



**Mémoire  
De fin d'étude  
Master des Ressources Humaines**

**Le Turnover Dans la Grande  
Distribution  
" Cas Marjane Holding"**

**Nom et prénom  
Alami Ouali Amal**

**Encadrant  
M. AL MOUKTAR CHARIFI**

**Avril  
2007**



# Sommaire

## **LA PREMIERE PARTIE : la grande distribution au Maroc.....p.1**

### **I- Bref historique.....p.2**

### **II- Cas de COFARMA : la société gérante de Marjane Holding.....p.3**

1-Historique du groupe .....p.3

2-Structure de l'actionnariat .....p.4

### **III- Départements opérationnels et départements fonctionnels.....p.5**

1-Départements opérationnels .....p.6

1-1 Fonctionnement général.....p.6

1-2 Illustration : le département bazar dit «non food ».....p.9

2- Les départements fonctionnels.....p.12

2-1- La réception marchandise.....p.12

2-2- Le service comptable.....p.12

2-3- Le département caisse.....p.13

2-4 -Le service informatique.....p.15

3- Le département des ressources humaines.....p.15

4- Les services secondaires.....p.16

4-1-Le service technique.....p.16

4- 2- La décoration .....p.17

4-3- La sécurité .....p.17

## **LA DEUXIEME PARTIE :LE TURNOVER « CAS DE MARJANE » p.19**

### **I- La problématique du turnover à Marjane.....p.20**

### **II- La définition du turnover et ses impactes .....p.21**

1- La satisfaction des salariés .....p.23

2- La fidélité du personnel.....p.24

3- la productivité.....p.24

### **III- Les facteurs de démotivation, inducteurs du TURN OVER.....p.25**

1 - la déception des nouvelles recrues en matière de motivation.....p.27

1-1 Les conditions du travail .....p.29

1-2 La qualité de l'expérience.....	P.31
1-3 L'organisation du travail :.....	p.33
2- La non compétitivité des salaires.....	p.39
3 - la mauvaise intégration des nouvelles recrues.....	p.46
4- Les valeurs et l'éthique à Marjane.....	p.50

## **TROISIEME PARTIE : les moyens pour réduire le turnover.....**

### **I- La fidélisation des salariés.....**

1- La gestion des compétences et des carrières.....	p.63
2- La prévalence des compétences sur le diplôme.....	p.64
3- La détection des potentiels.....	p.65
4- L'apprentissage des rôles professionnels.....	p.65

### **II- Le changement des pratiques managériales.....**

1- Le programme de redressement de rémunération.....	P.68
1-1 projet horizon carrière.....	p.68
1-2 La démarche pour un système de Gestion de Carrière et de rémunération	p.69
2- le coaching.....	p.71
2-1 La définition du coaching.....	p.71
2-2 La motivation.....	p.72
2-3 La définition de la reconnaissance.....	p.72

## **CONCLUSION GÉNÉRALE.....**

## **ANNEXES.....**

## **BIBLIOGRAPHIE .....**



## *Dédicace*

Je tiens à dédier cette thèse à mes parents, mon mari et mon bébé attendue ainsi qu'à ma sœur et mon frère.

## *REMERCIEMENTS*

Il m'est agréable de saisir cette occasion pour présenter mes remerciements à mon professeur et encadrant pédagogique Mr. Almouktar Charifi pour ses conseils et ses décentes recommandations, à Mlle. Samira Alaoui, responsable du MRH à l'ISCAE.

Mes remerciements vont également à Mr. Abderahman Guerguachi, mon encadrant professionnel, directeur des ressources humaines de COFARMA.

Je n'oublie pas de remercier bien sur mes collègues de Marjane Meknes qui m'ont soutenue et aidé pour pouvoir me libérer à chaque fois que j'avais mes cours à casa.

Je remercie Mr. Hicham Touhami qui m'a procuré toutes la documentation nécessaire pour mes recherches.

J'adresse aussi un remerciement spécial à M. Lahsen DAHRI Directeur du magasin Marjane Meknes pour sa compréhension.

Je tiens aussi à remercier mes parents et mon mari pour leur soutien moral et leurs aides pour que je puisse terminer mes études supérieures.

**LA PREMIERE PARTIE : la grande**  
**distribution au Maroc**



Dans cette première partie, on va situer la grande distribution au Maroc en présentant un bref historique sur ce domaine. Puis, on mettra l'accent sur une description générale de COFARMA la société gérante de Marjane en exposant particulièrement l'évolution qu'elle a connue depuis sa création jusqu'à nos jours.

## **I- Bref historique :**

Le concept du self-service est probablement l'une des évolutions les plus marquantes de la distribution au XIX<sup>ème</sup> siècle.

Le self-service a bouleversé profondément le secteur de la distribution et sera à l'origine d'une notion nouvelle, à la fois urbaine et commerciale : les grandes surfaces ou hypermarchés.

Il est unanimement reconnu que pour toute entreprise qui se veut viable et compétitive, la distribution est un élément capital qui, à lui seul, est l'instrument du succès et de la pérennité. L'importance de ce secteur se justifie par l'existence de firmes spécialisées dans le domaine. Ces entreprises de distribution après avoir connu des débuts difficiles sont devenues de nos jours quasi indispensables.

Les producteurs en grande partie assuraient la distribution de leurs produits eux-mêmes, contournant ainsi le distributeur pour s'adresser directement au consommateur. Ceux qui s'attachaient les services d'un distributeur considéraient ce dernier comme un intermédiaire qui devait rester passif en se contentant d'exécuter leur volonté.

Cet état de fait ne durera pas longtemps. La création des supers et hypermarchés révolutionnera la fonction du distributeur. En effet, le rôle du distributeur est de moins en moins celui d'un intermédiaire neutre mais de plus en plus celui d'un agent actif capable de sonder, stimuler, et orienter la demande.

Le poids du distributeur ira ainsi sans cesse croissant au point de devenir incontournable et même de dicter sa volonté au producteur, qui est souvent contraint de la respecter.

Avec près d'un siècle de retard, le concept de la grande distribution sera finalement introduit au Maroc vers la fin des années 80. Le premier hypermarché a été ouvert en 1990 à Rabat.

La grande distribution au Maroc est un secteur en oligopole concentré. Il se caractérise par le nombre peu élevé des enseignes, limité au nombre de cinq ( Marjane, Aswak assalam, Label'vie, Supersol et la toute dernière Acima ). Les trois dernières sont des supermarchés qui se positionnent comme des concurrents sérieux aux magasins Marjane dans plusieurs villes.

L'évolution que connaît donc le secteur doublé par ce qu'il convient désormais d'appeler mondialisation ou globalisation et la perspective de l'ouverture des frontières marocaines en 2010, font que les responsables des enseignes déjà présentes se doivent de capitaliser leur expérience, se professionnaliser davantage pour pouvoir être capable de rivaliser avec les multinationales qui pourraient faire leur entrée. La grande distribution est un phénomène assez récent au Maroc puisqu'il ne s'est développé qu'à la fin des années 1980. Cette nouvelle forme de distribution se caractérise par la nécessité

d'un approvisionnement du magasin de vente en quantité suffisante et en qualité. Ceci se matérialise par le recours à des fournisseurs marocains et étrangers. En d'autres termes, il s'agit pour une entreprise de grande distribution soit d'acheter localement les marchandises ou de les importer.

## **II- Cas de COFARMA: la société gérante de Marjane Holding**

### **1-Historique du groupe :**

Avec près de 25000 collaborateurs et un chiffre d'affaire annuel de l'ordre de 22 milliards de dirhams, l'ONA (Omnium Nord Africain) est le premier groupe privé marocain.

Opérant au Maroc, en France et en Afrique subsaharienne, le groupe ONA est constitué d'un holding et de filiales organisées en cinq métiers stratégiques: Mines & Matériaux de construction, Agroalimentaire et Boissons, Tourisme, Distribution Aménagement, Activités Financières.

Sa position de leader, ses valeurs et ses principes de management en font l'un des principaux moteurs de modernisation de l'économie marocaine et du développement du progrès social.

ONA introduit dès 1990, le concept d'hypermarché, intégrant dans un même lieu de vie et d'échange un espace marchand en libre-service et une galerie commerciale de boutiques.

Créé en 1919, le groupe ONA, a depuis toujours, joué un rôle important dans la dynamisation de l'économie marocaine.

Après avoir longtemps développé ses activités autour de ses métiers historiques (mines, transport et tourisme), le groupe engage, au début des années 80, sa diversification.

Grâce à des prises de participations majoritaires ou à des acquisitions, il devient un acteur majeur dans de nombreux secteurs: industrie du lait, industrie sucrière, industrie des corps gras, transit maritime, chimie, textile, banque.

A la fin des années 80, ONA se développe dans les secteurs pionniers au Maroc, avec la création d'ensembles intégrés dans les secteurs de la communication, de la grande distribution et de l'immobilier.

Parallèlement, à partir de 1995, dans le cadre d'un plan stratégique 95-97, le groupe opère un recentrage sur les métiers qu'il considère comme stratégiques, ceux où il dispose de véritables avantages concurrentiels. Cette nouvelle stratégie, tournée vers l'actionnaire, vise à améliorer la rentabilité des capitaux investis, à réduire l'endettement et à créer une appréciation du cours de l'action en bourse.

A fin 1997, les résultats et la rentabilité de l'ONA sont en nette progression. Le groupe poursuit ses efforts pour répondre aux attentes de ses actionnaires, étoffer son offre aux consommateurs et contribuer au développement socio-économique du Maroc.

En juillet 1999, ONA prend le contrôle de la Société Nationale d'investissement (SNI). Cette acquisition lui permet de multiples opportunités de synergie et constitue un levier efficace pour le développement de nouveaux projets industriels.

En septembre 1999, dans le cadre ses activités minières d'ONA à l'international, Managem, holding minier du groupe, signe un accord de partenariat stratégique avec la société canadienne de ressources minières Semafo. Cette alliance devrait permettre à Managem de devenir un explorateur significatif d'or et de métaux de base en Afrique.

Fin septembre 1999, le groupe ONA s'associe une nouvelle fois à Danone pour acquérir la société de biscuiterie Bimo, puis en mars 2000, il investit le marché des biscuits apéritifs en rachetant l'entreprise marocaine leader food.

Le 25 mai 2000, moins d'un an après l'annonce du rapprochement d'AXA AL Amane et de la Compagnie Africaine d'assurances, ancienne filiale d'ONA, un nouveau leader de l'assurance voit le jour: AXA Assurance Maroc.

Fin juin 2000, Managem est introduite en bourse, offrant l'opportunité au grand public de participer activement à son développement au Maroc et à l'international.

Depuis janvier 2001, ONA est partenaire d'Auchan, deuxième groupe français de distribution implanté dans 13 pays différents, qui détient 49 % du capital de Cofarma (les 51 % restants appartenant à ONA).

Cette alliance vise la poursuite active du développement des hypermarchés Marjane sur le territoire marocain et le développement d'une chaîne de supermarchés à travers la création du holding Acima (51 % ONA et 49 % Auchan). Elle permet, en outre, à Marjane de bénéficier du savoir-faire reconnu d'un géant de la distribution moderne, d'accéder à une importante centrale d'achat, d'améliorer la définition de ses référencements et d'optimiser ses moyens logistiques.

## **2-Structure de l'actionariat**

<b>Structure du capital de l'ONA</b>	<b>PART</b>
<b><u>Institutionnels marocains</u></b>	<b><u>63,82%</u></b>
▪ Compagnies d'assurances	25,83%
▪ SIGER	13,57%
▪ Banques	6,42%
▪ CIMR et CDG	9,77%
▪ Autres	8,23%
<b><u>Institutionnels étrangers</u></b>	<b><u>19,82%</u></b>
▪ Lafico	5,97%
▪ Danone	2,72%
▪ Banco Santander Central Hispano	2,25%
▪ Autres investisseurs étrangers	8,88%
<b><u>Autres porteurs</u></b>	<b><u>16,36%</u></b>

### **III- Départements de gestion et départements commerciaux**

Comme on peut le voir sur l'organigramme, Marjane est composé de plusieurs départements pouvant être regroupés en deux grands pôles. En effet on distingue :

#### **Les départements opérationnels**

Ce sont les départements qui exercent une activité commerciale, notamment en ce qui concerne la vente de produits consommables (food) ou non (non food).

A ce niveau on compte :

- Le département Produit de Grande Consommation
- Le département Bazar
- Le département Produits Frais : secteur APLS et secteur marché.
- Le département GPEM et Station
- Le département Textile

Chaque département a un chef de département et est divisé en rayon. Un rayon peut être défini comme un ensemble de familles et de sous familles d'articles exposés sur des gondoles, et réparti selon une structure marchandise définie au préalable (avant la constitution du magasin). Chaque rayon a également à sa tête un chef de rayon qui a à sa disposition un certain nombre d'employés appelés : Employés Libre Service. Dans le tableau suivant, on peut voir la répartition des rayons par département :

<u>Département</u>	<u>Rayon</u>
P.G.C	Epicerie Confiserie Biscuiterie Liquide Entretien Beauté santé
Bazar	Ménage Bricolage Librairie/papeterie Jouets sports et loisirs
Produits Frais	Boulangerie/pâtisserie Fruits et légumes Boucherie et volailles Epices /Olives Poissonnerie Surgelé Crèmerie/Charcuterie Stand
Grand et Petit Electroménager	Blanc brun Service après vente
Station	Station
Textile	Bébé/Enfant Homme/Femme/chaussure

## Les départements fonctionnels (Administratif):

Les départements fonctionnels sont en fait les départements administratifs. Ici on compte :

- La direction générale
- L'informatique
- Les ressources humaines
- La comptabilité
- La sécurité
- La décoration
- Le service technique

} sont considérés comme des Services secondaires

**Remarque : Les départements Caisse et Réception Marchandise peuvent être considérés comme appartenant aux deux catégories dans la mesure où leurs activités est commerciale et simultanément fonctionnelle. En effet, ils concourent à la réalisation de la vente, mais ne réalisent pas eux-mêmes un Chiffre d'Affaire. En conséquence, ils seront considérés comme départements fonctionnels puisqu'ils ne fonctionnent pas comme tous les autres départements commerciaux**

### 1-Départements opérationnels :

#### 1-1 Fonctionnement général

En général tous les départements commerciaux respectent la même hiérarchie. Comme déjà souligné, au sein de chaque département on a un chef de département, son assistante, des chefs de rayons, des ELS, tous supervisés par le directeur du magasin.

Dans ce chapitre il sera donc question de préciser le rôle joué par ces différents acteurs, sans pour autant tenir compte de la caisse et la réception marchandise qui seront abordés par la suite, comme départements fonctionnels.

#### Le chef de département :

Le chef de département est le moteur de la réussite de son équipe. Il accompagne au quotidien la mise en place de la politique commerciale, humaine et de résultat de son magasin en organisant, anticipant et faisant preuve d'autonomie.

Par son comportement, il fait vivre les valeurs de l'entreprise, et fait preuve d'exemplarité auprès de ses collaborateurs.

Il transmet son savoir et son savoir-faire. Il détecte et développe les potentialités de son équipe, en vue des besoins futurs. Il est garant de résultats attendus performants.

Il assure la co-responsabilité du magasin en cooptant les décisions magasin, en intégrant ses collègues dans son action, en créant un climat social favorable et en étant un contre pouvoir constructif

Il est appelé à animer une file rayon et participe activement à sa file département

Comme son nom l'indique, le chef de département est celui qui gère et contrôle son entité.

Son rôle est multiple et peut être résumé par les différentes tâches suivantes :

- Elaborer la politique commerciale de son département en conformité avec les directives du directeur du magasin et de la stratégie définie.
- Garantir la satisfaction du client en accompagnant ses CR dans : la définition de l'assortiment, en pratiquant une politique prix discount, et en créant et en organisant le promotionnel et l'événementiel
- Assurer aussi le résultat et la rentabilité attendus dans son département, en développant les volumes des ventes et en élaborant les objectifs commerciaux.
- Participer à la création et à l'animation d'une équipe commerçante performante possédant un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise, en informant, formant et accompagnant individuellement ses collaborateurs.
- Veiller à la sécurité des biens et des personnes dans le magasin.

