Université Ibn Zohr
Ecole Nationale de commerce et de gestion

Recueil de Management Général

Cas, Exercices et Mises en situation

Responsable du Cours :
Mme Zerouali Ouariti Ouafae

Année Universitaire 2007/2008

Exercice de planification

Le principe de la planification c'est que toute décision de quelque importance devrait être planifiée, c'est-à-dire que l'on doit en fournir le détail de l'application quant aux actions, aux ressources, aux échéances et aux coûts. A partir du texte suivant, retracez les éléments et la démarche de la planification en remplissant tableau fourni.

Les élèves de Hassan CHERKAOUI, professeur à l'ENCG, ont formé le projet au début de la session, d'organiser un colloque sur le marketing, à l'occasion de la semaine des techniques de l'administration qui se tiendra dans la 2ème semaine de décembre 2004. Monsieur CHERKAOUI a décidé de confier le soin de planifier cette opération à Naïma RADI et Mohamed CHAFIK, 2 étudiants de l'option marketing.

Nous sommes à la 3ème semaine de cours et voici le projet que Naïma et Mohamed présentent en classe. Puisqu'il s'agit d'un colloque important, auquel seront conviés les étudiants, les professeurs et des hommes et femmes d'affaires (en marketing) – environ 150 personnes devraient être présentes-, il faut penser aux locaux pour le colloque. Ces salles doivent être réservées deux mois à l'avance, et on prévoit qu'il en coûtera 5.000Dh. comme il n'est pas question de s'occuper soi-même du goûter à la fin du colloque, il faudra faire affaire avec un traiteur et il coûtera environ 60Dh par personne : celui-ci doit être averti 1 mois ½ à l'avance.

Tableau de planification			
DECISION :		ECHEANCE :	
ACTIVITE	RESSOURCES	ECHEANCES	COUTS
1-			
2-			
3-			
4-			
5-			
6-			

Note : Placez le tout selon l'ordre chronologique des échéances.

Il y aura 5 conférenciers qui parleront chacun 45 minutes sur les sujets suivants :

- La publicité télévisée ;
- L'emploi en marketing ;
- Les techniques de vente ;
- Le marché régional ;
- Le commerce de détail.

Un présent d'une valeur de 200Dh sera remis à chacun des conférenciers, ces présents doivent être prêts 2 semaines avant le colloque.

De plus, il faut penser à faire une carte d'invitation à envoyer environ 6 semaines avant le colloque. L'opération d'adressage et d'envoi sera faite par les étudiants et coûtera 750Dh. Auparavant, il faut les faire imprimer avec les cartes-réponses, le tout au coût de 5Dh par personne. L'imprimeur exige un délai de 5 semaines. Il en coûtera 500Dh.

Enfin, il faudra préparer un programme des activités du colloque et le faire imprimer. Ce programme sera envoyé en même temps que les cartes et avec les mêmes délais pour l'imprimeur.

Quel tableau Naïma et Mohamed auraient-ils pu présenter en classe plutôt que de livrer pêle-mêle toutes ces informations ?

Cas n°1 : La Municipalité d'Agadir

La ville d'Agadir compte plus de 200 000 habitants. Lors d'une récente séance du conseil municipal, plus d'une cinquantaine de citoyens représentant divers groupes de pression soulevèrent plusieurs questions importantes. Ces personnes s'inquiétaient de la faible qualité de l'enseignement au primaire, de la détérioration des services de transport en commun, du taux de criminalité élevé, de l'incapacité des élus municipaux d'attirer de nouvelles entreprises à Agadir, des problèmes de circulation attribuables à une signalisation déficiente ainsi que du manque de propreté des endroits publics tels que parcs et rues. Elles critiquèrent l'administration municipale en indiquant qu'elle devrait mieux satisfaire les besoins de la population.

Un des citoyens présents déclara : « La population d'Agadir a augmenté de plus de 30% au cours des dix dernières années, mais la qualité de la vie et des services offerts n'a pas changé. On dirait que les membres du conseil se contentent de réagir aux problèmes observés au lieu de prévoir les besoins futurs. La réputation de notre ville à travers la province commence à en souffrir. Nous éprouvons maintenant de la difficulté à attirer chez nous de nouvelles entreprises. La plupart choisissent de s'installer dans d'autres municipalités où il existe un parc industriel et où on leur propose des conditions favorables. De nouvelles entreprises génèrent des recettes fiscales additionnelles et contribuent à la prospérité ainsi qu'au bien-être de chacun. A Agadir, toutefois, nous ne semblons pas progresser. »

Le président répliqua à ces propos de la façon suivante : « Nous devons nous montrer très prudents lorsque nous choisissons la manière d'utiliser nos recettes fiscales. Notre situation financière est bien meilleure que celle d'autres municipalités. Comme il est difficile de prévoir les besoins futurs de la population, nous préférons simplement réagir aux situations ou aux problèmes qui se posent au lieu d'injecter des capitaux dans divers projets risqués. Nous voulons simplement protéger au mieux les intérêts de la population. Je croix que les assemblées comme celle-ci nous permettent de reconnaître facilement les besoins les plus urgents à combler. Soyez assurés que nous nous empresserons de satisfaire toute demande qui nous semble justifiée. En procédant ainsi, nous pouvons selon moi consacrer les sommes à notre disposition aux besoins les plus pressants. »

Au terme de cette assemblée, les citoyens exprimèrent des opinions diverses. Quelques-uns appuyaient le président, tandis que d'autres jugeaient qu'il n'avait aucune vision de l'avenir de leur municipalité. Certains déclarèrent qu'il serait peut-être bon de faire appel à des experts-conseils pour déterminer de quelle manière on pourrait instaurer un processus de planification au sein de l'administration municipale dans le but d'assurer la prospérité à long terme d'Agadir.

