

Projet de fin d'études

ESNA Business School

Présenté par

Dans le cadre du **Master Dirigeant Manager**
Opérationnel d'Entreprise

Entreprise d'accueil : **Creacom – 23 boulevard de l'Europe,**
54500 Vandœuvre-lès-Nancy

Nom du tuteur :

FORMULAIRE D'ENGAGEMENT ANTI - FRAUDE

LA FRAUDE OU TENTATIVE DE FRAUDE CONSTITUE UNE INFRACTION QUI ENTRAINE UNE ELIMINATION IMMEDIATE ET DURANT 5 ANS A L'EXAMEN DE LA CERTIFICATION.

Constitue une fraude :

- La fraude à l'inscription : consiste à un acte malhonnête fait dans l'intention de tromper en contrevenant au règlement afin de faciliter son admission à présenter la Certification Professionnelle « Responsable Marketing Opérationnel »
- La fraude aux évaluations :
 - la substitution de personne lors d'un examen ou d'un travail ;
 - l'exécution par une autre personne d'un travail ;
 - l'utilisation totale ou partielle d'un texte d'autrui (y compris image, tableau ou tout autre support) : plagiat ;
 - l'obtention par vol, manœuvre ou corruption ou par tout autre moyen illicite, de textes, tableaux, images ;
 - la possession ou l'utilisation du support d'un autre étudiant ;
 - la présentation à un examen d'un travail dont le contenu a été obtenu, en totalité ou en partie, par achat ou échange ;
 - vol de sujets, copies ou évaluations ;
 - possession de documents ou appareils (téléphone, calculatrice...) non autorisés.

Précisions concernant le plagiat : il consiste à reproduire un texte, une partie d'un texte, toute production littéraire ou graphique, ou à paraphraser un texte sans indiquer quel en est l'autre. Le plagiat enfreint les règles de déontologie de l'enseignement supérieur et il **constitue une fraude** dans les travaux donnant lieu à notation. Le plagiat constitue également une atteinte au droit d'autrui et à la propriété intellectuelle, susceptible d'être assimilé à un délit de contrefaçon.

Lorsque l'auteur d'un travail universitaire éprouve le besoin de s'appuyer sur un autre texte, il doit le faire en respectant les règles suivantes :

- lorsqu'un extrait, même cours, est cité exactement, il doit être placé entre guillemets (ou en retrait et en caractères légèrement plus petits si le texte fait plus de quelques lignes) et la référence (nom de l'auteur et source) doit être indiquée : l'extrait cité doit être court ;
- lorsque le texte ou un passage du texte est paraphrasé ou résumé, la référence (nom de l'auteur et source) doit être donnée.

Ces obligations s'appliquent de la même manière en cas de textes originellement publiés sur internet et de traduction (originales ou non) ; elles concernent aussi les illustrations, tableaux et graphiques.

Je soussigné(e) ~~XXXXXXXXXX~~

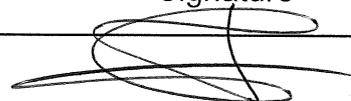
apprenant(e) au sein de l'établissement : ESNA Business School

déclare :

- avoir pris connaissance du formulaire d'engagement anti-fraude
- avoir rédigé mon PFE dans l'intention d'en faire un travail personnel,
- m'engager à indiquer toutes les références des textes sur lesquels je m'appuierai

Fait à Nancy le 29.05.2018

Signature



NOTE DE PROBLEMATIQUE

Nom de l'apprenant : ~~XXXXXXXXXX~~ Etablissement : ESNA Business School

Ma mission principale au sein de l'entreprise / Objectif Final de ma mission :

- Négociation et vente en rendez-vous physique
- Suivi du portefeuille client (devis, suivi des dossiers, administratif)

Ma mission principale consiste à soulager mon tuteur dans sa tâche commerciale afin qu'il puisse se concentrer sur des tâches administratives et ainsi enrichir sa base de données clients. L'objectif final de ma mission est d'arriver à conquérir de nouveaux clients pour permettre l'embauche d'autres

Mon analyse sur le déroulement de ma mission et sur les diagnostics internes et externes :

Mon analyse sur le déroulement de ma mission et sur les diagnostics internes et externes :

Inconvénient 1 : Le fait que les différents services soient basés dans des pays différents entraîne des difficultés dans la communication inter-service :

- o Communication différée et donc retard de transmission des informations (commercial (FR)--> supérieur hiérarchique (MAR)--> équipe de développeurs web (MAR)),
- o Communication à sens unique (France – Maroc)

Inconvénient 2 : Le fait que la communication soit à sens unique entraîne en plus une déperdition en termes de qualité du service (informations transmises pour la réalisation du site web non re-négociées par les différents services)

Inconvénient 3 : difficultés liées à la formation des commerciaux : comment former des commerciaux français depuis le Maroc ?

Inconvénient 4 : coût des trajets. Les gérants effectuent régulièrement (une fois par mois) des trajets en avion pour la gestion des contrats.

Inconvénient 5 : saisonnalité des ouvertures de marché Pages Jaunes. Les communications Pages Jaunes étant notre entrée pour vendre des sites web, nous sommes tributaires du calendrier de renouvellement.

Avantage 1 : le coût (différence salaire moyen d'un développeur web en France/au Maghreb)

Avantage 2 : proximité du patron avec les employés du centre d'appel car turn-over important des employés (enjeux autour de la formation des employés du call center + communication facilitée avec les développeurs)

Avantage 3 : unité en termes de ligne managériale (les deux gérants sont basés au Maroc)

Définir la problématique du PFE : La double territorialité managériale au sein des TPE.

A l'heure de la recentralisation des services directionnels, comment une TPE dont les différents services sont positionnés sur plusieurs territoires peut apporter un management et une gestion de proximité avec ses employés ? Quelles sont les grandes lignes de cette stratégie ? Quelles sont les différents coûts et avantages de chaque solution ? Quelles en sont les limites ?

Commentaire Référent PFE / Amélioration possibles :

Date et signature : le 29.05.2018

CREACOM SAS
23, boulevard de l'Europe
54500 VANDOEUVRE LES NANCY
Tél. 03 83 96 14 35
Siret : 817 396 716 00018 - APE 7311Z

Remerciements

Je souhaite tout d'abord remercier chaleureusement les dirigeants de Creacom M.

AK,

M. FD et M. AK qui m'ont accueilli au sein de l'entreprise Creacom et qui m'ont fait confiance pour développer leur force commerciale en m'embauchant entre mes deux années de Master.

J'exprime ma profonde reconnaissance à M. AK, directeur de l'entreprise Creacom qui a accepté d'être mon tuteur et qui a toujours été là pour répondre à mes diverses questions.

Mon expérience au sein de l'entreprise Creacom est pour moi une véritable source d'enrichissement par l'autonomie et la confiance qui me sont accordées. J'ai pu y développer mes connaissances et compétences, et me confronter à la réalité du terrain.

J'aimerais aussi remercier M. BW, responsable de mon suivi au sein de l'ESNA, ainsi que tous mes enseignants de l'école ESNA qui m'ont enseigné une grande partie des connaissances nécessaires à la réalisation de ce projet.

Enfin, j'aimerais remercier toutes les personnes qui m'ont soutenu lors de l'élaboration de ce mémoire et qui ont su y apporter un regard extérieur pertinent.

Table des matières

Introduction	9
Partie 1 : Présentation de l'entreprises et synthèse des composantes externes et internes	11
1. Historique de la société.....	11
2. Organigramme et fonctionnement interne.....	11
3. Domaine d'activité.....	12
4. Clientèle.....	13
5. Zone d'intervention.....	13
6. Diagnostics.....	14
7. La double territorialité : une fausse bonne idée ?.....	15
7.1. Ma mission principale au sein de l'entreprise.....	15
7.2. Analyse du déroulement de ma mission et de ses résultats.....	16
7.2.1. Inconvénients.....	16
7.2.2. Avantages.....	18
7.3. Réflexions autour de la problématique.....	19
7.3.1. Avantages de la délocalisation.....	19
7.3.2. L'interculturalité du management, un véritable défi.....	21
7.3.3. La proximité, un atout indéniable pour les PME/TPE.....	22
Partie 2 : préconisations à l'entreprise	24
1. Mise en place d'outils de management afin de favoriser la proximité.....	24
1.1. Objectif de l'action.....	24
1.2. Moyens mis en place.....	26
1.2.1. Ressources tangibles.....	27
1.2.2. Ressources intangibles.....	28
1.3. Méthodologie.....	29
1.3.1. Préparation.....	31
1.3.2. Mise en place.....	34
1.3.3. Suivi.....	34
1.4. Animation de l'équipe.....	35
1.4.1. Encourager les propositions.....	35
1.4.2. Favoriser la cohésion de groupe.....	36
1.4.3. S'ouvrir sur l'extérieur.....	36
1.5. Résultats attendus.....	37
2. Rétablir la présence de la direction en France.....	37
2.1. Objectif de l'action.....	38
2.2. Moyens mis en place.....	39

2.2.1. Ressources tangibles.....	39
2.2.2. Ressources intangibles.....	40
2.3. Méthodologie.....	42
2.3.1. Préparation.....	44
2.4. Animation de l'équipe.....	46
2.4.1. Adopter un point de vue factuel sur la situation.....	46
2.4.2. Maintenir ce qui peut l'être.....	46
2.4.3. Savoir faire preuve de sollicitude.....	47
2.4.4. Participer au travail de groupe.....	47
2.4.5. Utiliser l'expérience marocaine.....	47
2.5. Résultat attendus.....	47
CONCLUSION.....	49
BILAN PERSONNEL.....	50
BIBLIOGRAPHIE.....	51
SITOGRAFIE.....	51
ANNEXES.....	52
Annexe 1 :.....	52
Annexe 2 :.....	52
Annexe 3 :.....	53
Annexe 4 :.....	53
Annexe 5 :.....	54
Annexe 6 :.....	54

Introduction

Après avoir validé un baccalauréat en *Sciences et Technologies de la Gestion* en 2010, je décide de continuer mes études en BTS *Management des Unités Commerciales* que je valide en 2012. J'entre ensuite dans le groupe de téléphonie TelandCom, puis chez SFR en 2014 afin de me confronter à la réalité du monde du travail. Ces deux années d'emploi m'ont donné l'envie d'approfondir mes connaissances commerciales et managériales. Ainsi, je décide de reprendre mes études en 2015. Je valide par la suite (2016) une licence *Responsable du Développement Commercial* à la Chambre de Commerce et de l'Industrie en alternance dans le groupe La Poste. En septembre 2016, je décide d'intégrer l'École Supérieure de Négociation d'Affaires basé à Vandœuvre-lès-Nancy afin de rejoindre le master *Dirigeant Manager Opérationnel d'Entreprise*. Le groupe La Poste étant satisfait de mon travail, j'ai l'opportunité de continuer mon alternance au sein du groupe. Après deux ans à travailler dans le groupe, je souhaite découvrir une autre typologie de vente, par conséquent, le groupe La Poste et moi-même décidons de ne pas continuer ensemble pour la seconde année de master. C'est en août 2017 que j'intègre la société Creacom qui m'accompagne et me donne les outils afin de réussir ce diplôme.

Spécialisée dans la communication digitale, Creacom vise à proposer des solutions de développement innovantes aux TPE/PME afin de les aider à fidéliser ou à trouver une nouvelle clientèle. La société possède également une affiliation au groupe Pages Jaunes. Celle-ci permet aux commerciaux de Creacom de proposer des solutions de communication sur les différents supports proposés par Pages Jaunes (annuaire, pagesjaunes.fr) et ainsi diversifier la palette de services proposés. Pour cela, la société a recours à plusieurs commerciaux en charge de secteurs distincts dont l'objectif est de prospecter et de vendre les solutions de l'entreprise. Elle a également recours à une équipe de développeurs et de référenceurs qui gèrent toute la partie création de sites internet. Pour des raisons financières, la partie développement web et référencement est basée au Maroc, tout comme une partie de la direction. Les commerciaux sont, quant à eux, en totale autonomie sur le terrain.