### L'assistante du Chef de Département

Sous l'autorité des chefs des départements, les assistantes sont chargées d'assister, les chefs de rayons en assurant des fonctions variables selon le département.

Toutefois elles ont en commun l'exécution de certaines fonctions, à savoir :

- La gestion administrative du département.
- Le suivi du travail des chefs de rayon et des employés de libre service.
- La liaison avec les fournisseurs et les partenaires.

### Le Chef de rayon :

Dans la Grande Distribution, le chef de rayon est le gérant d'un espace de vente composé de support de rangement et de présentoirs appelés gondoles, têtes de gondoles ou encore bacs frigorifiés etc....

Malgré le fait que lorsqu'on change de département on trouve la différence au niveau de l'accomplissement de la tâche du chef de rayon, celle ci reste de base la même. On pourrait planifier le travail du chef de rayon en fonction du temps, c'est à dire par jour, par semaine, par mois, par semestre ou par an.

Ils dépendent directement des chefs département à qui ils rendent compte et dirigent un groupe d'employés de libre service qu'ils se doivent de motiver, d'encadrer, de superviser et de contrôler.

Connaissant parfaitement leurs produits, ils assurent leur gestion par un ensemble de fonctions qu'ils assument :

Quotidiennement le chef de rayon :

- Vérifie la présence de son équipe d'E.L.S (employés de libre-service) et ou de vendeurs.
- Consulte et analyse le CA de la veille.
- Contrôle l'état de son rayon, supervise le nettoyage, le rangement, le réassort.
- Veille au remplissage des gondoles et têtes de gondoles, les emplacements

spéciaux comme les stands ou l'allée centrale.

- Met en avant les articles en promotion, contrôle le balisage, les changements de prix et d'affiches.

- Apprête les échanges ou retours de marchandises aux fournisseurs, suivi du planning des livraisons, préparation et édition des cadenciers de commandes.

Ils assurent aussi des travaux de façon hebdomadaire :

- Analyse du C.A de la semaine et appréciation par rapport aux prévisions, fixation de celui à réaliser pour la semaine suivante.

- Etablissement du planning horaire de travail et des repos, celui des bradages des prix et des actions de week-end.

- Assurer la veille concurrentielle en relevant les prix de la concurrence.

De plus ils doivent procéder chaque mois à :

- L'évaluation du C.A, de la marge, des taux de démarque, l'analyse de la rotation des produits etc....

- Etablir les écarts et les justifier.

L'inventaire se fait semestriellement sauf pour les produits frais (département A.P.L.S) où l'inventaire se fait par quinzaine.

Les chefs de rayon établissent aussi le planning des congés, évaluent les performances et proposent d'éventuelles mutations ou promotion de leurs équipes.

### Les employés libre service :

Leur rôle est en général d'aider le chef de rayon dans la gestion du rayon. Il peut ainsi se résumer :

- Au nettoyage du rayon
- Au triage et à la préparation du rayon : Quotidiennement, l' ELS dès son arrivée doit enlever du rayon tous les produits qui ne doivent pas y figurer (par exemple lorsque le Date Limite de Consommation est dépassée) et procéder au remplissage qui consiste à combler les vides constatés au niveau du rayon.
- Au Balisage manquant qui consiste à mettre les prix des produits où ne figure pas les prix.
- Au rangement de la réserve.
- Au réassort : qui est la sortie au magasin d'articles nouvellement reçus ou non.
- A l'inventaire : au cours de l'inventaire les ELS sont généralement mobilisés.

Il est important de souligner que parmi les ELS on compte les marchandiseurs (qui sont le personnel chargé de l'implantation au rayon), et les animateurs qui peuvent soit être des employés de Marjane, soit être envoyé par un fournisseur du rayon.

### CONCLUSION :

Ce chapitre a pu relater de façon générale le rôle des différents acteurs qui interviennent sur le plan commercial à Marjane.

Il serait tout de même utile d'illustrer tout ce qui a été dit à travers des exemples du fonctionnement de quelques départements. Et c'est donc de quoi il

sera question dans le chapitre suivant.

## 1-2 Exemple illustré : le département Bazar dit « non food »

Dans le chapitre précédent, il a été question du fonctionnement général d'un département commercial. Ce chapitre aura par contre pour but de rendre plus clairs et plus pratiques les différents rôles. Ceci se fera pour quelques départements illustratifs (food et non food) de ce qui se passe en général dans tous les départements, hors mis les particularités de chacun. Concernant les postes à présenter, certains seront parfois présentés et parfois pas, dans la mesure où ils sont souvent les mêmes. Il s'agit en particulier des chefs de départements qui sont toujours très pris et dont le rôle a déjà été défini.

Le département bazar se divise en 4 rayons à savoir :

- Le rayon ménage
- Le rayon librairie/papeterie
- Le rayon bricolage
- Le rayon jouets, sports et loisirs

### Exemple du rayon Ménage :

#### Présentation du rayon :

Le rayon ménage est celui qui réalise 60% du CA du département bazar. Les articles sont présentés sur des gondoles (étagères où sont placées les articles) où on trouve des têtes de gondoles sur lesquelles on range généralement des articles en promotion. Ces articles sont disposés en famille parmi lesquelles on compte la famille des verres, des plats,...et chaque famille est divisé en sous familles, les sous familles en sous sous familles...

Exemple : La famille plat est divisé en fonction des motifs en sous familles. C'est ainsi qu'on distingue la sous famille astral de la sous famille corail. De la même façon, en fonction du critère diamètre des plats, on compte des sous sous familles.

Ces différents articles sont installés selon des techniques de merchandising, qui ont été défini par une grande société française spécialisée dans les techniques de merchandising, du moins chère au plus chère et de droite à gauche. Lors de l'implantation du magasin. Cependant, elle repose en général sur les prix, c'est à dire en fonction de la gamme : basse, moyenne ou haute.

#### Présentation des rôles :

##### ➤ Le chef du rayon ménage :

Le chef de rayon a pour rôle de gérer le rayon. Cette tâche peut être subdivisé en deux grandes parties à savoir :

- La gestion du personnel
- La gestion des stocks
- La gestion du rayon au magasin



### La gestion du personnel :

Gérer le personnel consiste à plusieurs rôles. Tout d'abord, afin de réaliser un résultat optimal, le chef de rayon doit attribuer la tâche convenable à la personne convenable. Pour cela, il doit dispatcher les tâches au personnel en fonction de leurs compétences physiques et intellectuelles. De plus, le chef de rayon doit veiller à ce que règne une ambiance d'entente au sein de son équipe, en la motivant, l'assistant et la formant. Il est tenu à respecter et à faire respecter les consignes de sécurité et les règlements en vigueur assurant les permanences magasin.

### La gestion des stocks

La gestion des stocks consiste à gérer les événements qui entraînent des modifications au niveau des stocks et qui permettent de les contrôler. Il s'agit de :

- La passation de commande :

La commande est passée sur un cadencier sur lequel le chef de rayon peut voir les quantités vendues et reçues dans la semaine, par fournisseur.

Pour passer la commande, le chef de rayon doit avoir le planning de livraison fournisseur qui renseigne sur la date de la commande, la date de la livraison et la date de réception. Il doit également connaître le taux de rotation de stocks. Ainsi pour commander, il va se baser sur :

- Le stock à mettre au rayon qui est en fonction de la place allouée au produit
- Le stock en réserve

### L'événement de dépliant :

Toutes les quinzaines, Cofarma met des articles en promotion. Il s'agit des promotions externes qui sont valables pour tous les magasins Marjane. A cette occasion, sont élaborés des dépliants présentant tous les articles en promotion et leur nouveau prix. C'est pourquoi on parle habituellement d'événement de dépliant, dont le principal objectif est la mise en valeur des produits par la baisse des prix.

Lors des dépliants, les fournisseurs dont les articles sont en promotion baissent leur prix de vente et c'est à ce moment là que Marjane achète une grande quantité correspondant à la quantité commandée habituellement plus une augmentation probable de consommation. D'où l'augmentation considérable de la quantité en stock.

A cette période, il est vrai que les prix sont bas, mais grâce à l'augmentation considérable du volume des ventes Marjane réalise des économies d'échelle.

Lors des dépliants, le rôle du chef de rayon est de :

- Mettre en avant les produits sur dépliants, afin de les vendre plus et de satisfaire la clientèle.
- Installer le prix du nouveau dépliant et retirer celui du précédent dépliant.

### L'inventaire :

Le rayon ménage fait l'inventaire une fois par semestre, tous les 6 mois. Avant la date de l'inventaire, pour faciliter l'inventaire à venir, on fait d'abord un pré comptage au niveau des réserves.

L'inventaire proprement dit se fait en un seul jours : le matin c'est à la réserve et le soir, au magasin.

### La démarque :

La démarque consiste à constater les articles n'étant plus susceptible d'être vendu soit à cause d'une perte, d'un vol, d'une casse ou d'une péremption. Le chef de rayon fait tous les jours un suivi de la démarque et doit rechercher en cas de pertes énormes la raison pour laquelle il y'a problème.

### La gestion du rayon au magasin :

Le chef de rayon doit s'occuper de son rayon. C'est en fait lui qui est chargé de contrôler le rayon : l'existence de la marchandise, l'étiquetage des prix, l'ordre. C'est à ce niveau que vont intervenir les ELS dont le rôle a déjà été défini dans le chapitre précédent.

➤ L'assistante du chef de département :

Le rôle de l'assistante est :

- D'éditer les cadenciers qui vont permettre aux chefs de rayons de passer leurs commandes.
- De traiter la saisie des commandes qui se fait après que le chef de rayon ait passé sa commande. La saisie va permettre de sortir le bon de commande qui se fait en 2 exemplaires : un sera faxée au fournisseur puis classé, et un pour la réception marchandise. (L'assistante classe les bons de commande par jour et les envoie à la Réception Marchandises)
- De saisir la démarque afin de corriger le stock et sortir la liste de correction de stock par rayon et en fonction du motif qui sera remis au contrôle de gestion.
- D'envoyer une demande d'explication au fournisseur lorsqu'il n'envoie pas la quantité commandée.

Le rayon ménage du département bazar est un département non food dont le mode de fonctionnement est différent des départements food. C'est la raison pour laquelle il est nécessaire d'aborder le cas d'un département food où seront abordés d'autres postes dont il n'a pas été question dans cette partie.

### CONCLUSION :

Ce chapitre a illustrer le rôle d'un chef de rayon, d'une assistante, des ELS, acteurs des départements commerciaux, grâce à un exemple concret : celui du département bazar qui est classé non food.

La première partie terminée il est tant d'aborder le cas des départements non commerciaux : les départements fonctionnels.

## **2- Les départements fonctionnels**

Les départements fonctionnels ne sont pas organisés de la même manière que leurs homologues opérationnels. Chaque département, ici, joue un rôle précis qui lui est propre. Par conséquent il sera abordé dans cette partie indépendamment de l'autre, même si on verra qu'au niveau de leurs activités, il existe des liaisons.

Il sera particulièrement question des départements les plus importants qui jouent des rôles principaux :

- La réception marchandise
- Le service comptable
- Le département caisse
- Le service informatique
- Les ressources humaines

Un chapitre sera néanmoins consacré au rôle des services considérés comme secondaires.

### **2-1- La réception marchandise**

La Réception Marchandise est comme son nom l'indique est le service chargé de réceptionner les marchandises qui devront être proposées à la clientèle.

Il a en général pour objectif :

- L'organisation des réceptions des produits à vendre et des articles des frais généraux tel que les emballages.
- Le comptage et le contrôle de l'état et la DLC de la marchandise reçue.
- L'acheminement de la marchandise vers les réserves
- La coordination entre les chefs de rayon et la Réception Marchandise
- Le rapprochement et la saisie des dossiers puis les envoyées au service comptable.
- Le rangement du matériel Réception Marchandise

### **CONCLUSION :**

Dans ce chapitre il a été question de l'organisation de la Réception Marchandise, ainsi que de la répartition des tâches dans ce département. A la suite des différentes modalités à effectuer après réception de la marchandise, nous avons pu constater que des dossiers ont été envoyés au service comptable. Cependant, que va faire le service comptable des dossiers reçus ? C'est ce que nous allons traiter, en abordant le Service Comptable.

### **2-2- Le service comptable**

Le service comptable est chargé de l'exécution de plusieurs tâches réparties en service. Il est divisé en 3 sous services à savoir :

- Le contrôle facture (CF)
- Le service comptable (SC)
- L'audit et le contrôle de gestion (CG)

#### **Le contrôle facture :**

Au niveau du contrôle facture, il est à noter que tout ce travail est effectué

pour chaque département. Il y'a donc plusieurs comptables qui travaillent au CF chacun pour le compte des départements qui accomplissent la même tâche, dans le but de contrôler et communiquer le montant des achats par rayon.

Le service comptable :

Le comptable est chargé de la comptabilisation des achats et des règlements.

Le comptable s'occupe :

- De la saisie comptable de la composition du CA
- De la comptabilisation des coopérations commerciales et du contrôle des recouvrements des créances.

C'est lui qui s'occupe également des déclarations et règlement déclaré auprès de l'administration fiscale.

L'audit et contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion comme ce service est couramment appelé s'occupe de l'établissement des tableaux de bord et du contrôle de la trésorerie.

L'établissement des tableaux de bord :

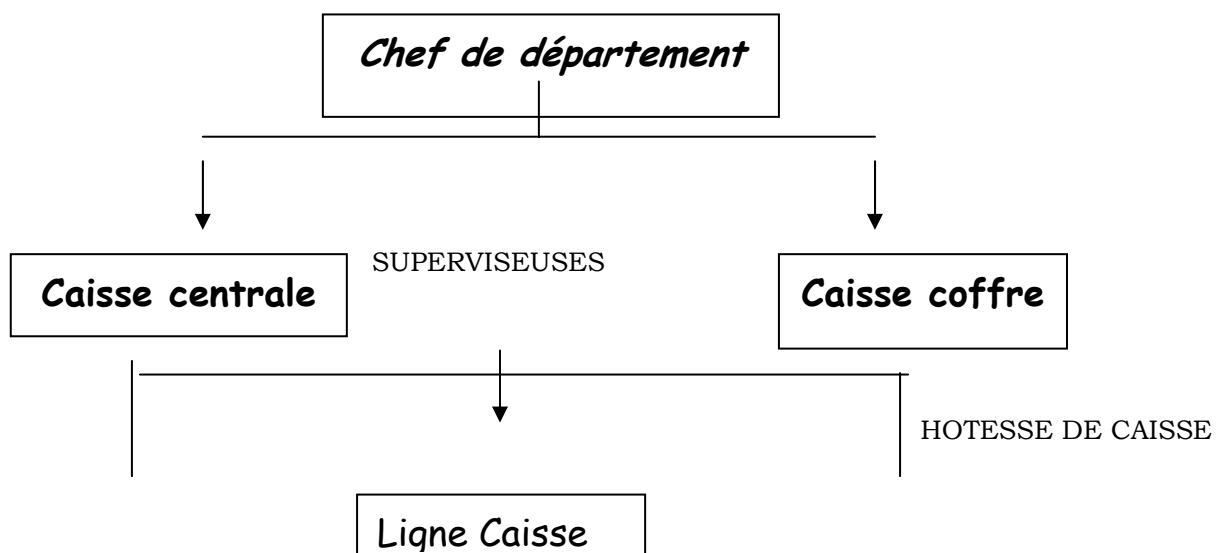
Les tableaux de bord communiquent les informations sur le chiffre d'affaire réalisé au cours de la journée précédent la journée où ils ont été établis et comparent ce CA (chiffre d'affaire) à l'historique et par rapport au budget, ceci par département.

Le contrôle de la trésorerie :

Ce travail consiste à communiquer le montant des chèques, espèces,... c'est a voir la recette réelle qui devra être comparée à la recette saisie au niveau de la caisse. Ces recettes sont ensuite classées et envoyées à la comptabilité qui doit procéder à la comptabilisation du CA.

