

Poulina, un management tunisien

© AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT, 2005
5 rue Roland Barthes - 75598 Paris cedex 12

Tél : 33 (1) 53 44 31 31 - Fax : 33 (1) 44 53 99 39 - Internet : www.afd.fr

Poulina, un management tunisien

Remerciements

Nous tenons à remercier l'ensemble de nos interlocuteurs de Poulina pour la qualité de l'accueil qui nous a été réservé au cours du séjour au sein du groupe. Nous voudrions remercier tout particulièrement M. Abdelwahab Ben Ayed pour tout l'intérêt qu'il a bien voulu porter à l'étude et pour sa grande disponibilité. Nos remerciements vont également à MM. Tahar Elleuch, Thameur Koubaa, Maher Kallel, Moncef Kriâa et Mondher Toumi. Enfin, nous voudrions remercier l'agence de l'AFD de Tunis, et en particulier son directeur M. Joël Daligault, pour leur aide précieuse au cours des séjours en Tunisie.

Étude réalisée par :

Hèla YOUSFI



Gestion & Société, CNRS

et par

Ewa FILIPIAK

Hervé BOUGAULT



Département de la Recherche
Agence Française de Développement

AVERTISSEMENT

Les analyses et conclusions de ce document sont formulées sous la responsabilité de ses auteurs. Elles ne reflètent pas nécessairement le point de vue officiel de l'Agence Française de Développement.

Sommaire

Préface	8
Introduction	11
1. L'évolution historique du groupe Poulina	15
1.1. 1967 - 1970 : la naissance de la société Poulina	16
1967, la fondation de Poulina	16
Des débuts difficiles	18
1.2. Des années 1970 au début des années 1980 : logique d'intégrations horizontale et verticale	20
Une démarche de diversification	21
Un développement de la structure du groupe	23
1.3. Les années 1990 : une période de changements	25
Vers des activités à plus forte valeur ajoutée	26
Un accent mis sur les ressources humaines	27
Vers une nouvelle structuration du groupe	27
1.4. De la fin des années 1990 jusqu'à nos jours : la phase de « maturité »	29
2. Poulina, un modèle de gestion créatif conciliant innovation et adaptation	31
2.1. Poulina : Un système de procédures ou de personnes ?	33
Un mot d'ordre : la rigueur	33
La mise en place de « Systèmes » : « des garde fous contre les dérapages » ..	38
Entre dérives bureaucratiques et dérapages : quelle régulation possible ? ..	43
« Système » et culture de résultat	56
2.2. Poulina : un modèle de gestion innovant	64
Un ensemble de PME où la relation humaine est fondamentale	64
Le fils créateur devenu artisan autonome	71
Un Système qui sauve « l'honneur »	78
Entre innovation et adaptation : une démarche créative	82
Conclusion	85
Annexes	87
Annexe 1 : Chronologie indicative	87
Annexe 2 : Chiffres clés du Groupe Poulina	90
Annexe 3 : Documents internes Poulina	91

Préface

Il existe partout dans le monde des entreprises qui tranchent, par contraste avec leur environnement immédiat, par leur réussite à la fois économique et humaine. Elles associent leur prospérité sur un management à la fois rigoureux et capable de susciter l'adhésion de leur personnel. Ces entreprises frappent particulièrement quand on les rencontre dans des pays émergents. On s'interroge sur les secrets de leur succès. Comment ont-elles rendu possible ce qui paraît impossible ailleurs ? Quels enseignements tirer de leur réussite ? A ce titre, des recherches telle celle qui vient d'être réalisée sur le management de Poulina sont extrêmement précieuses. Et celle-ci l'est d'autant plus qu'elle ne porte pas sur une filiale d'un grand groupe international héritier, au sein du pays où il plonge ses racines, de toute une tradition d'efficacité managériale. Poulina est un groupe à capitaux tunisiens, créé et dirigé par des Tunisiens. Certes, ses responsables, et au premier chef son fondateur, n'ignorent rien des conceptions relatives au management qui font référence dans le monde et ils ont su en tirer profit. Mais ils ont adopté une démarche créative qui les a conduit à faire de celles-ci un usage profondément original. Ils ont trouvé, et c'était peut-être le plus difficile, une voie permettant de combiner, d'une manière pleine de sens dans le contexte où ils opéraient, la chaleur des relations personnelles avec une objectivité dont on croit trop souvent qu'elle est l'apanage de formes rigides de bureaucratie. Loin de vouloir protéger jalousement les secrets d'une telle alchimie, ils

ont accepté de les partager. Ouvrant largement leur porte, ils ont permis d'analyser les difficultés qu'il leur a fallu surmonter, car rien n'était gagné d'avance, et les moyens qu'ils ont trouvés pour construire dans la durée. Il nous faut saluer à la fois cette réussite et cette ouverture. Et saluons aussi la manière dont Hèla Yousfi, tunisienne elle-même, qui a eu le privilège de réaliser cette plongée profonde dans la vie de l'entreprise, a su avoir, par rapport à sa propre culture, le mélange d'affection et de distance qui nourrit la lucidité du chercheur.

Philippe d'IRIBARNE

Introduction

L'idée de cette étude sur l'organisation et le management du groupe Poulina est née d'un constat et d'une intuition. Le constat est celui de la faiblesse de la littérature consacrée aux formes d'organisation des entreprises dans les pays du Sud, notamment des entreprises qui réussissent. L'intuition est que l'un des facteurs déterminants des processus de développement est la qualité de la gouvernance, dans la sphère publique autant que dans la sphère privée. Il convenait donc de compléter un éclairage trop souvent économique sur les dynamiques de développement par une approche sociologique permettant de mieux cerner ou, à tout le moins, d'appréhender les « manières de gérer et de diriger », dans un contexte marqué par une histoire et une culture spécifiques, qui sont porteuses de progrès et d'efficacité.

Le sujet retenu pour cette étude sociologique est l'entreprise. En effet, en tant que lieu d'expression des interactions entre culture locale et modernisation, l'étude des entreprises permet d'apporter un éclairage sur les dynamiques sociales qui sous-tendent les processus de développement.

Le pays retenu est la Tunisie, dont les évolutions économiques et sociales au cours des quatre dernières décennies ont induit de profondes mutations dans les conditions d'exercice de l'activité des entreprises et les modes de vie des individus.

En effet, le capitalisme tunisien est né dans les années 1970 avec le mouvement de réformes de la « période Nouria », qui a

marqué un tournant dans les orientations politico-économiques du pays. La forte croissance de l'économie, conduite à l'abri de barrières douanières protégeant un tissu industriel privé naissant des contraintes de la concurrence étrangère, a créé un contexte favorable qui a permis aux entreprises de se développer sur un marché national dynamique, animé et régulé par un Etat économiquement puissant. En outre, l'étroitesse du marché a dessiné un mode de développement des entreprises marqué par une forte diversification des activités, d'abord commerciales puis industrielles.

Les réformes économiques de la fin des années 1980 (programme d'ajustement structurel) puis des années 1990 (dérégulation progressive des secteurs industriels et de services, privatisations, Accord d'association avec l'Union européenne, adhésion à l'OMC) ont modelé un nouvel environnement économique, différent de celui qui avait porté le développement de ces entreprises. La modernisation de la réglementation fiscale et sociale et le développement des relations commerciales (essentiellement de sous-traitance dans un premier temps) avec des sociétés étrangères ont modifié considérablement le contexte social et réglementaire qui avait légitimé un management traditionnel. Enfin, la fin des années 1990 a vu se conjuguer une accélération du processus d'ouverture à l'international et le début d'un mouvement de transmission du patrimoine productif.

Ces évolutions ont amené les entreprises à accorder une plus grande attention aux conditions de leur performance et à moderniser leurs pratiques de gestion. Des efforts de rationalisation au niveau des pratiques de management ont été déployés, avec notamment l'introduction d'outils de gestion modernes : évaluation par

objectifs, restructuration des systèmes d'information, planification des carrières. Ce processus s'est accéléré avec l'arrivée sur le marché du travail d'une population active dont le niveau de connaissances et de savoir-faire est de plus en plus élevé.

Le groupe Poulina, objet de l'étude, a été choisi car il illustre les mutations du tissu industriel tunisien que nous venons de décrire : créé en 1967 par un entrepreneur dynamique et charismatique, il a connu au cours des années 1970 un développement très rapide, marqué par une logique de diversification. Avec 71 filiales et plus de 6 000 salariés, Poulina est aujourd'hui un groupe qui a su s'adapter aux contraintes de l'ouverture. Présent aussi bien dans les domaines de l'aviculture et de l'agroalimentaire que dans l'acier, la céramique, l'informatique, l'électroménager, la distribution, l'hôtellerie, il a élargi son champ d'activité au delà des frontières de la Tunisie et du Maghreb. C'est enfin un groupe qui a accordé un poids tout particulier à la modernisation de sa gestion. Le groupe Poulina constitue donc un sujet d'étude particulièrement intéressant, du point de vue à la fois de son développement et du modèle de gestion qu'il a mis en place.

La présente étude a été menée conjointement par le centre de recherche Gestion & Société du CNRS, dirigé par M. Philippe d'Iribarne, et le département de la Recherche de l'Agence Française de Développement. La première partie retrace les évolutions de Poulina depuis sa création en 1967 jusqu'à aujourd'hui. La deuxième partie, fondée sur une enquête de terrain, s'attache à décrire, loin de toute opposition réductrice entre modes de gestion modernes et traditionnels, le processus de transfert et d'appropriation d'outils de gestion jugés techniquement efficaces dans le contexte tunisien.

1. L'évolution historique du groupe Poulina

Ewa FILIPIAK et Hervé BOUGAULT

De petite unité avicole, Poulina a parcouru un long chemin depuis sa création à la fin des années 1960 : « *Poulina, c'est le poulet, puis l'œuf, puis la crème glacée, la margarine, le yaourt, les réfrigérateurs, les ordinateurs, les pots d'échappements, les bouteilles à gaz, les hôtels, etc.*¹ ». Après une période d'expansion spectaculaire, le groupe Poulina a atteint aujourd'hui une dimension significative, tant au niveau national, où il se présente comme le premier groupe privé tunisien, qu'au niveau international, avec une activité qui dépasse les frontières du Maghreb.

Le succès de Poulina résulte de la conjonction d'une stratégie de développement efficace et d'une capacité à orienter ses activités dans un contexte politique, économique et social qui a connu d'importantes mutations au cours des trois dernières décennies. Le groupe a su concilier créativité et adaptation, anticipation et réactivité. Retracer l'historique du groupe Poulina suppose donc de présenter à la fois le développement interne du groupe et l'évolution du contexte économique tunisien depuis la deuxième moitié des années 1960 (pour une chronologie indicative, voir annexe 1). En outre, parler de l'histoire du groupe Poulina ne peut se faire sans évoquer le parcours de son fondateur et président directeur

1. Cf. site internet Poulina, www.poulina.gnet.tn

général, M. Abdelwahab Ben Ayed. C'est en effet par sa vision et son talent de chef d'entreprise qu'est né le groupe tel que nous le connaissons aujourd'hui.

1.1. 1967 – 1970 : la naissance de la société Poulina

1967, la fondation de Poulina

Né à Sfax en 1938 dans une famille modeste, ingénieur agronome, licencié en chimie et en pédologie, Abdelwahab Ben Ayed est diplômé de l'école d'agronomie de Toulouse. Lors de son séjour en France, A. Ben Ayed s'intéresse tout particulièrement à l'aviculture, largement développée en Europe dès la fin des années 1940. En l'absence de formation spécifique dans ce domaine, il s'auto-forme à partir de revues spécialisées.

De retour en Tunisie, qui connaît alors un régime socialiste, A. Ben Ayed intègre le ministère de l'Agriculture en tant que chef de laboratoire. Bien que sympathisant de la pensée socialiste, il décide, après quelques années passées dans l'administration tunisienne, dont il perçoit les rigidités et les incohérences, de démissionner du ministère afin de réaliser son projet de création d'une société de production avicole. En 1967 naît la société Poulina.

L'idée d'introduire l'aviculture en Tunisie résulte chez A. Ben Ayed d'un double constat : la production alimentaire est, dans les années 1960, largement insuffisante au regard des besoins de la population, ce qui rend le pays dépendant des importations de produits agricoles ; le développement de l'élevage ovin et bovin apparaît limité dans le long terme en raison de l'insuffisance de pâturages. Le pari de A. Ben Ayed est simple : habituer les

Tunisiens à consommer du poulet et assurer la sécurité alimentaire du pays. Le défi est de taille, l'aviculture étant quasi-inexistante en Tunisie à l'époque. En effet, la consommation de viande de poulet ne fait alors pas partie des habitudes alimentaires. De plus, l'élevage de poulets est considéré comme une activité familiale, souvent réservée aux femmes. Enfin, un certain nombre de conditions défavorables rendent difficile l'introduction de l'élevage avicole industriel en Tunisie : pestes et épidémies diverses qui frappent la volaille, absence de matériel avicole, de nourriture animale et de vaccins adaptés, etc.

La société Poulina est fondée par A. Ben Ayed et six autres associés le 14 juillet 1967. Le capital de départ est de 15 000 dinars. Les banques n'ayant pas accepté de financer le projet, la totalité des fonds pour la création de Poulina provient de ressources propres de A. Ben Ayed et de ses associés. Dès le départ est établi le principe de ne pas faire travailler dans la société les actionnaires ou les membres de leur famille. La société affiche d'emblée sa volonté de faire la distinction entre détenteurs du capital et gestionnaires. Les premiers collaborateurs de Poulina sont des personnes choisies par A. Ben Ayed pour leur compétence, leur dynamisme, leurs idées novatrices et leur sens de la maîtrise du risque. Faisant partie d'une génération marquée par les idéaux de l'indépendance, ils partagent également la même aspiration à participer au développement de la Tunisie.

La démarche consistant à confier la gestion de l'entreprise à des cadres et à promouvoir la méritocratie détonne dans le paysage des entreprises tunisiennes, et plus généralement maghrébines, où le caractère familial du capital se retrouve dans la direction

opérationnelle des activités financières et de production ou de commercialisation. Cette démarche est aussi novatrice à une époque où tout individu détenant un diplôme était systématiquement recruté dans l'administration qui, en offrant un statut de fonctionnaire, apportait une stabilité économique et un prestige social certain.

Des débuts difficiles

Les débuts de l'activité de Poulina sont marqués par une série de difficultés, à la fois organisationnelles et matérielles.

Le pays connaît alors un régime socialiste, peu favorable à la création d'entreprises privées². La création de Poulina est en réalité assez exceptionnelle à l'époque. A. Ben Ayed, fonctionnaire au moment de la création de Poulina, est contraint de poser sa démission auprès du ministère de l'Agriculture. Cette démission est l'une des premières de l'administration tunisienne à une époque où le fonctionnaire, dont les études ont été financées par une bourse publique, est de fait considéré comme un « soldat » de l'Etat. De même, l'idée de créer une société avicole est d'abord accueillie avec beaucoup de méfiance par les autorités : l'entreprise de A. Ben Ayed va à contre-courant des orientations du gouvernement socialiste, le développement de l'aviculture n'ayant pas été retenu

2. La période socialiste en Tunisie a duré de 1961 à 1969. Parmi les mesures prises par le gouvernement Ben Salah figurent la mise en place de coopératives dans l'agriculture, l'artisanat et le commerce et la création de nombreuses entreprises d'Etat. La priorité est accordée au processus d'industrialisation du pays, au détriment de l'agriculture : dès 1964, le secteur industriel représente la moitié de la production nationale. Le processus de collectivisation s'accélère de 1967 à fin 1969, avec la création de coopératives agricoles sur les terres nationalisées en mai 1964. L'expérience socialiste s'achève avec le renvoi, par le Président Bourguiba, de M. Ben Salah en novembre 1969. Une grande partie des informations sur l'évolution du contexte économique tunisien provient de l'ouvrage de C. Morisson et B. Talbi (1996), *La croissance de l'économie tunisienne en longue période*, Etudes du Centre de Développement, Série « Croissance à long terme », OCDE.

comme prioritaire dans les plans quinquennaux de l'époque. L'agrément est accordé, de manière exceptionnelle, par le ministre du Plan et des Finances, M. Ben Salah lui-même. Si A. Ben Ayed obtient l'agrément, c'est davantage en raison de la curiosité que suscite son projet que pour l'intérêt national ou la confiance dans le succès de l'opération que pouvaient avoir les pouvoirs publics. Les premières années d'activité de Poulina seront d'ailleurs marquées par des relations tendues avec l'administration qui, dans la lignée des réformes de collectivisation des terres, cherche à faire entrer les producteurs indépendants dans les coopératives agricoles d'Etat³. En 1969, Poulina échappe de justesse à la collectivisation par incorporation dans une coopérative locale, le départ du Premier ministre Ben Salah en novembre 1969 entraînant la suspension du processus de collectivisation.

En sus de ces difficultés inhérentes au contexte politique, la société débute ses activités dans des conditions matérielles particulièrement difficiles. Il n'existe à l'époque en Tunisie ni matériel avicole, ni médicaments destinés à la volaille. Les premiers poussins sont importés de France, ce qui nécessite l'obtention d'une licence d'importation spéciale auprès du ministère du Commerce. La démarche de A. Ben Ayed va consister à assimiler le « savoir-faire » des pays plus avancés dans le domaine avicole - Poulina s'inspire par exemple largement des catalogues européens dans la construction du matériel d'élevage - mais la réalisation des installations se

3. La période décembre 1967-décembre 1969 voit s'accélérer le processus de collectivisation des terres. Trois cents coopératives agricoles sont créées, avec les offices et les fermes d'Etat, sur les 450 000 hectares de terres des colons nationalisés en mai 1964. On crée également des coopératives agricoles sur les autres terres - 10 % d'entre elles seront d'ailleurs collectivisées en décembre 1968. De janvier à août 1969, le pourcentage des terres collectivisées passe de 10 à 80 %. A la fin de l'année 1969, le taux de collectivisation est proche de 90 % pour l'agriculture.

fait avec le peu de moyens disponibles à l'époque : les premières éleveuses sont réalisées à partir de chaudières d'hôtel, les premières mangeoires à partir de feuilles de tôle galvanisée roulées sur un tronc d'eucalyptus, les premiers vaccins à partir de médicaments périmés dont on a extrait les molécules actives, etc. Malgré toutes ces difficultés, Poulina réussit à élever en 1968 environ 40 000 poulets et réalise un chiffre d'affaires de 23 000 dinars.

Le changement de l'orientation politique de la Tunisie marque une nouvelle étape pour la société Poulina. Ce n'est en effet qu'à partir du début des années 1970, dans un contexte économique plus favorable, que Poulina pourra pleinement se développer.

1.2. Des années 1970 au début des années 1980 : logique d'intégrations horizontale et verticale

En 1970, l'arrivée de M. Hédi Nouira au ministère de l'Economie, puis au poste de Premier ministre, marque le retour résolu de la Tunisie à l'économie de marché et à la propriété privée⁴. Les nouvelles orientations économiques du gouvernement, et notamment les mesures d'encouragement de l'agriculture privée,

4. Dès son arrivée, M. Nouira annonce clairement les nouvelles orientations de la politique économique : l'Etat conserve les secteurs de base, mais le reste de l'économie doit être confié aux entreprises privées ; la priorité est accordée au développement de l'agriculture, préalable à la croissance ; dans l'industrie, on renonce aux grands projets et à l'industrie lourde en faveur des industries de transformation, plus rentables et créatrices d'emplois. Désormais, l'entreprise et l'investissement privé, y compris d'origine étrangère, sont encouragés. Notons cependant les limites du « libéralisme » tunisien des années 1970 : malgré une ouverture à l'entreprise privée certes plus marquée que dans la période précédente, l'Etat demeure l'acteur économique principal. Le pays maintient par exemple un système de prix homologués pour de nombreux produits, limitant de la sorte le jeu de la concurrence. Le secteur financier reste également entièrement administré. Enfin, l'économie demeure fortement protégée, du fait de droits de douane très élevés et d'un système de quotas avec des licences d'importation.

favorisent le développement de Poulina. Au cours de la décennie 1970, la société va croître selon une logique d'intégrations verticale et horizontale.

Une démarche de diversification

Au cours des années 1970, Poulina diversifie fortement ses produits. Dès 1972, la société réoriente ses activités en se positionnant non plus comme une entité de production avicole mais comme une entreprise offrant aux éleveurs tous les services et fournitures d'élevage nécessaires - matériel avicole, poussins d'un jour, aliments etc. - et reprenant les produits d'élevage afin de les commercialiser. La société tire notamment profit de la mise en place par le gouvernement de mesures incitatives offrant aux agriculteurs des crédits bonifiés⁵. Face à une véritable explosion de la production de poulet, Poulina se lance dans l'élevage de la dinde, produit alors inconnu en Tunisie.

Très vite, en raison notamment de la taille réduite du marché national, une extension des activités vers des domaines autres que l'élevage s'avère nécessaire pour permettre à la société de poursuivre sa croissance. Poulina se développe en aval, dans des secteurs plus industrialisés et exigeant des compétences techniques plus pointues. Afin de créer des débouchés à ses produits menacés par la surproduction de chair de poulet, Poulina investit, dès le début des années 1970, dans la modernisation et la maîtrise de leur

5. Poulina met en place deux systèmes : d'un côté, l'élevage intégré associé, où le partenaire met à la disposition de la société un bâtiment viable et Poulina apporte le matériel et les capitaux roulants - le bénéfice brut est partagé entre les deux parties à parts égales ; de l'autre côté, l'élevage intégré non associé, Poulina ne faisant que superviser et commercialiser l'élevage. Dans les deux cas de figure, Poulina offre aux petits éleveurs un soutien logistique, préparant les dossiers de crédit et établissant des contrats de gestion avec des sociétés ou des individus.

distribution, puis dans la production de nouveaux produits dérivés : ouverture de points de ventes de proximité spécialisés dans les produits avicoles, développement d'une chaîne de pâtisseries, etc. La société se lance également dans l'industrie agroalimentaire, avec la création en 1978 de la Générale Industrielle de Produits Alimentaires (GIPA), produisant des glaces et produits laitiers. Poulina opère selon une logique de « croissance cellulaire interne », chacune des filiales développant à son tour des produits à valeur ajoutée à partir de son métier de base. Poulina se développe également de façon horizontale, en créant des filiales dans des domaines nouveaux : dans le secteur chimique, avec l'ouverture de l'usine de détergents Nadhif, et dans le secteur mécanique, avec la création en 1975 des Grands Ateliers du Nord (GAN). L'autofinancement important dégagé par les activités matures et une facilité d'obtention de crédits auprès des banques publiques, dans une période d'industrialisation de la Tunisie, permettent d'accompagner cette stratégie de croissance interne par création de filiales.