T.A.F :

1- *Que pensez-vous des propos du président ?*

2- *Quel genre d'analyse les autorités municipales devraient-elles effectuer pour mieux répondre aux besoins de la population ?*

3- *Décrivez le processus de planification que vous suggéreriez à l'administration municipale d'Agadir si elle vous engageait en tant qu'expert conseil. Formulez des recommandations aussi précises que possible et illustrez-les au moyen d'exemples.*

STRUCTURE ET ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

LUNDI 3
MAI 1999

Vers la fin de la hiérarchie ?

Dans un univers de plus en plus mouvant, les entreprises ont repensé leur organisation et réduit le nombre de niveaux hiérarchiques pour être plus réactives. Le rôle et l'évolution des managers s'en trouvent bouleversés.

BÉATRICE MONNET

Les structures pyramidales ont fait long feu dans les entreprises. Les hiérarchies pesantes avec leur cascade de petits chefs et de sous-chefs ne font plus recette. Dans un environnement où les mutations sont toujours plus rapides, l'heure est à la réactivité. Il s'agit de faire circuler l'information plus vite et moins déformée dans l'entreprise, avec un credo : coller au plus près du marché.

Pour changer les choses, quelques grands groupes n'ont pas hésité à tailler dans leur organigramme. Dans les usines Renault, les postes de contremaître et de régleur ont été rayés. « *Désormais, il n'y a plus que trois échelons entre l'ouvrier spécialisé et le directeur d'usine* », constate Jean-Michel Kerebel, directeur central des ressources humaines. Même chose chez Xerox. « *Entre un vendeur et le PDG, nous avons au maximum trois niveaux* », précise Laurence Monnet-Vernier, DRH.

Chez L'Oréal, on reconnaît volontiers que ce type d'organisation horizontale est inscrit dans les gènes du groupe. Ici, la ligne hiérarchique est réduite à sa plus simple expression. Pour la fabrication, l'opératrice dépend directement du patron de l'usine, lui-même rattaché à la direction technique qui est placée juste en dessous du vice-président et du PDG. Depuis 1993, IBM France a également revu son organisation et réduit de sept à quatre, le nombre d'échelons.

Les hiérarques seraient-ils une espèce en voie d'extinction ? Non, répondent en chœur les professionnels. Pour Bernard Dufau, PDG d'IBM France, il existe un seuil à ne pas dépasser. « *On ne peut pas gérer efficacement plus de 150 personnes. Pour des raisons de masse, les niveaux intermédiaires ont toujours leur utilité dans l'entreprise.* » Utiles, certes, mais autrement. Car, face à cette nouvelle organisation, les cadres doivent relever un grand défi : la mutation profonde de leur rôle dans l'entreprise.

Un rôle en mutation

Autrefois détenteurs de la connaissance et de l'autorité, ils doivent être désormais des animateurs d'équipe, stimulant la créativité tout en garantissant la bonne exécution des décisions. Chez Renault, par exemple, les usines sont organisées en petites unités de 10 à 20 personnes. « *Chaque ouvrier est responsable de son process. A charge pour le manager de capter les suggestions de ses ouvriers et de leur expliquer les contraintes* », prévient Jean-Michel Kerebel.

Résultat, le personnel n'a jamais été aussi créatif : « *En dix ans, nous sommes passés de 0,2 à 5 suggestions par personne.* » Pour le manager, c'est tout un pan du rôle hiérarchique qui s'effondre. D'où le malaise des agents de maîtrise, souvent mal préparés à être des « accompagnateurs » plutôt que des « donneurs d'ordre ».

Carrières plus floues

IBM a séparé les tâches de management des personnes et celles de management des affaires. L'idée étant de transmettre les responsabilités aux premières lignes pour répondre plus rapidement aux attentes du client. « *Le manager « business » s'occupe uniquement de l'aspect technique du travail alors que le manager « people » est spécialisé dans les ressources humaines. Le premier a une évolution de carrière horizontale alors que le second évolue dans la hiérarchie* », explique Françoise Daut, directeur qualité et satisfaction clients d'IBM France. Autrement dit, si le nombre d'échelons diminue, IBM rajoute en parallèle une nouvelle catégorie de managers.

S'il favorise la réactivité, l'allégement des structures a aussi son revers de médaille. Les perspectives de carrière sont plus floues puisque moins liées à la progression par échelon. De plus, l'accès au poste de manager est plus difficile car les écarts de compétence entre les différents niveaux sont plus grands. « *Nous sommes obligés d'inventer des missions préparatoires de suivi des équipes avant de promouvoir une personne au rang de manager. Le salarié reste plus longtemps dans la même fonction, mais l'élargissement de ses compétences permet une plus grande employabilité* », constate Laurence Monnet-Vernier.

Chez Renault, le parcours d'initialisation de carrière d'un jeune ingénieur dans la fabrication est effectivement plus long. « *Il y a dix ans, le jeune diplômé accédait au rang de chef d'atelier en quelques mois. Aujourd'hui, il doit compter au moins deux ans. Il peut envisager de devenir patron d'usine vers 40 ans* », confirme Jean-Michel Kerebel. Moins présente, la hiérarchie change donc de visage. Son pouvoir tend à se diluer dans une entreprise désormais plus soucieuse de sa communication que de son organigramme. A charge pour lui de réussir cette mutation.