2-3- Le département caisse

L'organisation du département caisse peut schématiquement se présenter comme suit :



Comme on peut le voir sur le schéma, le département caisse est dirigé par le chef de département et est divisé en deux parties :

- La caisse centrale qui en plus du bureau inclus la ligne caisse
- La caisse coffre

#### Le chef de département :

Il est chargé de la coordination des activités et la gestion du personnel, de sorte que les objectifs généraux du département soient atteints, à savoir :

- La fluidité des caisses
- La rentabilité
- L'accueil
- La gestion de l'argent

#### La ligne caisse :

C'est l'ensemble formé par toutes les caisses dont le nombre varie selon la superficie du magasin et sont réparties de la façon suivante :

Il y a des caisses ordinaires parmi lesquelles : des caisses alcool, des caisses rapides pour les achats de moins de 10 articles, une caisse pour le personnel et les achats payés par carte ALFAIZ (carte Marjane), 2 caisses prioritaires pour les handicapés et toutes personnes présentant une anomalie, une caisse accueil. Une caisse hi-fi pour les articles de l'électroménager

Une caisse consigne hors magasin où sont remboursés les clients en contrepartie de la remise des bouteilles d'alcool vides payées bien évidemment pleines à Marjane Hay Riad. (supposés faire partie de la ligne caisse)

Une caisse chapiteau hors magasin où sont payés les articles exposés à l'extérieur de la surface de vente. (supposés faire partie de la ligne caisse)

#### Caissier ordinaire :

Le travail du caissier consiste à encaisser l'argent payé par les clients en contrepartie de l'acquisition d'un article vendu par le magasin. L'objectif principal visé par cette tâche est la satisfaction de la clientèle. Pour ce faire, il doit être présentable et respecter la devise Sourire, Bonjour, Au revoir, Merci (SBAM).

#### L'hôtesse d'accueil :

L'hôtesse d'accueil travaille à la caisse négative (les remboursements) d'accueil et s'occupe :

- De l'emballage avec papier-cadeau
- Des appels
- Des échanges de marchandises dont le délai est de 7 jours
- Des remboursements.

- De la garde des paquets des clients

#### La caisse coffre :

Au niveau de la caisse coffre travaillent également des superviseuses qui s'occupent du traitement des recettes en espèces, chèques, bons, cartes et vérifient les écarts caissières.

Tous les jours, la banque récupère l'argent à la caisse coffre, après que les superviseuses de la caisse coffre aient rempli les bordereaux et apposé leur cachet.

#### **CONCLUSION :**

Le département caisse occupe une place de choix dans la mesure où c'est lui qui constitue le chiffre d'affaire et qui est en relation directe avec la clientèle. Dans ce chapitre a été vu le processus par lequel des sommes importantes sont versées dans les comptes bancaires de Marjane, mais cela ne suffit pas. Il est également nécessaire de souligner l'existence du département de surveillance à distance des caisses qu'est le service informatique dont les rôles sont multiples et dont il sera question dans le chapitre suivant.

#### 2-4 -Le service informatique

Le service informatique est représenté par 2 informaticiens qui font le même travail.

Ils sont responsable de :

- la remontée quotidienne des fichiers de vente
- la descente des prix au niveau des caisses
- la connexion des caisses et des balances
- le traitement des ventes au niveau du GOLD (le logiciel responsable de tous les transactions de la marchandise)
- le chargement des portables et la sauvegarde des données
- la maintenance du système

Mais leur principale tâche s'articule autour de 7 serveurs (balance, monétique, netpos serveur, forms, lotus, system management serveur, serveur connecter a la ligne caisse) qui jouent chacun un rôle spécifique. Grâce à ces différents serveurs, nous pouvons avoir un bref aperçu du travail qui se fait au service informatique hormis la maintenance du système. Toutefois, pour permettre à cet ensemble de personne de bien mener leurs taches, il faut aussi s'intéressé au rôle du département ressources humaines

### **3- Le département des ressources humaines**

Le département des Ressources humaines (RH) est constitué par un

service administratif, un standard, une cantine et un coursier.

#### Le service administratif :

Le service administratif veille à l'instauration d'un bon climat de travail et à la bonne circulation de l'information.

Il s'occupe

- De la gestion du personnel
- Du traitement de la paie
- De la prévention et la gestion des conflits
- De la sensibilisation et de la motivation
- De l'hygiène
- De la formation et du perfectionnement
- Du suivi des plans de carrière ...

Il gère un effectif d'environ 300 personnes correspondant à trois niveaux hiérarchiques :

Les cadres : chef de département par exemple

Les agents de maîtrise : chef de rayon par exemple

Les employés

#### Le standard :

C'est une standardiste qui assure principalement trois fonctions :

- Le téléphone
- Le fax
- La photocopie.

La cantine : assure la restauration du personnel non cadre.

### **4- les services secondaires**

Dans ce chapitre il sera question de parler brièvement de la sécurité, de la décoration et du service technique.

#### 4-1le service technique

Le service technique a à sa charge l'entretien du matériel et de l'espace de production. Il assure chaque jour les petits travaux de réparation et de dépannage urgent, ne nécessitant pas l'intervention de prestataires de services extérieurs.

Il s'occupe :

- de la surveillance du personnel externe d'entretien et de réparation,
- de la gestion des cartons qui seront revendus,
- de l'optimisation de la consommation d'énergie et d'eau
- et surtout de la mise en place d'un système de maintenance préventif.

#### 4-2- La décoration :

Le service décoration est responsable de la bonne présentation du magasin et de la lisibilité des bornes d'informations. Il s'occupe en outre de :

- La réalisation et l'installation des affiches
- La disposition des panneaux d'informations
- Le suivi et le remplacement des supports de prix

#### 4-3- La sécurité :

Le service sécurité quant à lui, veille au maintien de l'ordre et de la sécurité dans le magasin (matériel, marchandises, hommes) et à ses alentours (parking).

L'équipe de sécurité est constituée de plusieurs agents présents au niveau des lieux stratégiques qui sont :

- La réception marchandises et les réserves
- La salle de surveillance caméra
- La Réception personnelle (pointage et fouille personnel non cadre)
- L'accueil (entrée du magasin)
- La surface de vente (faux clients)
- Derrière la caisse
- Le parking

Ils sont tous en contact radio et sont renforcés la nuit par deux maîtres chiens.



## **Conclusion**

La grande distribution peut être définie en étant une grande société qui regroupe plusieurs rayons d'action considéré comme des PMI (petite et moyenne industrie). Sur chaque PMI, il y a un gérant et des collaborateurs avec un objectif à réaliser chaque mois et un budget d'achat comptabilisé et budgétiser pour toutes l'année. Lors de cet première partie, nous avons défini les taches et les missions de chaque intervenant, qui constitue l'organisation du magasin Marjane. A travers ce récit, nous pouvons constater que les départements opérationnels sont tenue à géré des rayons, chacun avec ses spécificités, et leurs principale mission et de commander, négocier, présenter et vendre la marchandise. Contrairement aux départements fonctionnels qui n'ont pas d'objectifs et qui travaille dans l'ombre pour réaliser les objectifs de leurs homologues opérationnels.

En fait, vu d'une autre optique, c'est des départements qui se complètent et qui forment une fourmilière ou chacun a sa valeur à ajouter, et où la tache de l'un se limite au début des attributions de l'autre. En coopérant ensemble et en ayant un esprit d'équipe solidaire, la chaîne de travail se déroule sans entrave. La définition des postes et le respect du rôle de l'autre dans cette chaîne sont très importants, car la grande distribution est un métier minutieux qui demande beaucoup de maturité et de concentration, vu la diversification des postes et des responsabilités.

Après avoir présenté les différentes taches et missions des départements et postes qui déterminent l'organisation d'un magasin de grande distribution, nous allons présenter la problématique majeure et constaté dont souffre la grande distribution en général, celle du turnover.

## **LA DEUXIEME PARTIE: LE TURNOVER**

### **« Cas de Marjane »**

## **I- La problématique du turnover à Marjane**

Depuis la création de Marjane en 1989, la structure des effectifs était composée d'un directeur de magasin avec un statut de cadre supérieur, de chefs de départements avec un statut cadre, de chefs de rayons avec différents statuts (de maîtrise principale, maîtrise 1 et maîtrise 2) et d'employés subdivisés en deux catégories : employés 1 et employé 2 ; avec une distinction entre les employés des ateliers et les employés des autres départements,

Il n'y avait pas une politique de recrutement bien définie du fait qu'il y avait pas beaucoup d'employés titulaires d'un bac+4 , et la plupart des chefs de rayons n'avaient que le bac ou un bac+2 tout au plus. En outre, il n'y avait ni plan de carrière ni un plan de promotion ce qui a donné naissance à un mouvement revendicatif au sein du magasin de Californie, et qui était piloté par un ensemble d'employés qui ont déclaré des grèves avec la présentation d'un cahier revendicatif exigeant un redressement des situations.

Alors le turnover à cette époque était pratiquement très faible vu que la population des cadres n'était pas très représentative.

L'année 2000 a connu l'arrivée d'un nouvel associé, Auchan, avec de nouvelles orientations et politiques à tous les niveaux y compris les ressources humaines. Comme le plan de développement visait l'ouverture de deux magasins chaque année, il était indispensable de hausser la barre des niveaux de recrutement en misant sur les jeunes diplômés des grandes écoles de commerce et de gestion,

Entre 2001 et 2003, l'application de cette nouvelle politique était toujours au stade embryonnaire ; ce qui explique le taux de turnover relativement faible, confiné essentiellement au magasin de Marrakech qui a connu le passage d'un directeur qui appliquait au style de management très directif et qui a licencié plus de 17 cadres.

Depuis la fin de 2004, le recrutement des jeunes cadres était à son apogée mais ceux ci ont trouvé un système de management basé sur la hiérarchisation des postes plus que l'intégration, l'exécution plus que la délégation, du fait que la plupart des chefs de département issus de l'ancien système n'arrivaient pas à comprendre les nouvelles orientations de la société, ce qui a généré un départ massif des jeunes recrues.

Devant cette situation alarmante, la Direction des Ressources Humaines a commencé à se préoccuper des causes qui alimentent le fléau du turnover, aux conséquences néfastes sur le bon fonctionnement de la chaîne du groupe.

Les conséquences qui ont attiré l'attention des responsables envers cette problématique sont d'abord le coût de la formation et du recrutement qui commencé à peser lourd sur le budget annuel ; en sus du coût du temps perdu à former les nouvelles recrues pour devenir pleinement opérationnel.

Sachant que chaque entité repose sur une renommée et sur son moyen humain qui est partie solidaire de son capital. Lorsqu'une entité est réputé instable selon la constatation de l'importance de son taux de turnover, cette instabilité de son milieu social fait en sorte d'affaiblir le flux de candidatures compétentes ; avec tout ce qui en résulte.

Etant convaincue que chaque entité se constitue d'une famille professionnelle résultant de la compatibilité, de l'accoutumance, et de l'amitié et

quand se produit un départ -surtout dans le cas d'une personne qui se fait sentir par son entourage- cette situation provoque une dislocation aussi bien matérielle que morale pour l'entreprise et le personnel. Ce qui ne manque pas de semer des idées néfastes, des fois très influentes au point d'entraîner d'autres à quitter. La hausse du taux des partants instaure une culture dominante chez les cadres restants, celle de considérer la grande distribution comme un passage et non pas un lieu pour faire carrière.

L'actuelle stratégie de la société Marjane qui est celle d'ouvrir 2 magasins par an est une opportunité instaurant le besoin de création d'une pépinière au sein de l'entité, afin de la former pour être prête pour une nouvelle ouverture. Le deuxième rôle caché de cette pépinière s'avère prédominant, puisqu'il comble les départs, en amortissant leur fardeau.

## **II- La définition du turnover et ses impacts**

Dans les dictionnaires le turnover dans une entreprise a comme explication la rotation des employés dans celle-ci. Beaucoup de chefs d'entreprises tombent dans le piège du fait que le turnover se réduit aux frais de l'embauche et de la formation.

Malheureusement, ils ne prennent pas conscience de l'ampleur du coût économique et psychique qu'il peut avoir sur l'entreprise.

Mesurer son taux de turnover et en comprendre les conséquences, en termes de perte financières et de perte de compétences, et le premier pas vers l'identification des services ou les managers sont confrontés à un nombre anormal de départs.

C'est également l'occasion de s'interroger sur les raisons le favorisant. Calculer l'impact financier de son turnover uniquement sur l'addition des frais de recrutement et de formation des nouvelles recrues, réduit le coût du turnover à 50% de son coût réel.

En fait, si calculer le montant du turnover au centime est improbable, on peut cependant s'approcher au plus près du coût réel en prenant en compte l'ensemble des coûts indirecte que génère ce phénomène et qui sont plus difficiles à calculer.

A titre d'exemple, on peut mentionner :

- l'impact du départ d'un collègue apprécié sur le moral de ses collaborateurs
- le coût de la perte d'efficacité du démissionnaire durant les mois qui ont précédé son départ

Un départ est d'autant plus cher qu'il est très rarement prévu et anticipé. Pourtant, que le départ soit prévu ou non, il faudra tout de même passer du temps à recruter et à former le remplaçant. Les frais financiers d'un départ doivent se calculer à partir du jour où le salarié a commencé à perdre de la productivité, jusqu'au jour où son remplaçant devient opérationnel. C'est pour cette raison que les coûts potentiels du turnover proviennent de trois moments distincts :

- les coûts liés au départ, qui comprennent les frais engendrés pendant la période où le salarié se sépare de son entreprise ;
- Les coûts de remplacement, qui prennent en compte la période de

recherche et d'embauche d'un nouveau salarié ;

- Les coûts d'intégration, qui reflètent le différentiel de productivité entre le moment où l'ancien salarié part et où la personne qui le remplace devient aussi performante ;

	Les coûts directs	Les coûts indirects
Coût du départ	Entretien de départ Charges administratives Pot de départ	Perte de productivité Perte de compétences Impact sur le moral des collègues
Coût de remplacement	Actualisation de la description de fonction Frais de communication Prime de cooptation Négociation du salaire Période d'essai	Impact sur la motivation Perte de temps des RH
Coût d'intégration	Frais administratifs Examen médical Frais de formation	Durée d'apprentissage Inexpérience Impact sur l'image Perte de temps du service Baisse de la qualité Différentiel d'efficacité

Si une entreprise est confrontée au phénomène des départs massifs, il est tout aussi important de connaître les raisons de ces départs, car, le rôle traditionnel des salariés se trouve complètement changé.

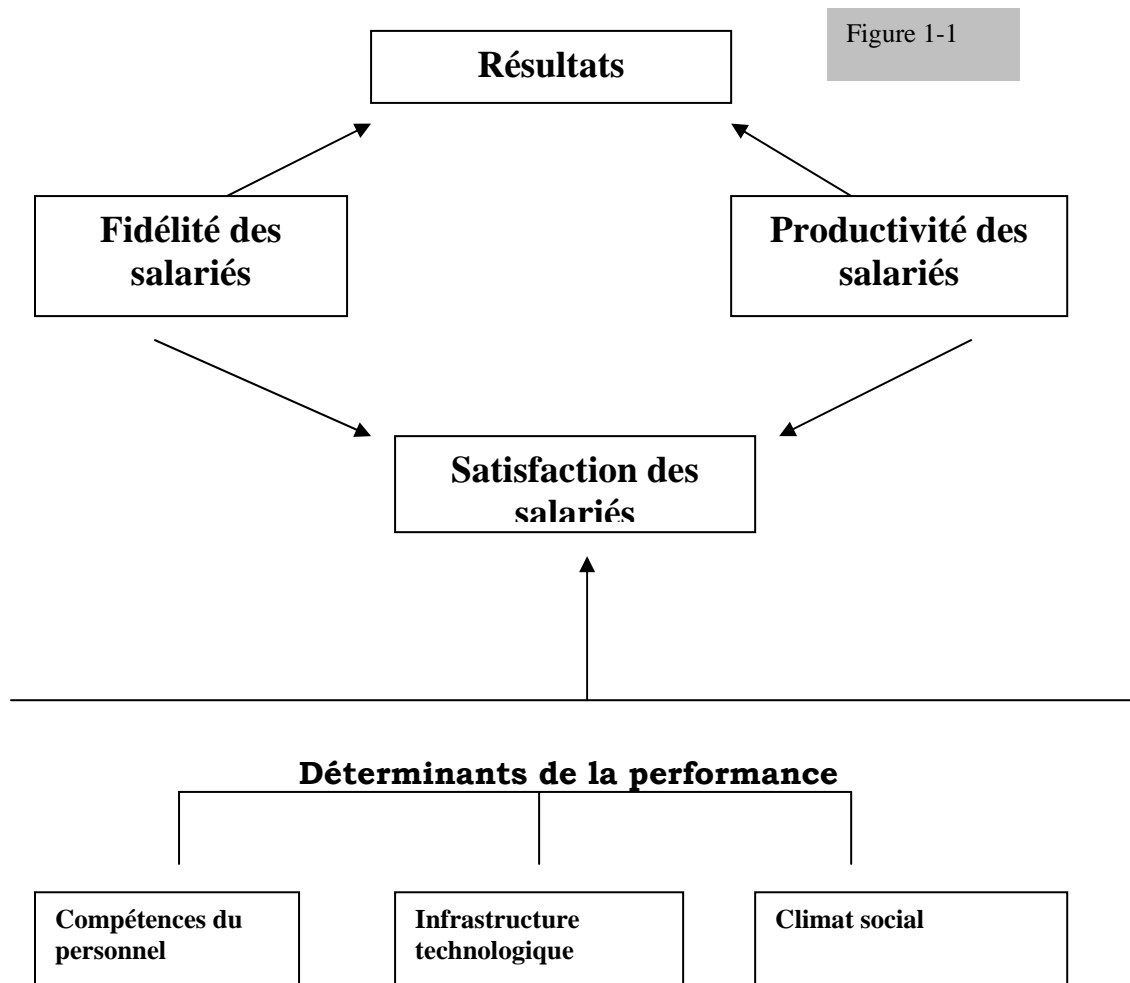
On attend du salarié, outre son travail de routine, une prestation exceptionnelle qui propose de nouvelles idées et participe dans l'orientation de l'entreprise vers la voie de la performance. Mais pour avoir un personnel capable d'assumer ce rôle, des actions de fidélisation, formation et de valorisation s'avèrent nécessaires.