En tant que commercial, j'ai une importante mission de vente. Mon embauche découle de la volonté de l'entreprise de développer son effectif de commerciaux et ainsi toucher plus de clients. Après 3 ans d'existence, la société Creacom et ses dirigeants souhaitent développer le chiffre d'affaires, mais également dégager du temps pour un des trois

dirigeants qui est, lui, basé dans la région Grand Est. Cette démarche avait pour optique de lui permettre de prendre de la hauteur sur le fonctionnement de l'entreprise en laissant le terrain à une nouvelle force commerciale. Par la suite, cette situation a évolué, nous y reviendrons dans le corps du dossier en évoquant le départ du directeur basé en France. Mes missions au sein de la société consistent donc à prospecter par téléphone auprès de potentiels futurs clients, à conclure mes rendez-vous physiques et à assurer le suivi du portefeuille clients que j'ai créé ou que j'ai récupéré (renouvellement, nouveaux produits).

Mon expérience au sein de la société Creacom m'a permis de développer mes compétences commerciales mais aussi mon autonomie. C'est de ce dernier point que résulte une des problématiques de Creacom, à savoir sa double localité : une partie commerciale en France et une partie développement au Maroc. De ce fait, les échanges d'informations et les contacts sont complexifiés et plus longs. Avec le choix stratégique de développer la force commerciale de la société sur un plus grand territoire, la double localité est-elle toujours possible ? Quelles solutions peut-on développer pour maintenir la double localité ?

Dans un premier temps, nous allons évoquer la société Creacom : son histoire, son fonctionnement. Nous aborderons également l'analyse et la synthèse des différents diagnostics qui nous permettront d'établir une problématique précise et concrète. Dans un second temps, nous développerons le plan d'action et les préconisations à mettre en place afin de répondre à cette problématique aussi bien en termes de chiffrage que de méthodologie. Pour finir, nous amènerons une conclusion relative à la problématique, mais aussi un bilan personnel de ces deux années qui, bien que menées dans deux entreprises différentes, m'ont permis d'appréhender mon métier.

Partie 1 : Présentation de l'entreprises et synthèse des composantes externes et internes

1. Historique de la société

La société Creacom a été créée à la fin de l'année 2015 par FD, KT et AK. Les fondateurs de la société ont tous trois travaillé dans la communication et plus précisément au sein du groupe Futur digital, un des concurrents directs de Creacom. Après avoir travaillé plusieurs années au sein de la même entreprise, ils décident de créer leur propre société en adaptant le système de Futur Digital afin de pouvoir toucher une cible plus large. La société est ainsi créée le 28 décembre 2015 avec un capital de départ de 30 000 €. Celle-ci a pour but d'apporter des solutions de communication aux TPE/PME, aussi bien dans les Pages Jaunes que par la création de sites internet. A terme, les dirigeants de Creacom ambitionnent de développer l'entreprise sur l'ensemble du territoire français.

En janvier 2018, M. T décide de quitter la société Creacom pour des raisons personnelles, laissant de fait l'ensemble de la direction à M. D et M. K. C'est ainsi que l'équipe commerciale se retrouve sans gérant au sein de l'équipe française (nous expliquons l'organigramme de la société dans la partie suivante). C'est de cet évènement que vont découler un certain nombre de problématiques que nous allons évoquer dans ce dossier.

2. Organigramme et fonctionnement interne

La société Creacom compte trois services basés dans deux pays (Maroc, France) :

- **développement web (Maroc)** : 4 développeurs créent et mettent à jour les sites internet pour nos clients ;
- **téléprospection (Maroc)** : 5 téléconseillers démarchent les futurs clients par téléphone pour le compte des commerciaux basés en France ;
- **service commercial (France)** : 2 commerciaux démarchent de nouveaux clients tout en maintenant le portefeuille préexistant. Une assistante commerciale et téléphonique appuie le commercial en poste en prenant une partie des rendez-vous ;
- **direction (France et Maroc)** : 1 directeur gère la partie commerciale en France tandis que les deux autres chapeautent toujours la partie développement web et prospection au Maroc.

3. Domaine d'activité

Creacom est spécialisée dans la communication digitale. Elle propose aux professionnels des TPE et PME d'optimiser leur communication digitale via différents biais :

- optimisation des encarts dans l'annuaire Pages Jaunes ;
- optimisation de la communication sur le site Pages Jaunes ;
- création de site web et gestion du référencement.

La finalité de l'entreprise est de diminuer les montants investis dans les différents supports de communication Pages Jaunes afin d'amener les clients à investir dans la création d'un site web référencé sur un moteur de recherche tel que Google. À noter que Creacom est mandataire indépendant de Pages Jaunes. A ce titre, elle dispose d'un numéro d'affiliation qui lui permet de vendre les services de communication Pages Jaunes.

4. Clientèle

La prise de contact avec nos clients potentiels s'effectue via les entreprises souscrivant au service Pages Jaunes, ainsi, la clientèle visée est bien circonscrite. La prise de rendez-vous est soumise à un certain nombre de critères faisant partie de la stratégie commerciale de l'entreprise. Nous les détaillons ci-dessous.



- **Être client chez Pages Jaunes** : facilitation de la prise de rendez-vous ;
- **Être une TPE/PME** : cible choisie par Creacom du fait de sa petite taille ;
- **Disposer d'un budget alloué à la communication Pages Jaunes supérieur à 1000 euros par an** : seul un montant supérieur à cette somme permet une optimisation de budget pour les entreprises cibles ;
- **Être en contact immédiat avec le décideur** : Creacom fonctionne en vente sèche, il est donc nécessaire d'avoir le bon interlocuteur pour signer un contrat en un seul rendez-vous.

5. Zone d'intervention

Afin d'être rentable et de toucher un maximum de clients, l'entreprise Creacom a établi une zone de chalandise bien spécifique et celle-ci est soumise à certaines règles. Il est nécessaire d'avoir au moins deux rendez-vous par jour dans une zone géographique proche pour se déplacer, et ce dans un rayon de 150 kilomètres maximum autour de notre siège à Nancy. Cela permet d'être au minimum rentable dans chaque déplacement (taux de réussite de 7/10). Les départements visés sont les suivants :

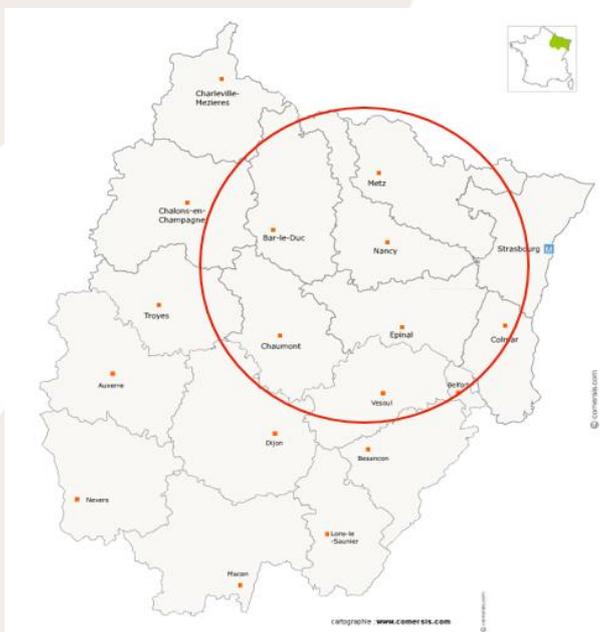


Figure 2: zone d'intervention

6. Diagnostics

Une enquête¹ réalisée par TMO région pour l'AFE (Agence France Entrepreneur)² nous apprend que l'entreprenariat est la carrière la plus intéressante pour 46 % des français. En toute cohérence, depuis la fin de la crise de 2008, on observe une augmentation de la création d'entreprises. En 2017, 591 000 entreprises³ ont été créées, soit une augmentation de 7% par rapport à 2016. Dans son relevé annuel, L'INSEE indique que c'est le plus haut score atteint depuis 2010. Ainsi, c'est vers cette voie que les dirigeants de Creacom se sont orientés après avoir fait leurs armes au sein de plusieurs entreprises. En 2015, la société Creacom voit donc le jour.

Bien que la création d'entreprise ait été facilitée par différentes lois et directives de l'Etat, la problématique de la pérennisation d'une entreprise est récurrente. Selon les statistiques fournies par la Banque de France, plus de 50 000 entreprises⁴ ont vu leur activité défaillir en janvier 2018, pour des raisons variées. Dans la plupart des cas, le problème principal des entrepreneurs reste la gestion de la trésorerie : trop de document officiels à remplir, trop de démarches administratives, trop de coûts annexes (taxes, impôts). Malgré un effort de libéralisation de l'économie sous le précédent gouvernement et le gouvernement actuel (notamment par les réformes du droit du travail), il est toujours délicat de créer, mais surtout de pérenniser son entreprise. Certains entrepreneurs, comme les directeurs de Creacom, font alors le choix de délocaliser une partie de leurs services dans des pays où la législation est plus avantageuse et où les risques de défaillance sont bien moins importants. Dans ce type de situation, on résout le problème du coût et du facteur risque qu'aurait pu engendrer une implantation de la totalité des services en France, en créant toutefois une double localité.

➤ *Que peut-on conclure des diagnostics (voir annexes 1, 2 et 3) ?*

Plusieurs problèmes ressortent clairement et ont cours au sein de l'entreprise. Le premier problème réside dans la très faible présence de la direction auprès des commerciaux et de la téléconseillère basés en France. En effet, depuis le départ du responsable de la partie commerciale en janvier 2018, l'équipe basée en France se retrouve dépourvue de direction directe. La direction prend corps via des échanges – certes réguliers – mais à distance,

¹ http://media.afecreation.fr/file/41/2/infographie_apce_s2.96412.pdf

² <https://www.afecreation.fr/>

³ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3314444>

⁴ http://webstat.banque-france.fr/fr/quickview.do?SERIES_KEY=232.DIREN.M.FR.DE.DF.03.N.ZZ.TT

avec les directeurs basés au Maroc. Néanmoins, ce type de direction entraîne quelques problèmes, notamment une déperdition d'information et une altération de la relation interpersonnelle entre directeurs et employés.

Le second problème se situe dans la réactivité de l'entreprise, mise en porte-à-faux par la distance entre les différents services. Du fait de cette distance, certaines décisions vont mettre plus de temps pour être validées, influant ainsi sur la gestion de l'entreprise.

Ainsi, la société Creacom se retrouve dans une impasse. *Quelle(s) solution(s) peut-elle proposer afin de résoudre ces problèmes tout en préservant sa situation actuelle (délocalisation de plusieurs services au Maroc) et sans fragiliser l'équilibre économique de la société ?*

Dans la partie suivante, nous allons expliquer les différents éléments de la problématique constitutive de ce dossier.

7. La double territorialité : une fausse bonne idée ?

Comme nous l'avons évoqué plus haut dans ce document, la situation de la société est complexe. Ainsi, le développement et la pérennisation de celle-ci doit passer par a recherche de solutions adaptées. Afin de replacer ce dossier dans son contexte, les parties suivantes exposeront les raisons qui ont fait émerger la problématique, puis nous développerons les différents diagnostics.

7.1. Ma mission principale au sein de l'entreprise

Entre mon embauche et la situation actuelle, mes missions ont quelque peu évolué. En effet, le départ du seul directeur basé en France a bousculé le fonctionnement de l'équipe française. Lors de mon embauche, les missions qui m'ont été confiées étaient bien plus restreintes. J'avais pour rôle de me créer un portefeuille clients en prospectant par téléphone (uniquement des TPE/PME) et de gérer celui-ci. Ainsi, mon embauche avait pour but de dégager du temps à mon responsable afin que celui-ci puisse se concentrer sur les tâches administratives, tout en continuant à développer son portefeuille et à gérer la base clients actuelle.

La situation ayant évolué en janvier 2018 (départ du directeur commercial basé en France), les tâches qui m'étaient confiées ont logiquement évolué afin de combler ce départ. J'ai donc repris l'ensemble du portefeuille de la société sur la région Grand Est ainsi qu'une partie de la gestion administrative : gestion des dossiers et des litiges. De plus, j'ai bénéficié d'une grande autonomie : n'ayant plus de N+1 en direct, je devais donc réagir rapidement aux différentes problématiques auxquelles j'ai pu être confronté. Malgré l'existence d'un deuxième directeur basé au Maroc, avec qui j'ai des entretiens réguliers, la situation est devenue problématique.

7.2. Analyse du déroulement de ma mission et de ses résultats

Ma mission principale étant de maintenir et de développer le portefeuille clients dans toute la région Grand Est, nous pouvons dire que celle-ci est remplie. Néanmoins, la réalisation de ma mission principale est entravée par la situation de management actuelle. En analysant la situation, il est possible de dégager plusieurs points qui complètent ceux relevés grâce aux outils d'analyse (en annexe 1, 2, 3 : PESTEL, SWOT, Porter). Ceux-ci sont répartis entre avantages et inconvénients ci-après.

