

Cas 2 : L'entreprise B

L'organisation

L'entreprise B est une SARL spécialisée dans le commerce de gros et de détail du matériel de construction et de mobilier de maison, importé d'Europe. Elle démarre ses activités en août 1992 à Agadir avec un capital de cent mille de dirhams. La propriété est entièrement contrôlée par le créateur de l'entreprise et son épouse. Elle emploie 57 personnes dont 9 femmes et 3 intérimaires.

Ayant pour ambition, la proximité de ses clients, l'entreprise s'est implantée très vite dans d'autres régions. C'est ainsi qu'en 1993, l'agence de Casa est créée avec 2 employés. En 1994, l'agence de Rabat est installée avec 5 employés, en même temps deux points de ventes sont créés à Tanger.

Les produits de l'entreprise sont vendus à des détaillants, à des ménages et des industries de bâtiments. L'avantage concurrentiel de l'entreprise est la qualité et la finesse des produits d'origine européenne. La satisfaction des clients (pour la durabilité des produits) et l'innovation qu'elle ne cesse de manifester, la recherche d'une longueur d'avance d'être précurseur sur le marché fait sa distinction.

En 1999, le capital est multiplié par dix, passant de cent mille dirhams à 1 millions de dirhams, avec un chiffre d'affaires annuel de 2,8 million de dirhams. Mais en 2002, une forte concurrence en matière de matériel de construction (produits venant d'Asie et de la Turquie, avec des prix compétitifs) ainsi que la non maîtrise du marché du mobilier de maison, amènent l'entreprise à fermer l'agence de Rabat et un point de vente de Tanger. Par conséquent, le chiffre d'affaires qui était en augmentation constante de 6% l'an a atteint un niveau de stagnation depuis 2001, mais aucune variation de l'effectif n'a suivi.

La gestion du personnel

Le service du personnel est sous la direction du Directeur administratif et financier (DAF) depuis 1998. Le DAF diplômé de l'école de commerce est à son 3ème emploi après avoir été licencié d'une société de Banque. Il a passé en période de chômage un stage de formation en audit-conseil, finance, douane et ressources humaines.

De bouche à oreilles, il a reçu la proposition d'offre d'emploi de l'entreprise B et à présenter sa candidature. Il y eut deux rencontres avec le PDG. Lors du premier entretien, les deux hommes ne furent pas d'accord sur certains points. Par la suite, le PDG demanda à un de ses coéquipiers de lui trouver une personne qui pourra le remplacer valablement à son absence.

Ce dernier proposa le même candidat, et c'est lors de la deuxième rencontre que le PDG eut confiance et proposa le poste de directeur adjoint et responsable administratif et financier de l'entreprise et le contrat fut signé. Aujourd'hui, il encadre 52 personnes et ne pense pas quitter l'entreprise B quels que soient les offres extérieures.

En ce qui concerne le recrutement, lorsqu'un besoin de personnel se présente, immédiatement l'appel est lancé auprès des différents responsables de l'entreprise, en leur demandant s'ils connaissent des personnes ayant des qualifications requises, des expériences et aptitudes aux postes, de faire des propositions de candidats. Les recherches se font donc dans l'entourage. Cependant, les membres de la famille du patron sont privilégiés et sont les premiers à être

informés. Souvent, c'est sous la pression des parents proches que l'entreprise reçoit les candidats.

« Tout recrutement se passe entre nous, nous n'avons pas besoin d'avoir recours à un cabinet conseil ou à l'annonce à la presse. Prendre un des nôtres dans l'entreprise revient à aider financièrement le parent ou la famille.

Mais, il arrive que : le candidat sélectionné n'ait pas les caractéristiques définies pour le poste, ce qui occasionne des tensions au sein de l'équipe d'appartenance et démotive certains collègues. Etant donné que seul le PDG et son épouse décident du choix du candidat, nous ne pouvons rien, nous faisons avec ceux -là».