La formation, véritable vecteur de mise à niveau des entreprises marocaines, prend de plus en plus de place dans la marche quotidienne des entreprises. Cet engouement pour la formation est dû en partie aux efforts du top management qui participe à raison de 50% dans les dépenses en formation du personnel.

Kaplan et Norton<sup>1</sup> avaient observé que la plupart des entreprises utilisent pour leurs salariés des objectifs déterminés à partir de trois mesures de résultats (figure 1-1), complétés par des mesures propres pour chaque situation. Ces mesures sont :

- La satisfaction des salariés
- La fidélisation du personnel
- La productivité individuelle.

<sup>1</sup> - Kaplan et Norton, published (1990), Tableaux de Bord de gestion et indicateurs de performance, page 84



La stratégie de l'entreprise en matière de relation avec ses salariés est la suivante : «Etre attrayante et valorisante pour les collaborateurs en favorisant la prise de responsabilité, la prise d'initiative, le travail en équipe, la culture de la performance et le développement des compétences »

Les objectifs de l'entreprise dans ce domaine sont orientés vers la responsabilisation et la fidélisation pour aboutir au développement d'une culture de la performance.

### **1- La satisfaction des salariés :**

Pour mesurer la satisfaction, on a utilisé un questionnaire anonyme qui était rempli en toute liberté puis déposé dans des boites mises en place à cet effet. Le questionnaire était articulé autour des thèmes suivants :

- Le degré de satisfaction à propos de leur intégration
- Satisfaction à propos de la participation dans la prise de décision
- Satisfaction à propos de la marge de prise d'initiative
- Satisfaction à propos des actions de formation dont le salarié bénéficie et l'estimation de la valeur ajoutée qu'apportent de telles actions

- Satisfaction à propos des conditions de travail en groupe. Proposer éventuellement au salarié de mentionner les éléments qui encouragent et celles qui bloquent ce travail.

## **2- La fidélité du personnel**

Les moyens de fidélisation dont dispose l'entreprise sont nombreux. Les salariés, quelles que soient leur qualification et les informations dont ils disposent, ne peuvent contribuer positivement à la réalisation des objectifs de l'entreprise s'ils ne sont pas motivés ou ne bénéficient pas d'une liberté relative d'action et de décision. Le troisième élément pris en compte dans la définition des déterminants de la performance de l'axe « apprentissage organisationnel » porte donc sur la motivation et la promotion de l'initiative personnelle.

## **3- La productivité**

L'objectif de productivité doit se focaliser sur l'augmentation du chiffre d'affaire – par salarié notamment – afin de favoriser la transition vers des produits à plus forte valeur ajoutée, et de renforcer la capacité des ressources physiques et humaines de l'entreprise.

### **Résumé**

<b>Objectifs</b>	<b>Indicateurs</b>
Développement du potentiel des salariés	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La satisfaction des salariés ;</li> <li>▪ La fidélisation du personnel ;</li> <li>▪ La productivité individuelle.</li> </ul>
Avoir un système d'information efficace répondant aux attentes des acteurs	Degré de satisfaction du système d'information aux exigences d'information sur la clientèle, sur la concurrence et remplissage du rôle de mécanisme de coordination
Motiver le personnel et promouvoir la prise d'initiative	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre des suggestions par salarié</li> <li>▪ Pourcentages des suggestions prises en compte et mises en œuvre</li> <li>▪ Pourcentage des salariés dont l'objectif personnel s'aligne avec celui de l'entreprise.</li> </ul>

Le fait de ne pas satisfaire ces facteurs génère un taux de turnover excessif. Dans la partie qui suit, nous allons reconnaître le résultat du questionnaire indiquant les raisons des départs chez Marjane.

### **III- Les facteurs de démotivation, inducteurs du TURNOVER**

Après avoir constaté un turnover très élevé dans la population cadre de la société Marjane, nous avons décidé de chercher les raisons qui motivent ces départs. Pour pouvoir identifier les facteurs inducteurs des départs, nous avons utilisé une méthodologie propre aux enquêtes ressources humaines :

D'abord, nous avons fait des entretiens préalables de cadrage avec la direction des ressources humaines. Puis, nous avons essayé de trouver des hypothèses logiques expliquant les départs.

La deuxième étape a démarré parallèlement avec le démarrage de l'enquête pour cerner la cartographie des cadres ayant quitté la société avec l'aide de la DRH : tableau croisé dynamique comportant des informations comme : l'âge, les diplômes, les postes occupés, la rémunération, et la date de départ.

La troisième étape, s'est focalisée sur l'élaboration de l'échantillon d'étude, qui est sous forme d'un questionnaire se comportant de 30 questions pouvant être renseignées en une durée moyenne de 30 minutes.

La quatrième et dernière étape était la réalisation de l'étude :

- Administration du questionnaire sur la base d'un échantillon organisé autour de 65 personnes ciblées ;
- Dépouillement des résultats et analyse quantitative et qualitative ;
- Le questionnaire nous a aussi procuré une analyse approfondie des motivations des cadres concernés. Neuf grandes variables ont pu être mises en exergue et analysées, ensuite elles ont fait l'objet d'un croisement pour affiner l'analyse ;

Afin de mieux comprendre les raisons et les facteurs qui poussent les cadres à quitter la société Marjane. Nous avons focalisé nos investigations sur quatre années phares, entre 2001 et 2005, qui ont connu un taux de progression du turnover phénoménal et en expansion ; Sauf pour la dernière année où le taux a connu une légère relative baisse.

- 7,6% en 2001
- 11,6% en 2002
- 17,7% en 2003
- 30,8% en 2004
- 27,3% en 2005

Il y avait cinq natures de départ relevées ::

- 61,6% de démissions
- 23,2% de non confirmation
- 8,1% de licenciement
- 1,5% de mutation
- 1,5% de départ négocié

C'est surtout sur les démissions que nous avons concentré nos investigations.

La variable de la tranche d'ancienneté a été un facteur important pour analyser les raisons des départs, soit :

- 63,1% entre [0-2]
- 21,2% entre [2-5]
- 7,1% entre [5-12]



- 3,5% entre [12-20]

Les tranches d'âge au moment des départs et les fonctions d'affectation sont des éléments très importants pour notre analyse. Ainsi, c'est entre 25 ans et 30 ans que se situent le plus grand nombre de départs.

- 27,3% entre ]20-25]
- 15,7% entre ]30-35]
- 14,6% entre ]35-46]

En ce qui concerne les fonctions, les profils commerciaux étaient naturellement en plus grand nombre :

- Chefs de Départements : 34,3%
- Chefs de Rayons : 51,5%.

Nous avons cherché par la suite à savoir comment et à quel moment leur départ se ventilait dans le temps, selon le motif :

- Entre 2001 et 2002, la démission des chefs de départements s'effectue, soit au cours de la période d'essai, soit après deux années d'expérience.
- Pour les chefs de rayons, si en 2001 leur départ est insignifiant, il se révèle beaucoup plus important en 2002, notamment par non confirmation de leur engagement. Deux hypothèses peuvent sous entendre ce résultat : soit les profils recrutés n'étaient pas en adéquation avec le profil identifié, soit la motivation ou la capacité des candidats aux conditions du poste ne s'est pas révélé significative.
- En 2003, ce sont les chefs de département expérimentés ([02-05]) qui démissionnent en Plus grand nombre et on relève pour cette même population une intensification des licenciements.
- En ce qui concerne les chefs de rayons dans cette même période, le processus de non confirmation constaté en 2002 se poursuit, mais on assiste aussi à des démissions avant la fin des deux premières années d'expérience. Est-ce dû à une non adaptation des profils à la fonction, ou plutôt à un manque d'encadrement dans la prise de fonction, ou la dureté du métier, la recherche d'opportunités meilleures ?
- En 2004 si les départs des chefs de départements récemment formés se sont un peu jugulés, on note toutefois des démissions chez les plus expérimentés entre [02-05] , [05-12], et même [12-20], ainsi que des licenciements.
- C'est à cette même période que les chefs de rayons démissionnent en masse avant la fin des deux premières années d'ancienneté, ainsi qu'entre 2 et 5 ans. Les non confirmations restent aussi assez importantes.
- Si on note en 2005, une baisse de départs et surtout des non confirmations des chefs de département, la tendance des démissions des profils confirmés demeure.
- D'un autre côté l'hémorragie se poursuit pour les chefs de rayons toujours avant la fin des 2 premières années d'ancienneté.

Enfin, dernier point auquel nous avons prêté attention lors de la constitution de nos Investigations, c'est l'apparition de démissions en 2005 de catégories de personnes dites supports qui, jusqu'alors, avaient tendance à rester fidèle (profils expérimentés dans les achats, l'audit, des chefs de caisses, des cadres comptables).

C'est vrai que d'après le questionnaire, ils nous ont révélé plusieurs facteurs qui poussent les cadres à quitter. Nous avons concentré notre analyse sur quatre facteurs que nous avons jugé essentiels pour notre analyse :

- 1- le manque de motivation
- 2- la rémunération
- 3- la mauvaise intégration des nouvelles recrues
- 4- le respect des valeurs et de l'éthique.

### **1 - la déception des nouvelles recrues**

Selon MASLOW, la motivation personnelle d'un individu repose sur cinq besoins fondamentaux : besoins physiologiques, besoin de sécurité, besoin d'appartenance, besoin d'estime et de considération, besoin d'actualisation de soi.

Lorsqu'une organisation se rend compte de l'importance de ses besoins chez l'individu, ils lui facilitent la compréhension du comportement humain et la création de conditions de travail aptes à les satisfaire.

Un individu canaliser son énergie qui se traduira par un effort et par un rendement, pourvu qu'il anticipe une récompense à laquelle il attache une certaine valeur.

En plus d'imaginer une récompense ou une rémunération quelconque, l'individu doit percevoir un lien entre l'effort qu'il lui faut fournir et la récompense prévue.

La psychologie de l'anticipation représente donc beaucoup plus un pari sur l'avenir, qu'elle ne porte sur des expériences heureuses ou malheureuses vécues dans le passé.

Si le bon déroulement du processus de satisfaction des besoins provoque des effets bienfaisants chez la personne, il présente aussi des avantages pour le système social de l'organisation. En effet, plus l'individu satisfait ses besoins, plus il s'actualise et devient préformant.

Il devient plus autonome, oriente ses apprentissages, devient capable d'apprendre par lui même et passe de la dépendance à l'indépendance. En devenant plus original et plus créateur, cet individu contribue à enrichir et à mettre en valeur son milieu.

Plus l'individu devient lui même et s'actualise dans son milieu de travail, plus il dispose d'énergie et donc, du pouvoir de faire avancer les choses. Sa relation avec son organisation devient dynamique, réelle et vigoureuse.

### Les résultats quantitatifs de la motivation

Q6 : Quelles étaient vos motivations au moment où vous avez intégré Marjane ?  
(Donnez 2 réponses maxi)

<b>Fonction de départ/Motivation Au recrutement</b>	<b>Non réponse</b>	<b>Faire carrière dans la grande distribution</b>	<b>Intégrer un grand groupe national</b>	<b>Intégrer un métier pour lequel vous pensiez avoir une perspective de carrière</b>	<b>N'avait pas de motivation clairement définie</b>	<b>Autres</b>	<b>Total</b>
Total	7	39	45	18	1	1	111

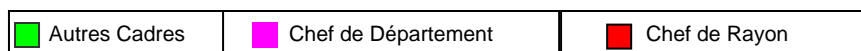
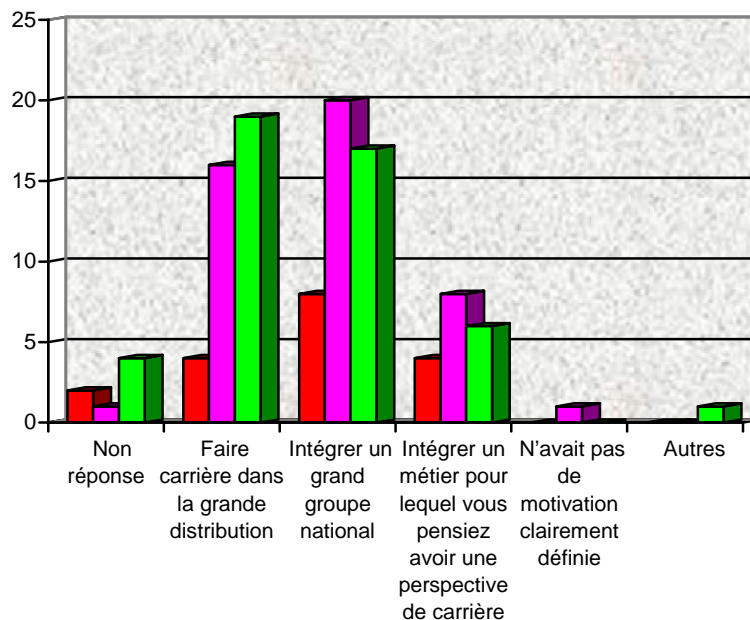
#### C4- Motivation au recrutement x Fonction de départ

Q6 : Quelles étaient vos motivations au moment où vous avez intégré Marjane ?  
(Donnez 2 réponses maxi)

Q 14 : Quelle était votre fonction au moment du départ ?

Fonction de départ/Motivation	Non réponse	Faire carrière dans la grande distribution	Intégrer un grand groupe national	Intégrer un métier pour lequel vous pensiez avoir une perspective de carrière	N'avait pas de motivation clairement définie	Autres
<b>Au recrutement</b>						
Cadres Supports	2	4	8	4	0	0
Chef de Département	1	16	20	8	1	0
Chef de Rayon	4	19	17	6	0	1

**Nombre de fois où les facteurs de motivation ont été choisis selon la fonction**



Après l'obtention du diplôme, les lauréats sont en général en quête d'une carrière florissante et d'une expérience solide chez un grand groupe comme l'ONA.

Lors du recrutement 69% montre une réelle motivation d'intégrer le groupe au niveau de COFARMA, malheureusement, après l'intégration la déception est visible par rapport à la différence des avantages proposés par les autres filières ONA.

La plupart des chefs de département s'accordent à dire que le management leur promettait des perspectives d'évolution. Malheureusement, cela restait au stade de la promesse.

Le manque de perspective de carrière et la non reconnaissance des compétences et de la performance jouent aussi un très grand rôle dans la démotivation des personnes.