7.2.1. Inconvénients

❖ Problèmes de communication inter-services

La communication est transmise en différé, du fait de la distance qui sépare les différents acteurs, les échanges d'informations sont beaucoup plus longs et moins précis. De plus, il m'est impossible de pouvoir communiquer directement avec le service développement, je suis obligé de passer par la direction. Cette impossibilité de communication directe déforme et ralentit l'information.

Par ailleurs, je n'ai que très peu de retour d'informations de la part de l'équipe marocaine. Je n'ai pas d'informations sur la création et le développement des sites internet, ni sur leur évolution. Ainsi, ce manque d'information est pénalisant, notamment lorsque les clients souhaitent suivre l'avancement de leur dossier.

❖ **Ralentissement du développement de la société**

Il est également difficile de proposer de nouvelles solutions de communication et de les appliquer. La direction n'étant pas sur place, elle ne peut former à d'autres solutions de communication innovantes.

De même, aucun feedback n'est rendu par rapport aux résultats qui sont fournis par les commerciaux. Ceux-ci naviguent donc à vue, sans avoir de vision d'ensemble. Malgré des rencontres ponctuelles avec le directeur marocain lorsque celui-ci est en déplacement en France, le département commercial ne peut donner des informations chiffrées sur son travail et n'a pas de réunions hebdomadaires avec la direction. Cela semble trop peu pour établir une vision et un plan d'action à plus long terme.

En outre, le recrutement et la gestion de nouveaux commerciaux sont complexifiés. Il est difficile d'établir des recrutements, et surtout des formations à distance. Notons que le rôle de formateur échoyait précédemment à l'ancien directeur commercial.

❖ **Coût des transports**

Un des directeurs effectue régulièrement des trajets Maroc-France afin de gérer le suivi des contrats et l'encaissement de ceux-ci. L'avion ayant un coût important, aussi bien financièrement que physiquement, il est indéniable que cela entraîne des instabilités dans la société.

❖ **Maîtrise de la langue**

Si le Maroc est une ancienne colonie française qui a gardé des liens très profonds avec la France, le français n'a aucun statut linguistique au Maroc (langues officielles : amazighe/berbère et arabe standard). Sur 35 millions d'habitants⁵, seulement 37 025 (en 2017) étaient scolarisés en français⁶ via un réseau d'établissements scolaires homologués par le ministère français de l'Education Nationale. Ainsi, le français n'est pas la langue première des développeurs web. Conséquemment, on peut observer une déperdition en termes de qualité syntaxique et orthographique chez ceux-ci. Déperdition qui peut avoir un impact négatif sur l'image de l'entreprise.

⁵ <http://countrymeters.info/fr/Morocco>

⁶ <https://ma.ambafrance.org/Reseau-de-l-enseignement-francais-au-Maroc>

7.2.2. Avantages

Bien entendu, le choix de délocaliser certains services au Maroc est motivé par des avantages indéniables que nous listons ci-après.

- **Coût**

Le coût salarial au Maroc est bien plus intéressant si on le compare au coût en France. De plus, mis à part le temps de mise en place, la création d'un site fait par un développeur marocain ne présente aucune différence par rapport à un développement fait en France.

- **Proximité de la direction avec le service de développement web**

Le service développement connaît un turn-over important, il est donc important d'être présent auprès de ces équipes. La technologie évoluant rapidement, il est continuellement nécessaire de former les développeurs et les référenceurs aux nouvelles technologies pour être à jour. De plus, une fois formés, les commerciaux en France disposent d'une grande autonomie, il est donc plus simple de se concentrer sur le service développement.

- **Proximité culturelle et linguistique**

Un des avantages important du Maroc réside dans sa similitude avec la France. En effet, la France continue d'avoir de très forts liens économiques, linguistiques et culturels avec le Maroc, ainsi on estimait en 2004 que 9 336 564 personnes parlaient français⁷ sur 35 millions d'habitants (on ne parle pas ici de bilinguisme total, mais d'une maîtrise suffisante pour une communication quotidienne efficace). Par ailleurs, de par les liens historiques entre les deux pays, on observe que les cultures sont suffisamment proches pour que l'aspect socio-culturel ne soit pas un frein, mais plutôt un facilitateur dans le cas d'une entreprise franco-marocaine (nous y reviendrons dans la partie 7.3.2).

Les points évoqués précédemment, dans les diagnostics ou dans le bref développement de l'analyse de mes missions m'amènent donc à développer une problématique relative à cette double territorialité franco-marocaine.

⁷ https://www.hcp.ma/Recensement-general-de-la-population-et-de-l-habitat-2004_a633.html

- A l'heure de la recentralisation des services directionnels, comment une TPE dont les différents services sont positionnés sur plusieurs territoires peut apporter un management et une gestion de proximité avec ses employés ?
- Quelles sont les grandes lignes de cette stratégie ?
- Quelles sont les différents coûts et avantages de chaque solution ?
- Quelles en sont les limites ?

Ce sont ces quatre points qui seront développés dans les parties suivantes, tout en apportant une vision d'ensemble de la situation et en prenant en compte les différentes volontés et obligations de la direction.

7.3. Réflexions autour de la problématique

Afin de prendre de la hauteur par rapport à cette problématique de double localité, il est intéressant d'avoir accès à un panorama plus global et donc de se renseigner sur le cas d'autres entreprises fonctionnant sur le même modèle que Creacom. Dans cette partie, plusieurs sources seront mobilisées et analysées.

7.3.1. Avantages de la délocalisation

Source 1 : « *Délocalisation : ces entreprises qui s'installent au Maroc* »⁸
(Comité de rédaction, *Argus de l'assurance*, 2007)

Le site l'Argus de l'assurance⁹ – journal spécialisé en *risk management*¹⁰ – expose plusieurs informations relatives à la délocalisation des entreprises et/ou services de celles-ci au Maroc.

Comme Creacom, un nombre important d'entreprises ont fait le choix de délocaliser tout ou partie de leurs services au Maroc. On recense ainsi des TPE-PME, mais également des entreprises nationales comme AXA, BNP Paribas ou encore France Télécom. En effet, les avantages sont importants :

⁸ <http://www.argusdelassurance.com/indices-hebdomadaires/delocalisation-ces-entreprises-qui-s-installent-au-maroc.7761>

⁹ <http://www.argusdelassurance.com/>

¹⁰ "Le Risk Manager pilote la gestion de l'ensemble des risques de l'entreprise (industriel, financier, etc.). Il supervise notamment la couverture assurantielle." (Source : <http://referentiels-metiers.opiiec.fr/fiche-metier/151-risk-manager>)

- salaires trois fois moins élevés qu'en France ;
- durée de travail hebdomadaire de 44 heures, contre 35h en France ;
- loyers et charges très abordables ;
- facilitation de l'implantation d'entreprises sur le sol marocain grâce au gouvernement qui cherche à développer son économie tout en diminuant son taux de chômage très important.

Parmi les mesures d'attractivité mises en places, on observe « une fiscalité attrayante : pas d'impôt sur les sociétés pendant cinq ans, une exonération de charges sociales, une prime de 8000 € pour la formation des jeunes embauchés... ».

De plus, les habitudes de travail et la formation professionnelle au Maroc se rapproche énormément des pratiques françaises. De ce fait, il est possible de garder une prestation de service de qualité relativement équivalente à celle que l'on pourrait trouver en France, tout en faisant une économie d'environ 30%.

La globalisation économique entraîne une comparaison systématique des offres : les clients demandent un produit performant et qualitatif, avec des tarifs compétitifs. Ainsi quelle solution pourrait avoir une entreprise pour rester dans la course avec ses concurrents, si ce n'est la délocalisation ?

Grâce à ce comparatif, il apparaît comme évident qu'une entreprise comme Creacom bénéficie largement d'une délocalisation au Maroc : résultats similaires, économie d'environ 37 200 € en une année (calcul effectué sur la base du salaire des développeurs : voir infographie ci-dessous¹¹), charges exonérées d'impôts et nombre d'heures travaillées supplémentaires.



Figure 3 : comparaison - salaire moyen d'un développeur en France et au Maroc

¹¹ Chiffres fournis par Creacom.

7.3.2. L'interculturalité du management, un véritable défi

Source 2 : « *Les clés pour devenir un manager international* »¹²
(Marion Senant, *Cadremploi.fr*, 2013)

L'article de Marion Senant (journaliste et entrepreneuse) présente l'impact de la dimension interculturelle dans le management et sa prise en compte.

Les principaux avantages de la délocalisation au Maroc, nous les avons établis précédemment, sont évidemment le coût et la persistance du français (malgré les limites que nous avons exposées). Malgré une certaine proximité linguistique, il est nécessaire de prendre en compte les différences culturelles de chaque pays. Cette dimension est évidemment à prendre en compte pour une entreprise qui fait le choix de s'installer au Maroc, comme cela a été le cas avec Creacom.

La dimension interculturelle est à ce point présente que, comme l'explique l'entrepreneuse, la tenue d'une réunion ne sera pas admise de la même façon en fonction de la culture de chacun. Comme il l'est expliqué dans l'article, une simple réunion ne sera pas admise ou tenue de la même façon en fonction de la culture de chacun. Plusieurs dimensions peuvent être impactées : degré de formalité, politesse, gestion de la prise de parole, objectifs de la réunion, etc...

Une des solutions proposées par Marion Senant en termes de gestion interculturelle est de prendre appui sur un employé local qui serait à même de comprendre et de gérer les données interculturelles en les explicitant, tout en gardant à l'esprit que « *dans le management interculturel, ce qu'il ne faut jamais oublier, c'est que nous avons plus de points communs que de différences* » (Philippe Pierre, co-directeur du master Management Interculturel de l'université Paris-Dauphine, cité dans l'article).

Source 3 : Rhani, Z., Ferrie, J. N., Boutaleb, A., et Dupret, B. (2016). *Le Maroc au présent*.¹³

¹² <https://www.cadremploi.fr/editorial/formation/management-developpement-personnel/detail/article/les-cles-pour-devenir-un-manager-international.html>

¹³ <https://books.google.fr/books?id=IQWQDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=le+maroc+au+pr%C3%A9sent&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwj0mZiyu6bbAhWEWxQKHc-SDTkQ6AEIKDAA#v=onepage&q&f=false>

Cet ouvrage analyse les récentes transformations (économique, sociales, culturelles, etc.) ayant eu lieu au Maroc durant les 25 dernières années. Les auteurs y font un inventaire des différences entre le management français et le management marocain. Nous retenons en particulier l'aspect disciplinaire décliné en deux éléments :

- la discipline n'est pas vue de la même façon : le management mis en place est un management plutôt autoritaire basé sur la peur de la sanction ;
- il faut constamment surveiller le travail réalisé, car il est courant que les employés marocains testent leurs managers, il est donc nécessaire que ceux-ci soit constamment présent et contrôlent la qualité du travail effectué.

Ce que l'on comprend bien par ces deux exemples, c'est qu'un dirigeant français doit être présent au sein de son équipe marocaine s'il souhaite que le travail soit réalisé dans son intégralité. Tout repose alors totalement sur un management autoritaire, à la différence de la France où le management dans des petites structures telles que Creacom est plus participatif et collaboratif. C'est également pour cette raison que les délais de réalisation d'un site internet sont généralement plus longs que ce que pourrait faire un développeur en France.

De plus, on observe en France une relation différente de l'employé à son entreprise. L'employé a une vision à long terme : il souhaite pérenniser sa situation, il va alors travailler dans ce sens pour la société, et en retour, la société va œuvrer à garder ses meilleurs éléments.

7.3.3. La proximité, un atout indéniable pour les PME/TPE

Source 4 : Torres, O. (2000). *Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME*. 5ème Congrès International sur la PME.¹⁴

Au sein de cet article, Olivier Torres (Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université Paul Valéry) s'interroge sur la notion, centrale selon lui, de proximité dans la gestion des TPE/PME.

¹⁴ <http://www.oliviertorres.net/travaux/pdf/ot1lille.PDF>

Ainsi, il développe le postulat que la proximité du dirigeant avec ses employés dans le cas d'une TPE-PME est primordiale. Tout au long de l'article, il explique qu'une décentralisation des services de manière trop importante crée des problèmes de management des différentes équipes. Cela atténue par exemple l'efficacité de la supervision directe et crée des latences dans la mise en place d'actions ou de solutions.