La stratégie de diversification s'appuie fortement sur l'esprit d'innovation. La plupart des produits fabriqués par le groupe (viande de poulet et de dinde, margarine, etc.), sont des produits nouveaux sur le marché tunisien. Systématiquement, le groupe se développe sur de nouveaux marchés, devenant ainsi le principal producteur dans le pays, avec un positionnement d'abord monopolistique lié à la nouveauté du produit, ensuite dominant en raison de l'avancée technologique. Mais l'objectif est moins de garder le monopole – au contraire, Poulina accepte sans peine de se voir suivie ou copiée par d'autres producteurs tunisiens – que d'être toujours en avance par rapport au reste du marché. Poulina innove également dans le

domaine de la distribution. A titre d'illustration, des voitures sont transformées en pâtisseries ambulantes afin de stimuler la commercialisation du poulet et de la dinde par une distribution au plus près du consommateur, notamment dans les zones non urbaines ou éloignées des centres commerciaux. Pour faciliter la commercialisation des glaces GIPA, Poulina fait installer à ses frais des congélateurs ou des vitrines réfrigérées dans les épiceries. La société met également en place une politique d'exportation qui précède de quelques années les mesures du gouvernement pour encourager la vente des produits tunisiens à l'étranger. Très tôt, Poulina est l'un des principaux exportateurs de produits avicoles (matériel avicole, nourriture animale, etc.) vers les pays voisins, notamment l'Algérie et la Libye. Des partenariats sont également développés avec des pays d'Afrique subsaharienne, notamment francophones.

Un développement de la structure du groupe

Progressivement, les divers services de la société deviennent des filiales de Poulina. En 1972, la Société Dick reprend la production de volailles et d'œufs. La Société de Nutrition Animale (SNA) est créée en 1976, les Grands Couvoirs en 1979. Le développement par création de filiales est alors encouragé par une législation offrant des avantages fiscaux à la création d'entreprises. Ces filiales sont à l'origine destinées, principalement et parfois exclusivement, à la fourniture d'intrants nécessaires à l'activité d'autres sociétés du groupe. Cependant et très vite, les filiales sortent de la logique de production pour des besoins internes et s'implantent sur le marché national, puis maghrébin.

Une autre évolution est la création d'un système d'essaimage. Ce processus permet, d'une part, d'externaliser certaines activités dont la production et le contrôle peuvent être source de surcoûts lorsqu'elles sont réalisées en interne, d'autre part, de motiver les employés en leur ouvrant des perspectives de création de leur propre affaire. Pour la première fois en Tunisie, Poulina met en place un système de sous-traitance en cédant ses trois cents véhicules aux chauffeurs qui deviennent ainsi propriétaires de leur outil de travail et fournisseurs du groupe, cette activité leur permettant à la fois de rembourser le coût d'acquisition du véhicule et d'assurer un niveau de revenu satisfaisant. Par la suite, et chaque fois que l'avantage concurrentiel du groupe n'est pas menacé, Poulina confie les travaux pouvant être externalisés à des entreprises prestataires de service ou sous-traitantes (la construction, la gestion de points de vente, la maintenance et l'entretien, l'électricité, la plomberie, etc.) qui sont très souvent créées et dirigées par d'anciens salariés. En transformant la relation potentiellement conflictuelle employé-employeur en relation de coopération fournisseur-client, Poulina ouvre ainsi une voie innovante de régulation, certes partielle mais concrète et non exhaustive, des tensions sociales. La société réussit ainsi à ne pas subir de façon trop directe les troubles qui éclatent en Tunisie à la fin des années 1970 et au début des années 1980, et notamment la grève générale de 1978.

Le bilan de l'activité de Poulina au cours des « années Nouira » est spectaculaire : en une dizaine d'années, d'une activité familiale souvent réservée aux femmes, Poulina a fait de l'élevage avicole une industrie nationale et exportatrice. Le pari de A. Ben Ayed a été tenu : la consommation de poulet est passée de moins de 0,2 kg de

poulet par année et par personne lors de la création de Poulina à 4 kg à la fin des années 1970 (elle est aujourd'hui de près de 10 kg). Poulina a su également développer ou créer des produits qui ont été vite adoptés par les consommateurs : le poulet, la dinde, la charcuterie, le beurre végétal, la crème glacée... Elle s'est aussi imposée dans le secteur manufacturier, notamment sur le marché du profilé en acier et du détergent. Enfin, un certain nombre de filiales, parmi lesquelles PAF, SNA, ALMES, GAN, GIPA, etc., ont réussi à conquérir de nouveaux marchés, y compris à l'exportation vers les pays voisins – Algérie, Libye, Maroc – ainsi que vers l'Europe.

1.3. Les années 1990 : une période de changements

Après une décennie de bonnes performances économiques, la Tunisie connaît au milieu des années 1980 une conjoncture nettement moins favorable⁶. En 1985-1986, le pays est menacé par une crise financière⁷. La récession économique touche fortement le secteur privé et de nombreuses sociétés font faillite. Si Poulina connaît un ralentissement de son activité, elle parvient à se maintenir grâce à une politique de gestion saine et prudente.

La relance de l'économie tunisienne date de la fin des années 1980. La nouvelle politique de libéralisation progressive, après une période douloureuse d'ajustement structurel en 1986-1987, a pour

6. La forte croissance de la Tunisie des années 1970 s'explique notamment par le niveau élevé des prix du pétrole à la suite des chocs pétroliers, à une pluviométrie favorable et aux bénéfices des investissements engagés dans les années 1960 en infrastructures et en éducation.

7. Une série de facteurs expliquent les difficultés économiques de la Tunisie dans les années 1985-1986 : chute des prix du pétrole, sécheresse et baisse des transferts de fonds de l'étranger en raison du renvoi des travailleurs émigrés de Libye, alors qu'est maintenue la politique d'investissements publics très importants, obligeant l'Etat à recourir massivement à des emprunts.

objectif de transformer une économie fortement réglementée et protégée en une économie ouverte régie par les lois du marché⁸. Si l'Etat continue à jouer un rôle économique important⁹, le pays connaît, pour la première fois depuis l'indépendance, un environnement véritablement concurrentiel. Parallèlement, la réforme fiscale de 1989 favorise l'investissement et la transparence au sein des entreprises. Poulina profite fortement de cette nouvelle conjoncture favorable à l'entreprise privée.

Vers des activités à plus forte valeur ajoutée

A la fin des années 1980, le marché de l'aviculture étant en situation de surcapacité et de concurrence vive, le groupe entre dans une nouvelle phase de diversification. Poulina développe nombre de nouveaux produits : surgelés, pots d'échappement, réfrigérateurs, chaînes de restauration rapide, produits en plastique. Le groupe devient leader, dès le début des années 1990, sur plusieurs produits industriels dont le bois reconstitué, la céramique, les congélateurs horizontaux. L'évolution de Poulina s'inscrit dans la tendance générale de l'économie tunisienne, à savoir une orientation progressive vers des activités à plus forte valeur ajoutée¹⁰.

8. A partir de 1987, la Tunisie adopte un plan d'ajustement structurel consistant à libéraliser complètement une économie qui n'a été qu'à moitié libéralisée depuis le départ de M. Ben Salah. Un ensemble de mesures macro-économiques sont mises en place : libéralisation de la plupart des prix, réforme des entreprises parapubliques et privatisation de certaines d'entre elles, libéralisation du secteur financier, libéralisation des importations, législation pour le respect de la concurrence, etc.

9. L'Etat demeure notamment fortement présent dans les infrastructures, l'industrie et la banque et continue à jouer un rôle économique important du fait du poids des investissements publics.

10. Alors que la Tunisie exportait uniquement des produits agricoles et des phosphates au début des années 1960, elle est en 1993 un pays exportateur de produits manufacturés à plus de 60 %.

Un accent mis sur les ressources humaines

Alors que jusque dans le milieu des années 1980, le groupe avait du mal à recruter des cadres, en raison notamment de la mauvaise image de l'aviculture dans la société tunisienne, Poulina devient au cours des années 1990 un groupe prisé par les chercheurs d'emploi et, en particulier, par les jeunes diplômés, du fait de sa réputation d'entreprise exigeante mais également renommée pour la formation de ses cadres et le développement de techniques de production et de méthodes de gestion performantes. En 1992, Poulina obtient d'ailleurs le « premier prix d'intégration des jeunes au sein de l'entreprise » qui récompense sa politique de recrutement. Le groupe clame haut et fort sa « foi dans la jeunesse » et dans le « capital intelligence ». L'arrivée de jeunes diplômés, au fait des dernières techniques et compétences, est considéré à Poulina comme une façon d'enrichir ses méthodes de travail. Cependant, l'arrivée importante de jeunes diplômés cherchant à se former au sein de Poulina crée également un certain nombre de déséquilibres : coûts financiers, du fait des formations offertes aux salariés, et taux de départ des cadres important après quelques années d'expérience vers des entreprises proposant des salaires plus attractifs. Le groupe prend alors une série de mesures visant à ralentir quelque peu la rotation de ses cadres, se fixant l'objectif d'un turnover de 5-6 % nécessaire pour rajeunir les équipes.

Vers une nouvelle structuration du groupe

Jusqu'à la fin des années 1980, la gestion du groupe était centralisée au siège, les filiales étant des centres de production et de distribution. Dès le début des années 1990, et afin de pouvoir

maîtriser la croissance du groupe, un mouvement de décentralisation de la gestion est engagé : le siège se concentre de plus en plus sur l'élaboration de la politique générale du groupe, l'assistance et l'audit des filiales, la gestion centrale de la trésorerie, l'étude et la réalisation de nouveaux projets. Les filiales deviennent responsables des activités de production et de distribution, ainsi que de leur développement.

Cependant, ce premier mouvement de décentralisation provoque un certain nombre de dysfonctionnements ou de dérapages, avec notamment une inflation de la masse salariale, une multiplication des investissements mais aussi un certain relâchement dans le suivi des indicateurs et les pratiques de gestion. Ce fléchissement de la rigueur dans la conduite de développement qui a fondé la réussite du groupe amène la direction générale à recentrer certaines fonctions stratégiques. Poulina investit alors fortement dans les systèmes d'information et de gestion. Le groupe se dote de la messagerie électronique dès 1995. Des tableaux de bords extrêmement précis, fournissant en temps réel des données techniques et financières, permettent d'assurer le suivi des opérations réalisées et de redresser à temps toute anomalie. Le principe qui sous-tend ces démarches est que « ce qui ne se mesure pas ne se gère pas ». Une culture de la transparence par la production et la diffusion d'informations financières, ainsi que d'informations sur les activités de production et de commercialisation, se diffuse au sein du groupe.

L'effort de transparence s'exprime également dans une série de mesures qui portent, entre autres choses, sur un audit systématique des comptes effectué par une équipe d'une quinzaine de commissaires aux comptes présente dans les murs de Poulina du 1^{er} janvier au 31 décembre, ou encore sur la sollicitation d'une

notation des filiales par des agences de rating indépendantes. Cette volonté de transparence, comme socle d'une bonne gestion et facteur de rentabilité, est relativement nouvelle dans le paysage des entreprises tunisiennes, où la survie de l'entreprise est souvent associée à l'opacité et la rétention de l'information.

1.4. De la fin des années 1990 jusqu'à nos jours : la phase de « maturité »

La décennie 1990 s'est caractérisée par une forte croissance économique et un développement important du marché intérieur avec l'enrichissement d'une classe moyenne nombreuse qui consomme, accède à la liberté de circulation par l'acquisition de voitures personnelles, équipe le logement dont elle devient majoritairement propriétaire, s'ouvre aux joies mais aussi aux affres de la société de consommation. Et parmi ces affres, il y a l'endettement qui déborde le seul territoire des relations inter-entreprises pour s'étendre au crédit à la consommation. La décennie 2000 s'ouvre dans un contexte plus morose, avec un ralentissement de la croissance lié à la conjoncture internationale économique et politique, mais aussi à l'émergence de crises financières intérieures qui alertent les autorités sur les risques liés au développement d'une économie d'endettement. Poulina doit faire face à une conjoncture défavorable. L'inflation des crédits commerciaux, la hausse des impayés et la dégradation des pratiques et mœurs commerciales¹¹ provoquent dans plusieurs secteurs d'importantes difficultés financières, parfois des faillites en chaîne, et une réaction des autorités par un resserrement du crédit bancaire.

11. Ce qui donnera notamment lieu à la faillite des groupes Batam et Elektrokallel, entreprises de vente à crédit d'appareils électroménagers.

Après une période de stagnation dans le volume des activités industrielles, un travail de restructuration est entrepris au sein de Poulina dès la fin de l'année 2001. Les orientations du groupe sont désormais la recherche d'un nouvel équilibre financier, la maîtrise des charges, une restructuration financière de certaines filiales, un arrêt des activités non concurrentielles ou non rentables à terme et une sélection plus rigoureuse de la clientèle. Des outils informatiques d'aide à la décision sont développés en interne, comme le Datawarehouse, dont l'objet est une meilleure maîtrise des process de transformation, un traitement et une diffusion de l'information en temps utile pour la décision, et le SICMAC, système d'analyse du risque des ventes à terme, permettant une meilleure maîtrise du risque client.

Enfin, depuis la fin des années 1990, Poulina s'est lancé dans le domaine de l'hôtellerie et du tourisme. Le groupe a investi dans une série de projets touristiques : les hôtels Solaria, le projet de la Médina à Yasmine Hammamet ou encore le parc d'attraction Carthage Land.

Poulina a aujourd'hui atteint ce que l'on pourrait appeler sa « phase de maturité ». Il lui sera difficile de s'étendre davantage sur le seul marché national : le groupe a touché quasiment tous les secteurs clefs de l'économie tunisienne dans ses domaines de compétence ou ses métiers. Afin de se conformer aux exigences de la nouvelle loi 2001-117 sur les groupes de sociétés, Poulina évolue actuellement vers une structure holding. Un travail de consolidation des comptes est également en cours, ainsi que le perfectionnement d'un modèle de gestion « moderne ». Les diverses mesures mises en œuvre dans ce sens seront présentées de manière plus complète dans le chapitre suivant.

2. Poulina, un modèle de gestion créatif conciliant innovation et adaptation

Hèla YOUSFI

« Poulina, c'est donc la poule féconde, elle a pondu des œufs et à chaque fois qu'un œuf se transforme en poussin, elle le charge d'une activité précise pour subvenir aux besoins de la famille. Et puis le temps passe et la famille ne cesse d'évoluer. Poulina devient alors grand-mère ; elle s'est contentée de veiller, de conseiller et de garder le contact avec ses poussins à travers l'élaboration des stratégies et des politiques générales du Groupe ¹².»

A l'image des conglomérats diversifiés, le groupe Poulina présente aujourd'hui une structure d'organisation classique, avec un siège et des filiales de production. Le siège s'apparente à une société holding, dont l'objet, au-delà de la gestion des participations dans les filiales, est de définir et mettre en œuvre la stratégie du groupe mais aussi de centraliser certaines activités communes. Il est structuré comme suit : une direction générale secondée par des coordinateurs (*staff*) choisis de façon informelle pour leur expertise

12. Cf. site internet Poulina : www.poulina.gnet.tn.

et leur expérience, des unités opérationnelles qui couvrent tous les aspects de gestion (technique, financier, ressources humaines, logistique, etc.), une direction qui englobe l'audit, le contrôle et l'inspection¹³. Chaque entreprise du groupe dispose d'une certaine autonomie pour la conduite des affaires et bénéficie d'un encadrement et d'une assistance spécialisée dans les différents domaines d'expertise.

La mise en œuvre réussie de méthodes de gestion modernes semble largement contribuer, selon l'avis unanime des personnes interrogées, au succès du groupe. Ces méthodes sont souvent qualifiées d'« américaines ». Pourtant, un examen plus approfondi montre que, si la greffe de ces outils « américains » a pris, c'est parce qu'ils ont été combinés efficacement avec des manières de faire locales, spécifiquement « tunisiennes ». Nous chercherons, dans ce qui suit, à analyser comment s'est effectuée au sein de Poulina cette rencontre entre le local et l'universel afin d'identifier les facteurs clés qui ont assuré l'efficacité de la gestion du groupe.

Pour procéder à cette analyse, deux séjours de dix jours ont été organisés au sein de Poulina en mai et en juin 2004. Des entretiens individuels ont été conduits sur les lieux de travail avec trente-cinq personnes réparties comme suit : une quinzaine d'entretiens avec des cadres du siège et une vingtaine d'entretiens réalisés avec des représentants de différents niveaux hiérarchiques au sein de deux filiales du groupe. Les entretiens ont été enregistrés et ont donné lieu à une retranscription intégrale de sorte que nous puissions rapporter de manière exacte les propos de nos interlocuteurs, qui n'engagent qu'eux-mêmes¹⁴.

13. Cf. document *Politique générale Poulina* disponible sur le site internet Poulina.

14. Les entretiens ont été réalisés en français et en arabe. Dans le texte, les propos en arabe ont été traduits en français.

L'analyse du processus de mise en place d'une gestion moderne dans un contexte culturel spécifique s'appuie sur la compréhension fine des interprétations que font nos interlocuteurs des situations de travail qu'ils vivent et de la manière dont ils s'approprient les techniques de gestion utilisées. Dès lors, ce rapport vise à faire partager les représentations que nos interlocuteurs ont du fonctionnement du groupe Poulina. C'est pourquoi la présentation des résultats s'appuiera sur de nombreuses citations recueillies sur le terrain¹⁵. Nous avons délibérément donné une très large place aux propos de nos interlocuteurs, de manière à permettre aux lecteurs d'accéder à leurs représentations du travail, au-delà de l'analyse qui en est proposée.

2.1. Poulina : Un système de procédures ou de personnes ?

Un mot d'ordre : la rigueur

« *L'atout de Poulina, c'est la rigueur dans la gestion, d'où des procédures bien verrouillées* ». La rigueur dans la gestion est un facteur clé de succès largement évoqué par nos interlocuteurs pour expliquer la performance de Poulina. Cette rigueur s'exprime par le fait que certaines règles semblent tenues strictement, comme le commente un chef opérationnel : « *On met la règle, on suit la règle et on prend des mesures contre la personne qui ne l'applique pas* » ; « *Ici, la discipline avant tout. Tout le monde doit éteindre les portables en réunion, on ne fume pas à l'intérieur des locaux, tout le monde travaille le samedi tout secteur d'activité confondu. Là-dessus, M. Ben Ayed est intransigeant* ».

15. Les citations sont présentées dans le texte en italiques. Les caractères en gras soulignent les mots clés qui reviennent tout le temps dans les entretiens.

L'importance primordiale accordée à la rigueur peut conduire jusqu'à « *se séparer du cadre qui ne respecte pas la règle de l'interdiction du tabac* », remarque un cadre du siège. Tous ont exprimé le sentiment que le groupe s'est différencié de la plupart des entreprises tunisiennes par cette attention singulière prêtée à une rigueur peu courante ailleurs. A cet égard, un cadre d'une filiale fait remarquer : « *Le point fort de Poulina est d'avoir neutralisé les dérives d'un système familial. On a une note de service interdisant l'embauche d'un proche. Les mots d'ordre ici sont : **rigueur et discipline. Ici, on gère les chiffres mais pas les sentiments*** ». La rigueur décrite dans le système de gestion Poulina pallierait les dysfonctionnements d'un modèle familial en faisant prévaloir la compétence sur le relationnel. Simultanément, quand nos interlocuteurs parlent de rigueur, ils évoquent un certain nombre de préalables, comme la « transparence » : « *ce sont des systèmes transparents, il n'y a pas de privilèges, il n'y a pas de clientélisme, tout est clair* », ou encore la responsabilisation : « *on essaie de responsabiliser les gens, chacun est responsable de son travail* ».

Pour asseoir l'ensemble de ces valeurs (cf. annexe 3.1), nos interlocuteurs disent s'être beaucoup inspirés du modèle américain¹⁶ : « *On est simplement en train d'adopter le système de gestion américain qui permet de **responsabiliser** chaque personne pour qu'elle voit où sont ses objectifs* », commente un cadre du siège. L'objectif est de mettre en place une « culture de résultat » qui permet de rémunérer les gens en fonction de leurs performances. « *Les gens sont jugés sur le résultat. Si ça ne marche pas, ils assument leurs responsabilités, ils ont des objectifs et ils sont évalués sur l'atteinte de ces objectifs* » note un autre cadre du siège.

16. Par modèle américain, nous entendons le modèle développé aux Etats-Unis.

Une batterie d'outils (voir encadré 1) a été mise en place au début des années 1990 pour asseoir un système de gestion « moderne » basé sur l'objectivité de l'évaluation, la transparence, le respect strict des règles de travail. L'accès à la modernité se matérialise, selon les personnes interviewées, par l'acquisition des techniques de gestion les plus évoluées afin de rationaliser le fonctionnement de l'entreprise. « *On va pouvoir, grâce à cet outil HR Access, appliquer tous les défis de la gestion des ressources humaines à l'échelle de tout le groupe. Ce qu'on vise, c'est l'équité... On va pouvoir faire les choses de manière **plus rationnelle et plus moderne*** », explique un chef opérationnel. Une rationalisation de la gestion qui permettra d'assurer à tout le monde une égalité de traitement où il n'y a plus de place à l'arbitraire et au flou : « *Avec l'outil, je vais pouvoir mettre tout le monde sur un pied d'égalité. On va avoir une visibilité, on va pouvoir faire de la gestion prévisionnelle au cas par cas* ».