En ce qui concerne les chefs de rayon, c'est une population qui ne perçoit pas une évolution positive de leur motivation. Car, ils n'ont eu aucune perspective d'évolution de la part de leur managers, ou encore il y a une inadéquation entre le profil du poste et ce qu'ils auraient souhaité réellement faire.

Selon les dires d'une personne interviewée « le nouveau management a véhiculé un message : personne n'est nécessaire tout le monde peut partir » « oui je voulais évoluer à un poste de responsable de magasin, mais je me suis rendue compte après que l'évolution de carrière est limitée en tant que femme » ; « au début de ma carrière, j'ai été très motivé par mon poste par la suite j'ai perdu toute motivation ».

Les seuils salariaux proposés aux cadres représentent une grande différence entre les filières du groupe.

Les mauvaises conditions du travail aussi jouent un rôle très important au sein de celle-ci. La motivation des jeunes recrues repose sur des conditions psychologiques et sociologiques. Notre entourage joue un très grand rôle dans notre vie sociale et dans nos jugements. Vu le fait que la grande distribution est un nouveau domaine qui n'a que quinze ans d'existence, les gens ont très peu de notions sur le fonctionnement d'un magasin ou de ses procédures.

### 1-1 Les conditions du travail :

La satisfaction au travail provient de la qualité de la vie passée au travail qui tient en grande partie aux valeurs et aux attitudes envers le travail, et les conditions ou ce dernier s'exécute.

Dans cette optique, la satisfaction, au travail apparaît comme une résultante, c'est à dire un état affectif de bien-être ou de malaise qui provient de la relation entre, d'une part, les attentes relatives au fait d'occuper un emploi et, d'autre part, l'évaluation du travail et de ses conditions d'exécution.

L'écart qui peut exister à un moment donné entre le niveau des attentes et l'évaluation qu'on fait de ce qui nous est offert rend partiellement compte d'un degré relatif de satisfaction au travail.

Le stress est le premier facteur apparent de l'insatisfaction des conditions du travail. Il signifie effort, tension, contrainte. C'est la réaction d'adaptation du corps à une situation difficile ou imprévue, une réaction de réparation qui, lorsqu'elle échoue, risque d'amener des problèmes physiques graves. Il y a trois

types de stress : le stress négatif, le stress positif et le stress neutre ou nécessaire.

Le stress négatif puise dans les réserves d'énergie de l'individu afin de provoquer les états d'adaptation nécessaire à son bon fonctionnement. Le stress positif est constitué de ce qui fait plaisir et ce qu'une personne accepte de faire volontiers. Enfin le stress neutre, est ce dont l'être humain a besoin pour avancer dans la vie.

Le stress transmet éventuellement certains signaux psychologiques, signes de mésadaptation aux demandes extérieures. Certaines personnes sont constamment agitées, incapables de se détendre. D'autres ont des difficultés de concentration. D'autres encore perdent le goût d'activités récréatives. Si le stress a des conséquences évidentes sur le bien être de l'individu, il n'est pas sans affecter la santé organisationnelle.

L'intensité du stress a une influence directe sur le rendement : l'absence ou l'excès de stress influe directement et de façon négative sur le rendement de l'individu. Indirectement, cependant, le stress fait autant de ravage sur le plan organisationnel d'une entreprise. On le remarque par : le taux d'absentéisme, le turnover, les retards, et même les accidents professionnels ont également tendance à augmenter.

Enfin, la motivation des travailleurs diminue, ce qui influe sur l'esprit d'équipe, la productivité, la qualité du travail, et l'efficacité dans son ensemble.

L'exigence d'une tenue uniforme ne plaît pas spécialement à tout le monde. Les horaires n'améliorent pas la situation non plus. L'ouverture du magasin à six heures du matin et la fermeture à vingt deux heures, en exigeant la présence du chef de rayon à sept heures du matin et aux heures de pointes de ventes.

En plus de ne profiter que d'un seul jour de repos au lieu de deux jours comme dans les autres organismes.

Le métier demande une présence lors des week-ends et des jours fériés. Le manque de matériel est aussi une autre forme de démotivation.

Le fait de travailler dans un plateau ouvert à l'américaine ne dérange nullement, mais le fait d'équiper un département de deux ordinateurs seulement, pousse le cadre à être déçu du profil de son poste.

Le stress négatif qu'exercent les supérieurs hiérarchiques sur leurs subordonnés est une autre manière de démotivation qui enlève toute ambition chez la personne. Selon les propres paroles des personnes interviewées « le travail est stressant mais c'est à cause de l'ambiance qui n'est pas bonne, on se méfie les uns des autres : l'emploi devient moins stable à cause de ce type de stress »

Avant l'intégration, les nouvelles recrues ont une motivation très élevée de s'engager dans un grand groupe national.

La perspective d'une grande évolution de carrière se termine souvent par une déception. Comme on l'a déjà mentionné sur l'organigramme du magasin, les chances d'évoluer sont très minimes : il n'y a que sept postes de chef de département.

Et pour les atteindre, il faut d'abord que les précédents chefs de département quittent Marjane ou soient mutés. La haute formation reçue et les bons résultats réalisés pendant des années d'exercices professionnels au sein de la grande distribution, reste ingrate. Il n'y a pas de satisfaction matérielle ni

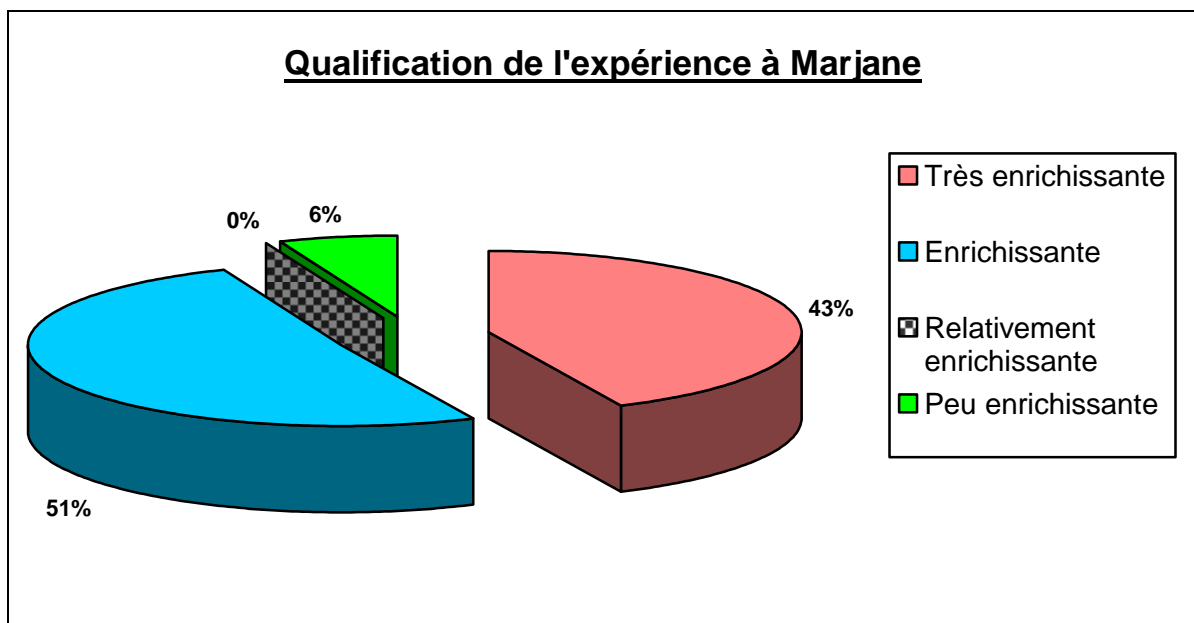
morale, les augmentations de salaires restant très dérisoires, et le mode managérial n'atteignant pas le professionnalisme attendu.

## 1-2 La qualité de l'expérience

### Les résultats quantitatifs de la qualité de l'expérience

**Q9-** Comment pourriez-vous décrire votre expérience à Marjane ? (Donnez-nous au moins un qualificatif)

<b>Qualification expérience</b>	<b>Nb. Cit</b>	<b>Fréq</b>
Très enrichissante	28	43%
Enrichissante	33	51%
Relativement enrichissante	0	0%
Peu enrichissante	4	6%
Total Obs.	65	100%

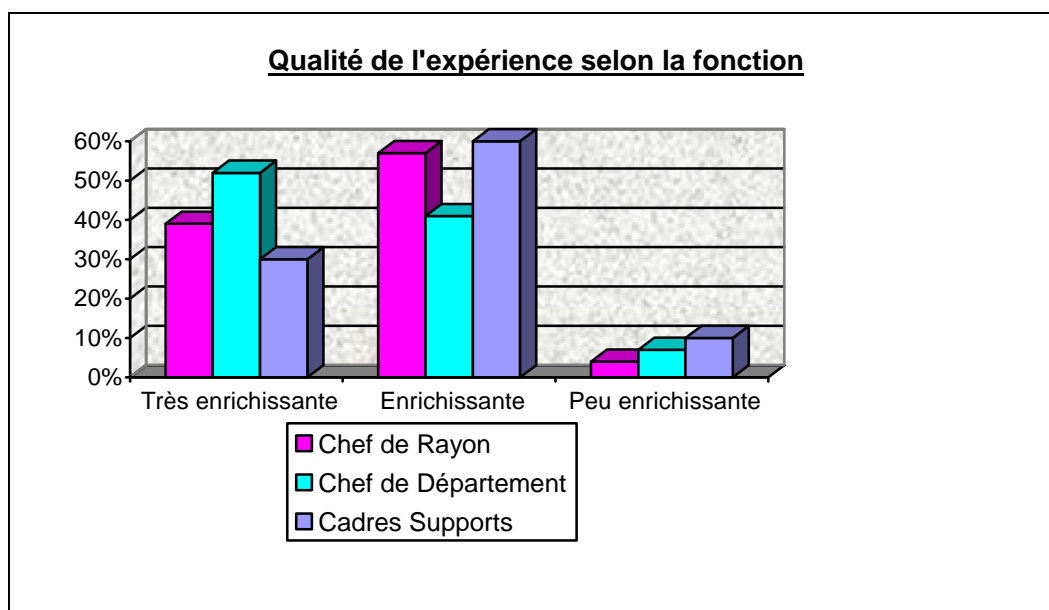


### **C5- Qualité de l'expérience x Fonction de départ**

Q9 : Comment pourriez-vous décrire votre expérience à Marjane ? (Donnez-nous au moins un qualificatif)

Q14 : Quelle était votre fonction au moment du départ ?

<b>Fonction de départ/Qualification expérience</b>	<b>Très enrichissante</b>	<b>Enrichissante</b>	<b>Peu enrichissante</b>
Chef de Rayon	39%	57%	4%
Chef de Département	52%	41%	7%
Cadres Supports	30%	60%	10%

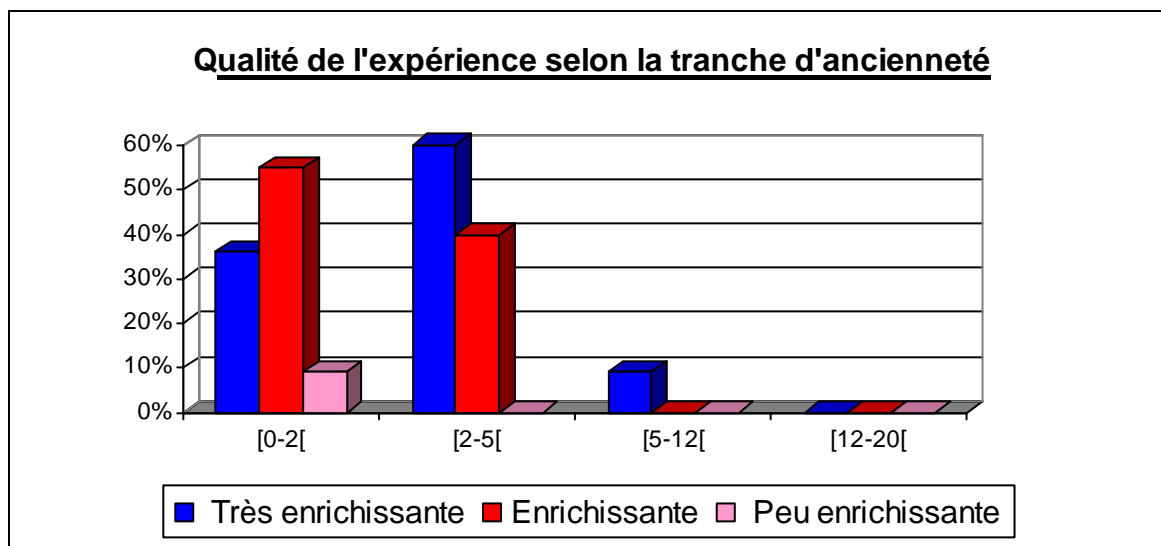


### **C5- Qualité de l'expérience x Ancienneté**

Q9 : Comment pourriez-vous décrire votre expérience à Marjane ? (Donnez-nous au moins un qualificatif)

Q1 : Tout d'abord, vous rappelez vous à quelle période vous avez été salarié de Marjane ?

<b>Ancienneté/Qualification expérience</b>	<b>Très enrichissante</b>	<b>Enrichissante</b>	<b>Peu enrichissante</b>
[0-2[	36%	55%	9%
[2-5[	60%	40%	0%
[5-12[	50%	50%	0%
[12-20[	0%	0%	0%



La seule satisfaction que témoigne la majorité des personnes interviewées, soit ceux qui sont toujours en fonction ou ceux qui ont quitté, c'est la qualité de l'expérience professionnelle à Marjane.

90% des chefs de départements reconnaissent la qualité de l'expérience. Cette dernière est jugée importante pour le développement de leurs compétences. La grande distribution est une grande école qui permet à ses cadres d'apprendre la bonne stratégie du travail, la discipline et le savoir faire.

Une école qui vous apprend le management des hommes, la gestion des stocks, les négociations et les tendances du marché, ce qui facilite la tâche aux cadres partants à intégrer d'autres groupes, surtout les organismes bancaires et de services. Selon les dires des personnes interviewées « si j'ai pu décrocher le poste à Carrefour à Dubai, c'est grâce à Marjane », « oui c'est une grande école, on n'est pas très encadré mais on a appris à travailler en charge, 33 projets consécutifs »

En général, les causes de démotivation sont liées étroitement :

- Au manque de visibilité du respect du plan de carrière tracé au début du recrutement.
- Le climat social qui est loin de correspondre aux valeurs connues de l'ONA.
- Le harcèlement moral quotidien qu'exercent les supérieurs hiérarchiques sur leur collaborateurs par rapport au chiffre d'affaire réalisé, de façon à ce qu'on ne soit jamais satisfait des résultats et que l'on s'oblige à toujours faire mieux.
- Le manque d'accompagnement des collaborateurs pour leur apprentissage sur le terrain.

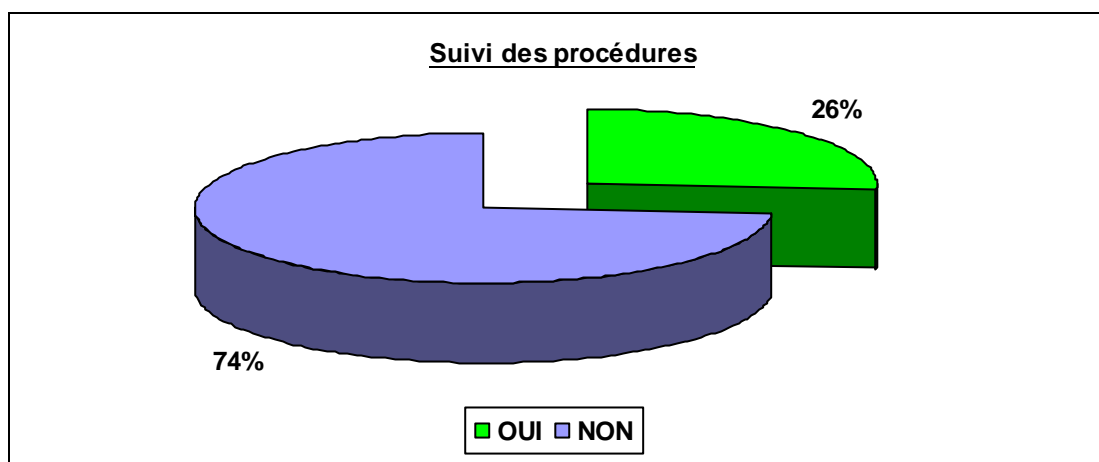
### 1-3 L'organisation du travail :

#### Les résultats quantitatifs de l'organisation du travail

Q19 – Est-ce que les procédures étaient difficiles à suivre ?