Plus loin, il explique que la proximité des différents services entraîne d'une part une plus grande polyvalence des employés et d'autre part une meilleure appréhension de l'entreprise : « *Ces contacts multiples et répétés induisent une meilleure connaissance et une plus grande sensibilisation aux divers problèmes de l'entreprise. La proximité favorise la polyvalence et donc l'absence de décomposition fonctionnelle au sein de l'entreprise.* » (Torres, 2000, p.6)

Olivier Torres conclut en expliquant que la proximité est une notion incontournable dans une société de type PME puisque :

- la plupart de la gestion est effectuée de manière informelle :
- la force de ce type de structure réside dans sa réactivité et son adaptabilité par rapport à de plus grosses structures.

Ces forces peuvent se transformer en faiblesses si le temps passé à communiquer des informations est trop grand ou trop différé, entraînant ainsi un retard par rapport à la concurrence.

La délocalisation est donc parfois inévitable pour une société afin pouvoir tenir ses engagements en terme de rentabilité. Dans ce type de situations, il est donc indispensable de trouver une solution de management d'équipe à distance qui soit pérenne. C'est ce point que je vais développer dans la troisième partie.

Partie 2 : préconisations à l'entreprise

Deux actions peuvent être mises en place de manières différentes en fonction des attentes de la société Creacom et de ses dirigeants, ceci afin de pouvoir avoir une palette de choix plus larges. Aujourd'hui, aucune d'elles n'est mise en place car les dirigeants sont dans l'attente de la rédaction complète du projet et des propositions afin de pouvoir imaginer une mise en place possible ou non de chacune d'elles.

1. Mise en place d'outils de management afin de favoriser la proximité

1.1. Objectif de l'action.

Comme nous avons pu le voir dans la première partie de ce projet de fin d'études, la société Creacom connaît un important déficit de proximité en termes de gestion managériale vis-à-vis des équipes basées en France. Il est donc nécessaire de proposer des solutions rapides afin de ne pas mettre la société dans une situation délicate. Pour pouvoir mesurer l'efficacité de ces actions à venir, il faut créer des objectifs à atteindre clairs :

- **temporalité de la réalisation** : est-ce un objectif à court, moyen ou long terme ?
- **clarté de l'objectif** : il doit être compréhensible par l'ensemble des salariés de l'entreprise. De même, l'origine de ces objectifs doit être expliquée à l'équipe, tout comme la façon dont sera évalué leur réalisation.

Afin de pouvoir établir des objectifs de façon concrète, il est possible d'utiliser l'outil SMART :

- **Spécifique** : le projet doit être compréhensible, clair et sans ambiguïtés, ainsi les employés savent à l'avance comment vont se dérouler les choses ;
- **Mesurable** : il doit être quantifié ou qualifié, il faut définir un seuil à atteindre afin de savoir quels objectifs clairs chacun doit atteindre. Sans cela, il est impossible de se représenter un objectif ;
- **Accessible** : il faut absolument que ce projet soit atteignable pour pouvoir arriver à motiver l'ensemble des employés et les convaincre de la réalisation de celui-ci. Cela sera alors plus simple de faire accepter les changements, mais également de motiver à la réalisation des objectifs ;

- **Rattaché à un projet** : il est nécessaire que les outils de réalisation de ces objectifs soient concrets, dans le cas contraire les objectifs pourraient être doucement absorbés dans la routine de l'entreprise et oubliés ;
- **Temporel** : il faut qu'il soit défini dans le temps : il est donc nécessaire d'établir un calendrier avec un échelonnage des points à valider, une date de début et de fin. Sans cela, les objectifs ont souvent tendance à être oubliés au vu des urgences qu'il peut y avoir dans une entreprise.

Une fois que ces règles sont clairement établies, nous pouvons présenter notre objectif pour répondre à la problématique de la double localité :

Objectif : *Mettre en place des solutions de management à distance afin de réduire le manque de proximité dû à la double localité de l'entreprise.*

Nous allons maintenant utiliser l'outil SMART sur cet objectif précis :

- **Spécifique** : mise en place de plusieurs outils de management à utiliser de manières récurrente afin d'établir un véritable management de proximité entre la direction et ses équipes commerciales :
 - Skype ;
 - Outils de gestion de suivi (Tableau Excel, tableau de bord, Pad collaboratif) ;
 - Réunion hebdomadaire entre toutes les équipes ;
 - Suivi de chaque client même non signé.
- **Mesurable** : nous ne visons une amélioration de la qualité de management, de ce fait les indicateurs seront nécessairement plus qualitatifs que quantitatifs, même si cela peut et doit avoir un impact positif sur les résultats de l'entreprise :
 - mise en place de réunions afin d'apprécier ou non l'avancement des solutions ;
 - mise en place d'un questionnaire rapide sur le ressenti de chacun : taux d'utilisation des nouveaux outils par jour/semaine, échelle de Likert sur la facilité de prise en main ;

- **Accessible** : il faut ici que chaque partie prenante se sente concernée par le projet et sa réussite, son explication et son application se font dans l'immédiat. Néanmoins, la direction doit accompagner chaque partie afin de maintenir concernés tous les employés.
- **Rattaché à un projet** : les outils sont concrets et rapidement accessibles à l'ensemble des intervenants ;
- **Temporel** : le projet doit s'étaler sur une durée importante afin de pouvoir apprécier les évolutions ;
 - *1er point* : au bout de 3 mois - quelles sont les améliorations à apporter ?
 - *2ème point* : au bout de 6 mois : bilan à mi-parcours, il sera possible de quantifier les avancées du projet ;
 - *3ème point* : au bout d'un an - bilan du projet, quels sont les points à retenir ? Ceux à changer ? Cela a-t-il vraiment modifié le fonctionnement et amélioré la situation ?

1.2. Moyens mis en place

Pour définir le plan de mise en place des changements, il nous faut établir les différents moyens à investir dans la société, qu'ils soient humains, financiers, matériels ou autre. Afin d'avoir une vision claire, nous allons traiter cela sous deux aspects : les ressources tangibles et les ressources intangibles.

❖ Ressources tangibles

- *Physiques* : terrain, machines.
- *Financières* : capacité à répondre à l'objectif.

❖ Ressources intangibles

- *Technologiques* : savoir-faire, marque, brevet.
- *Commerciales* : réputation, notoriété, relations avec la clientèle.
- *Humaines* : dynamisme des équipes, flexibilité, capacité à échanger des informations.
- *Organisationnelles* : système d'information, bases de données.

Un point à ne pas négliger réside dans les parties prenantes de ce projet. En effet, elles doivent être identifiées puis cartographiées afin de mieux comprendre les attentes de chacun par rapport au projet. On distingue :

- les parties prenantes internes/externes ;
- les parties prenantes contractuelles (salariés, fournisseurs) ou non (pouvoirs publics) ;
- les parties prenantes économiques (clients, fournisseurs) ou sociétales (pouvoirs publics).

1.2.1. Ressources tangibles

- ❖ **Physiques** : très peu de ressources physiques sont à déployer. La majeure partie du projet repose sur des investissements intangibles. En effet, l'ensemble des équipes possède déjà des locaux et les différents outils informatiques nécessaires à la mise en place de ce projet.
- ❖ **Financières** : un des seuls investissements qui doit être fait est celui du temps que nous allons consacrer à la mise en place et au bon suivi des préconisations. Les outils que nous allons utiliser sont déjà présents au sein des équipements informatiques de la société, seulement, ils ne sont pas utilisés. Plusieurs outils peuvent être mobilisés : Skype pour mettre en place des réunions à distance, mise en commun d'informations par des canaux gratuits tels que WhatsApp pour faire des retours et communiquer des informations courtes, ou encore Google Drive, pour communiquer des tableaux Excel mis à jour quotidiennement. Le seul véritable investissement financier à faire est l'achat d'un vidéoprojecteur afin de pouvoir visualiser l'ensemble des équipes sur un même écran. Pour un vidéoprojecteur de milieu de gamme, cela représenterait un investissement d'environ 161 € sur un site tel qu'Amazon¹⁵.



¹⁵ https://www.amazon.fr/Vid%C3%A9oprojecteur-Artlii-R%C3%A9troprojecteur-Supporte-Compatible/dp/B079BJDHFF/ref=sr_1_3?ie=UTF8&qid=1527500022&sr=8-3&keywords=vid%C3%A9oprojecteur

1.2.2. Ressources intangibles

- ❖ **Technologiques** : c'est cette partie qui mobilisera le maximum de ressources. En effet, l'ensemble des équipes va devoir être formé à l'utilisation des différents outils. Bien que cette formation puisse être assurée par les dirigeants, cette partie risque d'être relativement chronophage. En outre, il sera nécessaire de créer des fiches de route pour mise en place et le suivi afin que chaque intervenant sache ce qu'il fait et qu'elle est sa place.

- ❖ **Commerciales** : dans l'immédiat, la solution est justement là pour aider les équipes à améliorer leur fonctionnement, réduire les délais et pouvoir analyser les points à perfectionner. De fait, il ne devrait pas y avoir de ressources commerciales à mobiliser. Ainsi, le client ne sentira le changement mais l'entreprise pourra plus facilement s'adapter en interne.

- ❖ **Humaines** : la partie ressources humaines est également un axe important. En effet, nous cherchons ici à modifier le fonctionnement des équipes et de la direction employée. Il est donc nécessaire de motiver les employés en les incluant dans le projet dès le début de celui-ci, mais aussi de leur demander d'apporter leur point de vue. Cela va de pair avec les changements de management opérés, puisque la prise de contact entre les services sera grandement facilitée par la mise en place de réunions hebdomadaires et d'échanges d'informations par WhatsApp.

- ❖ **Organisationnelles** : cette partie est probablement celle qui subit le plus de bouleversements car elle concerne le cœur même de cette première préconisation. Tous les outils que nous allons proposer d'exploiter sont actuellement présents et accessibles au sein de l'entreprises, bien que non utilisés. D'une part, nous allons devoir créer une véritable base de données clients qui aura vocation à être mise à jour constamment. D'autre part, il sera nécessaire de mettre en place les outils de communication et de management (voir partie 1.2.1) entre la direction et les salariés des deux continents.

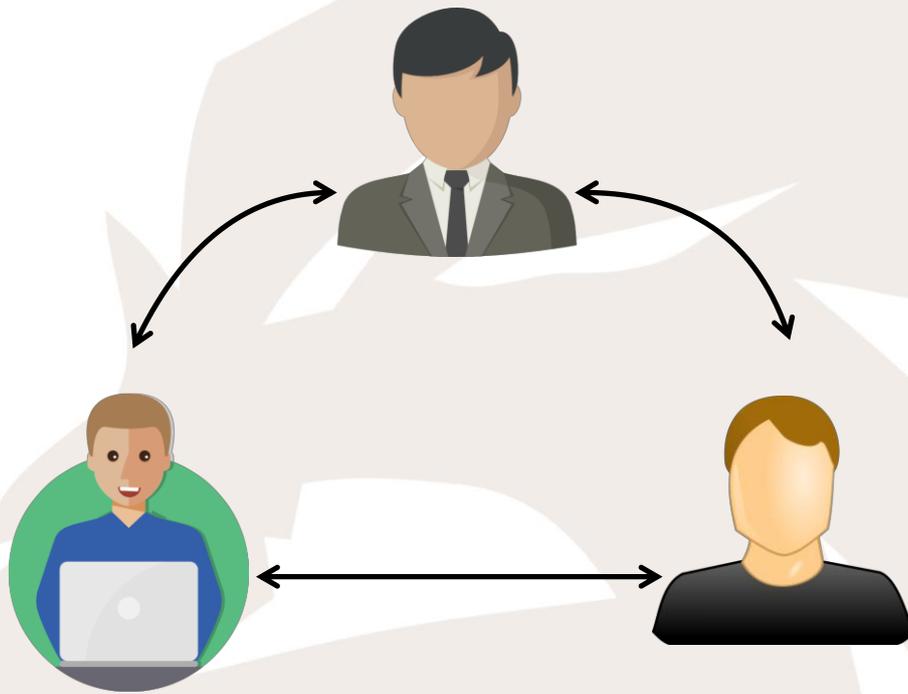


Figure 4 : Une communication et un management partagés

Concernant les parties prenantes, seulement deux sont à retenir et celles-ci sont internes :

- **les salariés**, dont on va changer le mode de fonctionnement et les habitudes. De plus, le management devra être adaptatif : comme nous l'avons évoqué en 7.3.2, des contraintes interculturelles pèsent sur le management. Dès lors, le travail de management sera effectué par étapes et, s'il le faut, modifié le fonctionnement en cours de processus.
- **les dirigeants** qui, eux aussi, vont subir des changements de leurs habitudes de travail, car ils seront amenés à animer des réunions et à suivre de plus près l'avancée de chaque salarié. Ces dispositions vont demander du temps, et probablement une certaine résistance de la part de ceux-ci, voilà pourquoi il sera nécessaire d'explicitier clairement les raisons de ces changements, mais aussi leur nécessité.