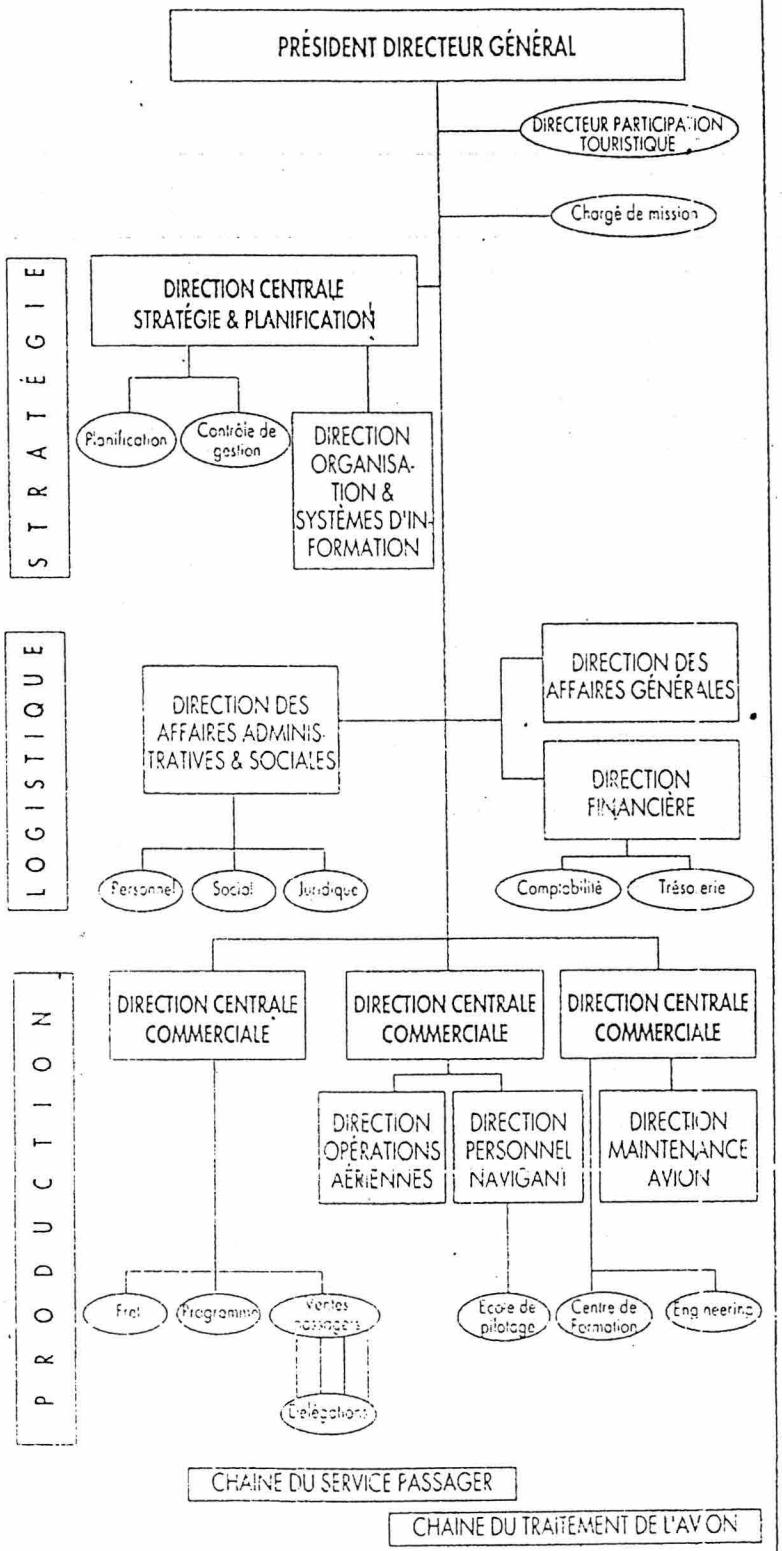
Exercice Royal Air Maroc

ROYAL AIR MAROC : ORGANIGRAMME SIMPLIFIE AU 10.12.92

Le PDG de la Royal Air Maroc a tenu mercredi soir une conférence de presse au cours de laquelle il a présenté et commenté le nouvel organigramme (simplifié) de la compagnie nationale.
Cette réorganisation au niveau des structures venant après la modernisation de la flotte, vise à placer la compagnie dans la meilleure position face au Marché unique européen de demain.
Quatre directions centrales sont créées : Stratégie et planification, Direction commerciale, Exploitation, Technique.

Le cap des années 91/92

La compagnie aborde l'avenir avec d'autant plus de confiance qu'elle a passé avec succès le cap difficile des années 91 et 92 – alors que les compagnies IATA enregistraient en 1991 une perte globale de 4 milliards de dollars et de 2,5 milliards en 1992. La RAM a enregistré en 1991 un léger bénéfice et en 1992 a accru son trafic de 4 % sur 1990 (une bonne année) et son chiffre d'affaires de 21 %.
Voici quelques points retenus au cours de cette conférence de presse :
- Deux à trois nouveaux moyen-courriers sont mis en service chaque année.
- Études en cours pour les futurs long-courriers.
- Développement des vols pour les RME avec des bases opérationnelles à Tanger, Oujda et Al Hoceima, afin d'éviter les vols au départ de Casablanca.
- Organisation de vols touristiques vers les pays sans visa, notamment la Grèce et la Turquie.
- Le fret ne pose plus de problème.
- Les hommes d'affaires qui paient plein tarif bénéficieront de sièges plus larges, d'un confort accru, d'horaires bien adaptés.



La Vie économique n° 3692, 25 décembre 1992

a. Analysez l'organigramme de RAM et dites la nature de la structure adoptée.
b. Citez les différentes directions centrales dont dispose actuellement la RAM.
c. Quelles sont les directions rattachées au Président Directeur Général ?

Cas n°2 : La Banque Centrale Populaire (BCP)

CAS BANQUE CENTRALE POPULAIRE

Banque Centrale Populaire : des directions réaménagées

Ainsi, une nouvelle fonction de « Délégué à l'Organisation Générale » rattaché à la « Délégation Générale à la Vie Associative, aux Relations Publiques et à l'Inspection Générale », a été créée. Elle est confiée à M. Tazi-Sadeq qui fait son entrée dans le staff de la Banque.

Les deux lignes composées de la « Direction Générale du Développement » et la « Direction Générale de l'Exploitation » ont subi des réaménagements. La première est retouchée au niveau de la « Direction Centrale du Marketing » alors que les aménagements relatifs à la seconde portent sur la « Direction Centrale de la Comptabilité et des Finances et la Direction des Ressources Humaines et de la Logistique ».

