;
  - De découvrir la compétition par la mise en concurrence sur un marché ;
  - Et de recréer l'ambiance, les satisfactions et les contraintes qu'apporte la gestion

La valeur pédagogique de ces deux formules étant démontré, qu'on est-il des pratiques pédagogiques dans les écoles de gestion au Maroc. Cette pédagogie est-elle développée dans nos enseignements ?

Dans ce qui suit, nous présenterons un témoignage autour d'une expérience vécue.

## **II - Pratiques pédagogiques et formation en gestion ; présentation d'une expérience**

Après avoir exposé les caractéristiques et les apports pédagogiques de ces deux formules pédagogiques, nous présentons, dans cette deuxième partie, l'expérience de l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG) d'Agadir pour développer ces pratiques dans son cursus de formation.

### **II.1. Un brin d'histoire**

Crée en 1994, l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG) d'Agadir constitue une réelle innovation dans le paysage de l'enseignement de la gestion au Maroc. Cette jeune école, ouverte aux meilleures expériences et pratiques pédagogiques des grandes écoles de management, dès sa création a mis en place une politique pédagogique ambitieuse, qui se veut être une réponse à l'évolution nécessaire des profils de diplômés des écoles de gestion.

Compte tenu de cette situation, nul doute que dans la « trilogie : savoir, savoir-faire et savoir être » les efforts d'une école de gestion doivent porter essentiellement sur le savoir-faire et savoir être. En revanche, s'intéresser à ces deux dernières composantes exige un certain nombre de questionnements à poser (formation des enseignants, méthodes et matériels pédagogique, évaluation, coût et moyens).

Bénéficiant de l'assistance d'un organisme de renommé (Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE) pionnier dans le domaine de transfert de l'enseignement de la gestion, l'ENCG a renforcé ses coopérations avec certains établissements français d'enseignement du management dans le double domaine de la pédagogie et de la recherche.

Le processus de coopération pédagogique s'est distingué par deux phases:

**Première phase :** Sensibilisation et familiarisation avec les nouvelles pratiques pédagogiques.

Afin de concrétiser sa volonté d'introduire les nouvelles pratiques pédagogiques en gestion, l'ENCG a axé son intervention, sur deux volets :

1) l'acquisition d'une liste de produits pédagogiques (des études de cas couvrant toutes les disciplines des sciences de gestion, d'un jeu d'entreprise) ;

2) l'animation de séminaires portant sur des études de cas et de jeux de simulation par des experts étrangers.

Cette phase a eu des conséquences majeures :

- Elle a favorisé la conscience du jeune corps professoral de l'importance d'intégration de ces méthodes (en particulier les jeux d'entreprise, et la méthode des cas) dans le processus d'apprentissage de l'école ;
- Elle a entretenu et renforcé le caractère « généraliste » des formations de gestion. A cet égard, elle a renforcé la coordination entre les différents départements en facilitant le décloisonnement entre les différentes disciplines ;
- Elle a favorisé en fin l'émergence d'une volonté de certains enseignants de s'approprier les compétences requises pour le développement de leurs propres produits pédagogiques.

**Deuxième phase :** appropriation de la méthodologie de la création et d'utilisation des innovations pédagogiques

Le matériel pédagogique importé de l'étranger présente la limite majeure d'être incompatible au contexte de l'entreprise marocaine (réglementation juridique, système de comptabilité, culture entrepreneuriale, etc ...) et d'être très coûteux pour l'établissement. A fin de surmonter ces limites, l'ENCG a encouragé certains enseignants ayant manifesté la volonté de développer des produits pédagogiques, par :

- 1) L'organisation des stages de formation à l'étranger et des ateliers séminaires animés par des experts ;
- 2) L'encouragement des actions intégrées portant sur la production des ressources didactiques propres.

C'est dans cette perspective, que deux produits pédagogiques<sup>84</sup> ont vu le jour :

- Le jeu d'entreprise Chems
- Le cas STAR

## **II.2. Développement des produits pédagogiques propres**

### **II.2.1. Fiche descriptif du jeu d'entreprise « Chems »**

Chems est un jeu d'entreprise développant les aspects liés à la gestion de l'entreprise (Finance, marketing, stratégie, gestion des stocks, ...). Il se joue par équipes (chaque entreprise étant représentée par un groupes de 5 à 7 étudiants), en temps séquentiel (la partie s'étalant au total sur environ 8 périodes de jeu) avec beaucoup de temps d'analyse consacré à chaque prise de décision (1 à 3 heures) et un rôle important dévolue à l'animateur. l'interface informatique, programmé sur Excel et visual Basic, peut être partiellement accessible aux joueurs, selon les objectifs pédagogiques visés.