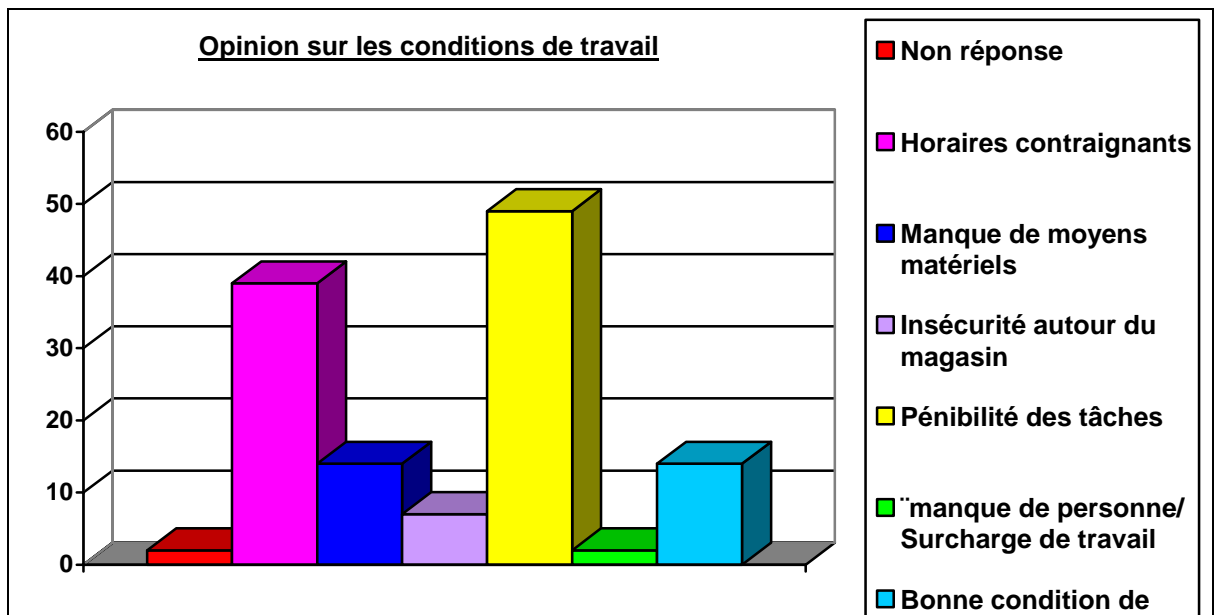
Suivi de procédures	Nb.cit.	Fréq.
OUI	17	26%
NON	48	74%
<b>Total Obs.</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>



Q21- Pouvez vous nous parler des conditions de travail dans lesquelles vous exercez (horaires, pénibilité, astreinte, environnement de travail...) ?

Condition de travail	Nb.cit.	Fréq.
Non réponse	2	3%
Horaires contraignants	39	60%
Manque de moyens matériels	14	22%
Insécurité autour du magasin	7	11%
Pénibilité des tâches	49	75%
"manque de personne/ Surcharge de travail	2	3%
Bonne condition de travail	14	22%
<b>Total Obs.</b>	<b>65</b>	

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (6 au maximum).

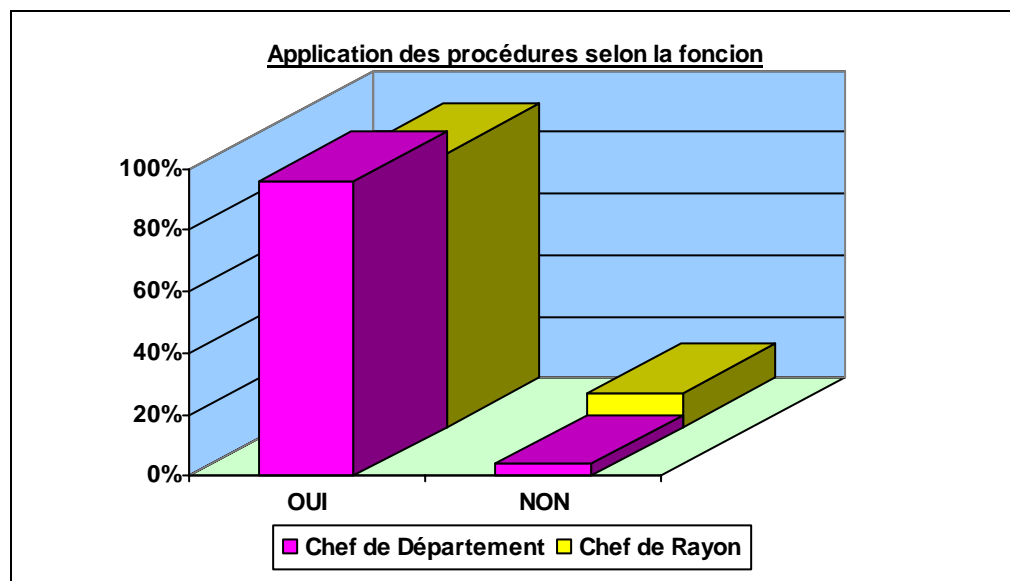


**C8- Fonction de départ x Application Procédures**

Q14 : Quelle était votre fonction au moment du départ ?

Q 18 : Existait il des règles ou des procédures à suivre ?

Application Procédure/ Fonction de départ	OUI	NON	TOTAL
Chef de Département	96%	4%	100%
Chef de Rayon	89%	11%	100%

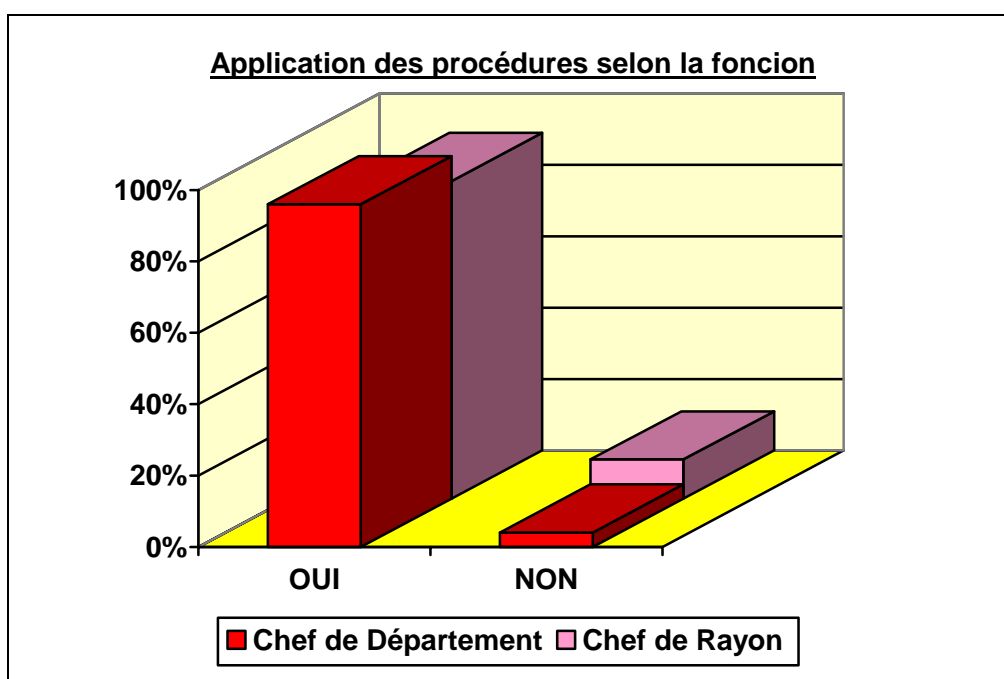


**C9- Fonction de départ x Suivi des procédures**

Q14 : Quelle était votre fonction au moment du départ ?

Q19 : Est-ce que les procédures étaient difficiles à suivre ?

Suivi des procédures/Fonction de départ	OUI	NON	TOTAL
Chef de Département	11%	89%	100%
Chef de Rayon	39%	61%	100%

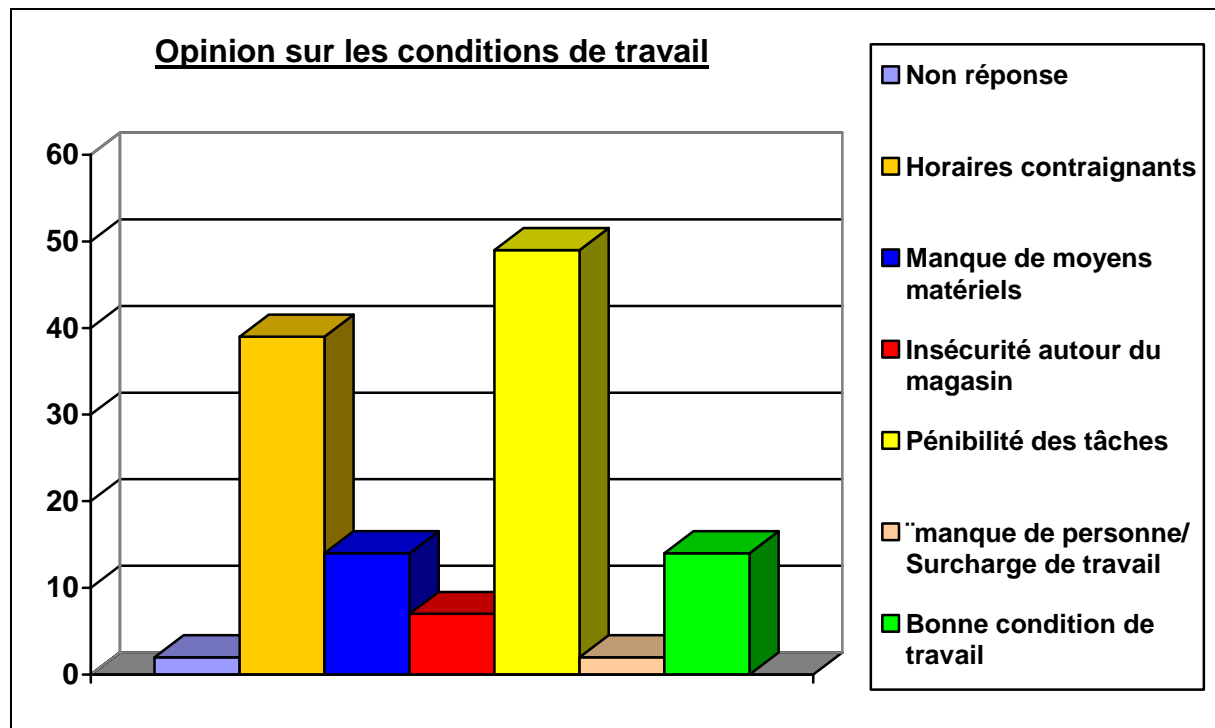


**C10- Fonction de départ x Conditions de travail**

Q14 : Quelle était votre fonction au moment du départ ?

Q21 : Pouvez vous nous parler des conditions de travail dans lesquelles vous exercez (horaires, pénibilité, astreinte, environnement de travail..) ?

Fonction de départ/ Condition de travail	Non réponse	Horaires contraignants	Manque de moyens Matériels	Insécurité autour du magasin	Pénibilité des tâches	Manque de personne/ Sur charge de travail	Bonnes conditions de travail
Chef de Département	7%	48%	0%	7%	59%	0%	33%
Chef de rayon	0%	75%	36%	11%	96%	7%	4%

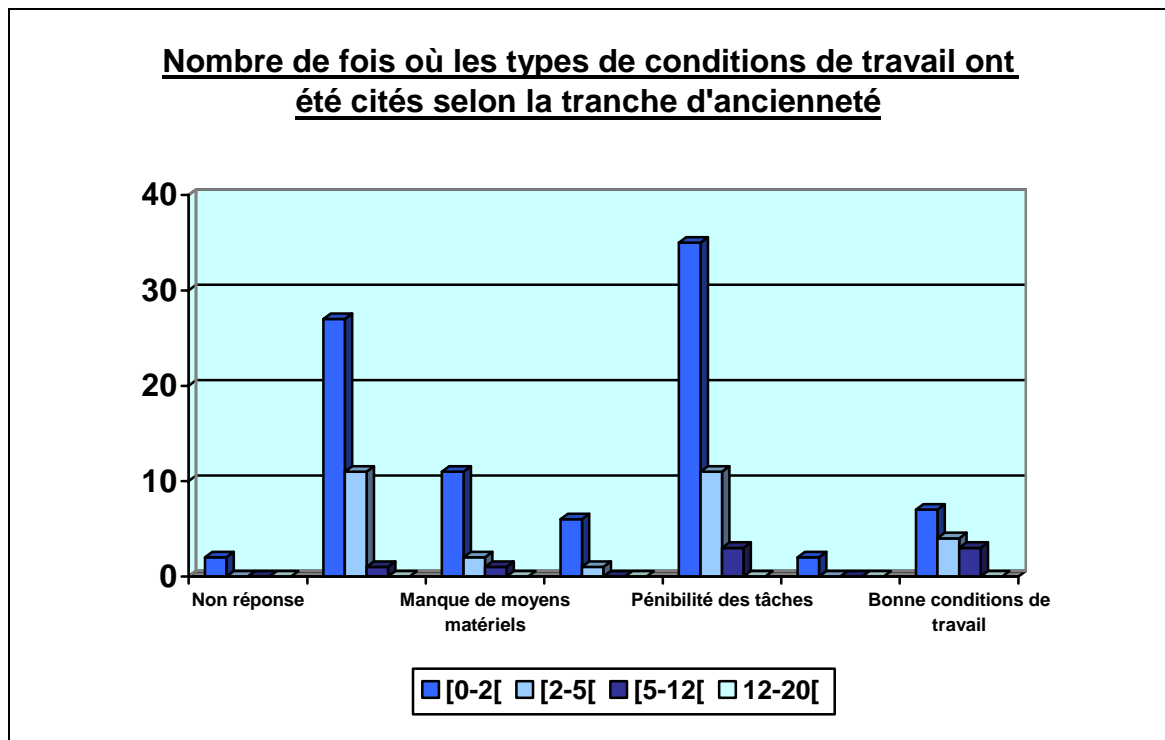


### C11- Conditions de travail x Ancienneté

Q21 : Pouvez vous nous parler des conditions de travail dans lesquelles vous exercez (horaires, pénibilité, astreinte, environnement de travail..) ?

Q1 : Tout d'abord vous rappelez vous à quelle période vous avez été salarié de Marjane ?

<b>Ancienneté/Condition de travail</b>	<b>[0-2[</b>	<b>[2-5[</b>	<b>[5-12[</b>	<b>[12-20[</b>
Non réponse	2	0	0	0
Horaires contraignants	27	11	1	0
Manque de moyens matériels	11	2	1	0
Insécurité autour du magasin	6	1	0	0
Pénibilité des tâches	35	11	3	0
Manque de personnel/Surcharge de travail	2	0	0	0
Bonnes conditions de travail	7	4	3	0



La grande distribution est un domaine qui est basé sur des procédures et une organisation qui est très pointue.

91% de l'ensemble des personnes interviewées reconnaissent que les procédures existent mais qu'elles sont peu appliquées.

Nous avons toutes les procédures d'une bonne organisation, une vision commerciale prévisionnelle, un système de prime motivant, une politique d'intégration étudiée.

L'image parfaite d'une organisation interne élaborée.

Mais, la réalité et le fond de cette organisation restent une belle image qui a beaucoup de défaut avec une application des procédures très superficielle qui laisse à désirer.

On a développé des logiciels très performants qui facilitent le travail des personnes.

Sur le plan des Ressources Humaines, chaque magasin recrute des pépinières afin d'avoir des collaborateurs fonctionnels aptes à prendre la responsabilité d'un poste dès qu'il y a une ouverture de magasin, ou pour assurer le remplacement immédiat en cas de départ, ou encore de congé de maternité.