S'inspirant de la philosophie organisationnelle américaine, une logique contractuelle, qui vient se substituer aux rapports hiérarchiques classiques, est supposée réguler les rapports entre l'entreprise et ses cadres. Tout cadre qui intègre Poulina a un contrat basé sur quatre éléments : une fiche de poste qui est discutée entre lui et sa hiérarchie, des indicateurs sur les objectifs à réaliser, un tableau de bord de reporting et une rémunération liée à ce tableau de bord et aux objectifs réalisés. Le choix de Poulina est d'instaurer une culture de la « méritocratie » où le cadre est lié par des objectifs clairs, précis et mesurables sur lesquels il va être évalué et rémunéré. « *Ce qui est important ici est de faire ses preuves, il y a un souci de la méritocratie, la responsabilité est l'obtention du résultat* », commente un autre cadre du siège.

Encadré 1

Des outils de gestion modernes

Nous avons mis en place un système d'évaluation des cadres par groupe de référence. Nous avons aussi développé un système d'évaluation de chaque fonction à travers une notation mensuelle de la qualité de la gestion, de la communication de l'information et de l'application des procédures. Nous avons développé dernièrement un système que nous avons appelé « mise à mille » qui lie directement les évaluations, l'atteinte des objectifs et des résultats à la rémunération des directeurs et des employés. Ces systèmes ont entre autres pour objectif une évolution au sein du groupe basée sur le mérite et les compétences de l'employé et non l'ancienneté ou l'âge. Nous donnons beaucoup de responsabilités aux jeunes et avons aujourd'hui de très jeunes directeurs de filiales (...). Nous essayons de créer un environnement motivant afin de garder nos jeunes qui sont très convoités par le marché. Nous avons dans ce sens commencé à mettre en place un système d'information pour ressources humaines (basé sur le logiciel HR Access d'IBM). Nous l'utilisons comme un outil central dans le cadre d'une véritable gestion par les compétences. Nous avons mis cette année un référentiel de compétences et un plan de formation et de développement de carrière autour de ce référentiel. (cf. site internet du groupe).

Ce discours pourrait porter à croire un peu hâtivement que, si le groupe Poulina a réussi à mettre en place un système de gestion efficace, c'est parce qu'il a rompu avec le fonctionnement classique des entreprises tunisiennes en appliquant les recettes de gestion américaines. Ainsi, il suffirait de troquer des manières de faire locales contre des techniques de gestion réputées universellement efficaces pour obtenir l'efficacité escomptée. Or, plusieurs propos viennent introduire le doute dès que nous abordons la question de la mise en œuvre concrète de ces outils et la motivation des gens qui y adhèrent. Certains de nos interlocuteurs font remarquer, par exemple, que les règles ne sont pas toujours observées de manière stricte : « *Si on appliquait toutes les règles qui sont dans les procédures, il faut tout de suite fermer et arrêter* » ; « *La rigueur, ça veut dire qu'en général 80 % des procédures sont respectées... Les procédures sont respectées, mais il y a toujours 20 % de marge de manoeuvre et c'est normal* ».

Parallèlement, certains propos laissent transparaître que l'efficacité de la gestion Poulina ne viendrait pas uniquement des procédures adoptées mais également des personnes qui utilisent ces outils. « *Ce n'est pas évident de transférer notre système, ce n'est pas uniquement un ensemble de procédures, c'est aussi un système de personnes...* » ; « *La culture Poulina est standard, elle est véhiculée par l'ensemble des règles de travail. Tout est pareil dans toutes les filiales. Mais il y a d'autres choses qui sont spécifiques et parfois c'est la culture du directeur général qui imprègne la gestion de la filiale* ».

Certaines difficultés soulevées par la mise en place de nouveaux outils ne sont pas sans remettre en question l'hypothèse selon laquelle la simple application de techniques de gestion modernes assurerait la performance du groupe. A cet égard, l'exemple le plus

souvent cité est celui de la « mise à mille » (voir annexe 3.2). Cet outil lie directement, lors des évaluations et dans une logique de gestion par objectifs, la rémunération des employés à l'atteinte des objectifs. Si la « mise à mille » commence à donner des résultats positifs, l'introduction de cet outil d'évaluation ne s'opère pas sans difficultés. « *La mise à mille met en place des critères objectifs d'évaluation mais ce n'est pas lu forcément comme une motivation, ça peut être un frein dans un travail en chaîne. Les employés se rejettent la balle parce qu'ils ont peur que leur mise à mille baisse et que leur prime diminue* » ; « *La mise à mille, ce n'est pas une rémunération, ce n'est pas un système de rémunération, c'est un système de gestion par objectifs et les gens ont du mal à comprendre ça* », note un cadre du siège.

Si ce n'est pas simplement l'importation de techniques de gestion modernes qui a assuré la réussite de Poulina, quelles sont donc les dynamiques à l'œuvre qui ont favorisé un fonctionnement efficace ? Pour procéder à cette analyse, et loin de toute opposition réductrice entre gestion « moderne » et gestion « traditionnelle », nous examinerons, à travers la description faite par nos interlocuteurs de la construction du système de gestion Poulina, les moteurs d'efficacité de ce modèle.

La mise en place de « Systèmes ¹⁷ » : « des garde fous contre les dérapages »

À Poulina, la procédure (voir annexe 3.3) est définie en tant que document qui explique ce qui doit être fait à chaque étape, qui le fait et comment le faire. C'est un ensemble de règles qu'il faut appliquer strictement, de formalités auxquelles il faut se soumettre dans une

17. Le mot système est utilisé en français.

situation déterminée. Une telle définition peut être valable dans n'importe quel contexte organisationnel. Or, à examiner de plus près la description que font nos interlocuteurs de la procédure, son rôle prend un autre sens. Au-delà de l'aspect organisationnel que la procédure est censée remplir, celle-ci semble répondre à d'autres préoccupations. Les personnes interrogées parlent souvent de « **dérappages** ¹⁸ » (voir encadré 2) qu'il faut neutraliser ou contrôler et la procédure est souvent construite en réponse à un incident particulier ou un abus qui s'est produit dans le passé : « Les procédures ont été mises, pour utiliser le terme propre à Poulina, pour rectifier le tir par rapport à un évènement qui s'est déroulé à un moment », note un cadre du siège.

L'ensemble des procédures mises en place formerait le « Système », qui capitaliserait le fruit des expériences passées. Ce système constituerait le « garde fou » contre la reproduction des incidents et des dérapages déjà rencontrés : « *S'il y a un incident dans un domaine, il est susceptible d'exister dans d'autres domaines. Par exemple, on a eu une fois un impayé de trois millions de dinars. On a mis tous les systèmes pour que ce qui s'est passé ne se reproduise pas* », explique un coordinateur.

Si ce système peut prévenir les dérapages, c'est par la logique de contrôle qui sous-tend la philosophie de la procédure. Un système préventif est ici entendu comme système de contrôle. Les procédures ont pour vocation de cadrer l'action de ceux qui les utilisent de manière à contrôler les risques de dérapages. Ainsi, même si la vocation première de la procédure est une vocation organisationnelle, elle a été

18. Le mot dérapage revient tout le temps et nos interlocuteurs entendent par dérapage l'ensemble des pratiques frauduleuses ou clientélistes qui peuvent tenter les employés Poulina s'il n'y a pas de contrôle. On part du principe que l'ouvrier va toujours essayer de trouver des « combines » pour voler ou ne pas faire son travail. Ce mot a toujours été utilisé en français, tout comme le mot « Système ».

lue par les personnes qui s'y conforment comme moyen de « cadrage » et de « contrôle ». En plus des corps d'audit¹⁹, de contrôle et d'inspection, le contrôle peut s'exercer à travers le reporting assuré grâce aux tableaux de bord. « Pour pouvoir contrôler, on demande un compte de résultat mensuel. On centralise le budget et le suivi » ; « La force qu'on exerce, nous le siège, sur les filiales, c'est à travers la maîtrise du reporting » ; « Tout est contrôlé, souligne un cadre du siège, on a créé des systèmes qui contrôlent tout. Mr. Ben Ayed raisonne comme ça : il y a le contrôle et le contrôle du contrôle ». Le système de contrôle est d'autant plus performant que les procédures sont souvent imbriquées de manière à ce qu'il y ait plusieurs intervenants sur une même opération, pour contrôler le risque de dérapage. « Le principe de la philosophie des procédures est : chacun contrôle l'autre, c'est-à-dire qu'on est lié les uns aux autres. Tout le monde contrôle tout le monde » ; « Nous sommes une chaîne et des maillons, si un maillon par exemple se fragilise, il se trompe, il fait des erreurs, l'autre maillon doit être éveillé. Un dossier, il est contrôlé par trois ou quatre personnes, mais pas directement, on est quatre personnes à intervenir. Je t'explique : par exemple, pour le besoin en fonds de roulement, tu as le responsable achat, la gestion de stock et le comptable qui interviennent ». Ce système de contrôle semble poussé jusqu'à faire de la procédure une règle qui doit être strictement respectée sous peine de sanction. Ainsi, explique un cadre, « on forme, on encadre, on contrôle, le projet de procédure devient **une loi**... Après, je peux mettre en cause la personne en fonction du respect ou non de la procédure, je peux même envoyer ça à un directeur de filiale » ; « Une fois qu'on se met d'accord sur une procédure, ça devient **comme une loi** ; c'est fini, tout le monde doit veiller à son application et une personne qui n'applique pas une procédure, elle est pénalisée », commente un autre cadre.

Encadré 2

Un système garde fou contre le dérapage

Au départ, à partir de 1994, 1995, 1996, lorsqu'on a décentralisé, on a mis des règles générales de procédures, qui ont ensuite été développées par les exceptions. L'un des collaborateurs de M. Ben Ayed avait mis la procédure par exemple de gestion de caisse, qui est basée sur 20 ans d'expérience, avec des règles, des contrôles de caissier. Ensuite, lorsqu'il y a eu des vols et des malversations, il a mis de nouvelles règles, on a ajusté, on a rajouté de nouvelles règles », note un ancien membre de l'équipe développement²⁰.

« L'employé connaît le système et ce qu'il donne et donc il peut le modifier. Par exemple, moi j'ai acheté un article que je n'ai pas consommé, je le sors et je lui fais un transfert de façon à ce qu'il soit mouvementé, et là je ne l'ai plus dans le calcul de provision. Tu peux avoir aussi des pièces de rechange dans ton stock et ils vont te dire on les a consommées soi-disant, elles sont dans les machines alors que ce n'est pas vrai, ils pourraient les voler et ils te disent carrément c'est une sortie... Auparavant, ce genre de problème ne rentrait pas dans le système, maintenant, il est facile de le repérer, on va voir les changements entre une période et une autre et on compare les mouvements d'articles, mais je suis sûr qu'ils peuvent inventer d'autres détournements et on inventera de nouveaux systèmes », explique un auditeur.

20. Le groupe développement a été créé dans les années 1990 pour une période bien déterminée afin de développer des outils de gestion modernes pour Poulina.

« Les crises nous apportent beaucoup de choses, elles nous apprennent comment faire pour que ce qui est arrivé ne se reproduise plus. A chaque fois, on essaie de prendre l'expérience d'une société ou des choses qui sont arrivées parce qu'en fait, c'est la richesse de gestion que nous avons qui est concentrée dans les procédures, dans les systèmes de gestion qu'on fait évoluer à chaque fois, par rapport à l'expérience d'une société ou d'une autre », note un directeur d'une filiale. Il ajoute plus loin : « Je pense que la réalité c'est que, du moment où on a vécu une expérience au siège ou dans l'une des filiales, le travail au niveau de Poulina c'est de mettre les garde fous nécessaires ou les systèmes préventifs nécessaires pour qu'une erreur ne se reproduise pas ou, si c'est une bonne expérience, pour que celle-ci se généralise dans les autres filiales. »

Cette description d'un système de procédures verrouillé avec un contrôle très présent, qui tranche avec le fonctionnement ordinaire des entreprises tunisiennes, pose deux questions :

- Face à ce formalisme poussé des outils, quel facteur ou mode de management préviennent la gestion de Poulina des dérives bureaucratiques ?

- Comment se fonde la légitimité d'un système basé sur un contrôle pouvant apparaître à un regard extérieur comme mécanique et froid, voire inquisitorial ?

Entre dérives bureaucratiques et dérapages : quelle régulation possible ?

L'introduction d'un fonctionnement « rationnel » et « moderne », tel qu'il a été décrit par les personnes interrogées, suppose que les employés de Poulina obéissent à des règles impersonnelles. Ils sont censés remplir leurs fonctions sans considération de la personne. Ce modèle, qui est à première vue commandé uniquement par des règles objectives, suppose un détachement de l'employé des réseaux de relations humaines noués dans l'exercice de sa fonction. La question qui se pose alors est la suivante : dans quelle mesure et comment l'introduction du Système a-t-elle eu raison de l'esprit de relation qui prévaut dans le fonctionnement ordinaire d'autres entreprises tunisiennes ?

A la question du risque de dérives bureaucratiques que pourrait engendrer un système de procédures aussi sophistiqué, l'un de nos interlocuteurs répond : « Il n'y a pas de risque de bureaucratie parce que les gens peuvent déroger à la règle s'ils atteignent après leurs objectifs » ; « Ce n'est pas évident de transférer le système, affirme un autre,

ce n'est pas uniquement un ensemble de procédures, c'est aussi un système de personnes ». Ces propos suggèrent que le mot « Système », tel qu'il est conçu et pensé à Poulina, dépasse la simple conception d'une machine procédurale neutre et objective et qu'il y aurait dans ce système une part laissée aux liens personnels. Pour cerner le sens donné au mot « Système », nous allons analyser ci-après les éléments qui permettent à la référence aux procédures de se combiner avec la référence à des personnes.

► **Des personnes derrière les procédures : la double hiérarchie**

Le principe de double hiérarchie se traduit en pratique de la manière suivante : chaque responsable de fonction dans une filiale est rattaché au niveau du siège, d'une part, à un supérieur hiérarchique fonctionnel qui encadre la réalisation de sa mission et ses objectifs dans le cadre de la politique, de la stratégie et de l'organisation de la filiale, d'autre part, à une autorité émanant du responsable opérationnel qui développe, encadre et évalue toutes les techniques requises pour la réalisation de son travail ²¹.

D'après nos interlocuteurs, le principe de « double hiérarchie » a été institué pour éviter les « dérapages ». Il semble que, suite à une première tentative de décentralisation, de nombreux « dérapages » ont amené à re-centraliser certaines décisions stratégiques. Comme l'affirme un cadre du siège, « le dernier mot revient au siège. Ceci pour éviter les dérapages qu'a connu un moment le budget d'investissement ». Cette double hiérarchie permet d'exercer un contrôle sur les filiales. « Pour pouvoir **contrôler**, explique un

21. La hiérarchie fonctionnelle est appelée ici « opérationnelle » et vice-versa. Cette appellation curieuse traduit premièrement le fait que la hiérarchie opérationnelle reste en contact direct avec les unités décentralisées et deuxièmement le parti pris de ne pas donner des titres aux responsables au siège pour éviter les baronnies.

chef opérationnel, on demande un compte de résultat mensuel. On centralise le budget et le suivi ». La décision finale peut cependant revenir à la filiale sous réserve qu'elle assume l'entière responsabilité de son acte d'autonomie. Le risque reste alors minime compte tenu de la panoplie des mécanismes de contrôle que possède le siège. Toutefois, ces mécanismes de contrôle ne sont pas antinomiques, d'après les personnes interviewées, avec l'autonomie laissée aux filiales. « En général, il y a une osmose entre le siège et les directeurs de filiales, commente un cadre du siège, mais ils peuvent cavalier seuls. On peut prendre l'initiative, ce qui pourrait entraîner un déséquilibre. L'ajustement se fait avec un système d'information et avec un système de scoring ». Il convient alors de s'interroger sur la manière dont le système Poulina réussit à concilier le contrôle pointilleux exercé par le siège et la latitude d'action laissée aux filiales. Un examen attentif des propos avancés sur ce sujet suggère que ce n'est pas tant une double hiérarchie qui s'exerce sur les employés que deux hiérarchies qui opèrent sur des registres distincts.

La hiérarchie appelée « fonctionnelle » a pour mission principale, d'après la description qui en est faite, de gérer le social et le relationnel. « Les procédures viennent du siège et ici nous nous chargeons de trouver la manière de les appliquer », note un cadre d'une filiale. Elle est là certes pour mettre en œuvre les directives du siège mais aussi, et principalement, pour « arranger les problèmes », pour trouver la souplesse nécessaire afin de rendre le système légitime et acceptable. « En ce qui concerne les horaires de travail, commente un cadre d'une filiale, je peux signer pour autoriser ma collaboratrice à partir plus tôt par exemple. On s'arrange entre nous, je lui fais confiance... Il y a aussi le problème de la rémunération, on cherche toujours une petite bricole pour donner une avance à un employé ».

Cette hiérarchie est également là pour faire exister des liens personnels qui permettent aux employés de se sentir à l'aise dans leur travail. « *On demande au directeur de filiale de gérer socialement la société et ceci ne peut pas être remplacé. Il faudrait qu'il développe parfaitement bien le côté social* », explique le PDG. La faiblesse à ce niveau serait le risque de dérapage. Pour se prémunir contre ce risque, intervient la hiérarchie dite « opérationnelle », qui conserve le pouvoir décisionnel. « *Le chef opérationnel intervient pour éviter le dérapage* ». Cette hiérarchie étant à distance est plus à même d'être rigoureuse. Elle est là pour « *ajuster le tir* », pour « *verrouiller* » et pour « *contrôler* » : « *Notre travail est un travail de pression, on ne vend pas, on n'exploite pas et on gère à distance* », explique un chef opérationnel. A côté de ces deux hiérarchies, l'unité audit assure, entre autres choses, le « *contrôle du contrôle* » et veille à ce qu'il n'y ait pas du copinage ou du favoritisme entre les deux hiérarchies, ce qui réduirait l'efficacité de leurs rôles respectifs. « *Quand on veut demander des comptes à une filiale, on ne le fait pas directement, c'est l'audit qui le fait* », explique un autre cadre du siège.

L'ensemble de ces tâches - décider, gérer le social et contrôler - tâches qui dans d'autres entreprises relèvent d'une même autorité, sont ici volontairement séparées. Cette séparation des rôles, dans le souci de rigueur signalé au début, permet d'abord de mieux délimiter les responsabilités et de lutter contre le flou qui prédominerait dans d'autres entreprises. Elle participe aussi de l'effort consenti par la direction pour neutraliser le favoritisme ou le clientélisme qu'entraînerait la prédominance de la logique de régulation relationnelle. Elle contribue ainsi à assurer le respect de la règle impersonnelle, sans tomber dans la rigidité, et la souplesse de la relation personnelle, en évitant le dérapage et l'arbitraire.

En outre, si le contrôle des opérationnels ou de l'audit est présenté de façon positive, c'est parce qu'il « *aide* » les personnes à se protéger contre le risque de dérapage. Les responsables opérationnels ne sont pas uniquement là pour exercer un contrôle froid et mécanique, mais aussi pour aider, accompagner et assister les employés dans leur travail. La contrainte du contrôle est supportée grâce au contenu éducatif qui lui est attribué. Au caractère inquisitorial du contrôle se substitue alors la bienveillance du chef « *éducateur* », qui est là pour guider les gens et les orienter. La lecture ainsi faite du contrôle permet d'atténuer le sentiment d'être soumis à la pression d'une mécanique procédurale impersonnelle.

Le consentement à se soumettre à des procédures et à accepter le poids du contrôle n'a été possible que parce que les personnes concernées leur ont trouvé une légitimité. Cette légitimité est fondée notamment sur l'importance accordée à la communication interne. Des organes de dialogue se sont multipliés au cours des années et des réunions à tous niveaux ont été mises en place dans le souci de favoriser l'appropriation par le personnel des outils de gestion adoptés²².

Ainsi, les pressions qui s'exercent sur chacun apparaissent comme l'effet d'un système conçu en fonction d'un bien commun. Ce bien commun se matérialise par ce qu'offre la procédure comme traitement « *équitable* » et « *égalitaire* » d'un côté et, d'un autre côté, par sa capacité à être en compatibilité avec le maintien des liens personnels.

22. Des réunions de base au niveau des unités, la réunion de l'entreprise au niveau des filiales et l'assemblée générale ou encore le comité de direction au niveau du groupe. Les procédures mises en place sont largement influencées par les suggestions recueillies au niveau de ces divers organes de consultation.

Encadré 3

« On contrôle pour aider »

« Nous avons un système de cadrage remarquable, explique le PDG. La double hiérarchie permet de cadrer et d'encadrer une personne aussi bien au niveau technique que management et gestion des hommes. L'opérationnel forme, assiste et contrôle ses vis-à-vis dans les filiales. Le système de notation opérationnelle permet un feedback sur la qualité de cet encadrement et est source d'amélioration continue. L'audit permet de veiller à la bonne application des procédures et au bon climat social. Les recommandations de l'audit font l'objet d'une évaluation et d'un suivi dont est responsable l'opérationnel. En cas de dérapages ou de malversations, le corps d'inspection intervient discrètement mais efficacement pour remettre les pendules à l'heure ».

« Je fais le policier donc je rappelle que je suis là pour les aider, les accompagner... La personne peut faire ce qu'elle veut mais je rappelle que la décision doit être entérinée par le siège », note un chef opérationnel.

« Les chefs opérationnels sont des gens qui ont une expertise technique dans les domaines et ils sont là pour apporter un plus à la gestion quotidienne et stratégique des différentes filiales... C'est également un contrôle, un accompagnement, un encadrement », note un cadre du siège.