1.3. Méthodologie

Afin de cadrer au mieux la préconisation, il est nécessaire de mettre en place une planification claire et ordonnée pour les actions à venir afin que celles-ci puissent se dérouler de manière la plus efficace possible. Nous avons donc utilisé un diagramme de Gantt (voir page suivante) que nous allons détailler ci-dessous.

Tâches	Durée	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet
Préparation														
Création des supports de suivi (Excel)	2 mois	■	■											
Formation des équipes sur les solutions de communication internes service	1 mois	■	■											
Création de groupes de discussion WhatsApp entre les équipes	1 mois	■	■											
Mise en place de Clouds partagés pour échanger des informations	1 mois	■	■											
Création d'un véritable fichier client via Excel	2 mois	■	■											
Mise en place														
Mise en place de réunions hebdomadaires	Continue 1 fois/ Semaine			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Suivi des salariés par tableau de bord	Continu			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Remplissage du fichier clients	Continu			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Mise en commun des informations	Continu			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Suivi														
Vérification et modifications	Continu			■	■	■	■							
Bilan	Continu					■								
Bilan	Continu								■	■				
Bilan	Continu											■	■	
Bilan annuel	Continu													■

Tableau 1: diagramme de Gantt – première préconisation

1.3.1. Préparation

- ❖ *Création de supports Excel¹⁶ pour le suivi de l'avancement des salariés (voir Annexes 4 et 5).*

Afin d'avoir une vision plus globale des effectifs et de ce qui est réalisé, nous allons mettre en place un tableau de bord, qui devra être rempli et mis à jour quotidiennement par les employés. Ainsi, les dirigeants auront une vision plus précise du fonctionnement de chacun et pourront opérer un réajustement en cas de besoin.

Par ailleurs, cela permettra d'augmenter la visibilité de certaines tâches afin que celles-ci ne soient pas oubliées : code couleur, notification des dates butoirs afin d'avoir une vision plus large sur les capacités de l'entreprise et sur ce qu'il reste à faire à chaque employé.

➤ **A quelle partie de la problématique cela répond-il ?**

La double localité de la société Creacom ne permet actuellement pas aux dirigeants d'être présents sur les deux sites en même temps. Si l'entreprise n'était présente que sur un seul site, il serait possible d'avoir une vision plus claire, mais dans la situation qui nous concerne, il est nécessaire d'apporter des outils afin de pouvoir suivre leurs salariés, même à distance, et ainsi pouvoir donner des directives cohérentes.

- ❖ *Formation des équipes sur les solutions de communication internes*

Il est incontournable de former ou du moins expliquer comment va s'opérer le changement de système. Même si cela ne demande pas une formation importante, il est nécessaire d'investir un peu de temps pour pouvoir répondre aux questions et aux attentes de chaque salarié. Ce temps d'explication sera gagné sur le temps de mise en place : un système mal expliqué entraîne un démarrage laborieux et de nombreux ajustements futurs. De même, avoir une *écoute active*¹⁷ afin d'améliorer le système est primordial : si tous les

¹⁶ Il avait été évoqué la possibilité de développer un logiciel de suivi client en interne, néanmoins, les développeurs n'ont pas la capacité de le réaliser et le coût d'achat d'un logiciel de gestion est trop élevé.

¹⁷ Concept développé par Carl Rogers (1995), à l'origine dans le milieu de la psychologie. Il sera ensuite repris et adapté pour des stratégies commerciales et de management. Appelée aussi *écoute bienveillante*, elle vise à décoder et à reformuler les implicites émotionnels qui ne sont pas formulés explicitement dans le discours de l'autre.

employés ne se sentent pas concernés et motivés par ce projet, sa réussite est déjà presque nulle.

➤ **A quelle partie de la problématique cela répond-il ?**

La formation à de nouveaux outils de communication vise à mettre tous les salariés au même niveau et à faciliter la création de liens, mais aussi les échanges d'informations entre chacun d'entre eux. Chaque employé ne détient à l'origine qu'une petite partie des informations nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Longchamp (2003) parle de *cognition distribuée* et l'explique comme suit :

« On parle de cognition distribuée parce que les acteurs ne disposent pas de la connaissance complète permettant de réaliser avec succès la tâche. La connaissance est distribuée, chaque élément du système en détenant une part, avec des caractéristiques différentes. » (2003, p.63)

Ainsi, la formation à des outils d'échange et de partage d'informations permet aux employés d'avoir un regard plus global sur les activités de l'entreprise et donc de réaliser au mieux leur activité.

❖ *Mise en place d'un Cloud partagé.*

Cette étape est relativement simple à réaliser mais elle reste néanmoins indispensable afin que les deux équipes puissent se transmettre des informations et des documents directement et plus rapidement. Le Cloud envisagé serait Google Drive¹⁸, de par sa facilité de prise en main, sa capacité de stockage, son accessibilité et la stabilité de ses serveurs.

➤ **A quelle partie de la problématique cela répond-il ?**

Jusqu'alors, les responsables faisaient le lien entre les différentes équipes en étant le seul biais de communication. La mise en place d'un Cloud permettra donc de lui dégager du temps en permettant que les différentes équipes échangent directement. Ce temps pourra être réinvesti dans le management et la gestion de ses équipes mais aussi de l'entreprise.

¹⁸ https://www.google.com/intl/fr_ALL/drive/

❖ *Création d'un groupe de conversation WhatsApp*

WhatsApp est un outil supplémentaire pour la prise de décisions, que cela soit pour le dirigeant ou le commercial lorsqu'il recherche une information. L'application gardant un historique des conversations et permettant la recherche dans celui-ci, il est aisé de retrouver une donnée. Par ailleurs, le côté ludique de cet outil de communication est à même de créer une véritable cohésion d'équipe.

➤ **A quelle partie de la problématique cela répond-il ?**

Il est à nouveau question de réduire au minimum l'impact de la double localité, afin que, même à distance, les échanges d'informations soient rapides et permettent de gagner en productivité.

❖ *Création d'un fichier clients (Annexe 6)*

A l'heure actuelle, Creacom ne possède pas de fichier clients qui soit commun à tous les membres de l'équipe, modifiable après chaque rendez-vous ou tâches effectuées. Ainsi, il est obligatoire de contacter les dirigeants pour avoir une réponse. De même, lorsque que le dirigeant souhaite avoir un retour sur un client, il se doit de contacter les commerciaux. Cette absence de fichier clients entraîne donc un retard sur les décisions. La mise en place d'un tel fichier rempli et mis à jour régulièrement permettrait de pallier ce problème, de gagner du temps et ainsi de pouvoir se consacrer au cœur de métier. Dans un premier temps, il semble plus simple d'utiliser un outil informatique basique et abordable tel qu'un fichier Excel. En fonction des résultats, il pourra être intéressant de penser à investir dans un véritable logiciel de gestion de données clients.

➤ **A quelle partie de la problématique cela répond-il ?**

Tout comme le fichier de suivi des salariés, la base de données clients est là pour apporter un soutien informatique et gagner du temps pour la réalisation des activités. La mise en place de cet outil facilite grandement l'organisation, la recherche, la modification et l'échange d'informations malgré l'absence des dirigeants sur l'un des deux sites.

1.3.2. Mise en place

❖ *Mise en place de réunions hebdomadaires*

Il n'y a actuellement aucun contact direct entre les différentes équipes, le seul moyen de communiquer étant de passer par les dirigeants. Ainsi, ces réunions visent à investir l'ensemble des salariés, mais également à créer un lien entre chacun d'entre eux. De plus, ces réunions hebdomadaires permettront aux dirigeants d'avoir une vision plus globale des avancées de sa société. Les réunions de travail représentent la principale phase préparatoire de l'activité : elles permettent d'échanger et de transmettre connaissances et informations, d'élaborer et d'interpréter des données, mais aussi de débattre et de négocier (Lacoste, 1995).

➤ **A quelle partie de la problématique cela répond-il ?**

Bien que mises en place à distance via visioconférence, les réunions hebdomadaires permettront d'instaurer un rythme et une rigueur à l'entreprise. Ainsi, les différents acteurs de la société seront mis plus rapidement et plus précisément au courant des avancées ou des changements qui doivent être opérés, et renforcera également le contact entre les équipes qui pourront ainsi échanger sur le travail de chacun. Parallèlement à la mise en place des réunions hebdomadaires, les points suivants seront déployés :

- fichier de suivi – tableau de bord ;
- fichier client ;
- conversation WhatsApp ;
- mise en commun des informations via le Cloud.

1.3.3. Suivi

A partir de la mise en place des recommandations, il semble évident que des modifications auront lieu pour se réajuster à la situation réelle de l'entreprise. C'est pourquoi une période de trois mois (septembre à novembre) sera prévue afin d'améliorer les dispositifs énoncés. Des réunions en novembre, février et mai seront prévues afin de faire le point au cours de l'année et d'ajuster les différents modes de fonctionnement en fonction

des retours de chacun des salariés. Enfin, un point global sera à effectuer en juillet de l'année suivante afin de valider ou non la réussite de ce projet.

- Quels résultats ont été obtenus ?
- Les objectifs ont-ils été atteints ?
- Cela a-t-il eu un impact positif sur notre chiffre d'affaire ?
- Cela a-t-il eu un impact positif sur le fonctionnement de notre société ?
- Le processus doit-il encore subir des modifications ?

1.4. Animation de l'équipe

Afin de donner toute ses chances à ce projet, il est primordial d'animer les équipes afin de rendre celles-ci plus concernées. Le but est donc de mettre les salariés au cœur du projet.

Pour animer l'ensemble des équipes, je propose une vision plutôt créative afin de laisser cours à l'esprit de chacun pour améliorer la préconisation proposée. Les employés étant les premiers concernés par ces mesures, il est important que celles-ci ne soient pas drastiquement éloignées de leurs activités quotidiennes ou incompatibles avec celles-ci. Dans une volonté d'ergonomie de l'activité et d'amélioration de l'environnement de travail, il est nécessaire que les tâches proposées (*travail prescrit*) soient réalisables ou adaptables à la situation effective de l'employé (*travail réel*) (Schwartz, 2000). Par exemple, dans le cas d'un commercial itinérant se trouvant systématiquement sur la route aux alentours de 16h, il est impensable de planifier la réunion hebdomadaire de mise en commun lors de ce créneau horaire.

1.4.1. Encourager les propositions

Le présent projet est vital pour la pérennisation de l'entreprise, ainsi, toute idée innovante est bonne à examiner. Lors de la mise en place de la préconisation, il est impératif d'encourager les équipes à proposer des améliorations, ceci permettant de créer de solides leviers pour leur motivation. Ainsi, pour concerner et motiver l'ensemble des équipes, il

pourra être intéressant de prêter attention aux éléments langagiers. Marie-Madeleine Sève, dans un article de l'Express¹⁹ nous propose d'être attentifs à deux points :

« Attention donc aux formules qui censurent : "On a déjà essayé il y a cinq ans !", "si c'était aussi simple, ça se saurait...". Méfiez-vous aussi du "c'est génial", qui minimise la suggestion du voisin. Autre posture qui décourage, les formules négatives : "ne pourrait-on pas ?", "pourquoi ne pas tenter... ?", "comment éviter que...?". Car elles soulignent a priori l'impossibilité d'agir. »

Ainsi, l'image du projet passe d'abord par la manière dont on le communique. En d'autres termes : pour encourager les employés à avoir une vision positive du projet, il faut en parler de manière positive. L'ensemble du projet doit être porté par le même leitmotiv positif : il n'y a pas d'échecs, il n'y a que des choses à améliorer.

1.4.2. Favoriser la cohésion de groupe

Ici, le but est de créer des ateliers pour favoriser la rencontre des différentes équipes et permettre le partage d'expériences et de ressentis sur leurs façons de travailler. La distance pourrait empêcher ce type d'activités, mais il serait intéressant de créer des groupes mixtes franco-marocains pour la réalisation de concours inter-entreprise, pourquoi pas dans le cadre d'un séminaire annuel. Lors de ce séminaire, chacun serait amené à travailler avec des membres d'une autre équipe, à s'adapter à un autre mode de travail et de fonctionnement, ce qui pourrait avoir un impact bénéfique sur la réalisation de l'activité pendant le reste de l'année (cohésion de groupe, connaissance des habitudes de travail de chacun, ouverture interculturelle).