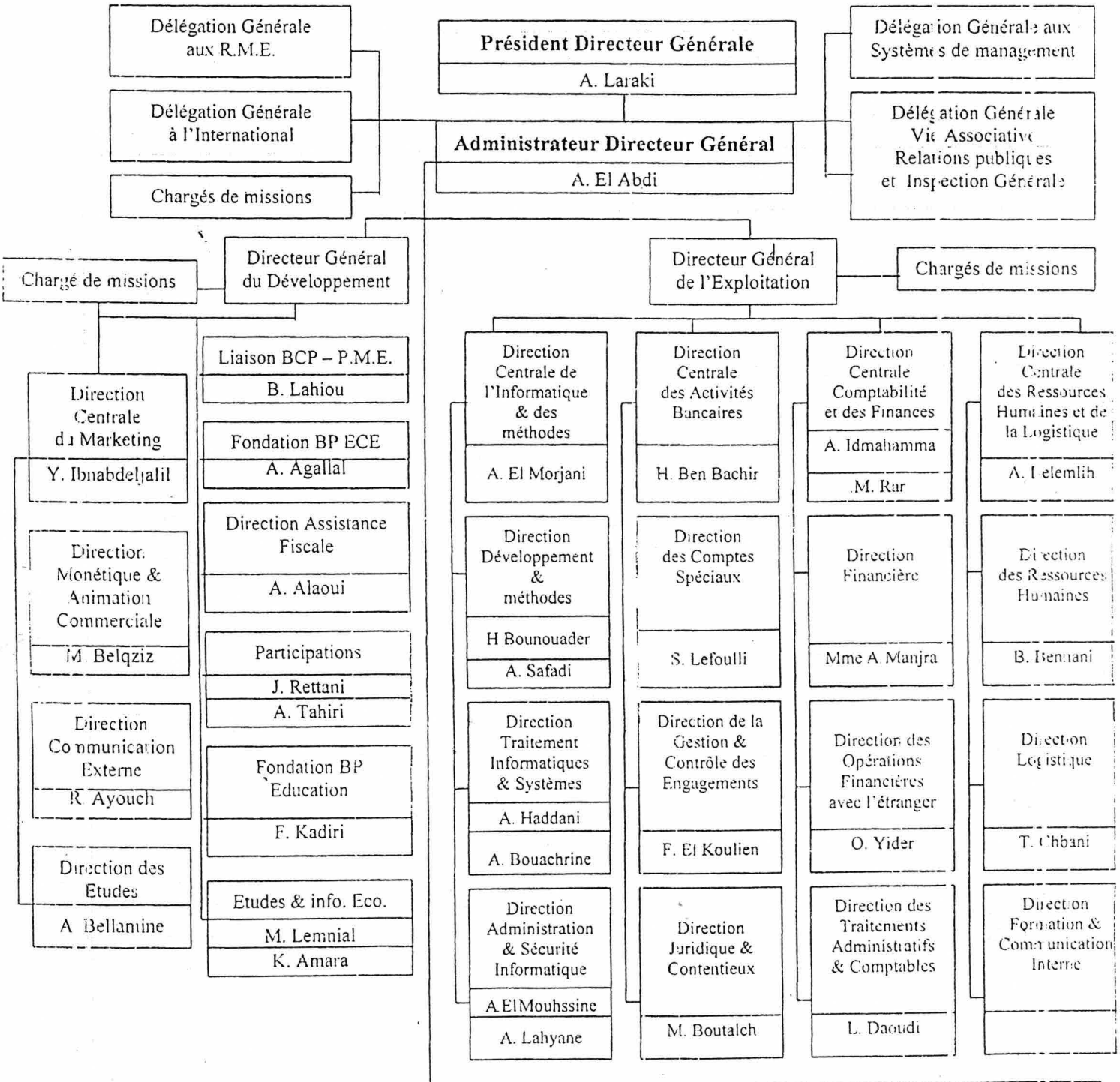
Globalement, les plus profondes retouches ont été effectuées au niveau de la Direction Centrale du Marketing coiffée par M. Youssef Ibnabdeljalil, concurrence oblige. Les nouvelles données du marché imposent une action commerciale plus dynamique. Du coup, cette direction Centrale Marketing, qui comprenait deux directions, passe à trois entités avec aménagements en sus. Ainsi, la Direction Commerciale devient « Direction de la Monétique et de l'Animation Commerciale » et reste sous la responsabilité M. Belqziz. M. El Hachimy (seul départ enregistré) quitte la « Direction Assistance Réseau et Communication », laquelle se trouve refondue par la même occasion.

Une « Direction de la Communication Externe » est créée et confiée à Mme Ayouch, précédemment chef du « Département Promotion-Publicité ». Une nouvelle « Direction des Etudes » est mise sur pied avec à sa tête Mme Ballamine. Ceci « *en vue de mieux identifier les besoins de la clientèle* », explique un cadre de la banque.

La réorganisation de la « Direction Centrale de la Comptabilité et des Finances » (dirigée par MM. Idmahamma et Rar) porte essentiellement sur la création d'une « Direction des Opérations financières » avec l'Etranger à côté de la Direction Financière et celle des Traitements Administratifs et Comptables. M. Yider jusqu'alors responsable de la Direction Financière, laissée encore vacante, prend en charge la nouvelle structure.

Enfin, les responsabilités de la « Direction Centrale des Ressources Humaines et de la logistique » (à la charge de M. Belemlih) sont élargies. Aux directions des Ressources Humaines et de la Logistique, s'ajoute la Direction de la Formation et de la Communication Interne (poste non encore pourvu) dont l'objectif est justement de « *développer la communication interne en vue d'accroître le professionnalisme et la motivation de tous* ».