► « Coordinateurs » et régulation informelle

A côté des chefs « opérationnels », il y a des collaborateurs, qu'on appelle aussi « les coordinateurs » ou « les sages ». Chacun d'eux coiffe cinq ou six unités opérationnelles et assure le reporting de leurs activités. Privilégiant une structure plate au siège, qui permet au PDG un contact direct avec les opérationnels, les coordinateurs sont positionnés en staff de la direction. D'après nos interlocuteurs, les coordinateurs assurent de manière informelle l'arbitrage des conflits à l'intérieur des filiales ou entre les filiales et le siège. Un coordinateur nous explique : « Par moment, mon opérationnel peut se tromper ou bien il fait preuve d'un peu d'excès de zèle particulier, ou bien les filiales, elles aussi peuvent essayer de contourner le problème, donc je suis là en quelque sorte, en arbitrage entre les deux (...). Il ne faut pas que je sois trop extrémiste ni d'un côté ni d'un autre, c'est un dosage ». Par ailleurs, les coordinateurs veillent à ce qu'il n'y ait pas de clanisme au sein des filiales : « On a eu des cas de clanisme, de regroupement, de copinage, un clan contre une personne, souligne un coordinateur, entre autres, un de mes boulots, c'est de veiller à ce qu'il n'y ait pas de regroupement, mais ce n'est pas officiel, c'est très informel, mais quand je vais dans les filiales, si je vois qu'il y a des gens qui se regroupent contre une personne, j'interviens ».

La spécificité du rôle d'un coordinateur est qu'il n'a pas de pouvoir hiérarchique. Son rôle et son intervention ne sont pas formalisés à la différence des « opérationnels » ou des « fonctionnels ». Cette fonction, d'après la description qui en est faite, a un double intérêt. D'abord, la volonté de ne pas attribuer un statut hiérarchique aux coordinateurs a été pensée comme participant de l'effort consenti pour neutraliser les dérives qui peuvent résulter des

tentations du clanisme ou du baronisme²³. La place des coordinateurs et les responsabilités qui leur incombent peuvent facilement être changées. « *Au niveau du staff, il y avait des gens qui se considéraient des descendants de Dieu, relate un coordinateur. On a fini par avoir des barons qui s'opposaient les uns aux autres. [Aujourd'hui], c'est une structure horizontale, les coordinateurs ont des tâches opérationnelles mais ce ne sont pas des hiérarchiques, on peut changer de coordinateur* ». Ensuite, la non délimitation des rôles des coordinateurs leur donne une souplesse dans leur intervention. Ils ne sont pas obligés de se conformer aux procédures pour régler de manière informelle les conflits : « *Quand on a institué le rôle de coordinateur, explique un ancien membre de l'équipe développement, il y avait une différence, je me rappelle, entre un coordinateur et un chef hiérarchique. Quand tu es coordinateur, tu dois être capable d'arrondir les angles et d'intervenir en tant qu'arbitre et tu n'es pas obligé de te conformer à 100 % aux procédures* ».

Comme les coordinateurs ont la possibilité d'accéder à tous les dossiers, ils ont également pour mission de veiller à la cohérence de vision au niveau des différentes unités opérationnelles : « *On a accès à tout, affirme un coordinateur, je supervise le dossier gestion des ressources humaines, le recrutement, la sélection, le développement de la productivité, les salaires, les conflits entre les cadres et leurs supérieurs (...). J'interviens là où il faut un arbitrage, là où j'ai un apport positif pour assurer la cohérence entre les différents services* ». Ce rôle s'avère d'autant plus important que la séparation des rôles entre les différents services, analysée précédemment, est instituée comme un principe fondamental de fonctionnement dans le système Poulina. Dans cette configuration, les coordinateurs se présentent comme les garants

23. Poulina lutte contre la création des privilèges systématiques associés à un statut ou à un poste (cf. document *Politique générale Poulina*).

de l'homogénéité de vision entre des rôles soigneusement délimités et séparés. Compte tenu de la démarche volontariste et systématique de Poulina de pallier les risques de « dérapage », la régulation informelle assurée par les coordinateurs s'avère d'autant plus pertinente qu'elle permet d'assurer une flexibilité de la gestion. Le positionnement original des coordinateurs dans ce système permet de profiter de ce qu'offre la capacité d'arrangement rapide et souple, tout en neutralisant le risque de clientélisme ou de clanisme que peut susciter un statut « hiérarchique ». Ce constat permet de conclure que la régulation informelle ou non écrite ne s'inscrit pas forcément en faux par rapport à un système de « procédures » formelles et objectives. Elle peut au contraire s'y ajuster et les renforcer davantage. Le fait que les procédures soient respectées par l'ensemble du personnel Poulina n'empêche pas de tirer avantage du pouvoir de la « relation » dans la régulation des rapports au travail. En effet, le rapport entre les deux types de règles n'est pas toujours un rapport de subversion, il peut être aussi un rapport de complémentarité. Encore une fois, l'analyse de la mise en place du « Système » Poulina révèle le souci permanent de profiter des ressorts d'efficacité d'un mode local de régulation des relations au travail tout en neutralisant le risque des dérives.

► **Le PDG, un chef d'orchestre**

La plupart de nos interlocuteurs ont insisté sur le rôle du PDG dans la réussite de la mise en place du système de gestion Poulina. C'est lui qui veille à la bonne application de l'ensemble de ces règles. Il donne l'exemple par la discipline qu'il impose et qu'il s'impose. Il assure par ailleurs la cohésion d'un groupe complexe,

entre autres grâce à l'institution d'un certain nombre de règles de conduite qui rappellent à tous les employés dans toutes les filiales et tous secteurs confondus qu'ils travaillent chez Poulina. Ainsi, nous explique un cadre, « pour M. Ben Ayed, la partie horaire de travail est capitale, pour lui tout le monde doit travailler le samedi. M. Ben Ayed est intransigeant là-dessus, même pour les secteurs d'activités où il y a des régimes de production de 48 h ». Il ajoute : « Les règles, c'est lui qui a veillé à leur application, c'est lui qui les a faites, ce n'est pas sûr que ça reste après lui. C'est lui qui a tenu bon à les mettre en place, c'est lui qui est derrière ça. Il est intransigeant, il contrôle tout ».

Les personnes interrogées sont d'avis unanime pour expliquer que, si les gens se conforment à ces procédures, c'est parce que M. Ben Ayed donne l'exemple : « Ici, la discipline avant tout, M. Ben Ayed fait le pointage comme tout le monde, il pointe comme tout le monde et il donne l'exemple », explique un cadre d'une filiale. Ainsi, si les employés de Poulina se soumettent volontiers à un système de procédures rigoureuses qui ailleurs seraient rejetées, c'est principalement grâce à l'autorité morale qu'incarne M. Ben Ayed. C'est la rigueur de l'exemple venu d'en haut qui rend crédible le Système Poulina et garantit l'adhésion du personnel. Le PDG respecte scrupuleusement un comportement éthique, lui permettant de jouer pleinement le rôle d'exemple et d'arbitre dont les intentions ne peuvent être suspectées. Ce rôle est nécessaire pour instaurer des rapports de confiance. C'est une fonction avant tout symbolique qui atteste l'efficacité de son pouvoir. « On dit : il y a un système, on le respecte, nous sommes là pour être professionnels, pour travailler, etc. A partir du moment où il y a une règle, on la respecte et on est convaincu. De toutes les manières, si on fait les règles, explique un directeur de

filiale, et qu'on demande aux gens de les respecter, sans donner l'exemple, ça ne marche pas, donc on essaie de pousser par le haut, de pousser par le haut au maximum ».

Toutefois, même si M. Ben Ayed jouit d'un ascendant sur ses ouvriers par son charisme et l'autorité morale qu'il incarne, ses acquis n'ont été durables que parce qu'ils se sont matérialisés dans des actes tangibles justifiant de l'authenticité de sa volonté. A ce niveau intervient l'autorité rationnelle : le PDG a réussi à faire adhérer les salariés au système Poulina par la mise en place et un respect strict de règles de fonctionnement objectives excluant tout soupçon de favoritisme. A cet égard, il a été capable de veiller à l'application des procédures grâce à un système d'information qui lui permet de tout suivre « instantanément ». A titre d'illustration, chaque expéditeur de message mel qui n'a pas reçu de réponse à sa demande est appelé à la relancer systématiquement²⁴. Une copie du troisième rappel est obligatoirement adressée à la direction générale. Tout employé qui n'applique pas cette procédure perd automatiquement son droit à la réclamation. « Le PDG est l'entreprise, je crois que c'est le PDG l'entreprise. La réussite de Poulina est également liée à un système d'informations qui est mis en place qui fait que ces procédures-là et le non-respect sont très vite remontés. Il y a un PDG qui est le gardien de ces procédures et qui veille à ce que tout le monde les applique », explique un cadre du siège.

24. « Si aucune réponse n'a été faite après le délai suggéré (au moins 48 heures) vous aurez à envoyer des rappels comme suit :

rappel 1 : adresser aux destinataires sans CC supplémentaires,

rappel 2 : après 48 h du 1^{er} rappel avec CC à la hiérarchie des destinataires,

rappel 3 : après 48 h du 2^e rappel sans suite, il est demandé dans ce cas d'adresser une copie à M. Abdelwaheb Ben Ayed qui surveille la suite définitivement réservée à la demande d'information ».

Contrairement à des rapports de travail ordinairement marqués par la prédominance d'un esprit clanique, l'importance accordée par les employés au respect de la procédure objective dans leur travail et dans leur rapport avec leur chef prend un autre relief. Elle prend sens non seulement dans sa capacité à cadrer objectivement l'action des gens qui s'y soumettent, mais aussi par la garantie qu'elle offre d'un traitement juste et équitable palliant l'arbitraire de l'autorité. La place accordée par le PDG au respect des procédures et le fait que lui-même s'y soumette permettent aux employés d'assumer leur subordination sans que leur dignité en soit affectée. Ainsi, affirme un cadre : « *on préfère se soumettre à la procédure qu'à un chef qui nous dicte ce qu'on a à faire selon son humeur* ».

Par ailleurs, le PDG du groupe étant considéré comme le garant à la fois du respect des procédures et de la stabilité des systèmes mis en place, il est de ce fait le seul habilité à déroger à la règle pour permettre la souplesse du système : « *La souplesse ici viendrait de M. Ben Ayed et pas de Poulina... Il valide les règles mais lui seul a la possibilité d'y déroger* » ; « *M. Ben Ayed est toujours ouvert à la discussion et, s'il y a un problème, on peut aller le voir directement* * - ». L'un des éléments fondamentaux qui permet de doser entre le respect de la règle et la flexibilité du système est donc garanti par le PDG lui-même. « *Il faut appliquer les procédures mais il peut y avoir des propositions qui sont acceptées si elles sont bien argumentées* ». Le risque de bureaucratie que pourrait engendrer le formalisme des outils est évité principalement grâce aux possibilités offertes de dérogation. Si la dérogation permet la souplesse du système, le fait qu'elle soit centralisée et assurée uniquement par le PDG prévient les dérapages. Nous pouvons remarquer que la dérogation

(cf. annexe 3.4) est formalisée pour éviter tout risque d'arbitraire : « *Quelqu'un qui demande une dérogation, il fait une demande écrite à M. Ben Ayed qui appelle les personnes concernées par ce sujet et on voit la réponse... Il y a un formulaire, tout est formalisé, par exemple une décision qui dit : le PDG et le conseil vous autorisent à vendre sans nous consulter mais nous informer après coup* », explique un cadre du siège.

La procédure de dérogation permet de canaliser la force d'une logique relationnelle, marquant les rapports entre hiérarchie et subordonnés dans le contexte tunisien, afin qu'elle ne dégénère pas en favoritisme. Elle permet également la souplesse nécessaire pour éviter tout risque de rigidité. « *Par exemple, le système du troisième rappel automatique à M. Ben Ayed, c'est quelque chose d'important dans le système. Le fait qu'il soit le seul garant, c'est-à-dire c'est lui qui peut permettre les dérogations, c'est important (...). Le système dans son fonctionnement, il y a un côté très formalisé avec les procédures et une souplesse qui est garantie par M. Ben Ayed* », commente un cadre du siège. Cette manière de formaliser la dérogation traduit encore une fois l'originalité de la forme d'autorité existant à Poulina. Celle-ci combine un aspect rationnel et une dimension charismatique et morale.

Le PDG occupe ainsi une place de choix dans la conduite de l'action, dont les fondements sont tout à la fois l'autorité morale dont il jouit et la légitimité de son pouvoir charismatique assise sur des actes tangibles encadrés par des règles bien précises. Il y a des règles, des personnes et un chef d'orchestre qui assure, par son charisme et par son respect rigoureux des règles, la cohérence du système Poulina. « *En fait, quand tu mets un système, tu mets un chef d'orchestre et des personnes, c'est le chef d'orchestre qui guide les personnes* », commente un cadre du siège.

« Système » et culture de résultat

Le mot « rigueur » a été souvent associé dans le discours de nos interlocuteurs à la culture de résultat : « *C'est la rigueur dans la procédure qui a fait la réussite de Poulina* », « *Les mots d'ordre sont rentabilité et rigueur. Celui qui veut intégrer le groupe doit voir l'importance de la rigueur dans le travail et l'économie* ». Ces propos laissent supposer qu'il existe un lien mécanique entre résultat et respect des règles. Il suffirait d'édicter les règles pour que tout le monde les applique à la lettre et que les résultats attendus soient atteints. Or, la description du système de fonctionnement de Poulina par les personnes interrogées laisse apparaître que la rigueur supporte quelques dérogations dans l'application de certaines règles et qu'elle n'est pas respectée en toutes circonstances : « *On est revenu à un système dans lequel réellement les sociétés performantes peuvent se permettre certaines déviations par rapport aux procédures tant que les résultats sont bons (...). Certaines filiales peuvent prendre certains risques. Le directeur de la filiale te dit « pour développer mon chiffre d'affaires, je vais prendre un risque calculé ». On lui dit « c'est comme la balance, si tu prends des risques calculés et qu'on voit que le résultat est bon, c'est OK » (...). Par contre, si les résultats sont mauvais, on revient vite et on contrôle et on ferme les portes* ».

La « culture du résultat » est apparemment ce qui autorise à ne pas appliquer la règle, sans toutefois opposer les deux. « *Si on appliquait toutes les règles qui sont dans les procédures, il faut tout de suite fermer et arrêter. Bon, et si on ne fait rien de ce qui est dans les procédures, il faut tout de suite fermer et arrêter aussi* », commente un directeur d'une filiale. Il ajoute : « *de manière générale, les règles sont bénéfiques et on peut travailler avec ces règles-là. Il y a des exceptions où quelqu'un*

doit prendre la décision d'enfreindre cette règle-là parce qu'il sait que le contexte l'oblige à le faire et que, de toutes les façons, il est en train de le faire pour le bien de la société ».

La culture de « résultat » semble donc se traduire dans ce contexte à la fois par la rigueur et la capacité à repérer ce qui autorise à ne pas appliquer les règles. Et si « rigueur » cohabite avec « souplesse », c'est parce qu'il semble que ce sont les personnes qui commandent au respect ou non des règles. Les dérogations aux règles ne se font pas de manière arbitraire mais elles sont systématiquement l'objet de négociations entre les différents intervenants dans le processus décisionnel. « *Moi, je suis directeur de filiale, j'ai un problème dans la filiale, je voudrais le résoudre. Le siège a des contraintes et moi j'ai un résultat à atteindre (...). Si quelqu'un au siège et moi ici on se met dans la tête ensemble, à deux, on doit absolument solutionner un problème, il y a une solution* ».

Des possibilités d'évolution et d'ajustement sont prévues pour assurer la flexibilité du « Système » et sa capacité d'adaptation aux contraintes externes. Ces possibilités permettent d'éviter la tentation de le contourner ou de le rigidifier. Et cette flexibilité permet une évolution du système. « *Ce qui est bien ici, c'est très organisé, tout est formalisé et ça facilite le travail et puis on a des procédures évolutives* ». La souplesse par rapport à une règle finit par se matérialiser en un ajustement ou une retouche de la règle : « *On ne peut pas remettre le système en question, par contre on peut proposer des ajustements, des petites choses* ». De ce fait, si le respect des règles garde tout son sens, c'est parce que la souplesse est moins permise par une interprétation floue de la règle que par la possibilité de reformuler son contenu ou de le corriger, ceci toujours dans le cadre formalisé du

système. C'est dans cette codification subtile de la rigueur et de la souplesse que se pense la culture de résultat à Poulina. « *Le système évolue lui-même*, explique un cadre du siège. *Il n'y a pas de risque de bureaucratie parce que les gens peuvent déroger à la règle s'ils atteignent après leur objectif* ».

Si les outils de gestion mis en place à Poulina sont d'inspiration américaine, la lecture qui en est faite par nos interlocuteurs montre qu'on est loin de reproduire à l'identique ce modèle. L'instauration de la culture de résultat passe par une gestion subtile de la procédure effectuée par des personnes assurant le dosage entre le cadrage formel et la liberté accordée à l'action. Dès lors, l'origine de ce mariage réussi entre système de procédures et de personnes d'un côté, rigueur de l'autre, se trouve élucidée. A cet égard, le processus de mise en œuvre de la mise à mille à Poulina est un exemple concret des ajustements que nécessite un outil pour qu'il colle au contexte local. Des ajustements qui permettent à la fois d'assurer l'efficacité de l'outil et son appropriation par les utilisateurs.

Exemple de la mise à mille (voir annexe 3.2)

La mise à mille est un outil qui lie, dans une logique de gestion par objectifs, la rémunération des employés à la mesure des résultats obtenus lors de l'évaluation. Cet outil, implanté en 2003, commence déjà à donner des résultats. Cependant, les lectures différentes qu'en donnent nos interlocuteurs traduisent des dynamiques d'ajustement qui sont actuellement à l'œuvre pour une appropriation de cette nouvelle démarche.

Du côté de la vision positive, ceux qui accueillent bien la mise à mille expliquent que, s'ils trouvent un avantage dans cet outil,

c'est parce qu'il les « sécurise » en leur assurant une évaluation objective de leurs performances. Il pallierait le risque d'arbitraire d'une évaluation hiérarchique. « *La mise à mille ne peut jamais être exhaustive mais elle sécurise beaucoup celui qui l'applique*, explique un cadre d'une filiale, *ça rend la communication beaucoup plus objective, ce n'est pas comme avant où tu entends : « je sens que tu n'es pas content de moi » ; « Personne ne veut être évalué, ça touche la personne, les gens ont du mal*, commente un autre cadre (...). *Au niveau de l'évaluation par la mise à mille, j'étais surpris, il y a des gens qui sont contents d'avoir des évaluations parce qu'ils peuvent dire sur quelle base tu m'as évalué... Si tu me donnes des éléments que j'accepte, je joue le jeu* ». Ainsi la mise à mille permet-elle d'évaluer les gens sur des critères bien spécifiés, mais aussi de mieux les responsabiliser. « *La mise à mille engage les gens parce qu'ils signent le papier sinon, autrement, ils n'assument pas la responsabilité (...)*, relate un cadre du siège. *Les gens n'ont pas l'habitude de dire « on n'est pas capable », ils préfèrent dire c'est la faute à quelque chose* ». Ces propos indiquent que l'une des raisons principales ayant favorisé la mise en place de la mise à mille est la capacité qu'offre cet outil de fixer des frontières nettes aux responsabilités de chacun. Dans un contexte où le fonctionnement ordinaire des entreprises est marqué par le flou organisationnel et par la primauté de l'affectivité dans les relations au détriment d'une détermination objective des droits et des devoirs de chaque partie ²⁵, la mise à mille apparaît comme une sorte d'antidote à des dérives bien identifiées.

L'appropriation de la mise à mille est d'autant plus efficace qu'elle s'est incarnée, chez certains ouvriers, dans des références

25. Riadh Zghal (1994), *La culture de dignité et le flou organisationnel*, Centre d'études, de recherches et de publications, Tunis.

locales. Elle a été lue en termes de récompense rattachée au respect des devoirs vis-à-vis du chef. : « *La mise à mille veut dire : si tu accomplis tes devoirs, le chef augmente ton salaire* », explique un ouvrier. Ici, l'introduction de la procédure permet, d'une part, d'apporter la sécurité d'une évaluation objective, d'autre part, de négocier librement les obligations vis-à-vis du chef. « *La mise à mille a commencé avec X, j'avais un salaire fixe et maintenant il m'a dit : « pour la prime, il faut l'« Ijtihad »²⁶ pour avoir un résultat* », commente un autre ouvrier. *Par exemple, sur le troisième retard, on me prend 100 points (...). C'est comme un contrat, ton chef vient après pour le jugement, je fais ma « formule », ça marche ou ça ne marche pas, je corrige avec lui et je dois être convaincu, je suis responsable (...). Il y a une négociation de la prime, chacun sait ce qu'il doit à l'entreprise et ce qui lui est dû »²⁷.*

Du côté des critiques, plusieurs de nos interlocuteurs ne manquent pas de souligner quelques dérives dues à des divergences d'interprétation dans l'emploi et les objectifs de cet outil. Certains ne voient dans la mise à mille que le côté pénalisant rattaché à la rémunération. D'un système de motivation par les primes, la mise à mille devient un outil qui sanctionne ceux qui n'atteignent pas leurs résultats. « *La mise à mille met en place des critères objectifs d'évaluation mais ce n'est pas lu forcément comme une motivation, ça peut être un frein dans un travail en chaîne, les employés se rejettent la balle parce qu'ils ont peur que leur mise à mille baisse et que leur prime diminue (...). Au lieu de les motiver, je les sanctionne, en plus on a des délais, je deviens désagréable* », explique un cadre d'une filiale. « *Certains parlent de*

26. Fournir des efforts pour aller de l'avant.

27. La traduction littérale de cette expression de l'arabe donne la formulation suivante : chacun connaît ses devoirs et ses attentes.

mise à pied au lieu de mise à mille », commente un autre cadre. A cet égard, certains cadres au siège expliquent que l'introduction d'un outil nouveau est un processus d'ajustements et de corrections et que, en général, il faut du temps pour assurer la mise en place de ce genre de démarche. « *La mise en œuvre de la mise à mille, ça prend du temps bien sûr, ça prend du temps dans le sens que, pour mettre en place les objectifs, on est resté une période où on se pose des questions, on commence par la base et on remonte, ou on commence par le sommet et on descend. On a commencé par la base et après on a ajusté en partant du sommet... On met des objectifs à tous les directeurs des filiales et ils sont évalués en premier lieu, les objectifs sont très clairs et, à partir de là, les objectifs des directeurs sont déclinés sur le reste* », explique un cadre du siège.

