

EXAMEN DE MANAGEMENT

Niveau : 2ème Année Licence Appliquée Management

Examen : Janvier 2014.

Durée : 2 Heures

Nombre de pages : 4

De petite unité avicole¹, 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.". 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.

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, poussin 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 des mesures incitatives offrant aux agriculteurs des crédits bonifiés/ 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

¹ Unité avicole : qui fait l'élevage des volailles

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 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 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).

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 les 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 ventes, 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 parvient à maintenir un bon climat social.

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. Une culture de la transparence par la production et la diffusion d'informations financières, ainsi que d'information sur les activités de production et de commercialisation, se diffuse au sein du groupe.

Enfin, depuis la fin des années 1990, Poulina s'est lancée 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.

(...) "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. A cet égard, un cadre d'une filiale fait remarquer: "Les mots d'ordre ici sont: rigueur et discipline. Ici, on gère les chiffres mais pas les sentiments".

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".

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.

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. 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.

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 se réfère, au-delà de la machine froide des procédures, à une part de liens personnels qui lui confèrent sa légitimité.

Le terme "Système" prend ici sens par les possibilités qu'il offre de faire coexister des liens personnels avec une mécanique de contrôle verrouillé. 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". (...) *"On doit être les deux à la fois (humain et rationnel)"*.

(...) Les gens aiment travailler chez Poulina. (...) *"Ici, je développe tout le temps, explique un chef opérationnel, et le PDG 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 le PDG n'intervient pas dans le travail, quand il te donne une responsabilité, il te la donne du début à la fin, et ça, c'est important"*.

Extrait de « *Poulina, Un Management Tunisien* »

TRAVAIL A FAIRE :

- 1) Présentez le développement stratégique de Poulina (c.à.d. l'évolution des stratégies choisies) tout au long de ces trois dernières décennies. (3 points)
- 2) Présenter brièvement la méthode SWOT. (2 points)
- 3) Citez une opportunité saisie par Poulina. (1 point)
- 4) Citez une menace qui a pu être évitée par Poulina. Qu'est ce que la société a fait pour éviter cette menace ? (1,5 points)
- 5) Quels sont les principaux facteurs clés de succès évoqués dans le cas ? (2 points)
- 6) En cas de grande diversification, quelle structure peut être appropriée ? présentez les avantages et les inconvénients de ce type de structure. (2,5 points)
- 7) Schématisez la structure globale du groupe Poulina à travers un organigramme. (1,5 points)
- 8) Comment sont réparties les activités au sein du groupe Poulina entre le siège et les filiales ? comment peut-on qualifier la gestion au sein de ce groupe à partir des années 90. (2,5 points)
- 9) En vous basant sur l'approche de McGregor, quelle perception de la nature humaine adopte le dirigeant de Poulina ? présentez cette perception. (2 points)
- 10) Si vous avez à placer le style de direction du dirigeant de Poulina sur la grille de Black et Mouton, quelle position lui donnerez vous ? expliquez pourquoi. (2 points)