ORGANIGRAMME DE LA B.C.P.



QUESTIONS
1. Quels sont les passages du texte qui laissent apparaître un lien entre la structure et l'efficacité ?
2. Quelle est la nature de la structure de la BCP ? Quels sont ses avantages et ses inconvénients ?
3. En se référant au texte, établir l'organigramme de la BCP avant les récents réaménagements.

CAS NOVA S.A.

Il y a quelques mois Monsieur Lahcen, vice-président de la compagnie NOVA S.A., fit appel à un cabinet conseil en organisation afin d'entreprendre une analyse détaillée de la structure organisationnelle de sa compagnie et de faire des recommandations concernant les changements à y apporter. Il résuma la situation de la façon suivante :

Nous avons assez bien réussi au cours des cinq dernières années, toutefois je crois que la structure organisationnelle de notre société occasionne beaucoup de difficultés quant à la communication et à la délégation de l'autorité. Même si nous n'avons pas d'organigramme officiel, la structure de notre entreprise est à peu près la suivante :

Je suis le vice-président responsable de la recherche et du développement du personnel et de la finance. Un de mes vieux amis occupe le même niveau hiérarchique comme vice-président général. Il est responsable de la commercialisation et de la production. Le vice-président à la commercialisation est chargé des ventes au niveau national et il est aidé dans sa tâche par un directeur. Je m'occupe personnellement des ventes à l'étranger avec l'aide d'un chef. Le vice-président à la commercialisation a également comme subordonnés un chef responsable du développement des nouveaux produits, un directeur général des ventes, un chef de la publicité, un chef responsable des activités territoriales. Le directeur de la recherche au niveau de la commercialisation relève directement du directeur responsable au développement des nouveaux produits.

Le dirigeant affecté aux brevets d'invention, le directeur médical, le directeur des relations ouvrières et le surveillant de la production relèvent tous du vice-président à la production. A l'intérieur de cette structure, l'ingénieur de l'usine est subordonné au directeur médical tandis que le directeur du contrôle de la qualité relève directement du surveillant de la production. Le directeur des achats rend des comptes au vice-président à la commercialisation et au vice-président à la production.

De plus, sept subdivisions relèvent directement de mes trois assistants, c'est à dire le vice-président à la planification et au développement, le vice-président au service personnel et le vice-président à la finance. L'ingénieur en chef et l'assistant technique sont sous la juridiction immédiate du vice-président à la planification et au développement. Le conseiller juridique et ses deux assistants de même que le directeur de la dotation et de la formation sont subordonnés au vice-président du personnel alors que le contrôleur et le chef comptable le sont au vice-président à la finance.

Questions :

1- Structurez un organigramme à partir des renseignements fournis par Monsieur Lahcen.

2- Quels sont les principaux problèmes organisationnels de la compagnie ?

3- Quels changements suggériez-vous ? Structurez un nouvel organigramme à partir de vos suggestions.

Cas n°4 : Entreprise SOMAC

SOMAC

Mr Rabeh, président-directeur général de la société SOMAC, songeait depuis quelques temps à s'adjoindre un assistant afin de se libérer d'une partie de ses responsabilités administratives. Au cours des dernières années, il avait travaillé au moins douze heures par jour et souvent au cours des fins de semaine. En embauchant un assistant, il était convaincu de pouvoir alléger sa charge de travail d'au moins 25%.

Après avoir rencontré plusieurs candidats, son choix s'arrêta sur un jeune diplômé d'université, Mounir Charif, qui avait fait ce genre de travail pendant trois ans pour une grande entreprise. Monsieur Rabeh avait été agréablement surpris de la maturité de Mounir ainsi que de sa facilité à communiquer. Au cours de leur entretien, Mounir s'informa du rôle qu'il aurait à jouer comme adjoint à l'administration. fort impressionné par le titre du poste, il tenait néanmoins à en savoir davantage sur les tâches qui lui seraient confiées. Monsieur Rabeh lui répondit ainsi :

« Eh ! bien Mounir, je ne sais pas encore quel sera ton rôle exact dans notre organisation. Quant à moi, je travaille comme un déchaîné depuis trois ans et, à ce rythme, je doute que ma santé puisse tenir le coup très longtemps. J'ai absolument besoin de quelqu'un qui puisse me seconder. Il est probable qu'un jour tu sois appelé à te rendre à l'usine afin de constater comment les choses se passent. Le lendemain, tu pourrais devoir assister à une réunion de vendeurs. La journée suivante, il te faudrait peut-être me conseiller en matière de planification ou d'investissement. voici l'organigramme de la compagnie (voir à la fin du cas) qui te permettra sans doute de mieux comprendre pourquoi j'ai absolument besoin des services d'un assistant.

Toutefois, je te demande de ne pas discuter de cet organigramme avec les autres employés de la compagnie. Je tiens à ce que cela reste entre nous.

Comme tu peux te rendre compte, je dirige mon entreprise d'une main de fer. J'essaie d'alléger le plus possible le fardeau des responsabilités de mes cadres supérieurs. Ainsi, tout le monde de mon autorité à l'exception peut-être de quelques groupes de conseillers. Le vice-président au contrôle et le vice-président à la planification sont des cadres compétents dans leur sphère respective et j'apprécie beaucoup leurs aptitudes. C'est pourquoi j'ai délégué à chacun une partie de mon autorité pour le fonctionnement des deux sections.