En analysant plus précisément les efforts fournis pour adapter la mise à mille au contexte local, nous retrouvons le même souci d'allier souplesse et rigueur dans l'atteinte des résultats. L'une des illustrations de cette démarche est la possibilité de renégocier des objectifs en cours de route : « *Mes objectifs ne sont pas fixes, si je vois qu'en cours de route je ne peux pas les atteindre, je peux les renégocier avec mon chef hiérarchique* ». Une autre est la mise en place d'objectifs communs entre les services : « *Dans certaines filiales, on met des objectifs communs non pas pour pénaliser mais pour s'entraider, par exemple entre la maintenance et la production, ils travaillent ensemble pour arrêter toute sortie avec défaut. Ainsi, chacun peut comprendre les contraintes de l'autre et ils trouvent des solutions et ils deviennent plus efficaces que d'autres* ». La mise à mille du chef hiérarchique étant souvent la somme des mises à mille de ses collaborateurs, elle permet d'asseoir la cohésion du groupe : « *Puisque ma mise à mille à*

moi est pratiquement la somme des mises à mille de mes collaborateurs, donc ce n'est pas individualisé. C'est individualisé au sens où chacun peut assumer ses responsabilités et ses tâches mais il y a quand même une solidarité collective puisque il y a des objectifs qui sont croisés entre les gens », note un cadre d'une filiale.

Cet exemple montre précisément comment la mise à mille, outil de gestion supposé universel, n'a pris sens qu'à travers une réappropriation cohérente avec la philosophie du « Système » Poulina. La part laissée aux liens personnels, dans le cadre de la négociation des objectifs, se combine avec une dépersonnalisation de l'évaluation et assure l'adhésion du personnel à cet outil. C'est ce processus de correction et d'ajustement à l'œuvre qui permet un ancrage local de la modernité de l'outil et fonde à terme son efficacité. Et comme l'explique le PDG : « *on ne peut pas se moderniser sans se faire comprendre* ». C'est la négociation d'un compromis entre rationalisation de la gestion et adaptation qui assure la rencontre entre une logique procédurale et le contexte local.

Pour conclure

Généralement, on oppose un système de procédures à un système de personnes. La régulation se fait alors, soit par le biais de liens personnels, soit dans le cadre d'une logique procédurale neutre et objective. Or, le « Système » à Poulina, qui s'inscrit dans une logique de contrôle pouvant paraître parfois inquisitoriale, semble légitime et accepté par les personnes interrogées. L'analyse montre que le mot « Système » se réfère, au-delà de la machine froide des procédures, à une part de liens personnels qui lui confèrent sa légitimité. « *Les gens veulent calquer sur nous, souligne un cadre,*

mais Poulina n'est pas uniquement un système de procédures, c'est un système de personnages ». Ces liens personnels s'illustrent notamment dans l'accompagnement des chefs opérationnels ou le mécanisme de régulations informelles conduites par les coordinateurs.

Vue sous cet angle, l'efficacité des procédures à Poulina relève moins de leur degré de précision ou de leur capacité de contrôle que de l'engagement des personnes concernées à gérer des obligations implicites. Ces obligations, inhérentes à un modèle basé sur la procédure objective et impersonnelle, modèle normalement étranger au contexte tunisien, n'ont été acceptées que parce qu'elles ont été relues par nos interlocuteurs puis filtrées selon leurs propres normes. L'acceptation de ces contraintes apparaît plus compréhensible si nous tenons compte du fait que ce système de management permet aux employés d'évoluer dans un contexte qui rejoint plus ou moins l'idéal qu'il se font d'une « bonne » relation de travail. Ce système, en luttant contre le risque d'arbitraire de la part de l'autorité, leur permet d'être traité sur un pied d'égalité. Dire que les liens personnels persistent malgré une structure qui en principe ne le favorise pas, c'est souligner le fait que ce qui est profondément ancré dans une société peut rester invariant tout en se combinant efficacement avec ce qui change au cours du temps.

Le terme « Système » prend ici sens par les possibilités qu'il offre de faire coexister des liens personnels avec une mécanique de contrôle verrouillée. L'équilibre du système est tributaire d'un dosage permanent entre la part accordée au respect de la règle et les marges de manœuvre négociées par les personnes, et c'est le PDG lui-même qui assure la cohérence de l'ensemble du « Système ».

« Les outils ne remplacent jamais l'homme dans les relations humaines. Nous avons énormément d'outils. Ces outils ont été créés pour nos cadres et il faut que le cadre ait l'intelligence sociale de les adapter au contexte, aux personnes et à la situation. Si le cadre n'a pas cette intelligence, ces outils ne seront d'aucune utilité et seront rejetés par les personnes », explique le PDG.

Mais alors, si l'effort d'adaptation des outils universels à un contexte tunisien a permis la réussite de la modernisation de Poulina, quels en sont les ressorts locaux ?

2.2. Poulina : un modèle de gestion innovant

Un ensemble de PME où la relation humaine est fondamentale

Le fait de ne pas recruter de « proches » des actionnaires est une règle fondamentale à Poulina. Cette règle de base fait partie de l'ensemble des valeurs et principes fondamentaux affichés par Poulina (voir annexe 3.1). Elle permet de maîtriser le risque lié à un comportement de cooptation familiale et fait de la compétence le critère principal de recrutement. « Nous avons convenu dès le départ que les membres des familles ne feraient pas partie des employés du groupe, à quelques très rares exceptions, dont l'acceptation s'est faite sur la base de leur compétences exceptionnelles et de l'apport de ces compétences au niveau du groupe », commente le PDG. Ce principe fondateur de la politique de Poulina consacre la séparation entre le capital et la gestion et préserve l'autonomie dans la prise de décision. « Je ne suis pas actionnaire du tout, je suis responsable de ce que je fais (...) et s'il y a quelqu'un, même un actionnaire, qui vient ici et qui dit « non, ça ne se fait

pas comme ça », c'est ma décision qui sera prise... Cela, vous ne le trouvez pas dans beaucoup d'entreprises, c'est en général ceux qui détiennent le capital qui prennent les décisions », note un responsable opérationnel.

Parallèlement, les personnes interviewées se défendent d'une gestion paternaliste à Poulina : « Il n'y pas de paternalisme, c'est un dialogue permanent ». On rejette le modèle de décision qui prévaut ailleurs, dans lequel le chef serait l'unique décideur dans l'entreprise. « En Tunisie, les managers se montrent souvent omniprésents dans l'entreprise, ils sont paternalistes, ils décident de tout, ils se mêlent même du travail du gardien, explique un cadre d'une filiale. A Poulina, on n'a pas ça puisqu'on suppose qu'on est structuré et cette structure n'est pas là pour la forme, c'est structuré en termes d'exécution de la stratégie globale ». Ce qui est mis en avant dans la description du modèle Poulina, c'est l'introduction d'un processus de décision « rationnel », avec des outils de gestion « modernes » et « objectifs » palliant les situations de flou ou d'arbitraire qui peuvent prédominer dans d'autres entreprises. Par ailleurs, le sens que recouvre le mot « Système », analysé précédemment, révèle que ces outils réputés « neutres » et « objectifs » se sont souvent combinés avec des manières de faire locales. Ainsi, et même si l'on se défend, à juste titre, d'un modèle familial paternaliste, il n'en demeure pas moins que la métaphore de la famille reste une référence récurrente : « Poulina est un groupe organique qui s'apparente à une **grande famille** avec des règles écrites », explique un directeur d'une filiale ; « Poulina est notre mère », commente un ouvrier. En revanche, le rôle que remplit cette référence ne se situe plus au niveau de la gestion des rapports directs entre les gens mais se présente plutôt comme mécanisme de régulation contribuant à gérer les contraintes d'un fonctionnement procédural. Quand on

parle par exemple des relations entre le siège et les filiales, c'est sur une logique de la cellule familiale. A titre d'illustration, lorsqu'une filiale s'avère non rentable ou peu viable économiquement, ce qui supposerait, dans une pure logique financière, de la céder ou de la fermer, tout sera fait pour la restructurer, la réorienter vers de marchés et activités rentables, ou, à défaut, pour réallouer sur les autres sites de production son personnel. « *Nous ne vendons pas nos filiales parce qu'elles perdent de l'argent, nous essayerons par tous les moyens de les sauver de la mort, de les aider à survivre*, souligne un cadre du siège. *Ce n'est pas donc la position d'un financier qui dit « non, je n'apporte rien » (...). La vision de Poulina n'est pas ainsi. On dit : « cette société-là, il faut absolument qu'on s'y mette tous pour la sauver, quitte à la modifier même dans sa raison d'être ».*

La relation humaine étant souvent invoquée dans les entretiens - « *Poulina est un ensemble de PME où la relation humaine est fondamentale* » - la compréhension de la réussite du fonctionnement du groupe Poulina ne peut faire l'économie d'une analyse de la forme que prend l'expression des liens personnels. Ces liens sont spécialement cités sous le mode filial plutôt qu'amical ou fraternel. Nous retrouvons l'image positive du siège, « père bienveillant » qui va accompagner les filiales et les encourager quand elles réalisent une bonne performance. « *Le siège, c'est la locomotive qui tire, explique un coordinateur. En fin de compte, il faut que les filiales soient convaincues, le dernier mot revient finalement à la filiale, s'il fait un bond on lui dit « Sahiit ²⁸ » sinon on lui dit « fais attention ».* Mais le siège est également décrit par la figure plus négative, quoique tout à fait légitime, du père directif : « *Quand il y a des dérapages, on exerce une*

pression verbale pendant un an, passé ce délai on met le directeur sous tutelle, comme un enfant sous tutelle, il signe uniquement les commandes, c'est ce qui s'est passé avec X jusqu'à ce qu'il s'est corrigé, sinon il y a licenciement », explique un chef opérationnel.

Cette mise sous tutelle, inacceptable dans d'autres contextes, est ici vécue de manière positive parce qu'elle est légitimée comme moyen de corriger ou orienter. Comme le père qui se doit d'éduquer son fils, le siège qui a enfanté les filiales peut les mettre sous tutelle si la nécessité s'en fait sentir. L'idée est qu'on se soumet d'autant mieux à la règle qu'elle exprime la bienveillance de celui qui l'exerce. Le lien personnel est ici préféré au rapport anonyme, supposé avilissant. L'importance des liens personnels se comprend dans sa valeur libératrice, qui s'oppose au rapport anonyme froid et aliénant ²⁹. Quand nos interlocuteurs parlent de Poulina comme d'une « école », c'est de la mère formatrice ou du père éducateur dont il est question. Elle accompagne et oriente ses cadres dans un fonctionnement basé sur la culture de l'écrit, elle inculque la rigueur dans le travail et la discipline de la règle. Cette formation permet de rompre avec les réflexes d'un environnement où le flou organisationnel est généralement la règle : « *On a mis en place ce qu'on appelle la formation d'accompagnement patron/ élève cadre, un ancien qui prend en charge un nouveau » ; « Il faut donner une éducation d'entreprise polyvalente, pas techniquement mais polyvalente dans le comportement, explique un directeur d'une filiale. Accompagnement et proximité, être à côté des gens, les accompagner dans leurs décisions. Quand il n'y a pas de communication, il y a un dérapage... Il faut doser le comportement en fonction de chacun et eux aussi dosent leur comportement avec moi ».*

28. Bravo.

29. Riadh Zghal, *op.cit.*

Vu sous cet angle, nous comprenons mieux le caractère éducatif souvent prêté aux procédures. A cet égard, l'un des cadres participant à la mise en place de la procédure de mise à mille explique qu'il a préféré appeler le manuel d'utilisation de la mise à mille « guide d'utilisation » pour que les employés ne la vivent pas comme une « contrainte » mais plutôt comme un accompagnement pour évoluer. « *Vous allez bien sûr l'éduquer doucement en lui disant que nous sommes une grande famille, que tout le monde doit concourir pour un objectif qui est la survie de notre entreprise, tout cela devient vrai s'il y a un traitement au mérite*³⁰ », note un directeur de filiale. Partant, les procédures, par leur caractère formateur, expriment moins une contrainte formelle à respecter que la bienveillance du père qui les a mises en place. L'aspect pénalisant de la procédure « loi » analysé précédemment est d'autant mieux accepté qu'il est présenté comme un moyen d'« éduquer ». « *Il y a deux choses dans la procédure, explique un cadre du siège. Premièrement, il y a l'aspect technique de la loi. Mais on ne doit pas prendre cette procédure uniquement dans le sens où elle va s'appliquer sur nous et elle va nous pénaliser, il y a aussi le côté enseignant de la procédure. Autrement dit, si le responsable achat vient vous dire, pour les procédures d'achat : « il faut qu'on fasse ça » et « il nous faut ça », les verbes utilisés sont dans un style affirmatif (des ordres). Parce que c'est une loi, elle doit être appliquée. Mais cette loi, elle vous aide énormément à bien faire votre travail* ». Il ajoute plus loin : « *Je n'aime pas dire « procédure », ça rappelle la fonction publique, mais plutôt c'est un « manuel d'utilisation ».* On parle aussi de « guide d'utilisation »... Quand tu dis « guide », tu

30. L'évaluation des chefs d'équipes et des directeurs est la somme des évaluations des subordonnés. Ainsi le chef continue à être responsable du rendement de ses subordonnés, d'où l'importance de les « accompagner » et de les « assister ».

montres l'aspect éducationnel. Et, naturellement, il y a l'aspect réglementaire et de sécurité, c'est un côté important qu'il ne faut pas oublier ».

Si l'aspect éducatif prêté à la procédure ainsi que la métaphore de la famille aident les employés qui se soumettent au système Poulina à gérer les contraintes formelles, subsiste une interrogation sur la manière dont le caractère « formel » de la procédure entre en cohérence avec la place laissée à l'expression d'une régulation relationnelle. Les propos recueillis témoignent du fait que l'aspect purement rationnel et formel du système continue à agir comme une sorte d'antidote anonyme aux risques de dérapage des liens personnels. Le système protège à la fois des dérives des chefs qui seraient trop bons pères et des abus des chefs qui seraient des pères abusifs et dictateurs : « *Ce qui est bien, concernant les directeurs dictateurs, ils savent toujours qu'il y a le recours au siège, ils ne peuvent pas abuser* », note un cadre du siège. Le contrôle du système se substitue au contrôle hiérarchique exercé par un chef. Les employés sont plus « sécurisés » et traités « dignement » grâce à l'objectivité offerte par une procédure formelle. En même temps, ils ne peuvent pas déraiser parce qu'ils sont contrôlés par la procédure. La procédure se présente donc positivement comme un moyen d'autocontrôle : « *Ce sont les systèmes qui contrôlent directement ou indirectement, note un cadre d'une filiale. On dirait qu'il y a de l'auto-contrôle, ce n'est pas ton chef qui est derrière toi qui te surveille mais il a tous les moyens pour contrôler parce que tout apparaît dans le système* ».

Il apparaît donc que c'est sur une logique de liens filiaux que se structurent les relations au sein du groupe, en dehors de toute relation familiale porteuse d'excès. Par ailleurs, le « Système », par son côté

Encadré 4

Un mélange subtil de théorie et de pratique

« *O*n doit être les deux à la fois (humain et rationnel), on doit être un centre du profit et on doit se considérer dans une organisation très liée, très solidaire. Pourquoi ça fonctionne ? C'est parce que nous avons la chance d'avoir un directeur président charismatique, un homme qui ne veut que du travail, c'est un grand boss, c'est un homme qui aime son travail, qui n'aime que ce qu'il fait et c'est très important. C'est un modèle pour beaucoup de jeunes et puis ça ne s'est pas construit en deux jours, il a fallu trente cinq ans pour faire Poulina et ça était fait par, si vous voulez, un mélange très subtil de théorie et de pragmatisme », note un directeur de filiale.

Il ajoute plus loin : « *Nous, nous sommes un ensemble de PME même si nous sommes affiliés au même groupe, il faut gérer la PME comme on gère une PME en Europe ou un peu partout, et dans la PME la relation humaine est fondamentale. Ce n'est pas du paternalisme, ça n'a rien à voir, par contre c'est un dialogue quotidien entre les structures de direction et les structures d'exécution, c'est-à-dire, on vous suit au quotidien, ça c'est la force de la PME. Si on va structurer beaucoup comme dans une grande société, ce n'est plus une PME, elle perd sa flexibilité, elle perd un petit peu ce côté humain qu'elle contient et qui lui donne sa force* ».

mécanique et procédural, évite les dérapages d'une personnalisation excessive des rapports. Encore une fois, ce sont les personnes qui assurent cet équilibre subtil du système, alliant à la fois un respect pointilleux des procédures et une expression des liens personnels. Si la régulation s'effectue à la fois par des outils et des liens personnels s'apparentant à des liens filiaux, la question qui se pose est alors la suivante : comment se pense l'autonomie dans le cadre de ce système-là ?

Le fils créateur devenu artisan autonome

Certains de nos interlocuteurs font remarquer que le taux de départ est assez important à Poulina, ce qui s'expliquerait par un rythme intense du travail difficile à suivre ou à accepter par certains employés. Poulina est considérée comme une référence dans le milieu industriel tunisien et ses cadres sont convoités, avec des offres d'embauche parfois au triple de leur salaire ³¹. « *On forme les gens et ils partent et ça c'est dommage (...). Le rythme de travail ici est dur pour les jeunes, c'est strict, sérieux, stressant et il y a des gens qui supportent mal le stress* », explique un directeur commercial d'une filiale. « *Il y a une équipe qui joue dans un rythme assez élevé, par rapport à l'environnement tunisien. Il y a des gens qui arrivent, qui ont une bonne condition physique, qui croient en quelque chose et ils restent. Les gens qui ne peuvent pas suivre le rythme partent* », note un commissaire aux comptes.

Face à ce constat, nous nous sommes interrogés sur les raisons qui font que certains cadres choisissent de rester à Poulina en dépit des « tentations » extérieures. La raison souvent invoquée a été l'autonomie dont ils peuvent disposer à Poulina et qu'ils ne trouveront pas ailleurs : « *Ici, je développe tout le temps*, explique un chef

31. Information avancée par Poulina et vérifiée à l'extérieur.

opérationnel, et Mr Abdelwaheb me donne souvent de nouvelles responsabilités et de nouveaux dossiers » ; « Ce qui me plaît à Poulina, relate un cadre du siège, c'est le sérieux dans le travail, ça j'aime beaucoup, et M. Abdelwaheb n'intervient pas dans ton travail, quand il te donne une responsabilité, il te la donne du début à la fin, et ça, c'est important ».

À l'image de l'autonomie dont dispose un artisan, l'autonomie à Poulina est obtenue lorsque l'employé a le sentiment de travailler pour lui-même et non sous les ordres d'un chef hiérarchique. « L'idéal, c'est la petite entreprise. La SNA avait soixante deux employés. Elle en a aujourd'hui cinquante. Les autres sont devenus associés ou sous-traitants. Je pars du principe que l'artisan est toujours plus heureux que l'ouvrier. Parce qu'il a le sentiment de travailler pour lui-même et non pour un actionnaire anonyme. Ici, le coursier par exemple fonctionne comme un taxi libre », explique le PDG.

L'idéal du modèle de l'« artisan » répond à un désir d'autonomie difficilement obtenu dans une relation de subordination classique. Il imprègne aussi bien les relations entre siège et filiales qu'entre les gens travaillant dans une même structure. Le transporteur de marchandises ou le commercial dans le circuit Poulina ne travaillent pas sous les ordres du siège, mais pour leur compte en offrant leurs services à Poulina. Ainsi, ils gardent la « dignité » offerte par un rapport « libre » de partenariat, ce qui les conduit à s'investir beaucoup plus dans leur travail. « Pour la logistique de transport, on donne des camions aux chauffeurs et ils les paient à crédit. Ainsi, ils gèrent le camion en bons pères de famille et ils doivent être à la hauteur de la responsabilité qu'on leur a confiée », note un cadre d'une filiale ; « Ici, chacun fait son travail, je défends mon travail comme si j'étais chef PDG », explique un autre. Monter son entreprise permet

de montrer aux autres que l'on est capable de se faire reconnaître et d'accéder ainsi à une place d'honneur dans la société. En ce sens, la formation sur le tas, la mise à son compte et l'indépendance professionnelle sont-elles préférées au salariat ou à l'administration, perçus comme une dépendance, voire une entrave à la prise d'initiative. « Dans la construction métallique, pour motiver ses ressources qui étaient quand même des spécialistes du métier, on leur donnait carrément le travail pour leur propre compte. Ils exécutaient donc le travail et la plupart se sont carrément convertis en entrepreneurs pour leur propre compte. Pendant trois ou quatre ans, ils se sont satisfaits plus ou moins du volume de travail confié par le groupe mais dans une deuxième étape, ils se sont sentis donc certainement capables de s'ouvrir sur le marché ».

Cette dynamique entrepreneuriale, qui favorise l'autonomie, transforme Poulina en un laboratoire d'initiation à la petite production privée. Les employés Poulina, comme les apprentis artisans, connaissent les réseaux de fournisseurs, de sous-traitants, apprennent à apprécier la clientèle, et acquièrent de ce fait un avantage réel sur les apprentis formés ailleurs. Par la suite, la mise à son compte dans une entreprise reproduisant ce type de dynamique s'en trouve facilitée. De ce fait Poulina assure, d'une part, l'autonomie nécessaire à ses employés pour évoluer dans des rapports libres et égaux, d'autre part, garantit des rapports de confiance avec ses anciens cadres devenus ses sous-traitants.