Selon moi, l'effectif employé s'avère de trop pour la réalisation des objectifs de l'entreprise, car 65% de l'effectif, soit 35 personnes sont membres de la famille du DG et son épouse. Beaucoup d'entre-eux sont sans contrat de travail, traînent dans l'entreprise, perturbent le travail des autres et reçoivent souvent un salaire. (DAF)

En ce qui concerne la valorisation du personnel, l'entreprise considère que les dépenses octroyées pour la formation, sont des dépenses irrécupérables, bref un investissement qui ne produira pas, qui ne changera pas la situation de l'entreprise. Comme le dit le DAF :

« Moi par exemple, c'est par des séminaires, la lecture, l'observation du monde de travail que je m'épanouis dans l'activité. La compétence s'acquière en étant polyvalent ; la disponibilité, l'humilité, la remise en cause perpétuelle de ce que le responsable d'encadrement réalise, fait de lui un homme compétent. Les connaissances j'en ai suffisamment. Je n'ai pas besoin de suivre le discours des autres, le plus grand vœu d'un dirigeant doit être l'atteinte des objectifs fixés au départ ». (DAF)

En 2000, l'entreprise a envoyé en formation deux salariés en France :

- Le magasinier pour une formation en gestion de stocks ;
- commercial pour une formation en gestion des techniques de ventes.

Et pour cause : Deux ans au paravent, il y eu des différends entre le PDG, ses cadets et membres de la famille travaillant dans l'entreprise B. Ces derniers se sont plaints de leur faible rémunération en déclarant : « nous sommes pauvres alors que, notre grand aîné est très riche, on se moque de nous au quartier ». Le PDG me recommanda d'ajuster le salaire de quelques-uns au niveau des salaires des cadres de l'entreprise et pour finir, il envoya le magasinier et le commercial en formation en France, afin de leur confier les postes de responsabilité plus qualificatives correspondants aux salaires versés »

Dès leur retour, l'entreprise a organisé des formations aux heures creuses. Elles concernent les activités courantes : il s'agit de permettre aux formés de transmettre les nouvelles connaissances acquises en France, aux autres employés. Par ailleurs, certains fournisseurs de l'entreprise viennent former le personnel sur des méthodes d'utilisation de certains produits, à l'exemple de l'utilisation de la peinture.

L'entreprise tient compte de l'assiduité, de la disponibilité, de la polyvalence des salariés, pour offrir une promotion. Mais, elle n'encourage pas les diplômes obtenus après le recrutement.

Les employés promus obtiennent un ajustement des salaires par rapport au poste de responsabilité acquis. 70% des employés de l'entreprise B sont alliés à la CNSS, les 30% autres sont motivés selon la sensibilité du poste et de l'ancienneté (c'est l'exemple des électriciens).

La politique de motivation des employés de l'entreprise se fait d'une manière collective ; prime de bilan annuel, une exception est faite pour les dirigeants.

« Nous avons offert l'année dernière un véhicule de service à deux de nos cadres ; (DAF).

Le problème de gestion que vit l'entreprise aujourd'hui est celui de la participation et de l'implication. Les employés ne sont pas souvent concentrés dans leur travail et s'agissant des membres de la famille du PDG, il a fallu les rencontrer, les écouter, discuter et s'accorder sur certains points.

Un constat est fait au niveau des départs. Les employés recrutés qui ne sont pas ressortissants ou originaires de la même région ou du même village que le PDG quittent l'entreprise après un certain temps.

« Lorsqu'on recrute un candidat qui n'est pas de la même région que nous, il démissionne à la longue, il n'arrive pas à s'intégrer. Nous avons déjà eu plusieurs cas et nous cherchons vraiment à comprendre cette situation ». DAF

L'entreprise enregistre souvent des départs volontaires sans cause profonde :

- Départ du comptable de l'entreprise qui a trouvé mieux ailleurs
- Départ d'un autre agent, au motif que l'atmosphère, le climat de l'entreprise ne le convenait pas (il n'était pas de la même région que le PDG, en fait lorsque les employés se retrouvent c'est la langue locale Amazigh qui est parlée, ceux qui ne comprennent pas sont isolés).

Au sein de l'entreprise, le délégué de personnel joue le rôle de chef de famille, on l'appelle même « Le chef ». Tous les employés sont impliqués dans les manifestations familiales (naissance, baptême, décès d'un parent, funérailles...) concernant le propriétaire fondateur, en vue de créer une synergie.

Le défi de l'entreprise B est de garder sa place de leader dans le domaine de vente des produits importés d'origine européenne, quelque soit la menace de la concurrence.