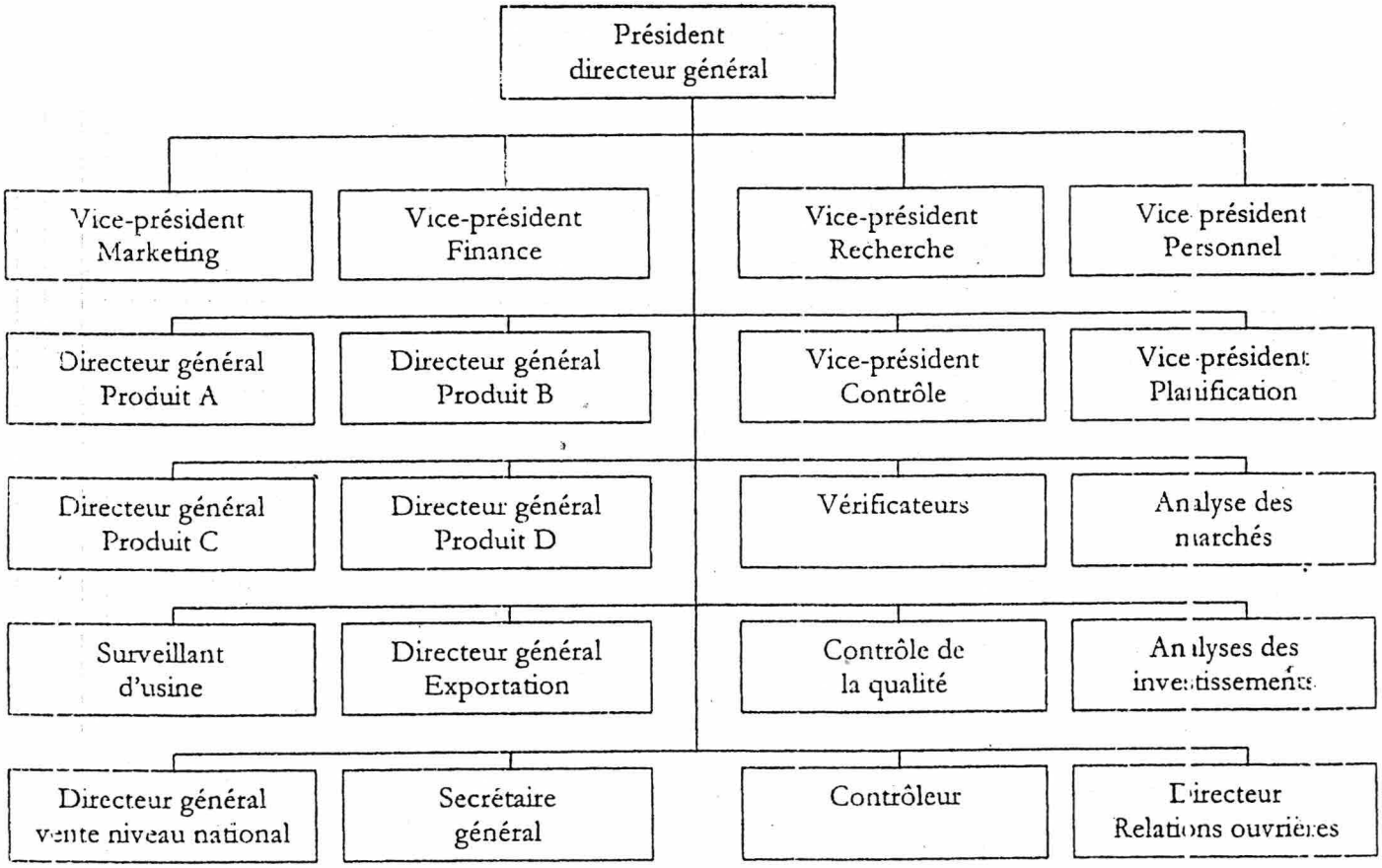
Tu te demandes peut-être comment je réussis une telle organisation. Je te prie de croire que ce n'est pas facile. Mais je suis persuadé que mes méthodes administratives sont les meilleures qui soient pour une telle entreprise. Je ne crois pas à la délégation de l'autorité. en définitive, j'estime que cela ne mène à rien. Je tiens à savoir « qui » fait « quoi » au sein de ma compagnie et la seule façon de le savoir est d'être quotidiennement en étroite relation avec tous les membres de l'entreprise.

Tu as sûrement constaté que plusieurs postes sont occupés par des spécialistes. A mon avis, ces personnes sont les plus importantes. Elles m'informent continuellement de ce qui se passe au plan de la commercialisation et de la production. Pour ce faire, elles doivent rédiger des rapports sur les erreurs commises par les cadres hiérarchiques, le cas échéant. Par la suite, les spécialistes discutent avec les directeurs concernés de la meilleure manière de remédier à la situation. J'ai perdu plusieurs directeurs de cette façon. S'ils n'ont pas assez de maturité pour accepter une critique constructive, j'en conclu qu'ils ne méritent pas de travailler pour moi

Autre aspect que je crois nécessaire de souligner : je prends toutes les décisions. Si un directeur a une demande à formuler, il doit la justifier par écrit. Toutefois, je consulte le vice-président à la finance et le vice-président au contrôle dans 80% des cas avant de prendre une décision finale. Ainsi, en adjoignant trois ou quatre personnes au processus décisionnel, je suis assuré de ne pas commettre d'erreur. voilà à peu près tout ce que je tenais à te dire. Tu peux commencer lundi prochain. En guise de stage de formation, tu pourras passer les deux premières semaines avec le vice-président à la planification. Après ton stage de formation, tu pourras commencer à t'occuper d'une partie de mon travail. »

Mounir était emballé par le poste et les responsabilités qui s'y rattachaient. Il termina l'entretien en disant :

« Monsieur Rabeh, vous pouvez compter sur moi. Je serai un employé loyal et dévoué. Je vais m'assurer que les choses se passent bien. Si vous voulait prendre quelques semaines de vacances, n'hésitez pas. Je vais m'occuper du fonctionnement de l'entreprise en collaboration avec le vice-président au contrôle et le vice-président à la planification. »



Questions :

1. Quel est le style d'autorité du PDG ? (Discutez ses avantages et ses inconvénients).
2. Quelle structure organisationnelle reflète l'organigramme de l'entreprise ?
3. Quels sont ses avantages et ses inconvénients ?
4. Si vous étiez un conseiller en administration, quelles recommandations feriez vous à monsieur Rabeh pour alléger ses tâches quotidiennes ?
5. Etablir un organigramme à la lumière de vos propositions.