Selon cette même logique, il est demandé aux directeurs de filiales, comme il le serait à un artisan, de développer leurs produits et d'en créer des nouveaux. « Un directeur de filiale, il faudrait qu'il soit un bon stratège, un bon gestionnaire et un bon social et un bon développeur : développer des produits nouveaux », explique le PDG.

« Aujourd'hui, si je prends des sociétés qui sont en train d'avancer, si je prends le cas de Carthago Céramique, là c'est son directeur général qui la développe. Encadré en matière de gestion des finances et autres mais c'est lui qui la développe au local comme à l'export et c'est lui qui pense au changement de son activité, au rachat d'autres boîtes, etc. », note un directeur de filiale.

Dès lors, les gens peuvent « cavalier seuls » sous le regard bienveillant du siège. S'ils réussissent, ils préservent leur liberté et sont récompensés ou, mieux encore, ils deviennent eux-mêmes des artisans, pères de famille, créateurs et autonomes. L'autonomie est accordée à un « fils » qui a fait ses preuves et qui a réussi à créer et à innover pour obtenir son autonomie. « Pour M. Ben Ayed, les directeurs sont responsables... Ici, l'empreinte d'un DG marque la filiale, chacun a sa façon de travailler... Pour M. Ben Ayed, on oriente les directeurs de filiale par les outils, par l'évaluation des groupes de référence... Il y a les récompenses morales, quand tu as une performance, tu as un week end à Holiday Inn, c'est un honneur, c'est après un certain temps que ça s'obtient », explique un coordinateur. « [Le chauffeur] gère le camion en bon père de famille et il doit être à la hauteur de la responsabilité qu'on lui a confiée », commente un cadre du siège.

Le siège dispose toujours de l'autorité que peut avoir un père, celle de contrôler cette autonomie en cas de dérapage. La seule règle conditionnant cette autonomie est l'atteinte des objectifs escomptés : « La règle, c'est que le degré d'autonomie d'un responsable de filiale est intimement lié au niveau de performance de son affaire, de la filiale qu'il a » ; « [Le directeur de filiale] s'engage sur des résultats, c'est à dire, pour le siège, quand le directeur général d'une filiale s'entête à vouloir quelque chose parce qu'il y croit très, très fortement, je peux dire

que, quatre fois sur cinq, le siège donne un préjugé favorable et lui permet d'agir en mettant de côté les procédures en vigueur. Mais on demande des comptes, c'est-à-dire qu'il assume les conséquences de ce qu'il va faire », note un directeur de filiale.

Plus qu'une simple réincarnation d'un modèle artisanal ancien, c'est l'idéal de l'artisan et son articulation avec la liberté filiale qui semblent donner au système sa cohérence. Ce modèle permet d'assurer une autonomie à l'intérieur d'un lien personnel libre, par opposition à une dépendance servile vis-à-vis d'un étranger ou d'une règle anonyme. Quand le PDG déclare : « L'idéal pour un groupe est d'avoir des entreprises humainement contrôlables », c'est bien cet idéal qui semble gouverner la réalité concrète. Poulina se présente dans son organisation concrète comme un ensemble de PME rassemblées sous l'autorité d'un « siège » unique et tutélaire. Cependant, le siège n'est pas une autorité paternaliste qui conserve son pouvoir. Il essaie au contraire d'autonomiser ses cadres et de les responsabiliser. Là encore, il y a une construction volontariste d'un système visant à pallier les dérives du paternalisme tout en préservant ce que permet le modèle traditionnel, notamment la facilité de communication, la capacité d'écoute et la proximité. La cohérence du « Système », dans sa dynamique de délégation et de contrôle, s'exprime à la fois dans la liberté accordée aux filiales, à l'image de celle donnée à un fils pour qu'il devienne artisan créateur autonome, et dans le cadrage de cette liberté par des procédures formelles traduisant l'autorité et la bienveillance du siège.

Encadré 5

Le fils devenu patron

Ça donne énormément **de fierté** de travailler à Poulina parce que les gens se disent : « *Je ne suis pas employé, **je suis pratiquement patron avec tous les droits parce que ne me limitent que mes capacités*** ». Ça, c'est extrêmement fort de dire à tout le monde : *chacun de vous n'est limité que par ses capacités, parce que vous pouvez être libres de passer d'une filiale à une autre filiale, de la direction générale à une filiale, d'une filiale à la direction générale, ce ne sont que vos capacités à vous adapter et à vous défendre qui comptent. Ce qui est quand même quelque chose de très important et vous voyez, de temps en temps, des gens qui disent même avec deux fois plus de salaire, je n'irais pas ailleurs parce qu'ici je suis un patron avec les véritables prérogatives d'un patron. Je n'ai pas de patron au-dessus de moi... Il n'y a que les règles qui définissent mon travail, donc il n'y a*

que Dieu et les règles. Ces règles-là, je les subis parce que c'est des règles dictées par la majorité... », explique le PDG.

« Ça veut dire qu'ici, on essaye d'inculquer aux gens qu'ils ne travaillent pas comme employés (...). Le cadre est employé avec d'autres personnes pour former un groupe, c'est un élément actif, **chacun qui y rentre, c'est un élément actif d'une grande famille**. Il y rentre avec tous les pouvoirs et les droits d'un membre de la famille parce que nous sommes gérés par une loi qui s'applique à tout le monde sans exception, y compris à moi-même (...). On leur dit : *Vous ne travaillez pas chez un groupe, vous travaillez dans un groupe, et ce groupe se compose de vous, des autres, etc. Vous pouvez, si vous en êtes capables, monter très vite dans les échelons hiérarchiques (...). Vous n'êtes limités que par vos capacités* », affirme le PDG.

Un Système qui sauve « l'honneur »

L'efficacité des régulations développées pour rationaliser la gestion de Poulina a été permise par une prise en compte adéquate de la dimension culturelle. Cette dimension influence considérablement la manière dont les acteurs donnent sens aux actions se déroulant dans leur entreprise. En d'autres termes, l'appropriation d'un nouveau fonctionnement n'a pas consisté simplement à apprendre et à appliquer les règles, elle a été associée à une interrogation permanente sur la pertinence de ces règles. La dynamique du processus de modernisation a porté l'empreinte du contexte dans lequel les acteurs évoluent. A cet égard, nos interlocuteurs ont souvent fait référence à un système qui sauve « la face » des gens qui acceptent de s'y soumettre. « *On sent qu'on est responsable, on n'agit pas dans l'ombre de quelqu'un* », explique un chef opérationnel.

Par ailleurs, le système, par son aspect formel, permet à la fois un traitement égalitaire - « *tout le monde se soumet à la règle* » - et aux employés de sauver leur « honneur » en se protégeant contre le pouvoir arbitraire d'un chef. Or, en dépit du fait que les pratiques de gestion observées ont puisé leur efficacité en grande partie dans des références fortement ancrées dans la culture locale, que ce soit par la présence de la métaphore de la « famille » ou de « l'artisan », leur mise en oeuvre ne s'est pas opérée spontanément. Elle n'a pas non plus été décrétée. Pour que les ressources locales soient positivement exploitées, il a fallu encadrer strictement l'action de ceux qui sont placés à des positions où existent des tentations de corruption ou de favoritisme, afin de montrer aux autres qu'ils ne peuvent pas faire autrement sous peine de s'attirer eux-mêmes des ennuis majeurs³². A cette fin, des procédures ont été mises en place

pour définir les tâches de chacun, pour contrôler la manière dont elles sont exécutées, pour sanctionner positivement ou négativement les résultats obtenus. Ces règles ont fait l'objet d'interprétations, de corrections, d'ajustements avant d'être adoptées et intégrées dans le « système » Poulina. Ce mode de fonctionnement, innovateur, n'a pu trouver un écho favorable auprès du personnel que parce qu'il était imprégné d'une symbolique qui s'inscrivait de façon cohérente dans la culture du pays. Les acteurs à Poulina n'ont coopéré volontiers à ce processus de modernisation que parce qu'ils se sont sentis traités conformément à leur idéal d'une relation de travail « digne ». Le système Poulina a permis, par ses composantes relationnelles et procédurales, de cadrer l'action des acteurs de manière suffisamment respectueuse de leur « honneur » pour qu'ils acceptent d'adhérer aux objectifs de l'entreprise.

32. Voir l'analyse de Philippe d'Iribarne (1989), *La logique de l'honneur*, Seuil, Paris.

Encadré 6

Un système qui sauve l'honneur

Des procédures qui permettent aux gens de sauver leur honneur : ils sont engagés, responsables, il n'y a pas un chef derrière eux qui leur dicte ce qu'il faut faire. Par contre, ils perdent la face s'ils n'atteignent pas l'objectif fixé. Et puis c'est le vote de la majorité qui fait qu'on décide de l'évolution de la procédure. Quelqu'un qui dit « non », on lui dit « vas-y, propose quelque chose », s'il n'y arrive pas, il finit par se soumettre à la règle (...). La procédure dépersonnalise le rapport avec le chef, il n'y a pas quelqu'un derrière vous qui vous dit ce que vous avez à faire (...). *Les Musulmans n'ont pas d'intermédiaire avec Dieu, il n'y a pas de hiérarchie, ils sont mal à l'aise avec un chef qui contrôle derrière eux. Avec une procédure, ils s'autocontrôlent* », note le PDG.

« Travailler pour le compte d'autrui est considéré en Tunisie comme peu digne (...). Dès qu'une personne commence à réussir professionnellement, elle est poussée par son entourage à travailler pour son propre compte. Le terme « zoufri », signifiant voyou en Arabe tunisien, a son origine dans le mot « ouvrier ». « On n'accepte pas le jugement de l'autre, on n'accepte que celui de Dieu. La chose la plus supportable, c'est la loi de la majorité... Un consensus global, on ne se plie qu'à la loi de la majorité. On sauve la face, on essaie de nous améliorer. La manière de faire les choses est la plus importante. On respecte l'honneur des gens mais on fait en sorte que le système fasse partir les gens d'eux-mêmes avec honneur. On est humain mais pas paternaliste, c'est le système qui règle les problèmes et ce sont les problèmes de tous les jours qui font le système », explique le PDG.

Entre innovation et adaptation : une démarche créative

Le « Système » de gestion, tel qu'il est décrit précédemment, est lié à une dynamique constante d'innovation et d'adaptation : « *Un modèle de gestion qui s'adapte, c'est ça le secret* » ; « *On procède par évolution, Poulina change par retouches* ». Ce mouvement positif de l'innovation permanente et de l'adaptation s'est clairement concrétisé dans l'histoire du groupe. Nos interlocuteurs ont souvent utilisé des mots comme « créer », « innover » ou encore « inventer » pour expliquer le moteur du développement du groupe Poulina. « *Créer, innover, promouvoir, investir* », telle est la manière dont le PDG décrit ce qu'est devenue sa vie. « *Le secret, on a toujours été les premiers à innover* » ; « *On crée les opportunités de notre développement* ».

Cette dynamique d'innovation s'est exprimée par une politique de diversification des activités. L'idée de création ne se développe pas au sein du produit que l'on déclinerait en plusieurs dérivés ou du métier dont on explorerait les applications. Elle est plutôt liée à l'idée d'assurer son indépendance et de ne plus dépendre d'autres fournisseurs. « *Nous avons adopté une stratégie de déploiement par intégration horizontale et verticale où les nouvelles activités se trouvent soutenues pas les anciennes, évitant ainsi tout faux pas et offensive extérieure, venant notamment de l'étranger*, note un directeur d'une filiale. *Cette stratégie a permis, par exemple, de développer la fabrication de matériel avicole, tubes soudés, des silencieux de voiture destinés en grande partie à l'exportation* » ; « *On utilise nos produits semi-finis maintenant pour créer des tubulaires*, explique un cadre d'une filiale. (...) *On devient un gros fournisseur. A partir de là, on développe une nouvelle entité qui produira le produit fini à savoir, dans notre cas, les chaises et tables en acier* ». Ainsi,

au lieu d'agrandir l'unité de production, sont créées d'autres sociétés, et ce jusqu'au contrôle de l'ensemble de la chaîne industrielle qui se rattache à l'activité initiale³³. Le développement de Poulina s'est donc effectué sur le mode de l'extension/diversification et de la complémentarité. Ce phénomène ne s'explique pas seulement par l'étroitesse du marché tunisien. Il exprime plus sûrement l'idée d'autonomie ainsi qu'une vision positive de ceux qui bougent, ne restent pas dans un métier, mais au contraire cherchent sans cesse de nouvelles opportunités et se diversifient. C'est une éthique de l'initiative valorisant le changement qui assure l'autonomie.

A l'image de l'artisan qui se protège contre le copiage des autres artisans, Poulina crée ses produits pour occuper une position de leader dans un secteur, assure une économie de coûts en intégrant toutes les étapes du processus et innove constamment pour être compétitive en adoptant une politique de diversification permanente. Vue sous cet angle, la course constante vers l'innovation et la création est plus justifiée par la nécessité d'échapper à la concurrence des copieurs que par un goût pour le mouvement. La création est liée à l'idée d'avoir une position « stable » de leader : « *essayer d'avoir l'exclusivité* », « *quand vous êtes innovateurs, il n'y a pas de concurrence* ». Le bon créateur est celui qui arrive à échapper à la concurrence. « *Ici, on se diversifie parce qu'on part du principe qu'il y a toujours quelqu'un qui va copier. Le copiage n'est pas réprimé dans notre société, d'où les difficultés avec tout ce qui est brevet et droits d'auteur* », explique un ancien membre de l'équipe développement. Il ajoute plus loin : « *Il y a la marque de la créativité sfaxienne, les déchets du MDF (medium density fibre) de Stibois sont utilisés pour fertiliser le sol et*

3. P.N. Denieuil, A. Bchir et P. Lénéel (1994), *La PME tunisienne, émergence et pérennité*, Laboratoire de sociologie du changement des institutions, IRESO-CNRS.

cultiver des bananes... On a eu l'idée de transformer un ISUZU en un point de vente ambulant, rôti express... Quand vous êtes innovateur, il n'y a pas de concurrence. Ce qui est important, c'est l'innovation et on fait tout par nous-mêmes ».

Face à une compétition des gens « qui copient », l'avantage concurrentiel se mesure alors par la capacité à innover et à se diversifier. Cette stratégie permet de tirer le bénéfice d'une position de « leader » dans un contexte tunisien qui s'est longtemps caractérisé par une absence de répression, sociale et réglementaire, contre ceux qui copient. En revanche, ce même contexte oppose ceux qui copient de manière aveugle à ceux qui créent et adaptent intelligemment après avoir assimilé le savoir faire. C'est cet état d'esprit de créativité et d'adaptation qui anime l'ensemble des membres de Poulina et qui influe sur les évolutions stratégiques et commerciales du groupe mais aussi sur les procédures et les systèmes en vigueur. « *Nous avons débuté notre production dans des conditions techniques excellentes. Nous avons assimilé le « know how » des pays les plus avancés dans ce domaine. Il n'a jamais été question d'un copiage aveugle, mais d'une adaptation intelligente des techniques modernes aux réalités économiques et humaines de notre pays* », note le PDG.

Conclusion

Poulina est un groupe résolument moderne, non seulement dans son fonctionnement technique mais aussi par l'appel qu'il fait à des outils de management développés dans les pays les plus avancés. Le succès de Poulina repose manifestement sur la volonté de ses responsables de lutter contre les dérives rencontrées dans d'autres entreprises tunisiennes. Pour autant, l'importation d'outils modernes de gestion n'a pas éliminé la persistance de certaines formes de régulation locales. Plus qu'une juxtaposition de manières de faire traditionnelles et de recettes de management moderne, c'est un processus de créativité et d'adaptation qui a permis la réincarnation de ces outils universels dans des conceptions locales, assurant ainsi l'efficacité du groupe Poulina. Les valeurs fondamentales retenues, comme la rigueur, la transparence, la méritocratie, la responsabilité, n'ont pris sens que parce qu'elles ont pris forme dans des références locales légitimes auxquelles les individus ont pu adhérer. L'implantation de procédures, aussi efficaces soient-elles, ne peut pas faire l'économie d'ajustements explicites quant aux formes de gestion et aux modes de coordination à adopter. C'est dans un mouvement de va-et-vient enrichissant entre les procédures proposées et la lecture qu'en ont faite les intéressés, conformément aux grilles de lecture de la culture locale, qu'un mode organisationnel efficace a pu se mettre en place.

La grande leçon à tirer du succès de Poulina, nous semble-t-il, est que la culture ne constitue pas un obstacle à la mise en place de

modes d'organisation modernes et efficaces. Les spécificités culturelles peuvent être un stimulus positif pour la conduite de l'action dans une entreprise dès lors que, à l'image de Poulina, on réussit à trouver empiriquement les moyens d'intégrer au mieux les manières de faire locales tout en neutralisant les dérives les plus probables. Ce n'est pas la modernisation en elle-même qui est difficile, c'est une modernisation imposée sans qu'elle soit porteuse de sens. Pour qu'un processus de modernisation réussisse, il convient que les acteurs de l'entreprise en saisissent la portée exacte, puissent évaluer les apports et ne soient pas exposés à des contradictions ou des incompréhensions culturelles.

Le « Système » Poulina, grâce à la place donnée à la fois à la procédure formelle et à l'expression des liens personnels, a offert la possibilité de cadrer la liberté des individus de manière suffisamment légitime pour garantir leur adhésion. Un processus bien huilé d'arbitrage entre rigueur formelle et souplesse relationnelle a optimisé l'efficacité de la gestion. Quand l'idéal de l'autonomie filiale rencontre la bienveillance de l'autorité procédurale, le « Système » se construit. Et c'est ainsi qu'opère l'alchimie du local et de l'universel.

Annexes

Annexe 1 Chronologie indicative

1956	20.03	Indépendance de la Tunisie
1957	25.07	Proclamation de la République, M. Habib Bourguiba, Président
1959	01.06	Adoption de la première Constitution de la République tunisienne
1961	03.01	M. Ben Salah, secrétaire d'Etat au plan et aux finances
1962		Loi portant aménagements fiscaux en faveur des réinvestissements des revenus ou bénéfiques
1964	12.05	Nationalisation des terres coloniales
1967	14.07	Création de la société Poulina
1969		Code des investissements
1969	08.09	Limogeage de M. Ben Salah et fin de l'expérience socialiste
1970	06.11	M. Nour, Premier ministre
1975	18.03	M. Bourguiba, Président à vie
1975		Création des Grands Ateliers du Nord (industrie métallurgique)
1976		Création de la SNA (alimentation animale)

1978	26.06	Grève générale lancée par l'UGTT
1978		Création de la société GIPA (agro-alimentaire)
1979		Création des sociétés Grands Couvoirs, PAF (production de tubes soudés)
1980		M. Mzali, Premier ministre
1984		Emeutes à la suite de l'annonce de l'augmentation du prix des denrées alimentaires
1986		Programme d'ajustement structurel sur recommandation du FMI
1987	07.11	Le « Changement » : le Président Bourguiba est déposé pour raisons de santé. M. Ben Ali, nouveau Chef de l'Etat
1988		Création des sociétés El Mazraa (élevage, abattage, distribution de produits avicoles) et Stibois (bois et polystyrène)
1989	02.04	Elections législatives et présidentielles M. Ben Ali élu au suffrage universel
	27.09	Remaniement ministériel et relance des réformes économiques
1988		Création de la société Carthago Ceramic (production et commercialisation de produits en céramique)
1990		Adhésion de la Tunisie au GATT
1990		Création des sociétés Essanaouber (services et restauration rapide), Flocons d'Or (transformation de pommes de terre), Romulus Voyages (agence de voyage)

1993		Code d'incitation aux investissements
1994	06.03	Réélection pour un deuxième mandat de quatre ans du Président Ben Ali Adhésion de la Tunisie à l'OMC
1994		Création de la société Ereca (fabrication de composants automobiles)
1995	12.04	Signature d'un accord de libre-échange avec l'Union européenne
1995		Création de la société MBG (fabrication de bouteilles à gaz)
1999	02.11	Elections législatives et présidentielles – troisième mandat du Président Ben Ali
2000-2001		Projets Solaria Garden, Solaria Coliseum (Hôtels)
2002	26.04	Référendum sur la réforme de la Constitution
	01.06	Promulgation de la loi constitutionnelle relative à la réforme de la Constitution
2004		Ouverture du projet touristique Médina
2004	24.10	Elections présidentielles et législatives - réélection du Président Ben Ali pour un quatrième mandat.

Annexe 2

Chiffres clés du Groupe Poulina

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004*
Chiffre d'affaires	259	288	307	348	337	394	438	467	505	595
Chiffre d'affaires à l'export	26	14	15	14	23	30	54	64	72	98
Investissements	24	14	25	53	43	73	76	41	38	26
Total Bilan	296	290	293	362	422	509	644	666	726	791
Cash Flow	23	20	30	35	33	35	52	47	54	71
Nombre de salariés	3 950	4 060	4 110	4 130	4 140	4 150	4 160	4 170	4 510	4 720
Nombre de sociétés	54	56	58	59	59	59	59	59	63	63

* Prévisionnel

1 USD = 1,23 DT

Annexe 3

Documents internes Poulina

Annexe 3.1 Politique générale de Poulina

I / LA VISION

Poulina est un groupement d'hommes et de femmes qui se sont associés pour réaliser ensemble une ambition commune : celle de construire une entreprise moderne, qui soit une fierté pour notre pays, qui rivalise en qualité de management et en efficacité avec les entreprises des pays les plus développés. Une structure capable de mobiliser des milliers d'hommes et de femmes, qui développent des valeurs communes, qui créent de la richesse et qui mettent en place une culture saine au sein de leur entreprise.

II / L' HOMME - Nos valeurs et principes fondamentaux

Motivation et mobilisation :

Le contrat qui lie un employé à Poulina est bien plus qu'un simple contrat de travail, c'est un engagement de l'employé et de l'employeur à créer de la valeur pour le client et de la richesse pour l'entreprise en accomplissant un ensemble de tâches qu'ils

définissent clairement ensemble et qui sont récompensées par une rémunération, une satisfaction et un bien-être dans l'entreprise.