1.4.3. S'ouvrir sur l'extérieur

Il pourrait être intéressant d'intégrer ponctuellement d'autres personnes que les membres des équipes qui sont, eux, directement concernés par le projet. Ainsi, une situation de blocage pourra bénéficier de l'intervention et du regard d'un extérieur. Ainsi, il peut être judicieux de demander un avis consultatif d'un intervenant à l'ESNA pour qu'il puisse

¹⁹ M.-M. Sève (2012). « Mettez-vous en mode créatif pour animer votre équipe », L'Express.
https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/mettez-vous-en-mode-creatif-pour-animer-votre-equipe_1525716.html

apporter une vision totalement extérieure et un regard neuf, tout en ayant l'expertise de la gestion d'entreprise et du management.

1.5. Résultats attendus

Comme exposé précédemment, la présente préconisation n'a, pour le moment, pas cours au sein de l'entreprise Creacom. En effet, les dirigeants souhaitent prendre connaissance du projet fini afin d'évaluer les possibilités d'évolution et d'amélioration du management de la société. Néanmoins, il est possible d'effectuer une projection des résultats à atteindre, tout en rappelant que ceux-ci peuvent être modifiés tout au long du processus. Pour que cette recommandation soit un succès, plusieurs clés sont nécessaires :

- effectuer un rapprochement entre le dirigeant et ses deux équipes (marocaine et française) ;
- intégrer un suivi global des clients, des salariés et de leur évolution au sein de Creacom ;
- favoriser la proximité entre les différents acteurs de la société ;
- favoriser le partage de connaissances (procédures, postes) pour gagner du temps ;
- développer un fonctionnement sur le long terme, à démultiplier si besoin ;
- favoriser les échanges inter-équipes via les différentes solutions proposées pour développer le chiffre d'affaire.

Pour la suite : ce type de projet ne doit pas seulement être une réussite ponctuelle, il faut le faire perdurer et établir une stratégie à long terme. Il pourra être modifié et amélioré avec le temps selon les contraintes internes et externes de l'entreprise (changement d'équipe, par exemple). Il serait intéressant, dans un futur proche, d'envisager le recrutement d'un cadre basé dans une des deux équipes afin de faire un pont complet dans la structure.

2. Rétablir la présence de la direction en France

Comme nous l'avons établi dans la première partie de ce dossier, la problématique centrale rencontrée par Creacom est son manque de proximité entre direction et salariés (notamment pour l'équipe française). Avec la première préconisation, nous avons proposé

la mise en place d'une solution basée sur les outils de management. Cette dernière permettrait aux dirigeants basés à Marrakech de continuer à rester sur place et de piloter à distance les équipes basées en France, mais aussi de créer du lien entre les différents acteurs de la société. La mise en place d'outils de management est, quoi qu'il arrive, une solution incontournable puisqu'elle permettra une plus grande cohérence ainsi que plus de fluidité dans le fonctionnement de l'entreprise. Néanmoins, en plus de cette solution, il est intéressant de creuser une autre piste et de proposer une seconde préconisation : le retour de l'un des deux dirigeants en France.

2.1. Objectif de l'action

Comme pour la première préconisation, c'est l'outil SMART qui va permettre de préciser les objectifs d'un retour en France de l'un des deux dirigeants.

Objectif : *Retour en France de l'un des deux dirigeants afin de piloter le service commercial.*

- **Spécifique** : retour d'un dirigeant en France pour gérer le service commercial afin de permettre un véritable suivi et une proximité concrète auprès de son équipe :
 - mise en place d'un suivi des commerciaux ;
 - mise en place de formation ;
 - apport d'un nouveau souffle dans l'entreprise.
- **Mesurable** : comme pour la première préconisation, les propositions concernent le management. De ce fait, les retours chiffrés sont difficiles à établir. Néanmoins, les réunions prévues vont permettre d'apprécier la qualité de ces changements.
- **Accessible** : l'accès à la compréhension et à l'intérêt du projet est relativement simple. Par ailleurs, les avis des différents acteurs seront mis en balance, ce qui permettra à chacun de se sentir concerné.
- **Rattaché à un projet** : cette deuxième préconisation répond logiquement à la problématique de proximité et de double localité. De ce fait, le projet est clair, défini, et renvoie à un objectif affiché.

- **Temporel** : le changement devrait s'opérer de la même manière que la mise en place des outils de management (préconisation 1). La direction peut tout de même rappeler le calendrier (voir p.24 pour rappel des échéances).

2.2. Moyens mis en place

2.2.1. Ressources tangibles

Physique : il n'y a pas besoin de ressources physiques particulières. En effet, il s'agit ici de remplacer le dirigeant parti en début d'année par un des deux dirigeants basés à Marrakech. Des bureaux sont toujours présents au siège à Nancy et ne sont plus occupés. De plus, un véhicule de fonction (celui de l'ancien dirigeant) est d'ores et déjà disponible.

Financières : pour la partie financière, les investissements seront surtout personnels. Le dirigeant qui reprendra le poste de directeur commercial en France sera évidemment dans l'obligation de déménager, tout en sachant que le coût de la vie en France est sensiblement supérieur à celui du Maroc. Néanmoins, le coût pour l'entreprise ne sera que très peu modifié. En effet, mis à part le véhicule de fonction qui sera à nouveau utilisé, il n'y aura pas de coûts supplémentaires à couvrir. Par ailleurs, des économies liées au coût du transport par avion seront même effectuées puisque le dirigeant ne fera plus un aller-retour entre la France et le Maroc une fois par mois.

The screenshot shows a flight booking interface for Ryanair. At the top, it displays 'Dole - Marrakech'. Below this, there is a date selector with options for 'mar. 5 juin', 'mer. 6 juin', 'jeu. 7 juin' (selected), 'ven. 8 juin', and 'sam. 9 juin'. The price for the selected date is '37,53 €'. The flight details section shows a direct flight (3 h 5 min) from Dole to Marrakech, departing at 12:25 and arriving at 13:30. The aircraft is identified as FR 4406. The total price is shown as 46,91 €, with a note 'Enregistrer 9,38 €' and a yellow button indicating the final price 'de 37,53 €'.

Figure 5 : exemple de prix pour un aller simple Dole-Marrakech

2.2.2. Ressources intangibles

Technologique : mis à part les ressources évoquées dans la cadre de la première préconisation, il ne devrait pas y avoir de ressource technologique supplémentaire. En effet, si la première préconisation est appliquée et suivie par le retour en France d'un des deux dirigeants, la cohérence des projets n'entraîne pas d'investissements supplémentaires.

Commercial : le retour en France d'un dirigeant et fondateur de la société va être une ressource commerciale importante. Sa connaissance et son expérience vont pouvoir être mises au service du département commercial. De plus, l'apport du management direct va permettre un développement beaucoup plus rapide de la société.

Humaine : c'est la ressource la plus importante, la problématique de la société étant le manque de proximité et de management du fait de la double localité. L'arrivée d'un des deux dirigeants dans les bureaux français est une ressource qui pourra véritablement faire progresser les différents services. Si les deux préconisations proposées sont mises en place, les difficultés principales rencontrées par l'entreprise sont contournées. Nous avons évoqué plus tôt les difficultés de recrutement liées à l'absence de dirigeant en France (voir partie 7.2.1), avec le retour d'un dirigeant en France, la société pourra compter sur une force humaine et commerciale sur son site français.

Organisationnel : dans le cas où la première préconisation est prise en compte et que la deuxième est mise en place, l'organisation va nécessairement changer. Il faudra alors prendre le temps de mettre en place les changements et surtout être particulièrement attentif à toute difficulté qui pourrait en résulter.

Figure 6 : nouvel organigramme de la société relatif à la deuxième préconisation

Concernant les parties prenantes, nous en comptons trois :

- **Les salariés** : un dirigeant revenant en France, l'équipe commerciale retrouvera donc une direction directe, ce qui risque d'impacter quelque peu les habitudes de travail. De même, les équipes marocaines étaient supervisées par deux directeurs, dans le cadre de cette préconisation, il n'y en aurait plus qu'un. Dans le cas de l'équipe marocaine, il est vraisemblable que la transition se passera sans trop de heurts, les salariés travaillant déjà avec le dirigeant susceptible de rester.
- **Les dirigeants** : c'est du côté de la direction que le changement sera le plus important. Le dirigeant qui reviendra subira nécessairement une phase de transition où il devra se réadapter à la vie française après avoir vécu plusieurs années à Marrakech et trouver un nouveau domicile proche du siège de l'entreprise. Le dirigeant restant sur place va, de son côté, se retrouver avec une charge de travail plus importante et devra réadapter ses habitudes de travail. La première préconisation trouve à nouveau une importance ici puisque le dirigeant resté au Maroc pourra compter sur son collègue français via les outils de communication et de management mis en place.

- **Les clients** : la présence d'un des dirigeants en France permettra une efficacité et une rapidité de prise de décision ainsi qu'un appui indéniable pour l'équipe commerciale. Cette disposition va permettre d'améliorer la relation client et de réduire les délais de prise de décision.

2.3. Méthodologie

De même que pour la première préconisation, nous avons établi un diagramme Gantt (voir page suivante) afin d'avoir une vision claire du déroulement de cette deuxième préconisation. Conformément à ce que nous avons annoncé en 2.1, celui-ci a été calqué sur les dates du premier Gantt dans l'optique d'une validation des deux projets.

Tâches	Durée	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet
Préparation														
Réunion d'explication du retour d'un des dirigeants en France	1 fois	■												
Mise en marche des démarches administratives et techniques du retour	2 mois	■	■											
Mise en place														
Retour en France	2 mois			■	■									
Retour progressif au fonctionnement du service en France	2 mois			■	■									
Accompagnement des commerciaux	Continu			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Formation continue	Continu			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Survi														
Bilan	Continu					■								
Bilan	Continu							■						
Bilan	Continu											■		
Bilan annuel	Continu													■

Tableau 2: diagramme de Gantt - seconde préconisation

2.3.1. Préparation

❖ *Réunion de préparation*

Dans un premier temps, il est nécessaire d'informer l'ensemble des acteurs de la société du changement qui va être opéré dans le fonctionnement de la direction en mettant surtout d'accent sur les raisons de ce changement. Cela peut être fait simultanément à la présentation de la première préconisation, le but étant ici de dissiper les inquiétudes potentielles des salariés. De plus, il est important de poser de façon claire et explicite les changements que ce retour va opérer pour chacun des salariés et leur manière de travailler.

➤ **A quelle partie de la problématique cela répond-il ?**

Nous cherchons encore une fois à rétablir une certaine proximité entre les services et la direction, notamment en France où l'équipe commerciale est seule depuis le départ de l'ex-responsable dirigeant du service commercial. Ici, nous répondons à cet aspect en apportant, en plus des outils évoqués dans la première préconisation, le rôle central de soutien que va jouer l'arrivée d'un des dirigeants en France.

❖ *Mise en place des démarches administratives et techniques*

Il est évident qu'un changement de pays ne se fait pas simplement que ce soit dans la réflexion concernant le fait de quitter son lieu de vie de vie actuel ou dans la réalisation des démarches de retour. La préparation du départ doit se préparer en amont, nous comptons au minimum deux mois pour réaliser cette étape. Le manque de proximité étant un problème majeur, il nous faut agir rapidement.

❖ *Accompagnement des commerciaux sur le terrain*

Avec le retour d'un des dirigeants sur le siège français, l'accompagnement des commerciaux sur le terrain sera facilité. Le suivi de l'avancée de chacun et les réajustements seront facilités en cas de besoin. L'intérêt de cette préconisation réside également dans l'aspect du recrutement, évidemment complexifié à distance. Avec le dirigeant sur place, l'évaluation des candidats sera alors beaucoup plus simple et moins coûteuse.

➤ **A quelle partie de la problématique cela répond-il ?**

La stratégie commerciale de la société est de se développer dans d'autres départements français et d'augmenter son chiffre d'affaire. Ainsi, l'accompagnement et le recrutement de nouveaux commerciaux entre en directe ligne de compte pour cet aspect.