MOTIVATION ET DIRECTION DE L'ENTREPRISE

Mise en Situation SIHAME KHALIL

Sihame KHALIL a été promue au poste de chef de l'unité des effets à payer ; Elle avait auparavant la charge des relations avec les clients où elle avait fait un travail très estimable, suffisamment bon pour être promue. Elle était à l'aise avec les gens, apprenait vite. Elle est extrêmement loyale envers la société. Certains ont été surpris quand ils ont appris sa promotion, mais la plus part se sont rendu compte que Sihame était ambitieuse et jouait très bien le jeu de la politique de bureau. Quelques semaines après que Sihame eut pris son nouveau poste, son supérieur direct, Saïd FETHI, commença à recevoir des plaintes de la plupart de l'unité comptabilité à propos d'erreurs de la facturation dont l'origine se situait dans l'unité de Sihame.

Saïd demanda à Sihame de veiller à améliorer le travail de son unité. La réaction immédiate de Sihame fut que la plainte ne pouvait provenir de personne d'autre que de Mounir GHALI, un membre confirmé de l'unité de la comptabilité, qui prétendait au poste qu'elle avait obtenu à l'unité des effets à payer.

Ce n'était pas un secret que Mounir estimait qu'il aurait dû bénéficier de la promotion en raison de ses antécédents, de sa formation, de son ancienneté dans la société, et de sa connaissance du travail.

Sihame étudia les informations disponibles et constata que le volume du travail avait diminué d'environ 11% dans son unité au cours des six dernières semaines. Mais elle observa que tous les employés chargés de la facturation semblaient être affairés pendant les heures de travail. Elle parla avec l'ancien chef de l'unité et appris que Fatiha NASIM, l'un des cinq employés à la facturation, avait été à l'origine d'un travail très insuffisant et bâclé, qui avait fait l'objet de plaintes six mois auparavant. Sihame parla séparément à chacun des employés à la facturation et leur demanda de coopérer pour éliminer les erreurs dans leur travail. Chacun l'assura de sa totale coopération, mais les erreurs continuèrent.

Plusieurs jours après, Sihame décida que Fatiha et Mounia (une autre employée à la facturation) lui soumettraient leur travail pour une deuxième vérification. En conséquence, le lendemain matin, elle informa Mounia de cette procédure et reçut la réponse : « d'accord, si c'est ce que vous voulez ». Mais quand elle informa Fatiha, celle-ci parut surprise et perdit son calme, en hurlant : « Vous vous en prenez à moi ! Mon travail est précis je le vérifie soigneusement ! Vous essayez de me mettre à la porte pour me remplacer par un de vos amis ! Nous savions bien tous que vous changeriez les choses. » Sihame expliqua qu'elle n'accusait personne et qu'elle n'avait pas l'intention de recommander de laisser partir quelque employé que ce soit. Mais Fatiha n'était pas convaincue.

Le jour suivant, Fatiha téléphona pour dire qu'elle avait été retardée et qu'elle ne reprendrait pas le travail avant 14 heures. Pendant le déjeuner qu'elle prit avec un ami travaillant dans le secteur des ventes, Sihame apprit qu'une amie très proche de Fatiha avait été fiancée à Farid, le fiancé actuel de Sihame.

Questions :

Quel est selon vous le problème ?

Quelles actions recommanderiez-vous à Sihame ?

Cas n°5 : NORA SAFI

Nora Essafi est la directrice d'une agence immobilière à Casablanca. Elle a été un agent et un courtier remarquable pendant quinze ans, a reçu plusieurs fois toutes les distinctions possibles, ou presque, de sa société et du bureau local agents immobiliers. Chaque année, elle recense et vend personnellement des logements pour plus de 20 millions de dirhams ; une année, elle a vendu pour plus de 60 millions dirhams. Elle va travailler à 8 heures tous les matins, travaille plusieurs soirs par semaine, et passe de 6 à 10 heures chaque week-end à monter et à recenser des propriétés. Elle adore son travail et gagne plus de 500 000 Dirhams grâce à ses propres commissions et à celles qu'elle reçoit sur les ventes de ses associés. Mais elle désire gagner 750 000 dirhams l'année qui suit et sait que la seule façon d'y parvenir est de rendre ses associés plus productifs.

Une chose que Nora Essafi n'arrive pas à comprendre, c'est que ses associés ne travaillent pas plus dur. Soixante pour cent d'entre eux sont des femmes, qui gagent à peine plus que les hommes. Les deux meilleurs producteurs sont des femmes, qui gagnent en moyenne de 100 000 à 120 000 dirhams par an. Beaucoup d'associés ne viennent pas travailler avant 10 heures ou 10h30 le matin, et ils ne travaillent pas le soir ou les week-ends sauf si Nora le leur demande expressément. La plupart des agents souhaitent avoir une tâche de bureau (être assis au bureau à attendre les coups de téléphone) plutôt que de prendre l'initiative et d'appeler les numéros « propriétés à vendre par leurs propriétaires », ou de se rendre à l'extérieur et « écrémer un quartier », ce qui implique de frapper à 25 portes par jour et à entrer en contact directement avec les propriétaires.

Tous les associés ont reçu une formation aux ventes complète, qui leur a indiqué comment procéder à l'écrémage et comment appeler les numéros des propriétés à vendre, consulter les listes des personnes décédées, et appeler leurs amis. Mais la plupart des associés se contentent de recevoir les appels qui parviennent au bureau et les appels d'amis qui veulent vendre une maison ou cherchent une maison à acheter.