Le système des primes est aussi très performant :

Il y a l'intéressement qui est général et perçu 2 fois par an, en août et en février. L'enjeu est partagé en deux, 30% sur le qualitatif et 70% sur le quantitatif. Les objectifs sont définis selon le CA et la rentabilité. Ils sont fixés librement par le supérieur hiérarchique, en fonction des priorités du Magasin, Département, Rayon ou Service.

D'après les normes de la grande distribution, l'intéressement varie selon les réalisations de chaque personne, et se situe entre deux à quatre fois le salaire perçu d'un mois. Or, chez Marjane cet intéressement n'atteint jamais le salaire d'un mois. Les augmentations de salaires quant à elles, laissent à désirer. Selon les propres paroles des personnes interviewées « les promotions n'étaient pas justes, pas par objectifs, par positionnement » « les gens ne sont pas traités sur le même pied d'égalité »

Lors de l'intégration des nouvelles recrues, un sori (stage d'orientation et de d'insertion, annexe 3) est obligatoire. Malheureusement selon le besoin du magasin, le sori n'est pas toujours respecté par tout le monde. Il y a beaucoup de gens qui sont directement affectés à leur poste, selon le besoin du magasin.

Chaque poste a une fiche d'attribution actualisée chaque année qui définit ses tâches et ses responsabilités.

Malheureusement, la hiérarchie vous laisse croire, que vous avez la main et la liberté d'agir dans votre domaine ; mais en fait vous n'avez jamais le dernier mot. On peut prendre comme exemple les prévisions budgétaires de l'année N+1. Elles sont élaborées par le chef de rayon qui se base sur un historique et des événements d'une année d'exercice. Lors de la présentation du budget, on n'accorde jamais le budget qui a été élaboré par le chef de rayon ; mais ce qui a été décidé au comité de commerce. C'est-à-dire, un chiffre connu au préalable, qu'on vous impose. Selon les propres paroles des personnes interviewées « il n'y a pas de suivi, j'ai travaillé à la mise en place des procédures, elles sont difficiles à appliquer sur le terrain » « les horaires contraignantes, aucune visibilité, vie privée pauvre »

## **2- la non compétitivité des salaires**

Les individus deviennent membres d'une organisation pour y apporter une contribution moyennant une rémunération. Cet échange permet la réalisation de certains objectifs personnels, dont celui de gagner un revenu et accomplir une activité qui satisfait les goûts et les intérêts de la personne. Le comportement de l'individu est relié au niveau du rendement au travail, et au degré de satisfaction que la personne en retire. La satisfaction et le rendement individuel sont

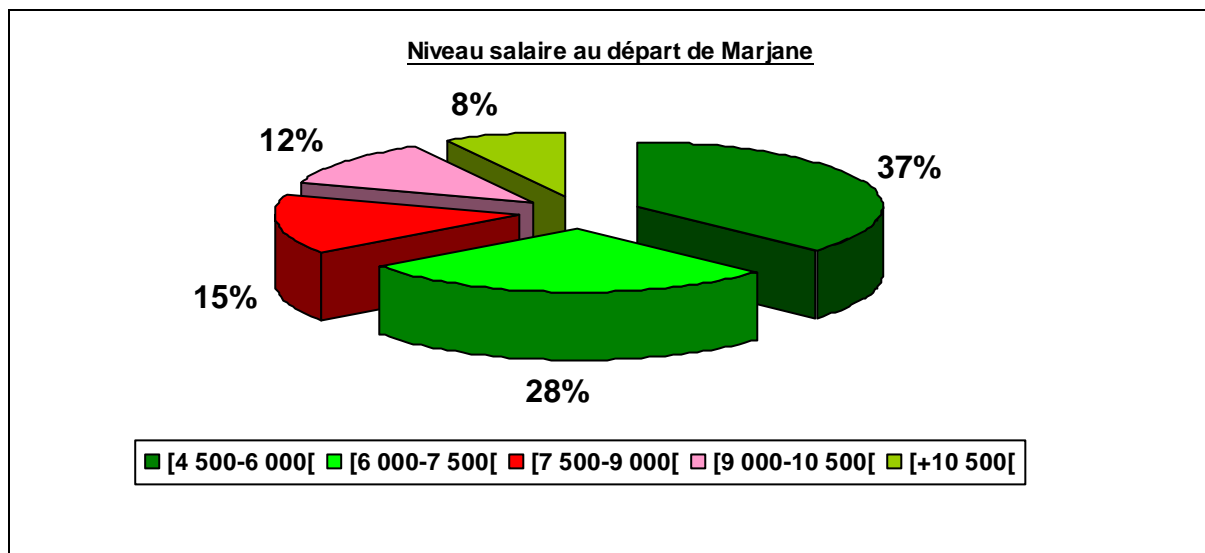
devenus deux préoccupations importantes de la psychologie du travail. Si l'on tient pour acquis que les personnes possèdent les connaissances, et les moyens nécessaires à l'accomplissement d'un travail, l'énergie et l'effort qu'elles y consacreront dépendront en grande partie de leur motivation.

Dans tout emploi le salaire joue un grand rôle dans la motivation de la personne et dans sa fidélisation.

Les résultats quantitatifs du rôle du salaire dans le turnover

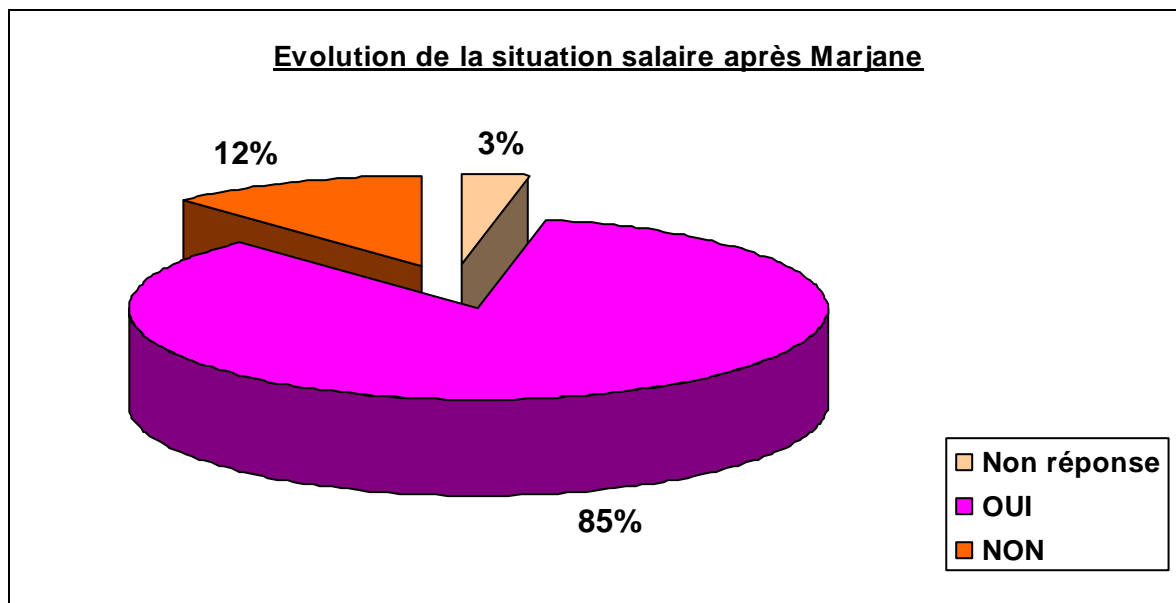
Q15- Pouvez-vous nous dire quel était votre niveau de rémunération au moment du départ (demander le détail ? Part fixe ? Variable ?)

Niveau salaire au départ	Nb. citations	Fréquences.
[4500-6 000[	24	37%
[6 000-7 500[	18	28%
[7 500-9 000[	10	15%
[9 000-10 500[	8	12%
[+10 500[	5	8%
Total Obs.	65	100%



Q37- Votre situation salariale s'est elle améliorée ?

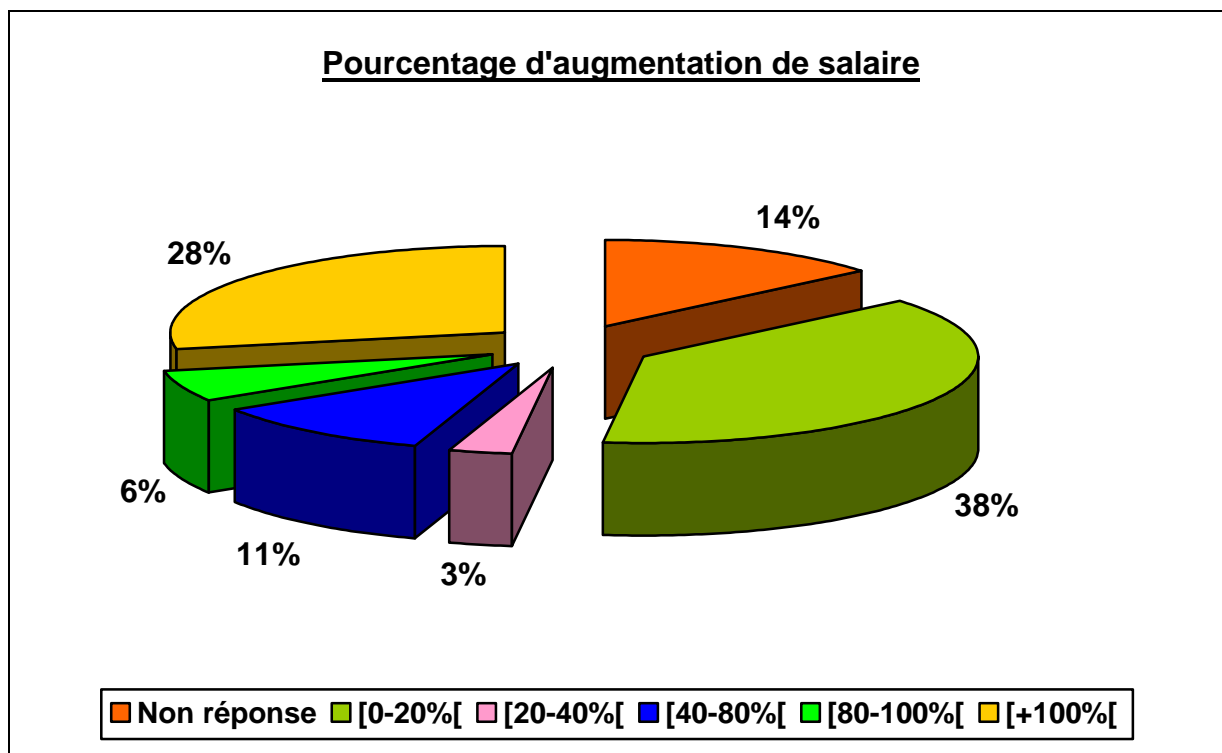
<b>Evolution du salaire</b>	<b>Nb. citations</b>	<b>Fréquences.</b>
Non réponse	2	3%
OUI	55	85%
NON	8	12%
<b>Total Obs</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>



Q38- Pouvez-vous nous en dire plus (préciser le salaire ou % d'augmentation) ?

<b>Pourcentage augmentation</b>	<b>Nb. citations</b>	<b>Fréquences.</b>
Non réponse	9	14%
[0-20%[	25	38%
[20-40%[	2	3%
[40-80%[	7	11%
[80-100%[	4	6%
[+100%[	18	28%
<b>Total Obs.</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>





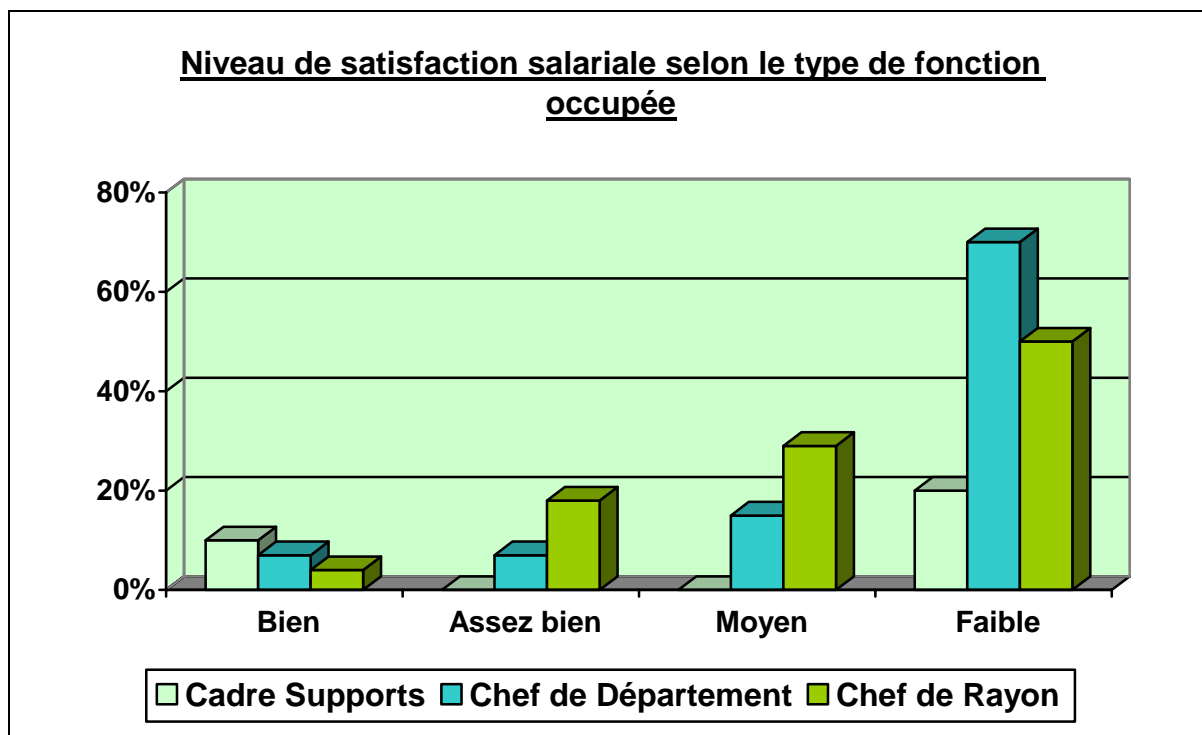
**C7- Fonction de départ x Niveau salaire**

Q14 : Quelle était votre fonction au moment du départ ?

Q15 : Pouvez-vous nous dire quel était votre niveau de rémunération au moment du départ (demander le détail ? Part fixe ? Variable ?).

	18	8	2	0	0
<b>Chef de Rayon</b>					
<b>Niveau Salaire départ/ Fonction de départ</b>	<b>[4 500-6 000[</b>	<b>[6 000-7 500[</b>	<b>[7 500-9 000[</b>	<b>[9 000-10 500[</b>	<b>[+10 500[</b>
Acheteur	0	1	0	0	0
Auditeur interne	0	0	0	1	0
Cadre Comptable	2	0	0	0	0
Chef de Caisse	3	0	0	0	0
Chef de Département	1	9	8	6	3
Chef de Division	0	0	0	0	1
Chef de Projet	0	0	0	1	1



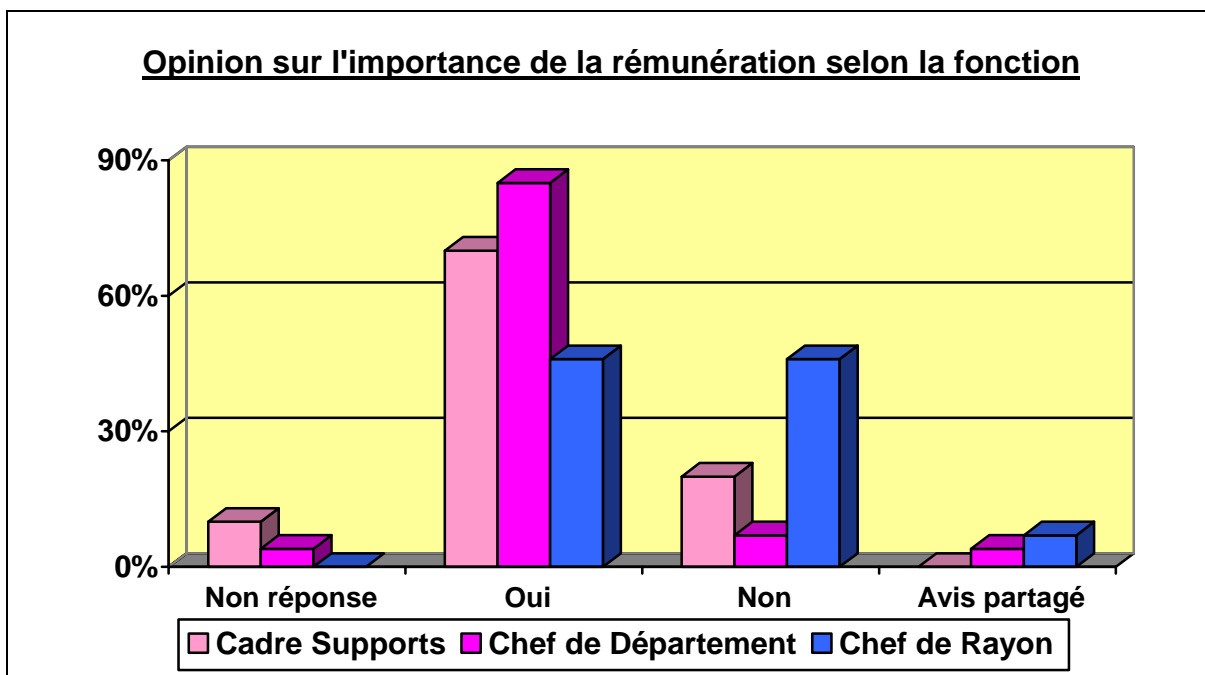


**C8- Fonction de départ x Importance facteur rémunération**

Q 14 : Quelle était votre fonction au moment du départ ?