❖ *Formation continue*

Actuellement, les commerciaux appliquent les mêmes techniques qui leur ont été apportées lors de leur formation initiale à l'entrée dans l'entreprise. L'arrivée du directeur permettra vraisemblablement de développer les techniques de vente ainsi que les produits proposés dans le but de développer le chiffre d'affaire. Par ailleurs, l'aspect psychologique et relationnel est aussi impacté par ce retour : le directeur, dans son rôle de manager d'équipe sera plus à même de conseiller, motiver et de stimuler ses employés que lorsqu'il était au Maroc.

➤ **A quelle partie de la problématique cela répond-il ?**

Grâce à des formations réparties sur l'ensemble de l'année, les commerciaux vont pouvoir augmenter leur niveau de compétence et proposer des solutions et approches différentes. La présence du dirigeant représente une motivation et un soutien non négligeable par rapport à un management à distance.

De manière globale, le but est de lier les deux préconisations entre elles et de les développer simultanément afin de créer une véritable synergie entre les équipes et les dirigeants. De ce fait, comme pour la première préconisation, des rendez-vous bilan de deux types devront être mis en place : d'une part entre les deux membres de la direction ; d'autre part entre la direction et les équipes pour ainsi définir quelles améliorations peuvent être apportées. Des réunions en novembre, février et mai seront couplées avec celles proposées dans le cadre de la première préconisation pour d'éventuels réajustements. Enfin, un point global sera effectué en juillet de l'année suivante afin de la valider ou non la réussite de ce projet (sur la base des indicateurs présentés en 1.3.3).

2.4. Animation de l'équipe

Pour le dirigeant qui reviendra en France, le changement de situation va être radical. Le changement de mode de vie va s'ajouter à la question de la gestion de la société et des commerciaux en France. Ainsi, cette transition délicate devra être opérée en douceur.

L'accueil de ce changement peut être varié : si certains peuvent être heureux du retour d'un dirigeant en France, d'autres seront peut-être plus réticents à cette transition. Après son retour, le dirigeant devra accomplir un véritable travail de management de terrain en analysant les forces et les faiblesses, les rivalités, les histoires, les pratiques et le fonctionnement de chacun. Il serait logique qu'il ait une vision contradictoire avec le fonctionnement actuel mais c'est à lui que revient la charge d'enclencher une dynamique positive et un mouvement bénéfique.

Concernant la partie animation, nous l'avons déjà évoquée dans la première préconisation (voir partie 1.4). Au sein de cette deuxième préconisation, un accompagnement tout particulier sera apporté à tous les acteurs de la société à travers des réunions, des entretiens personnels et la possibilité de mettre en place des séminaires. Nous allons maintenant nous concentrer sur les points saillants à prendre en compte pour mettre en place un retour constructif.

2.4.1. Adopter un point de vue factuel sur la situation

La situation actuelle est délicate, l'équipe française n'ayant plus de directeur en fonction au siège depuis janvier. Dans l'optique de combler ce manque, des habitudes et des automatismes on était pris et ceux-ci ils ne sont pas nécessairement les plus efficaces, ni les plus en accord avec la vision des dirigeants. Ces derniers connaissent cette situation, même s'ils la vivent depuis le Maroc. Ils sont tout à fait conscients de la problématique actuelle et des enjeux conséquents du retour d'un dirigeant en France. Aujourd'hui, il ne s'agit pas de questionner la stratégie précédente, ce qui risquerait de les discréditer, mais de tourner la page en mettant en place une nouvelle stratégie.

2.4.2. Maintenir ce qui peut l'être

Dans l'optique de l'établissement de leur nouvelle stratégie, il paraît impératif de prendre en compte les visions et les changements qui ont été faits dans l'entreprise depuis le départ de l'ancien dirigeant. Les équipes ont nécessairement pris en autonomie et on construit une

façon de fonctionner qui peut être intéressante à développer. Le dirigeant sera alors amené à effectuer un véritable travail de réflexion pour concilier leur ancienne façon de fonctionner avec celle qu'il souhaite mettre en place.

2.4.3. Savoir faire preuve de sollicitude

Après son retour, il sera nécessaire que le dirigeant fasse un bilan individuel avec l'ensemble des salariés français. Ces bilans ne sont pas obligatoirement à tenir de façon formelle, l'essentielle étant d'observer, d'écouter, et surtout d'appréhender le fonctionnement individuel de chacun pour trouver les bons leviers de management. Le dirigeant aura alors plus de facilités à laisser sa stratégie s'imprégner parmi ses salariés s'il sait comment la développer auprès d'eux.

2.4.4. Participer au travail de groupe

Afin d'instaurer un réel dialogue et une confiance avec son équipe, le dirigeant devra montrer qu'il est présent. Cela peut se traduire par un accompagnement sur le terrain lors des rendez-vous mais également au siège en étant disponible pour répondre à leurs sollicitations, demandes d'informations ou besoins de formation.

2.4.5. Utiliser l'expérience marocaine

Les deux dirigeants vivent actuellement au Maroc, ils ont donc bénéficié d'une importante expérience dans ce pays. Il est important de transmettre ce savoir-faire au service commercial une fois de retour en France. Cet axe pourra être une véritable force pour Creacom et possiblement créer une force concurrentielle par rapport aux entreprises du même secteur.

2.5. Résultat attendus

Tout comme pour la première préconisation, une analyse des résultats est impossible car ladite préconisation n'a pas encore cours. En effet, les dirigeants sont encore actuellement dans une phase de réflexion et de discussion quant à la possibilité d'un retour de l'un deux en France. Ce dossier a pour but de leur apporter une vision globale et claire de ce que pourrait apporter un tel changement, que les résultats soient positifs comme

négatifs. En effet, un retour mal préparé en amont pourrait être moins bénéfique qu'annoncé précédemment.

L'intérêt de ces deux préconisations réside dans leur association et leur mise en place conjointe afin d'en faire un suivi et une gestion coordonnés. De plus, l'utilisation d'outils de management à distance sera d'autant plus bénéfique et simple à mettre en place si les dirigeants sont répartis sur les deux pays, les différents services étant alors sur le même pied d'égalité en termes de formation.

Pour que cette recommandation soit un succès, plusieurs clés sont nécessaires :

- proximité retrouvée entre la direction et l'équipe en France ;
- adaptation du dirigeant à sa nouvelle situation ;
- mise en place de formations efficaces ;
- progression du chiffre d'affaire de la société ;
- gain de temps sur les procédures administratives et les prises de décisions.

Pour la suite : la réussite de ce projet repose en majeure partie sur l'intégration du dirigeant dans l'équipe française, avec un fonctionnement différent de celui qu'il connaît actuellement. Ce choix implique de nombreux bouleversements, néanmoins, il répond à une nécessité impérative de proximité avec l'équipe basée en France. Par la suite, on pourrait imaginer de prévoir l'embauche d'un nouveau manager basé en France et qui aurait à sa charge l'équipe commerciale afin de pouvoir laisser la possibilité au dirigeant revenu en France de pouvoir rentrer au Maroc.

CONCLUSION

La problématique développée au sein de ce mémoire repose sur la double territorialité de l'entreprise Creacom basée à la fois au Maroc et en France. Nous avons évoqué les potentialités de cette délocalisation partielle (avantages financiers), ses enjeux (management interculturel et management à distance) et ses limites (comment mettre en place un management de proximité avec les salariés français ?).

Pour répondre à cette problématique, nous avons évoqué deux préconisations possibles. La première repose sur le recours à des outils de management. Cette première préconisation a pour but de réduire la distance, de créer des liens plus solides entre les dirigeants et les équipes mais également de permettre une plus grande fluidité dans les prises de décision de la société. Cette solution a l'avantage d'avoir un coût minime et d'être facilement mise en place. La difficulté réelle de cette option est de pérenniser ce fonctionnement dans le temps et de le faire accepter par tous les acteurs de la société. La seconde préconisation est de faire revenir en France l'un des deux directeurs positionnés au Maroc afin d'apporter de manière concrète cette proximité. Ici, la difficulté réside dans l'acceptation d'un des deux dirigeants de quitter le pays dans lequel il vit actuellement pour revenir en France. Il serait possible, comme évoqué dans la section précédente, de ne pas le faire de manière définitive. Il semble tout à fait réalisable, après un an de mise en place, d'effectuer un bilan et d'envisager embaucher un manager qui puisse gérer l'équipe commerciale en France.

La force de ces deux préconisations réside dans leur complémentarité et leur possibilité de couplage en termes de mise en place. Par ailleurs, ces deux préconisations offrent une variété en termes de coût et d'approche managériale.

Pour conclure, la société Creacom réussit, malgré la distance, à remplir ses objectifs. Grâce à la compétence et l'autonomie des différents acteurs, les fondations de la société sont solides. Son système est viable et fort, mais son développement à plus grande échelle devra nécessairement passer par un travail de proximité et de suivi des salariés, mais aussi des clients. Avec un tel suivi, la progression du groupe sera beaucoup plus rapide et sûre, permettant à l'entreprise d'établir une vision à long terme solide.

BILAN PERSONNEL

L'aventure Creacom a été pour moi un véritable défi. J'ai dû rapidement trouver mes marques et m'adapter car le système des TPE/PME est basé sur la réactivité et de ce fait, l'efficacité. Le passage d'un commerce classique au sein du groupe La Poste (service Grands Comptes) où la signature d'un contrat pouvait parfois prendre plus de 6 mois à un système de vente en One Shot a nécessité une grande adaptabilité de ma part. De plus, le départ d'un des dirigeants en décembre, nous avons dû nous absorber ce manque et réaliser des tâches supplémentaires. Cette situation m'a permis de me dépasser et j'ai observé une véritable progression et un gain de confiance en mes capacités par comparativement aux premiers temps dans cette nouvelle entreprise.

J'ai pu apprendre énormément par mes dirigeants, et je les en remercie très profondément. La vie en entreprise est exigeante et elle nécessite de savoir se remettre en question, prendre des décisions rapidement et intelligemment. C'est tout cela que j'ai appris pendant cette année et j'en sors profondément grandi. Grâce à cette expérience, j'ai conscience aujourd'hui que j'ai encore besoin d'apprendre et de m'exercer, mais je sais aussi que le métier d'entrepreneur représente un idéal dans lequel je me retrouve, une ambition à accomplir. Cette expérience a confirmé mon rêve de pouvoir créer une société, comme l'on fait mes dirigeants, et de pouvoir proposer des solutions innovantes à mes clients tout en apportant soutien et proximité à mes salariés. Je suis fier de faire partie de l'aventure Creacom et de ce que mes dirigeants ont pu m'apporter.

BIBLIOGRAPHIE

Lacoste, M. (1995). Parole, activité, situation. Dans Boutet, J. (dir.), *Paroles au travail* (p.23-44). Paris : L'Harmattan.

Longchamp, J. (2003). *Le travail coopératif et ses technologies*. Paris : Hermès.

Torres, O. (2000). Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. *5ème Congrès International sur la PME*.

de Ruitter, J. J., Ziamari, K., Dupret, B., Rhani, Z., Boutaleb, A., & Ferrié, J. N. (2016). *Le Maroc au présent. D'une époque à l'autre, une société en mutation*. Casablanca : Centre Jacques Berque.

Schwartz, Y. (2000). *Le paradigme ergologique*. Toulouse : Octarès.