Nora expose ses problèmes à un ami qui est un directeur commercial dans une entreprise et lui demande son avis. Elle obtient la réponse suivante : « Pourquoi ne leur feriez vous pas fixer des objectifs chaque semaine pour les appels, les visites et l'établissement des listes de propriétés à vendre à partir de divers sources, et les obliger à vendre par leur propriétaires ? Placez tous leurs noms sur un grand tableau et inscrivez les progrès accomplis pour chaque semaine. Votre problème, Nora est que tous vos associés ont atteint une zone de confort et il faut les ramener à l'inconfort et les sortir de l'engourdissement ».

« Je ne peux pas le faire, Samir », répond Nora. « Tous mes associés des ventes sont des travailleurs indépendants liés par contrat. Ils ne sont pas salariés, comme vos employés, mais seulement rémunérés par des commissions directes. Si je leur fais fixer des objectifs et les en tiens pour responsables, ils partiront. Et les appels aux numéros des propriétés à vendre par leurs propriétaires leur font une peur bleue – je pense qu'aucun d'entre eux ne serait prêt à le faire régulièrement ».

Question I :

1- *Selon vous, qui a raison : Samir ou Nora ? Justifiez votre réponse.*

2- *Comment motiveriez-vous les associés des ventes pour qu'ils enregistrent davantage de propriétés à vendre et les vendent ?*

3- *Comment motiveriez-vous les associés pour qu'ils passent plus d'appels aux numéros des propriétés à vendre par leurs propriétaires ?*

CONTROLE

Mise en Situation

FOUAD FIKRI:

Mr Fouad FIKRI démarra une usine de fabrication d'instruments de précision, voici dix ans. Au cours des cinq dernières années, une demande soutenue le força à tripler sa production et à doubler ses effectifs. Étant ambitieux et dynamique, il était vulnérable aux suggestions variées l'incitant à donner davantage d'expansion de son entreprise. Après avoir obtenu un financement additionnel à 1.000.000 DHS, il doubla son investissement en équipement et introduisit de nouveaux produits à sa gamme de production, lesquels produits s'adressaient à de nouveaux clients. Dans la direction de son usine , les responsabilités augmentèrent sensiblement.

Face aux défis techniques, aux problèmes de planification de production, à l'accumulation d'inventaire, aux plaintes des clients mécontents de la qualité des produits ainsi qu'à la rotation excessive de la main d'oeuvre, Fouad était désemparé.

Son contremaître l'avait quitté frustré de ce que son patron veuille constamment voir à tout lui-même. Les deux contremaîtres qu'il embaucha par la suite ne lui donnèrent pas satisfaction. "C'est moi qui connais la façon de produire, aimait-il se répéter. J'ai plusieurs années d'expérience à mon actif " . Dans le domaine des ventes, il se réservait les gros clients parcequ'il estimait que lui seul pouvait les convaincre de la qualité de ses produits.

Questions:

1. Quel est le problème de FOUAD?
2. Quel conseil pouvez-vous lui donner?

3- Identifier les fonctions clés de cette entreprise.

Cas n°6 : Entreprise TAGADIRT

Au cours d'une réunion mensuelle des directeurs des ventes, monsieur RADI président-Directeur Général de la société TAGADIRT exprima son mécontentement quant à l'augmentation rapide des frais de voyage de ses vendeurs :
« Notre entreprise emploie 20 directeurs des ventes et un peu plus de 100 vendeurs. Les frais de voyage ont subi une augmentation de 36% au cours de six derniers mois, une augmentation exorbitante inacceptable. Cette situation ne peut durer et les frais de voyage doivent être réduits à ce qu'ils étaient auparavant. Afin d'appuyer les dires voici quelques chiffres que le vérificateur interne a remis hier concernant le coût des repas et des chambres d'hôtel ainsi que la distance mensuelle moyenne parcourue par chaque vendeur :

	Mars 2003 DH	Octobre 2003 DH	Augmentation DH	 %
Déjeuner	25,00	35,70	10,70	42,8%
Dîner	44,00	60,90	16,90	38,5%
Déjeuner + Dîner	95,00	126,50	31,50	33,1%
Chambre	380,00	518,30	138,30	36,4%
Total	544,00	741,40	197,40	36,3%

Distance moyenne par mois par vendeur 1367,90 Km → 1689,76 (=) 321,86 Km Soit 23,5%
Comme vous pouvez le constater. Il s'est produit une augmentation des frais de voyage de 197,40 DH par jour et une augmentation de 24% de vendeurs voyagent en moyenne 15 jours par mois. Cela représente une augmentation totale de 36000 DH mensuellement ou à peu près 430000 par année. Cela ne serait acceptable même si nos ventes croissent. Le contrôle des frais de voyage est tout à fait insuffisant et nous devons prendre les mesures nécessaires pour remédier au problème. Je veux que la situation s'améliore, dès le mois prochain. Pour le moment, nos vendeurs n'ont pas à remettre de reçu. Cependant, s'il n'y a pas d'amélioration, je serais forcé d'exiger qu'ils fournissent des preuves qu'ils justifient leurs réclamations de frais de voyage.

Un des directeurs admit qu'il avait noté également une augmentation importante. Il n'avait rien dit parce qu'il croyait que cette hausse était due au fait que les prix des restaurants et des hôtels estimait toutefois que des mesures trop sévères à l'égard des frais de déplacement nuiraient au moral des vendeurs.

Un autre directeur proposa d'accompagner ses vendeurs dans leurs déplacements au cours du mois suivant afin de comparer leurs dépenses aux réclamations présentées antérieurement, de cette façon. Être en mesure d'identifier les profiteurs ».

Monsieur RADI ne fit aucun commentaire à la suite de ces suggestions. Il se retira. La réunion se poursuivit encore quelques heures et les directeurs des ventes firent d'autres suggestions pour remédier à la situation.

Questions :

1- *Quel est le problème de l'entreprise TAGADIRT ?*

2- *Quelles sont, à votre avis, les mesures de contrôle qui devaient être mises de l'avant ?*