<sup>84</sup> Ces deux produits pédagogiques : Cas STAR et jeux de simulation Chems ont été développés par nous même et publiés à La Centrale des Cas et des Médias Pédagogique (CCMP) de Paris respectivement en novembre 2002 et en décembre 2003

### II.2.2. Fiche descriptif du Cas STAR

Il s'agit d'un projet de création d'une PME dans le domaine agricole dans la région de Souss Massa, par un jeune agronome expérimenté mais manquant les ressources financières nécessaires. Pour convaincre les bailleurs de fonds (associés potentiels) de la fiabilité de son projet, il doit leur présenter une étude financière structurée et solide intégrant tous les documents financiers prévisionnels essentiels.

### II.3. Constats et enseignements

Les principaux constats et enseignements que nous avons pu relever de cette expérience vécue peuvent être listés comme suit :

**Au niveau des enseignants :** A l'issue de cette expérience, les enseignants chercheurs impliqués dans ce projet ont appris quels étaient les facteurs à prendre pour le développement d'un nouveau jeu d'entreprise. Par ailleurs ils soulignent tous, les avantages d'un tel travail collaboratif et ses retombées sur notre système d'apprentissage.

Au titre des aspects positifs, ces professeurs soulignent qu'il est agréable et intéressant de conduire des réunions d'échanges facilitant le processus de décloisonnement des disciplines et des compétences.

Ils ont été très intéressés par la mise en place d'un « cercle de concertation » réunissant des compétences venant des différents départements visant à encourager le travail d'équipes multidisciplinaires dans les domaines clés de la pédagogie et de la recherche en gestion.

Au titre des points négatifs, on mentionne ici la charge de travail importante que la conception, l'animation, l'évaluation et le suivi représentent surtout dans un univers d'effectifs nombreux et de moyens logistiques limités.

**Au niveau de l'école :** La réalisation de ces projets constitue deux exemples concrets de ce qui devrait être la coopération internationale dans le domaine pédagogique et de recherche.

L'aboutissement de ces projets a amené l'école à réorienter sa politique d'ouverture à la coopération internationale. L'objectif visé est de passer d'un système de consommation et de transfert des produits pédagogiques à un système basé sur un partenariat équilibré favorisant l'appropriation et la production des ressources didactiques propres.

**Au niveau des étudiants :** La simulation-test auprès d'un groupe réduit d'étudiants a permis de faire une première évaluation du jeu par des étudiants. L'animation et le support mis en place donnent globalement satisfaction. En effet, les étudiants ont souligné la qualité de l'apport de ce jeu par rapport au jeu existant (importé). ils ont mis en évidence l'importance de la « marocanisation » du jeu Chems traitant tous les aspects de gestion dans une démarche globale et cohérente avec le contexte juridique et culturel de l'entreprise marocaine.

En revanche, un constat majeur doit être signalé, c'est que les étudiants ne sont pas bien préparés à cette nouvelle méthode active dans le secondaire. Ceci rend la tâche de l'animateur plus ardue. Ce dernier doit mener au préalable

des actions de sensibilisation visant à familiariser les étudiants avec les principes et les exigences d'une telle approche pédagogique.

A la lumière de ces constats et ses enseignements, quelles sont les conditions de réussite et de développement de ces pratiques pédagogiques dans les enseignements de gestion au Maroc ?

### **III - Conditions de réussite et de développement ces pratiques pédagogiques dans nos enseignements**

Après avoir présenter la modeste expérience de l'ENCG Agadir, la présente section a pour objet de faire le point sur les conditions de réussite et de développement de ces pratiques pédagogiques dans nos enseignements.

A la lumière de cette expérience et des solutions étrangères apportées à ces mêmes préoccupations, il est parfaitement possible d'en tirer les leçons pour fixer les axes prioritaires du développement de ce mode d'apprentissage au Maroc.

#### **III.1. Conditions de réussite**

Si on considère que les connaissances techniques et générales sont transmises dans le cadre de l'enseignement habituel, ces méthodes ont pour vocation de permettre à l'étudiant de vivre des situations qui lui donnent une expérience concrète dans une perspective professionnelle.