Honorabilité

- Tout employé à Poulina est considéré comme une personne honorable jusqu'à preuve du contraire. La direction de Poulina défendra son honorabilité aussi bien en interne qu'en externe.
- En cas d'incident, Poulina sera intransigeante, bien que la direction sera aussi discrète que possible et essaiera de trouver les solutions les plus humaines.
- Tout employé doit signaler à sa direction tout élément qui risque d'entacher l'honorabilité de Poulina et de ses employés.
- Pour des fonctions délicates telles que l'achat et la vente, les personnes s'engagent par écrit sur l'honorabilité de leur comportement.

Responsabilité

- Tout employé à Poulina est considérée comme une personne parfaitement capable d'assumer les tâches et fonctions objets du contrat élaboré en commun. Elle est capable d'assumer ses erreurs, de les reconnaître en public, d'accepter les critiques même en public et d'apprendre de ses erreurs afin de se développer.
- Tout employé est capable de présenter les faits en toute objectivité, ne pas omettre des faits afin d'orienter un résultat.
- Tout employé est invité et encouragé à présenter des suggestions d'amélioration dans tous les domaines (travail, vie sociale, environnement) afin de développer l'entreprise.

Méritocratie

- Vu la taille et la structure du groupe POULINA, la méritocratie se présente comme l'unique système qui assure l'objectivité dans les évaluations, la justesse des décisions d'affectation de la responsabilité ainsi que l'équité dans la rétribution.
- A Poulina, toute personne peut accéder à n'importe quel poste indépendamment de son âge, son sexe, sa région ou son pays. L'accession à un poste est uniquement fonction de ses compétences et de sa volonté.
- Les résultats, la valeur ajoutée et les compétences sont les seuls éléments qui déterminent le poste et les responsabilités des employés.
- Poulina a mis énormément de ressources et de moyens pour développer un système d'évaluation des résultats et des compétences aussi objectif que possible. Elle est fière d'avoir mis au point un système d'évaluation parmi les plus performants, qu'elle ne cesse de développer et d'inciter ses cadres à participer à son développement.
- Poulina croit fermement dans la capacité de ses cadres à utiliser les différents systèmes d'évaluation pour évaluer leur valeur ajoutée et l'adéquation de leurs compétences par rapport aux postes dont ils ont la responsabilité. Tout employé doit continuellement, au vu de ses résultats, savoir se positionner de lui-même par rapport à la mission qu'il est capable d'assumer dans l'entreprise.

Transparence

- Poulina a mis énormément de ressources et de moyens pour développer un système d'information puissant, simple

d'utilisation, accessible par toute personne dans le cadre de son travail. Toutes les données financières et économiques de l'entreprise sont accessibles en interne et même en externe lorsque le besoin le justifie.

- Poulina a développé un système de règles et de procédures en cohérence avec la législation en vigueur ainsi que les règles d'usage dans le marché. Toute personne à Poulina est tenue à appliquer ces procédures, à les maîtriser parfaitement et encouragée à participer à leur développement et à leur adaptation à différents contextes.
- Toute personne peut s'adresser par téléphone, par écrit ou prendre rendez-vous avec la direction générale de Poulina à tout moment.
- Les bureaux des responsables sont ouverts et accessibles à toute personne lorsque le besoin le justifie.

Chasser le « Baronisme »

- A Poulina, toute personne doit se remettre continuellement en cause, se développer et s'adapter à son marché et à son environnement afin de toujours répondre aux besoins de son poste ou de sa fonction. Différents éléments du système d'évaluation tels que l'évaluation par groupe de référence et la mise à mille aident la personne en ce sens.
- Poulina combat le développement de clans au sein de l'entreprise. C'est, entre autres, pourquoi elle met en place différents canaux de communication (réunions, système d'information accessible, etc.) et qu'elle interdit le recrutement de proches parents au sein d'une même filiale.

- Poulina lutte contre la création de privilèges systématiques associés à un statut ou à un poste (surface de bureau, nombre de secrétaires, restaurant spécial, voiture...).
- La structure de Poulina est une structure flexible où les postes et les responsabilités s'adaptent à l'évolution de l'entreprise et de son environnement. Les titres ne sont là que pour une définition et une communication efficace dans le travail.
- Poulina considère qu'il n'est pas légitime à un employé de rester à un poste dont il ne peut plus satisfaire les exigences. Elle fera tout pour permettre à ce responsable de se reconvertir et se redéployer dans un poste répondant mieux à ses capacités et à ses souhaits. Ainsi Poulina sauvegarde les intérêts de la personne et de l'entreprise.

Gestion par objectif

- Poulina considère que tout ce qui n'est pas mesurable n'est pas gérable. En conséquence, elle met en place des systèmes qui permettent de mesurer les performances de la façon la plus objective possible.
- Pour tout travail demandé, les objectifs et les résultats attendus doivent être clairement donnés par écrit ainsi que les éléments servant à mesurer les résultats. La remise du travail donne lieu à une évaluation et un *feedback*.
- Les relations entre unités opérationnelles et filiales doivent être dans la mesure du possible de véritables relations clients fournisseurs.

Qualité de vie au travail

- Poulina essaie de mettre en place un environnement de travail aussi propice que possible au développement et à la productivité : des repas sains et variés, des bureaux fonctionnels, de la verdure, etc.
- Les employés de Poulina se doivent de donner l'exemple au niveau de la propreté corporelle, de la propreté de leur lieu de travail, de l'organisation de leur bureau, de la gestion responsable de l'eau de l'énergie, et des consommables (papiers, cartouche).
- Nos bureaux doivent être organisés et notre système d'organisation des documents simple, efficace et standardisé.
- Nos bureaux sont utilisés pour des réunions professionnelles qui doivent être aussi brèves et efficaces que possible.
- Nous évaluons la qualité de vie au travail au travers du système « 5S » qui est mis en place.

Respect de l'environnement

- Poulina se doit de donner l'exemple au niveau de notre pays d'un environnement de travail propre et ce à tous les niveaux (bureaux, toilettes, usines, parking). Cet environnement propre est la responsabilité de tous.
- Poulina est pionnière en matière de recyclage des déchets solides et liquides de ses usines, elle ne cesse de développer des solutions innovantes en ce sens.

Appartenance

- Dans le but de créer un organe commun qui réunit tous les employés sans distinction et de leur faire sentir qu'ils appartiennent tous à une même famille. Dans ce cadre là se réunissent le PDG, les DG, les cadres, les ouvriers, les gardiens, etc.
- Le personnel de Poulina est fier d'appartenir à notre institution et Poulina existe et se développe grâce à ce personnel. Toute personne honorable devient, au bout de sa dixième année de travail, un compagnon de Poulina rebaptisé Compagnon du Changement en l'honneur du changement (7 novembre 1987).

Rigueur

- Toutes les personnes de Poulina, y compris les directeurs et le PDG du groupe, sont égaux devant la réglementation interne. Le pointage ou l'interdiction de fumer ne sont que des exemples visibles qui symbolisent notre attachement au respect du temps et à la discipline et de l'environnement.
- Poulina considère que ne pas arriver à l'heure dans les réunions est un non-respect de l'homme et contre sa culture et ses principes et met en place tout un système de motivation et pénalisation en ce sens.
Toute information n'est valable que si elle est communiquée par écrit. L'écrit devant être aussi succinct et clair que possible.
- Toute personne qui reçoit par écrit un document ou un message est tenue d'y répondre dans les délais et un système de suivi direct par la direction générale est développé.

Formation et développement

- Afin de maîtriser son travail, toute personne est tenue de s'autoformer, lire, et ce principalement en dehors des heures de travail. Des formations spécifiques sont données en fonction de besoin précis et avec des résultats à court terme.
- Une bibliothèque importante de recueils sélectionnés sur plusieurs années par des directeurs du groupe est à la disposition de tout le personnel en ce sens.

III / L'ORGANISATION

A - L'essence de l'organisation

Le contrat suivant la logique de l'honneur

Le contrat entre Poulina et ses employés dépasse de loin le cadre d'un contrat juridique qui régit une relation de travail, c'est un contrat d'honneur : l'employé fait un point d'honneur pour réaliser le contenu et les objectifs du poste considéré.

La fiche de recrutement est ainsi un véritable contrat moral dans lequel le candidat définit ses aspirations actuelles et futures, ce qu'il entend apporter à Poulina et son acceptation de sa culture.

Les systèmes de *reporting*, d'audit et d'évaluation opérationnelle se basent sur une acceptation morale d'un contrat d'évaluation basée sur les résultats et les compétences.

La mise à mille est un contrat moral d'adhésion aux objectifs de la société et d'alignement de ses objectifs professionnels avec ceux de l'entreprise.

Le processus de gestion du changement

Pour pouvoir se développer, Poulina a développé un processus de changement progressif mais continu. Il est issu des idées et des suggestions émanant d'expériences de cadres et de la lecture d'ouvrages.

- Ces idées sont exposées dans différentes réunions structurées et remontent jusqu'à la direction générale qui les exposent au comité de direction (ou « réunion du mercredi »).
- Un processus consensuel basé sur le vote les fait passer de l'idée à l'action.
- La mise en place est immédiate.
- Ce processus assure que le changement ne rencontre pas de résistance car tout le monde accepte la loi de la majorité.

B - Présentation des structures et systèmes de gestion

Poulina, société holding et ses filiales, ont une organisation différente.

Les filiales ont une organisation classique basée sur quatre fonctions principales (financière, commerciale, technique et marketing).

Poulina *holding* a une structure spécifique définie comme suit : une direction générale entourée de coordinateurs (*staff*) choisis de façon informelle pour leur expertise et expérience, des unités opérationnelles qui couvrent tous les aspects de gestion (technique, financier, ressources humaines, logistique, etc.) et une direction qui englobe l'audit, le contrôle et l'inspection.

Dans cette organisation les rôles sont clairement définis :

- le PDG développe les orientations d'ordre stratégique et veille à la bonne marche de toutes les activités du Groupe ;
- les opérationnels assistent les filiales pour mener à bien la gestion quotidienne grâce à leur expertise dans les différents domaines de gestion ;
- les auditeurs veillent à maîtriser les différents risques de gestion, à la bonne application des procédures ainsi qu'à la qualité de travail des opérationnels ;
- les contrôleurs vérifient les points névralgiques des entreprises tel que les achats et la caisse ;
- l'inspection intervient en cas d'infraction (détournement) et prend en charge les dossiers devant l'administration.

Au sein de la *holding* siègent plusieurs comités ayant pour objectif d'améliorer la qualité et l'efficacité de la prise de décision en réunissant les expertises nécessaires à une décision qui requiert des compétences multiples.

La *holding* développe plusieurs systèmes et outils de management, d'organisation et d'information innovants et adaptés à la culture Poulina qui permet aux filiales et aux différents organes du siège de maîtriser, contrôler et développer leur travail.

La communication, la transmission, le développement de la culture Poulina et le management participatif sont véhiculés à travers un système de réunions structurelles.

Les différents organes du siège permettent ainsi aux filiales et à leur responsable d'être plus efficaces au niveau de la gestion de leurs entreprises.

C - Structures, outils et systèmes

Dans ce qui suit, nous détaillons chacun des éléments de l'organisation.

C.1 - Les éléments de base de l'organisation.

C.2 - La structure de Poulina.

C.3 - Les outils et systèmes de management.

C.4 - Les outils et les systèmes de communication et de gestion participative.

C.1 - Les éléments de bases de l'organisation

La *holding*

Ses rôles sont :

- Assurer la compétitivité, la pérennité et le développement du groupe ainsi que la mise en place de sa vision et sa stratégie.
- Développer les systèmes et les outils de gestion qui assurent une maîtrise des différents risques et un développement en cohérence avec sa stratégie et sa culture.
- Assister, encadrer et superviser les filiales afin d'assurer les réalisations des objectifs de la filiale en harmonie avec ceux du groupe.
- Développer la synergie entre les filiales.

L'organisation hybride

- L'organisation hybride est une combinaison de l'organisation

fonctionnelle et de l'organisation opérationnelle. Ainsi, une entreprise dispose de son autonomie pour la conduite des affaires et bénéficie d'un encadrement et d'une assistance spécialisée dans les différents domaines d'expertise.

- En pratique, chaque responsable de fonction dans une filiale est rattaché à :
 - un supérieur hiérarchique fonctionnel qui encadre la réalisation de sa mission et ses objectifs dans le cadre de la politique, de la stratégie et de l'organisation de la filiale ;
 - une autorité émanant du responsable opérationnel qui développe, encadre et évalue toutes les techniques requises pour la réalisation de son travail.
- Cette solution hybride permet de minimiser les inconvénients de deux organisations extrêmes, l'une entièrement centralisée, l'autre entièrement décentralisée.
- Cette organisation génère un effet multiplicateur à travers une capacité technique opérationnelle qui sert toutes les filiales.

C.2 - La structure de Poulina

L'opérationnel

- Le responsable opérationnel est l'expert de référence pour la filiale. Dans ce cadre, il assure les fonctions de mise en place de systèmes, d'assistance, de formation, de contrôle voire de prise en charge en cas de défaillance afin des les amener à l'optimum d'efficacité et de performance dans leurs fonctions.

- Le responsable opérationnel est le prolongement de la direction générale. En ce sens, il est entièrement responsable de la communication, de la mise en place et du respect dans son domaine d'activité de la politique tracée par la direction générale.
- Les responsables opérationnels doivent assurer mutuellement la couverture des responsabilités mitoyennes afin d'assurer une couverture globale des risques et de mettre en place la politique globale et les objectifs de la direction générale.

L'audit

- Poulina a mis en place un système d'audits externe et interne dont l'objet principal est avant tout d'assister les filiales à maîtriser les procédures de gestion ainsi que les différents risques financiers et économiques et de prévenir les dysfonctionnements. Le département audit du siège est mandaté par le conseil d'administration du groupe et lui rapporte directement. A cet effet, il procède à l'examen du caractère suffisant et efficace des systèmes mis en place, de manière à obtenir l'assurance raisonnable que :
 - = > la réalisation des opérations est exécutée selon les décisions de la direction ;
 - = > les opérations sont enregistrées de telle façon que les comptes qui en découlent sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations, de la situation financière et du patrimoine de l'entreprise ;
 - = > les opérations sont réalisées dans un cadre conforme aux lois et règlements.

- Son rôle étant préventif, l'audit accompagne les différentes structures dans la gestion courante en appréciant :
 - = > le niveau de maîtrise des risques inhérents aux activités de gestion et techniques ;
 - = > la pertinence des circuits établis ;
 - = > le bien fondé des méthodes et des procédures ;
 - = > l'efficacité des organisations et l'utilisation de leurs moyens et ressources, etc.
- L'audit est supporté par un système d'information performant qui aide les filiales à réagir rapidement et à contrôler la situation.

Le contrôle

Les contrôleurs vérifient de façon systématique les points névralgiques des entreprises tel que les achats et la caisse.

L'inspection

L'inspection est l'activité d'enquête déclenchée en fonction d'un événement ponctuel. Elle réalise les investigations approfondies en vue de déterminer les responsabilités et évalue les comportements des hommes.

Les comités

Les comités à Poulina ont pour objectif d'améliorer la qualité et l'efficacité de prise de décision en réunissant les expertises nécessaires à une décision qui requiert des compétences multiples. Les comités ont des membres permanents, cependant toute personne qui pense apporter une valeur ajoutée peut y participer. Les responsables d'un dossier peuvent présenter directement leur dossier devant le comité.

Comité crédit client

Poulina a mis en place, grâce à la collaboration de ses cadres et de ses filiales, un système de gestion du risque client performant. L'un des éléments de ce système est le comité risque client.

Ce comité a pour objectif d'évaluer à partir d'éléments de notre système d'information interne et externe le risque que représente un client, de l'évaluer en continu afin de déterminer aussi objectivement que possible le degré d'engagement de la filiale avec ce client.

Comité crédit au personnel

C'est un comité dont les membres sont nommés par la direction générale et qui a pour mission d'étudier les demandes de crédits personnels supérieures à trois mois de salaire mensuels nets conformément à la procédure en vigueur et décide de l'octroi en interne du crédit demandé ou de l'orientation de la demande vers un crédit bancaire selon les conventions en vigueur.

L'avis du comité de crédit repose sur la capacité financière de la filiale et le respect des conditions générales d'octroi des crédits énoncés dans la procédure de gestion des crédits en vigueur.

Comité d'investissement

Le comité d'investissement approuve, par délégation de la direction générale, les investissements qui comportent tous les éléments nécessaires pour une bonne décision.

Les membres permanents du comité d'investissement sont désignés par la direction générale de Poulina.

L'avis du comité d'investissement est consensuel. Il repose sur l'examen du dossier d'investissement pour l'approbation de :

- l'opportunité de l'investissement, compte tenu de la stratégie globale de l'entreprise et du groupe ;
- l'étude marketing de l'investissement et la validation des prévisions d'exploitation ;
- l'étude de rentabilité ;
- les choix techniques ou technologiques retenus ;
- le schéma de financement proposé.

Un suivi de la réalisation est effectué en terme de respect des coûts et de la rentabilité présentée lors de l'étude.

Commission centrale des marchés

La commission étudie, après accord d'investissement, les dossiers de passation de marchés de sous-traitance matière ou main d'œuvre dont le montant est supérieur ou égal à cinq mille Dinars (5 000 DT TTC).

La commission centrale des marchés valide, ou non, l'avis de la filiale et veille sur la régularité et le respect des procédures pour ce qui est du mode de traitement des dossiers et passation des marchés. En cas de litige, le dossier est soumis à l'avis du comité de direction.

Comité parc roulant

Le comité parc roulant a pour mission d'examiner les demandes d'acquisition, de réparation et de cession du parc d'exploitation, de vérifier et d'approuver les procédures de gestion et de maintenance du parc et de fixer les tarifs de sous-traitance transport.

Comité finance

Le comité finance a pour mission d'assurer et d'optimiser l'équilibre financier du groupe et de veiller à la santé financière des filiales. Le comité finance a notamment pour objet :

- la détermination de la politique financière du groupe ;
- la définition de la stratégie de chaque filiale et du groupe vis avis des institutions financières nationales et internationales ;
- la fixation des objectifs en matière de financement, besoins en fonds de roulement, charges financières, répartition du chiffre d'affaires entre les banques etc. ;
- l'harmonisation des actions des différentes unités opérationnelles achats, stocks, engagement client, trésorerie, contrôle de gestion et finances ;
- l'examen des solutions à proposer au conseil d'administration pour résoudre les problèmes financiers, structurels ou ponctuels, d'une filiale ;

- le contrôle et le suivi de la réalisation de la trésorerie d'exploitation et du besoin en fonds de roulement des filiales.

Comité rémunération :

L'objectif du comité rémunération est de mettre en place les règles d'application d'une politique salariale motivante et de veiller au respect de l'équilibre entre les ratios de salaire et les ratios de gestion.

De plus, ce comité est chargé de statuer sur toutes les dérogations aux procédures et règles de gestion en matière de ressources humaines et en particulier :

- examiner les demandes de mise à jour des salaires qui dépassent les taux convenus ;
- examiner les demandes de reclassement et / ou d'évolution exceptionnelle ;
- examiner les demandes de titularisation avant termes ;
- examiner toutes demandes dérogatoires qui échappent aux prérogatives de l'unité GRH.

C.3 - Les outils et systèmes de management

Systemes d'évaluation

La fiche de poste

La fiche de poste a été mise en place en vue de définir la

mission, les principales attributions et les tâches confiées à chaque ressource affectée à un poste déterminé.

Progressivement, la fiche de poste est enrichie en insérant des aspects complémentaires à la définition du poste, notamment, les supports utilisés (les documents émis et les documents reçus).

Actuellement, la fiche de poste fait fonction de document de référence pour :

- la définition des objectifs et critères de performance ;
- la délimitation des niveaux de responsabilité ;
- la définition des compétences requises.

La fiche de poste ne définit pas le travail exact d'une personne mais aide à définir les domaines d'activité de la personne. C'est à la personne d'adapter son travail au contexte et de le faire évoluer afin de produire une meilleure valeur ajoutée pour l'entreprise.

Etendue de la responsabilité :

- le titulaire déclare être entièrement responsable de sa mission et de tout ce qui concerne directement sa réalisation ;
- il s'engage aussi à couvrir tout le champ d'action relatif aux diverses interventions liées à ses fonctions. Il est responsable des actes de ses collaborateurs et de tout autre intervenant placés sous son autorité ;
- en cas d'incapacité, d'indisponibilité ou de défaillance, il est garant de la continuité, de la régularité et de l'efficacité de ses fonctions ;

- le propriétaire de la fiche déclare également avoir appris et assimilé toutes les dispositions, textes légaux, procédures, notes de services, instructions et autres, relatives à sa fonction. A défaut, il s'engage à les apprendre et à subir des tests d'évaluation pour l'assimilation de ces supports. Il s'engage aussi à veiller à ce que tous ses vis-à-vis soient outillés de ces supports et s'impliquer dans leur formation afin qu'ils soient capables de mener à bien leurs missions. Au cas où le titulaire estime ne pas pouvoir assurer une responsabilité quelconque et chaque fois qu'une nouvelle tâche ou attribution lui est confiée, qu'une tâche actuelle ne fait plus partie ou sort du cadre de sa fonction, le titulaire de cette fiche doit le signaler par écrit (messagerie) à son chef hiérarchique et adresser une copie au GRH du siège.

Le tableau de bord

Le tableau de bord est un « baromètre » qui permet à tout un chacun de mesurer, à n'importe quel moment de l'année, le niveau de réalisation de ses propres objectifs et de réagir en conséquence.

Le tableau de bord à Poulina est un véritable outil de dialogue sur la performance et le développement dans le groupe.

Chaque unité de la holding et de la filiale doit se doter d'un tableau de bord qui regroupe l'ensemble des indicateurs de gestion nécessaires et suffisants pour la bonne gestion et le développement de l'unité. Chaque indicateur est comparé par rapport à l'objectif et à l'historique de l'indicateur.