SITOGRAFIE

TMO Régions (2016). L'indice entrepreneurial français. Repéré à : http://media.afecreation.fr/file/41/2/infographie_apce_s2.96412.pdf

INSEE (2018). Les créations d'entreprise en 2017, au plus haut niveau depuis 2010. Repéré à : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3314444>

Banque de France (2018). Défaillances : Unités légales, nombre cumulé sur 12 mois. Repéré à : http://webstat.banque-france.fr/fr/quickview.do?SERIES_KEY=232.DIREN.M.FR.DE.DF.03.N.ZZ.TT

Country Meters (2018). Horloge de la population du Maroc. Repéré à : <http://countrymeters.info/fr/Morocco>

Ambassade de France à Rabat (2017). Réseau de l'enseignement du français au Maroc. Repéré à : <https://ma.ambafrance.org/Reseau-de-l-enseignement-francais-au-Maroc>

Haut-Commissariat au Plan (2018). Recensement général de la population et de l'habitat 2004. Repéré à : https://www.hcp.ma/Recensement-general-de-la-population-et-de-l-habitat-2004_a633.html

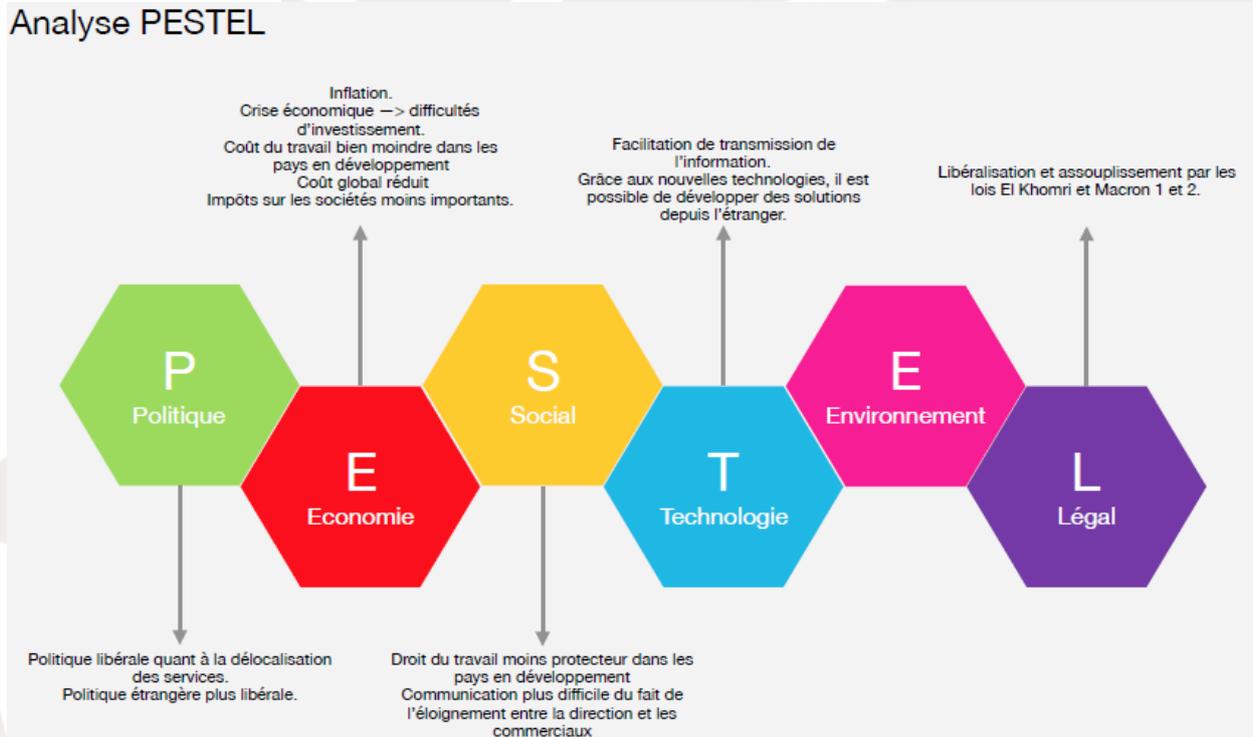
Rédaction de l'Argus de l'Assurance (2007). Délocalisation : ces entreprises qui s'installent au Maroc. Repéré à : <http://www.argusdelassurance.com/indices-hebdomadaires/delocalisation-ces-entreprises-qui-s-installent-au-maroc.7761>

Senant, M. (2013). Les clés pour devenir un manager international. Repéré à : <https://www.cadremploi.fr/editorial/formation/management-developpement-personnel/detail/article/les-cles-pour-devenir-un-manager-international.html>

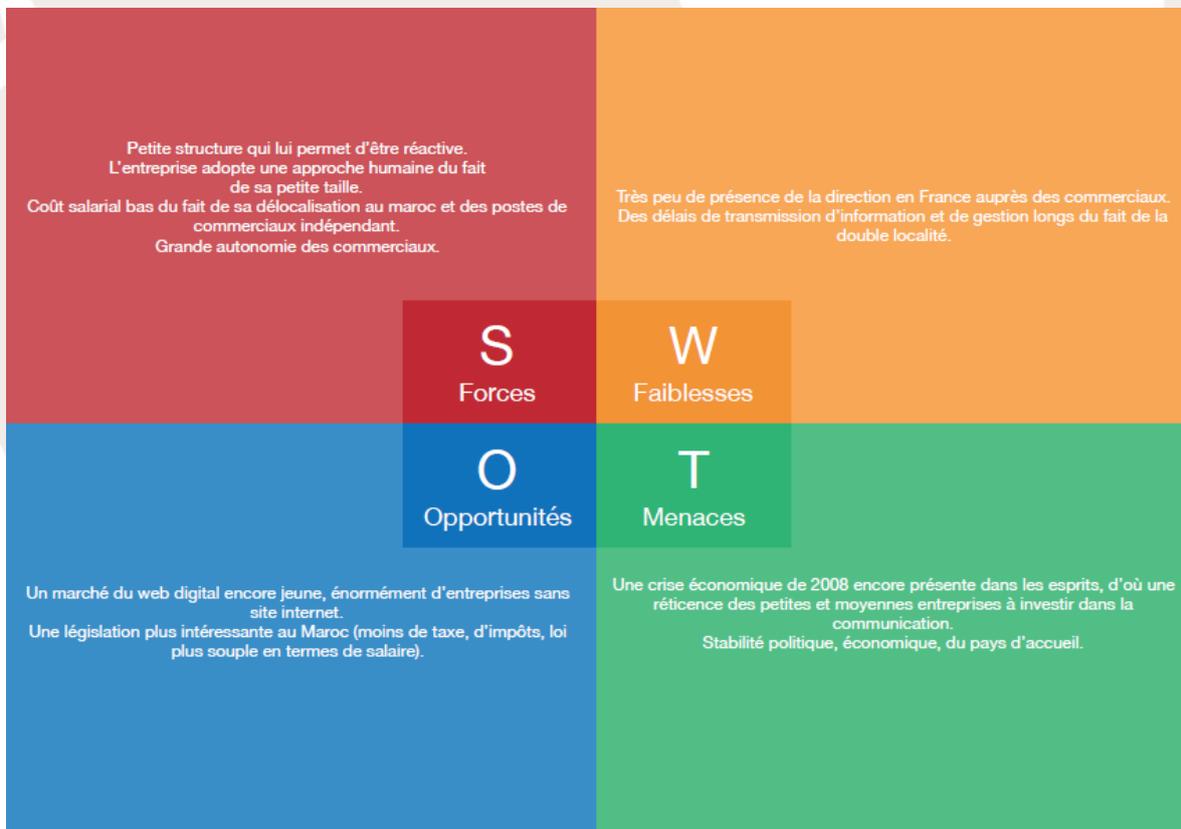
Sève, M.-M. (2012). Mettez-vous en mode créatif pour animer votre équipe. Repéré à : https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/mettez-vous-en-mode-creatif-pour-animer-votre-equipe_1525716.html

ANNEXES

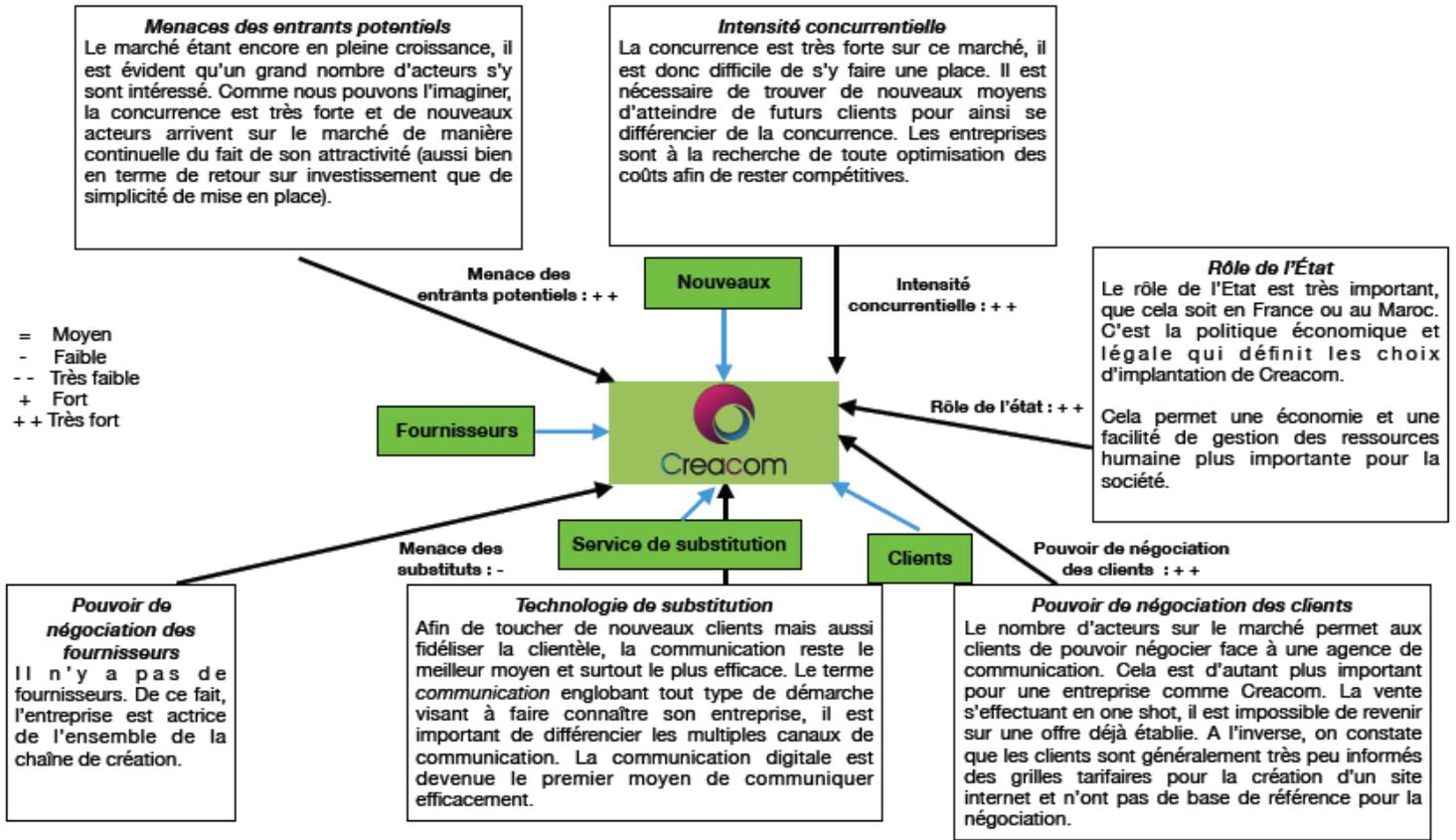
Annexe 1 :



Annexe 2 :



Annexe 3 :



Annexe 4 :

Nom	Prénom	Poste	Localisation	Contrat	Formation	Objectif quantitatif	Objectif qualitatif	Résultat
XXXXX	XXX	Commercial itinérant	Nancy	CDD (21/08/2017-31/07/2018)	Nouvelle technique de vente	60 000,00 €	Augementé satisfaction client	En cours

Réception commande site	Mise en route création	Nom de l'entreprise	Nom de l'interlocuteur	Numéro de téléphone	Adresse	Communication actuelle du client	Objectif de vente	Résultat	Chiffre d'affaire	Commentaire
19/03/2018	28/03/2018	Creacom	XXXXXXXX	XXXXXXXX	Tour des Nations Vandoeuvre	Site vitrine	Site référencé	Non aboutie	0	Exemple

Annexe 5 :

Nom	Prénom	Poste	Localisation	Contrat	Formations	Objectif quantitatif	Objectif qualitatif	Résultat
XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	Développeur/ Référéncieur Web	Marrakech	CDI	Nouvelles conditions générales européennes	/	Site qualitatif	En cours

Réception commande site	Mise en route création	Nom de l'entreprise	Nom de l'interlocuteur	Numéro de téléphone	Adresse	Inspirations	Objectif/Temps	Résultat	Informations manquantes	Commentaire
19/03/2018	28/03/2018	Creacom	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	Tour des Nations Vandoeuvre	Site du client	3 semaine	En cours	Texte de présentation	Exemple

Annexe 6 :

Nom de l'entreprise	Nom/Prénom de l'interlocuteur	Numéro de téléphone	Adresse mail	Adresse postale	Type de contrat	Date de création du contrat	Date de renouvellement	Engagement	Commentaire
Creacom	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	creacom@contact.fr	Boulevard des n-Nations 54500	Site	24/03/2018	24/03/2022	48 mois	