Cependant, leur réussite se mesure avant tout par rapport à l'atteinte ou non des objectifs pédagogiques. En effet, pour qu'une simulation de gestion ou une étude de cas joue son véritable rôle, un certain nombre de conditions doivent être réunies :

- Cohérence entre le matériel pédagogique fourni par l'outil pédagogique et la situation pédagogique (qualité du support et son adaptabilité avec le contexte d'apprentissage et clarification des objectifs)
- Détermination des modalités d'insertion d'une méthode dans un dispositif pédagogique (positionnement de l'outil pédagogique en début, en cours ou en fin d'une séquence d'apprentissage) ;
- Préparation des conditions d'une bonne animation (qualité de l'animateur et des aspects logistiques) ;

#### **III.2. Conditions de développement**

Pour développer ces nouvelles pratiques pédagogiques dans nos enseignements du management, un certain nombre de conditions devront se réunir (dans le cadre d'un projet pédagogique d'établissement) :

- des moyens financiers : la réalisation de ces produits pédagogiques réclame des investissements financiers et humains importants. En moyenne, cela réclame 500 heures de travail pour le cas (HBS consacre 10 millions de \$ à la recherche et à la création du matériels pédagogiques produisant 400 cas par an). Un cas est coûteux en temps et en argent ;
- des professeurs : notre système universitaire doit valoriser les innovations pédagogiques au même titre que les publications des articles (la grille



d'évaluations pour la promotion des enseignants chercheurs intègre la production pédagogique). D'autre part, Il faut préparer nos enseignants à l'utilisation de ces pratiques pédagogiques par l'organisation des formations pédagogiques ;

- Les entreprises : Il faut mobiliser les entreprises marocaines pour la participation à la création de cas en fournissant toutes les informations et les moyens financiers dans le cadre d'un partenariat (information confidentielle, le dirigeant ne percevait pas l'intérêt de participer à des études de cas sur son entreprise) ; la participation des entreprises dans les structures des établissements universitaire dans le cadre de la nouvelle réforme pourrait impliquer davantage les entreprises à cet égard ;
- Les élèves: il faut familiariser les élèves avec ces méthodes actives dans le secondaire et les impliquer lors de l'animation (qualité de l'animateur, présence du dirigeant de l'entreprise...) ;
- Une Centrale des produits pédagogiques : la nécessité de la mise en place d'un organisme national qui joue le rôle d'un carrefour d'informations au cœur d'un réseau d'établissements de formation à la gestion et centre toutes les ressources pédagogiques dans une base de donnée (cas, jeux d'entreprises et produits multimédia) pour en assurer une large diffusion en définissant une charte de qualité et les procédures d'achat et de dépôt. Cet organisme devra, également, jouer un rôle crucial dans la formation des formateurs et l'échange d'expériences.

## Conclusion

Au moment où la formation en management, au Maroc, se développent intensément et s'applique à des publics de plus en plus variés, il est nécessaire d'adapter et de reconsidérer nos méthodes pédagogiques. Ces deux formules, étudiées dans ce travail, offrent un mode d'apprentissage efficace basé sur l'expérience et dont l'objectif est de mettre en pratique des concepts et des techniques de gestion vus précédemment de façon cloisonnée ou statique. Dans ce processus éducatif, les matières enseignées, devrions-nous plutôt dire les activités disciplinaires enseignées s'enrichissent mutuellement par interactions dynamiques.

Néanmoins, La réussite d'une pédagogie ne réside pas exactement dans le choix d'une méthode d'enseignement optimale, ni dans la seule substitution d'une ancienne méthode par une nouvelle, mais dans le subtil agencement de techniques pédagogiques hybrides alliant les méthodes d'apprentissage dit classiques et nouvelles. (Threlkeld. R & Brzoska. 1994).

Aucune de ces deux méthodes ne peut prétendre assurer la formation dans sa globalité, mais toutes les deux établissent un pont permanent entre la théorie et la pratique. Elles offrent sous contraintes d'organisation, la simulation des décisions dans les entreprises. Elles sont efficaces si l'ensemble des

conditions nécessaires à leur succès sont réunies. Elles devraient être privilégiées dans les enseignements du management au Maroc.

### Références Bibliographiques

- Albert, P. (1980). Comment construire un bon cas. Enseignement et Gestion, Nouvelle Série n° 15.
- Beckman, M. Dale. (1972). Evaluating the Case Method. In Educational Forum, 34, 4, mai 1972, pp. 489-497.
- Bergadaà. M. (1990). Enseignement de la gestion : stratégies pour les années 90. Dossier / Paris, 1990 : Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises ,
- Godet. M. (1991). L'avenir autrement. Paris. A. Colin. 1991. P 99.)
- Boterf, G. (1997). De la compétence à la navigation professionnelle. Les éditions d'organisations, Paris, 1997.
- Serraf, G. (1985). Dictionnaire méthodologique du marketing. Collection ADETEM Marketing demain, Les éditions d'Organisation, Paris.
- Simon, H. (1986). How Managers Express their creativity. In Frontiers in creative and Innovation Management, Ballinger Publishing Co.
- Threlkeld. R & Brzoska. K (1994). Research in Distance Education : Stratégies and Tools. 1994
- Zimmermann-Asta, M.I. (2000). Apprendre Par l'Autonomie ... Comment ? Les Editions du CEFRA..