Les tableaux de bord sont en gigogne : chaque unité remet mensuellement son tableau de bord commenté à son directeur, le

tableau de bord de la filiale commenté est remis à l'unité contrôle de gestion du siège. Il est à la base d'une discussion et de *feedback* constructifs qui permettent à la filiale de réagir à temps, d'ajuster sa tactique et de prévenir les dérapages.

La mise à mille (MAM)

La mise à mille est un système qui lie directement les évaluations, l'atteinte des objectifs et des résultats à la rémunération des directeurs et des employés. C'est un outil d'amélioration, de sensibilisation, de développement, un outil pour reconnaître les mérites et les récompenser.

C'est aussi un moyen qui permet de convertir la stratégie globale de l'entreprise en objectifs et sous-objectifs opérationnels. Sur cette base, la mise à mille est fondée sur cinq principaux axes, à savoir : axe financier, axe client, axe processus internes se traduisant par des objectifs qui se rattachent à la maîtrise des fonctions constituant les processus internes nécessaires à la gestion des unités d'organisation service, directions, filiales ; axe développement dont l'amélioration des procédés de travail, l'innovation ; axe GRH se traduisant par des objectifs sociaux liés à la qualité du management et d'organisation des RH.

Apports de la mise à mille pour l'entreprise :

- traduire les axes stratégiques en plans d'action opérationnels ;
- favoriser l'adhésion des salariés aux défis de l'entreprise ;
- rendre objectif le système d'appréciation et de reconnaissance des salariés pour mieux justifier les décisions de rémunération et de carrière ;

- favoriser la motivation des salariés par un meilleur dialogue salarié / hiérarchie ;
- outil de mobilisation : le bon profil au bon poste ;
- clarifier les objectifs des salariés et donc favoriser leur responsabilisation.

Apports de la mise à mille pour le salarié :

- comprendre parfaitement sa vocation : intimement liée à la fiche de poste, la mise à mille permet d'éclaircir ce qui est demandé de chaque salarié et de contractualiser les objectifs pour une durée déterminée (généralement une année) ;
- disposer de points de repère pour ses propres performances : savoir ses points forts et ses points faibles et s'autocritiquer en conséquence ;
- obtenir un intéressement et une reconnaissance : naturellement la mise à mille permet de distinguer les bons talents, de les motiver et de les stimuler ;
- éviter la subjectivité et les préjugés : la mise à mille stipule des règles du jeu prédéfinies susceptibles de dissiper toute subjectivité et toute jalousie ou concurrence déplacée ;
- outil pour la gestion des carrières : étant donné que la mise à mille permet une analyse fine des performances, elle se présente comme une source d'inspiration pour réfléchir aux évolutions futures.

La notation opérationnelle

Le système d'évaluation opérationnelle évalue une fonction ou une activité dans une filiale. Il n'évalue pas directement les

personnes. Il est élaboré de sorte à couvrir tous les aspects importants de la fonction ou activité objet de l'évaluation.

Le système d'évaluation opérationnelle est un outil dont l'objectif est de :

- soutenir et orienter les efforts d'amélioration et de développement des vis-à-vis dans les filiales ;
- orienter les unités opérationnelles en vue de la réalisation des objectifs définis par la direction générale du groupe ;
- informer la direction de la filiale de l'état de lieu dans l'entreprise ;
- informer la direction générale de l'état de lieu dans les filiales ;
- permettre l'analyse de l'évolution de la qualité de gestion dans les filiales ;
- « *benchmarker* » la filiale avec ses semblables.

L'évaluation comporte trois volets : qualité de l'organisation, qualité de gestion et qualité de l'information.

Le système de l'évaluation est élaboré à partir d'un projet diffusé pour tous les concernés des filiales pour approbation et avis, fait l'objet de plusieurs réunions entre les concernés et fait l'objet d'une instruction après consensus des concernés.

L'évaluation est généralement effectuée tous les deux mois et un rapport synthétisé par le centralisateur est transmis au directeur de chaque filiale le 20 du même mois.

La notation par groupe de référence

La notation par groupe de référence est une évaluation qui se fait environ tous les deux ans des compétences professionnelles, relationnelles et managériales de l'employé par les personnes avec lesquelles le cadre est en contact et qui le connaissent suffisamment pour être en mesure de l'évaluer.

Le groupe qui évalue inclut la personne elle-même, le(s) supérieur(s) hiérarchique direct(s), les collègues de même niveau hiérarchique (les pairs), les collaborateurs et des personnes d'autres services qui le connaissent.

La notation par groupe de référence constitue un challenge personnel pour accepter les retours de son entourage, condition pour s'engager dans de véritables changements.

Cette notation permet notamment de prendre conscience de l'existence d'éventuels écarts entre sa propre évaluation d'une compétence et celle des autres et de changer en conséquence.

L'évaluation donne lieu à l'édition d'un tableau récapitulatif des notations obtenues et de graphiques visualisant les évaluations comparées autoévaluation/hiérarchie, autoévaluation/groupe de référence.

Les résultats sont communiqués aux responsables hiérarchiques et à la personne elle-même et sont la base d'une discussion pour aider au perfectionnement, asseoir des décisions relatives au développement et à l'évolution de carrière de la personne.

La notation par groupe de référence peut être utilisée dans des cas où la personne refuse de reconnaître un jugement de ses performances ou de ses compétences qui est partagé et admis par son entourage.

Le Test de Thomas

Parmi les outils GRH prévus au niveau du processus de recrutement, il est prévu d'effectuer un test d'adéquation entre les exigences du poste et le profil du candidat.

Ce test est conçu pour aider les intervenants au niveau du processus de sélection et se forger une première idée du candidat.

L'outil permet de gérer un rapport qui comporte cinq aspects :

- le profil personnel qui décrit les caractéristiques personnelles comportementales ;
- le profil des fonctions où le candidat a plus de chances de réussir ;
- l'image que les autres ont du candidat (comment les autres le perçoivent) ;
- le comportement sous pression ;
- des commentaires généraux qui mettent en relief des informations de nature à aider l'intervieweur à orienter sa connaissance du profil du candidat.

Système d'Information

Le Datawarehouse :

L'objectif fondamental de ce projet est de mettre à la disposition de chaque employé, exécution, cadre, manager ou président directeur général, l'information nécessaire à son travail quotidien d'une façon totalement informatisée, fiable, sous la forme qui lui était le mieux adaptée, avec des fonctionnalités de navigation dans les données qui lui assurent rapidité, souplesse et traçabilité.

Outre une plus grande productivité du personnel grâce à l'automatisation des tâches de *reporting*, c'est avant tout un outil qui permet à tous les cadres de mieux travailler et de prendre des meilleures décisions.

MFG-PRO :

MFG-PRO est l'ERP sélectionné par le groupe Poulina. C'est un outil qui est à la base de la politique de transparence du groupe. En effet, il a permis d'apporter une cohérence et une fiabilisation de toutes les transactions comptables, financières, commerciales et logistiques. Il assure l'unicité de cette information dans tout le groupe.

En cohérence avec cet outil, Poulina a mis en place les procédures d'organisation qui permettent d'assurer la rigueur de la gestion au niveau de tous les services concernés aussi bien au niveau du siège que des filiales.

HR ACCESS :

HR ACCESS est un acteur important dans la politique de méritocratie, c'est un outil qui permet d'accompagner l'employé dans toutes les étapes de sa carrière dans l'entreprise.

HR ACCESS permet de rassembler dans un seul logiciel toutes les informations relatives à un employé (données administratives, cursus, historique interne, évaluations des performances ou mise à mille, évaluations des compétences généralistes ou professionnelles, besoins de formation et formations effectuées, souhaits d'évolution).

HR ACCESS, est un outil décisionnel important pour les gestionnaires RH et les directions générales du groupe pour avoir

une visibilité globale et détaillée sur le potentiel humain et les indicateurs RH.

SICMAC :

SICMAC est un outil qui permet une prévention et une meilleure appréciation du risque client. Cet outil assure une automatisation complète au niveau organisationnel de la gestion du crédit client, un meilleur suivi des dossiers et un meilleur recouvrement des créances et joue donc un rôle important dans l'équilibre et la santé financière de l'entreprise.

D - Les outils et les systèmes de communication et de gestion participative

D.1 - Les organes des filiales :

La réunion de base :

Elle se réunit une fois par semaine et groupe le chef d'unité avec ses collaborateurs (unité = service ou groupe de services). Il examine la marche de leur unité ou service et proposent et arrêtent des solutions concrètes leur permettant d'améliorer la qualité de leur travail. Un ou deux animateurs de cette réunion participent à la réunion d'entreprise.

La réunion d'entreprise :

Elle se réunit une fois par semaine et groupe les responsables de services. Cette réunion est animée par le directeur de la filiale

qui assiste à la réunion sectorielle (si elle existe) ou à l'assemblée générale des directeurs. Elle débat des questions d'intérêt général.

La réunion d'entreprise joue un rôle important au niveau de la communication formelle et surtout informelle entre les différents responsables d'une même filiale, elle permet de canaliser les conflits et les problèmes de communication et de développer la culture du groupe.

D.2 - Les organes du *holding* :

L'assemblée générale des directeurs :

Elle siège une fois par trimestre, en tant qu'assemblée générale du groupe, pour étudier tous les problèmes de portée générale et propose tout ce qui est de nature à le développer.

L'AGD est composée de plusieurs présentations qui donnent lieu à des discussions qui sont souvent riches en enseignement et contribuent à cimenter la famille Poulina.

Le comité de direction (comité du mercredi) :

Le comité de direction (appelé réunion du mercredi) se réunit depuis une trentaine d'années tous les mercredis. Il a connu diverses évolutions qui ont touché sa composition, son ordre du jour et ce, en fonction de la phase de développement par laquelle passe le groupe.

C'est, aujourd'hui, une réunion de formation et d'information qui réunit un nombre important de cadres du siège et des filiales.

Il joue aujourd'hui le rôle d'un véritable conseil d'administration où les résultats et la stratégie de chaque filiale sont présentés, discutés et validés, tout en gardant un caractère éducatif et

d'apprentissage de la gestion et de la culture Poulina au niveau des directeurs et hauts cadres de Poulina.

Les réunions des opérationnels :

Les réunions périodiques regroupant les responsables opérationnels du siège avec leurs vis-à-vis dans les filiales ont été instaurées, depuis quelques années, dans le cadre des structures de dialogue du groupe, comme un instrument de gestion et de communication du système de double hiérarchie.

En effet, ces réunions permettent :

- le développement des relations humaines et professionnelles entre les responsables d'un même corps de métier ;
- l'échange d'expériences entre filiales et la formation continue des responsables de fonction ;
- le maintien à jour des procédures de travail ;
- l'entretien du niveau de maîtrise de ces procédures par les responsables de fonction ;
- l'information sur les points d'actualité, les développements en cours.

Procédures et règles de gestion :

L'ensemble des procédures mises en place forme le système, qui capitalise le fruit des expériences passées. Ce système constitue le « garde fou » contre la reproduction des incidents et des dérapages déjà rencontrés. Chaque unité opérationnelle est responsable de l'élaboration, de la lecture, de la vérification et de l'intégration dans le système, des procédures et des instructions qui ont trait à son activité et à la fonction sur laquelle elle a un droit de regard.

Modification ou retrait :

Une procédure ou instruction peut être modifiée ou retirée à la suite de l'intervention de plusieurs mises à jour rendant nécessaire la reprise totale du document/ la modification d'un ou de plusieurs chapitres du document. Chaque modification de procédure ou d'instruction est à la charge du responsable de l'unité opérationnelle propriétaire du document objet de la modification.

Annexe 3.2 La mise à mille

Guide pratique pour l'élaboration de la mise à mille

L'évaluation est une pratique nécessaire dans une organisation. Qui pourrait imaginer travailler dans une organisation sans recevoir un *feed-back* sur ce qu'il fait ? C'est un besoin de pouvoir se situer, de savoir ce que l'on fait, pourquoi et dans quel but. Si, en plus, on estime que les personnes peuvent se développer dans leur activité personnelle, comment pourraient-elles le faire sans évaluation ? Les fonctions sont d'ailleurs si complexes et évolutives que le besoin de se situer n'en est que renforcé. Une fois ces points de bon sens admis, il reste à chacun à trouver l'outil le plus efficace possible.

A cet égard, la mise à mille, bien qu'elle soit basée sur l'idée d'une évaluation faite selon des règles communes, est fondée sur des critères appropriés à chacun et par chacun. Privilégiant l'équité dans l'appréciation plutôt que l'égalité dans une comparaison stérile,

la mise à mille est un outil dynamique au service des individus, et non une modélisation collective artificielle. Elle donne lieu aussi à des développements des compétences personnelles. Bref, il s'agit de parcours sur mesure.

Cette démarche attirera d'autant plus l'adhésion des professionnels qu'ils y auront contribué activement et que leur évaluation sera fondée sur une appréciation objective et stimulante, bien que personnelle, qui ne créera pas de division, de soupçons ou de concurrence déplacée. Bien au contraire, elle suscitera une attitude de contribution volontaire qui favorisera inévitablement les plus motivés, les moteurs de développement, donc à terme les plus performants. En effet, la mise à mille est venue non seulement pour renforcer la panoplie d'outils de gestion des performances de nos cadres ; mais également comme un moyen susceptible de convertir la stratégie globale de l'entreprise en objectifs et sous-objectifs opérationnels. Sur cette base, la mise à mille est fondée sur cinq principaux axes (axe financier, axe client, axe processus internes se traduisant par des objectifs qui se rattachent à la maîtrise des fonctions constituant les processus internes nécessaires à la gestion des unités d'organisation service, directions, filiales... axe développement dont l'amélioration des procédés de travail, l'innovation... et l'axe GRH se traduisant par des objectifs sociaux liés à la qualité du management et d'organisation des RH). Enfin, la mise à mille est un processus plutôt dynamique qui se présente comme un « baromètre » qui permet à tout un chacun de mesurer, à n'importe quel moment de l'année, le niveau de réalisation de ses propres objectifs et de réagir en conséquence.

A quoi sert la mise à mille ?

Pour le concerné

- Comprendre parfaitement sa vocation : intimement liée à la fiche de poste, la mise à mille permet d'éclaircir ce qui est demandé de chaque salarié et de contractualiser les objectifs pour une durée déterminée (généralement une année) ;
- disposer de points de repère pour ses propres performances : savoir ses points forts et ses points faibles et s'autocritiquer en conséquence ;
- obtenir un intéressement et une reconnaissance : naturellement la mise à mille permet de distinguer les bons talents, de les motiver et de les stimuler ;
- éviter la subjectivité et les préjugés : la mise à mille stipule des règles du jeu prédéfinies susceptibles de dissiper toute subjectivité et toute jalousie ou concurrence déplacée ;
- outil pour la gestion des carrières : étant donné que la mise à mille permet une analyse fine des performances, elle se présente comme une source d'inspiration pour réfléchir aux évolutions futures.

Pour l'entreprise

- Traduire les axes stratégiques en plans d'action opérationnels ;
- favoriser l'adhésion des salariés aux défis de l'entreprise ;
- objectiver le système d'appréciation et de reconnaissance des salariés pour mieux justifier les décisions de rémunération et de carrière ;
- favoriser la motivation des salariés par un meilleur dialogue salarié/ hiérarchie ;

- outil de mobilisation : le bon profil au bon poste ;
- clarifier les objectifs des salariés et donc favoriser leur responsabilisation.

La fixation de bonus ou de malus est du ressort d'un comité d'appréciation et particulièrement, lors de la phase de validation avec le représentant de la direction générale du groupe. Le concerné dispose de 900 points pour proposer leur affectation sur les axes prédéfinis, un reliquat de 100 points sera réservé au comité d'appréciation pour éventuelle correction, en plus ou en moins (telle que gratification d'une performance exceptionnelle ou une réalisation qui n'a pas été prévue par la mise à mille, etc.). Il est évident que la pondération est tributaire de l'importance de l'objectif. En règle générale, le grand lot sera réservé aux objectifs qui ont un impact direct sur le résultat financier.

Annexe 3.3 Elaboration d'une procédure ou d'une instruction

Chaque unité opérationnelle est responsable de l'élaboration, de la lecture, de la vérification et de l'intégration dans le système, des procédures et des instructions qui ont trait à son activité et à la fonction sur laquelle elle a un droit de regard. Les unités opérationnelles assurent aussi les mises à jour des procédures et des instructions dont ils sont propriétaires. La circulation du document et les

demandes éventuelles de modification, son passage par les différentes instances concernées (création, approbation,...) ainsi que sa diffusion aux intéressés sont assurés via le gestionnaire du système.

Le responsable de l'unité opérationnelle demande l'approbation du document à l'un des membres de la liste des approbateurs ayant été désigné par la direction et défini dans le système. Les droits d'accès sont accordés suivant la nature des interventions. Au niveau du siège, les personnes impliquées dans la création et l'approbation de ces documents bénéficient des droits leur permettant, chacun en ce qui le concerne, d'entrer sur le système et de réaliser les tâches qui leur incombent. Au niveau des filiales, les droits accordés permettent aux utilisateurs de consulter et de lire ces documents et autorisent certains à rédiger et à envoyer les demandes de mise à jour.

Modification ou retrait

Une procédure ou instruction peut être modifiée ou retirée à la suite de l'intervention de plusieurs mises à jour rendant nécessaire la reprise totale du document/ la modification d'un ou de plusieurs chapitres du document. Chaque modification de procédure ou d'instruction est à la charge du responsable de l'unité opérationnelle propriétaire du document objet de la modification.

Diffusion

La diffusion des documents est assurée par le gestionnaire du système et ce via le système d'information sur lequel il est enregistré et classé. L'initiateur du document et le gestionnaire du système définissent la liste des personnes (du siège et des filiales) pouvant

accéder au document et le niveau des droits qui leur sont accordés à cet effet (lecture, rédaction de commentaire, demandes de modifications, corrections,...) et ce, dans les différentes phases de préparation, de correction et de mise à jour du document. Les responsables opérationnels émetteurs d'une procédure, d'un manuel, d'une note ou d'une instruction ainsi que les directeurs de sociétés sont tenus d'informer leur vis-à-vis ou leurs collaborateurs de l'objectif, l'utilité et le mode d'application de ces documents.

Annexe 3.4 Dérogation à la note GRH n° WMA-5TFA7R

En application de la note WM...du 18/11/2003 portant respect des normes de gestion de nos ressources humaines, veuillez trouver ci-après les règles de gestion de l'application sous Lotus pour régulariser toute anomalie portant sur :

- la prise de service tardive ;
- l'oubli de pointage ;
- l'absence à la réunion d'entreprise ;
- une mission non planifiée.

1. Tout membre du personnel ayant enregistré une anomalie de présence doit saisir une demande de dérogation en accédant à l'application « *Demande de dérogation à la note WM...* »

dans un délai de 48 h de la date de l'anomalie et préciser le motif précis dans le champ « commentaire ».

2. La demande est transmise via LOTUS NOTES au responsable hiérarchique pour validation. Chaque responsable hiérarchique peut accepter ou refuser la demande, au plus tard les 24 heures qui suivent.
3. Toute demande est automatiquement affichée dans la boîte de messagerie du PDG.
4. Le responsable GRH édite quotidiennement deux états :
 - a) l'état des dérogations validées par la hiérarchie,
 - b) l'état des dérogations non validées par la hiérarchie.
5. Les deux états sont communiqués au PDG pour approbation et décision finale quant à la suite à donner à chaque demande de dérogation.
6. Le responsable GRH procède à la régularisation de l'anomalie sur la base de la décision définitive prise par le PDG.
7. Les demandes de dérogation non saisies par le personnel sous LOTUS, celles refusées par la hiérarchie ainsi que toutes celles non approuvées par la direction générale sont traitées en tant qu'anomalies et donnent lieu à l'application des mesures correspondantes selon la nature de chaque anomalie (absence non justifiée, pénalité, congé sans solde, retenue).

Les titres de la série *Notes et Documents* sont disponibles sur le site Internet de l'AFD

All volumes of the *Notes and Documents* series are available on line at:

www.afd.fr, Publications.

- n° 1 : *Compétitivité et mise à niveau des entreprises*
- n° 2 : *Multinationales et développement : le rôle des politiques nationales*
- n° 3 : *Lutte contre l'effet de serre, enjeux et débats*
- n° 4 : *Comment financer durablement les aires protégées à Madagascar ?*
- n° 5 : *Agriculture et commerce, quels enjeux pour l'aide au développement ?*
- n° 6 : *Efficacité et allocation de l'aide, revue des débats*
- n° 7 : *Qui mérite l'aide ? Égalité des chances versus sélectivité*
- n° 8 : *Le Cambodge, de l'ère des quotas textiles au libre-échange*
- n° 9 : *La Turquie, panorama et répartition régionale du secteur productif*
- n° 10 : *Poverty, Inequality and Growth. Proceedings of the AFD-EUDN Conference 2003*
- n° 11 : *Foreign Direct Investment in Developing Countries : Leveraging the Role of Multinationals*
- n° 12 : *Libre-échange euro-méditerranéen : premier bilan au Maroc et en Tunisie*
- n° 13 : *Les Mécanismes de financement de la formation professionnelle, une comparaison Europe - Afrique*
- n° 14 : *Les Mécanismes de financement de la formation professionnelle : Algérie, Maroc, Tunisie, Sénégal*
- n° 15 : *Les Mécanismes de financement de la formation professionnelle : Allemagne, Espagne, France, Royaume-Uni*
- n° 16 : *Le Textile habillement tunisien et le défi de la libéralisation. Quel rôle pour l'investissement direct étranger ?*
- n° 17 : *Poulina, un management tunisien*

© MAGELLAN & Cie, 34 rue Ramey - 75018 Paris
Tél : 01 53 28 03 05 - E-mail : witzmag@club-internet.fr - Site Internet : www.editions-magellan.com
pour la conception et la mise en page

Imprimé en France
Dépôt légal - 2^e trimestre 2005

notes