Q 48 : Pensez vous que la rémunération soit un facteur important ?

Fonction de départ/importance facteur rémunération	Non réponse	oui	Non	Avis partagé	TOTAL
Cadre Supports	10%	70%	20%	0%	100% (3)
Chef de Département	4%	85%	7%	4%	100%(27)
Chef de Rayon	0%	46%	46%	7%	100%(28)



Le salaire d'un cadre chef de rayon varie, selon son diplôme entre 5700 dhs et 7000 dhs net et des chefs de départements entre 6000 dhs et 10500 dhs net.

70% des chefs de départements interviewés sont insatisfaits de cette rémunération et la considèrent comme faible.

50% des chefs de rayon jugent aussi que c'est un très faible salaire par rapport aux attributions du poste. D'après une étude élaborer sur la rémunération, faite par un cabinet d'étude spécialisé, Cofarma paye mieux que le marché ses employés et maîtrise, contrairement, aux nouveaux cadres recrutés et aux cadres supérieurs qui sont beaucoup moins rémunérés que ce que le marché offre.

Les statistiques démontrent que la plupart des cadres ne sont pas satisfaits de leurs rémunération, pour des raisons diverses, à commencer par les conditions de travail qui sont très dures, la faible rémunération, un système de motivation insatisfaisant.

Très peu de chef de rayon cadres veulent faire carrière au sein de la grande distribution.

C'est vrai qu'en 2005, on a essayé d'élaborer un système, de rémunération pour améliorer les salaires, mais en vain.

L'exécution de ce plan de redressement des salaires n'a pas eu lieu. Ce qui a semé le doute par rapport à la crédibilité du haut management et conduit les cadres à considérer la grande distribution comme une voie passagère pour un avenir meilleur dans d'autres secteurs. Les conséquences de cet échec affectent le commerce en général.

Comme toute firme, il y a une grille des salaires. Mais, au niveau de la holding, il n'y a aucune transparence vis-à-vis de ce sujet. Ce qui engendre des malentendus hiérarchiques.

En effet ; parfois, le cadre débutant est mieux payé que son chef de département.

Cette situation mène à une réticence de la part de la hiérarchie par apport à son subordonné, ce qui conduit à une mauvaise intégration et une mauvaise approche du métier.

D'après les dires des personnes interviewées « les salaires de Marjane ne sont pas en adéquation avec le poste attribué : il n'y a pas de clarté de la grille salariale ».

### **3 - La mauvaise intégration des nouvelles recrues**

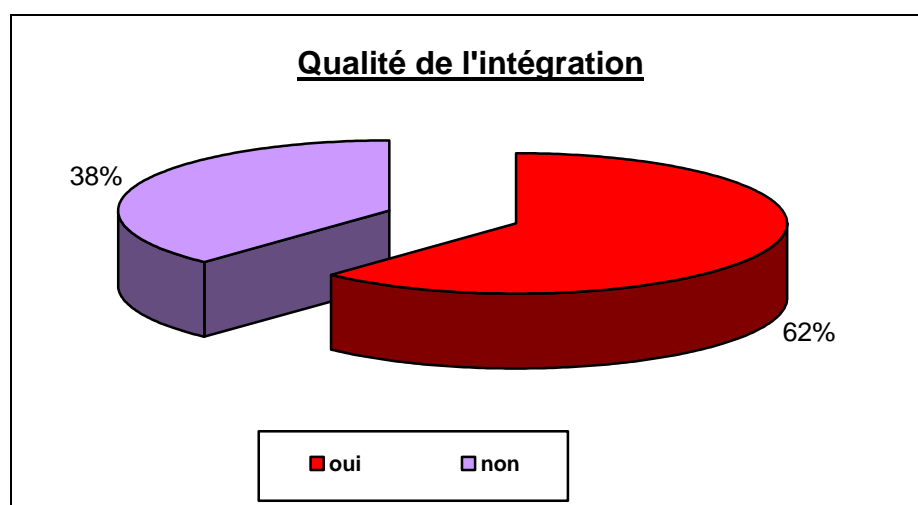
Lorsque la culture de l'organisation repose sur un travail et un esprit d'équipe, le phénomène d'interaction sociale est important pour obtenir une bonne intégration.

La personne prend contact avec d'autres non seulement pour accroître l'efficacité de son activité de travail, mais également pour satisfaire le besoin de se trouver parmi des personnes avec lesquelles, elle entretient des affinités. En s'intéressant aux conditions d'ambiance physique du travail, on peut connaître l'influence possible que celle-ci exerce sur le rendement individuel au sein de l'organisme.

#### Les résultats quantitatifs de la qualité d'intégration

**Q 3-** D'après vous, est-ce que l'intégration à ce poste a été bien menée, autrement dit est-ce que vous avez été suivi pendant cette période ?

<b>Qualité intégration</b>	<b>Nb. Citations</b>	<b>Fréquence</b>
OUI	40	62%
NON	25	38%
Total	65	100%



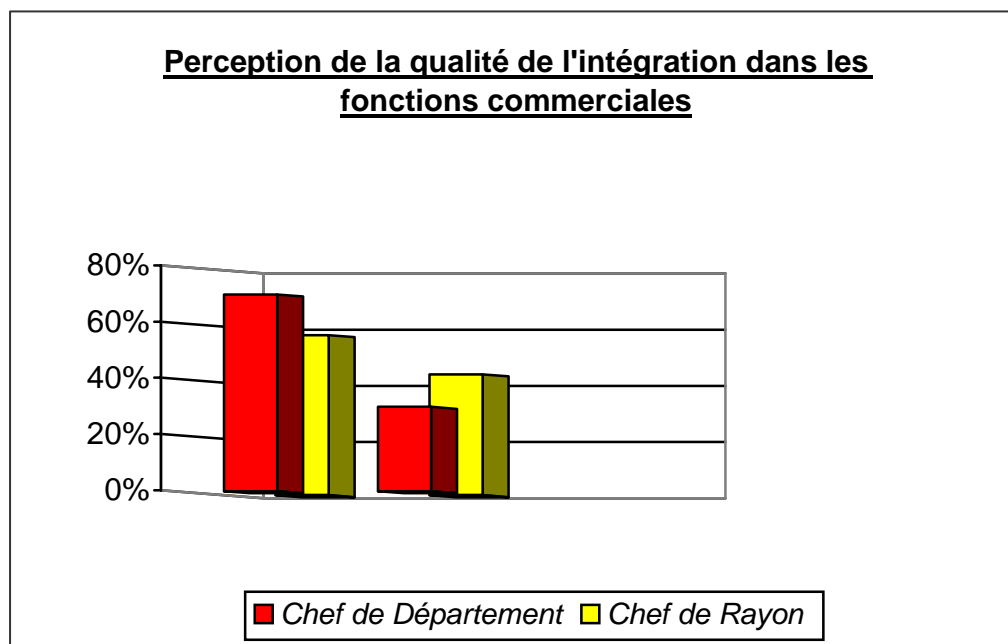
### C1- Qualité d'intégration x Fonction de départ

Q14 : Quelle était votre fonction au moment du départ ?

Q3 : D'après vous, est-ce que l'intégration à ce poste a été bien menée, autrement dit est-ce que vous avez été suivi pendant cette période ?

#### Perception de la qualité de l'intégration

Dans les fonctions commerciales	Oui	Non	Total
Chef de Département	70%	30%	100% (27)
Chef de Rayon	57%	43%	100% (28)

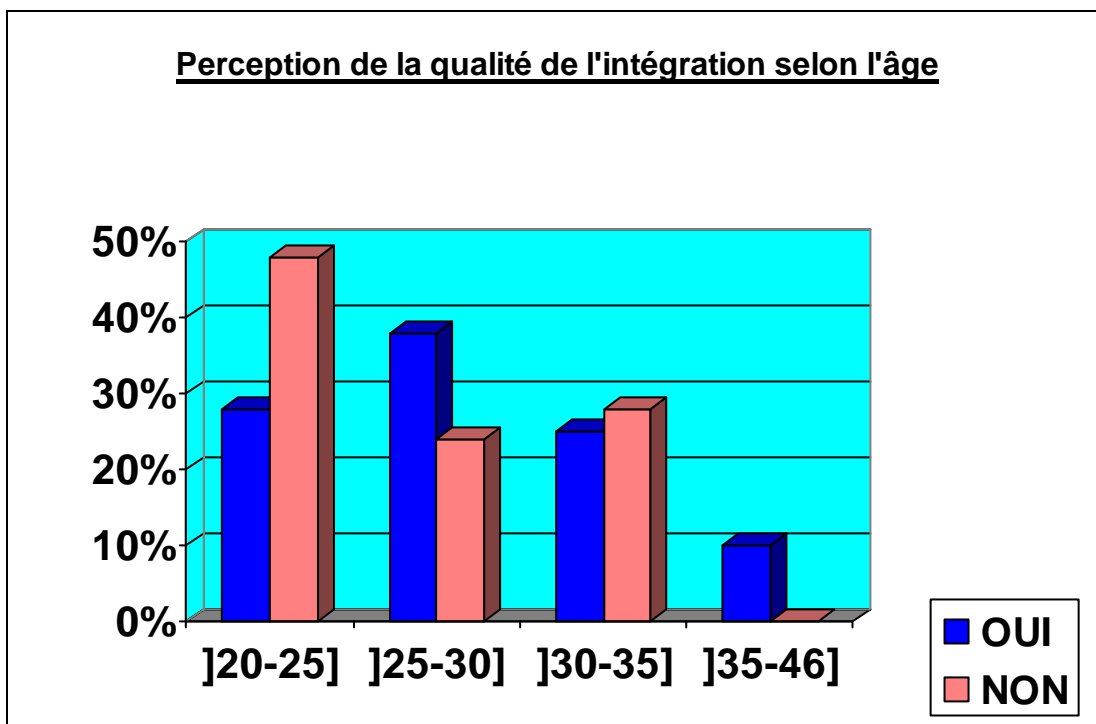


### C2- Qualité d'intégration x Tranches d'âge

Q3 : D'après vous, est-ce que l'intégration à ce poste a été bien menée, autrement di est-ce que vous avez été suivi pendant cette période ?

Q51 : A quelle tranche d'âge, vous situiez-vous au moment de votre départ de Marjane

Qualité intégration/Tranche d'âge	[20-25]	[25-30]	[30-35]	[35-46]
OUI	28%	38%	25%	10%
NON	48%	24%	28%	0%

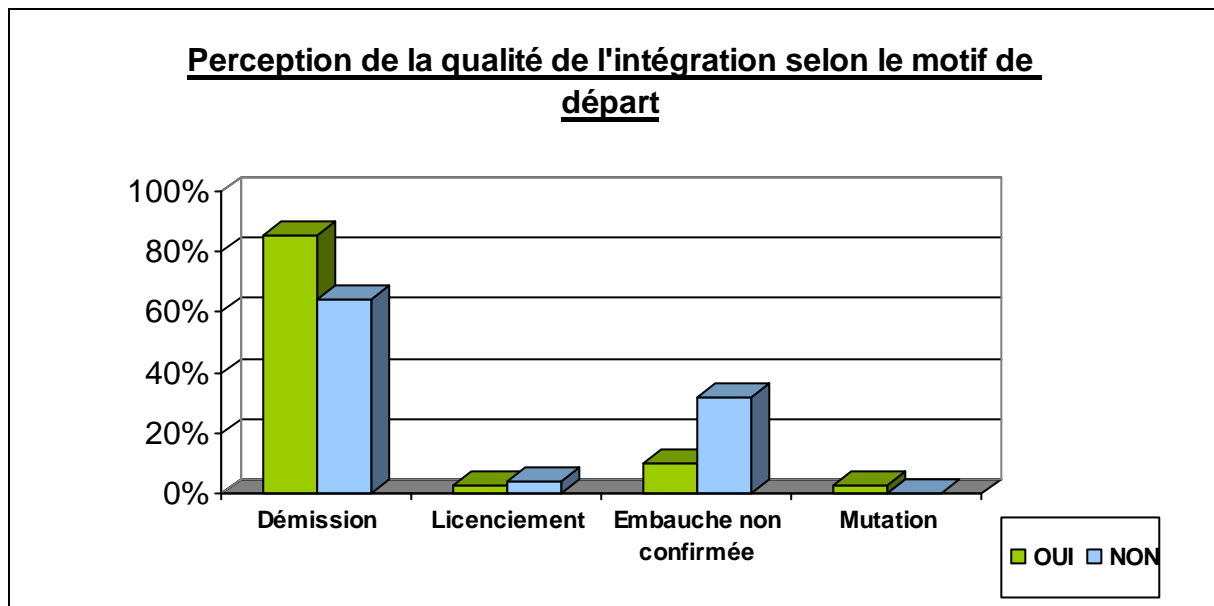


**C3-Qualité d'intégration x Motif de départ**

Q3 : D'après vous, est-ce que l'intégration à ce poste a été bien menée, autrement dit est-ce que vous avez été suivi pendant cette période ?

Q52 : Quel est le motif de votre départ ?

Qualité intégration/Motif de départ	Démission	Licenciement	Embauche non confirmée	Mutation
OUI	85%	3%	10%	3%
NON	64%	4%	32%	0%



Le circuit d'intégration avant la confirmation prend six mois, la nouvelle recrue passe un stage d'un simple employé de libre service puis effectue un tourné dans les autres départements pour se familiariser avec la mission de chaque fonction, pour, enfin être affecté auprès d'un chef de rayon et l'accompagner dans l'exercice de sa fonction

Selon notre investigation, la plupart des gens qui ont répondu par la négative à leur bonne intégration au sein des magasins sont les personnes qui font partie de la plus jeune tranche d'âge entre 25 ans et 30 ans.

Souvent, ce sont des personnes qui quittent la grande distribution entre trois mois et deux années de service.

Les raisons principales de l'échec d'intégration sont dues en premier lieu, au premier contact avec les supérieurs hiérarchiques. Souvent, on attribue la tâche d'intégration et de « coaching » nouvelle recrue à de jeunes chefs de rayon ; n'ayant pas d'expérience probante.

Or, selon les dires des professionnels, pour devenir opérationnel dans la grande distribution, il faut avoir effectué et capitalisé entre 3 à 5 ans d'exercices, vu la complexité et la diversification des tâches de chaque poste.

Dans le cas contraire, quand des professionnels sont appelés à jouer le rôle de « formateur » au métier ; Il se trouve qu'ils n'ont pas la compétence ni la technique pédagogique requise de former.

Selon les propres paroles des personnes interviewées « suivi maladroit, j'ai eu aucun point d'avancement, aucune information, pas de communication » et selon les dires d'un autre « je suis arrivé lors de l'ouverture d'un magasin, donc j'ai appris sur le tas sans avoir de formation au préalable ».

Avant la confirmation de la nouvelle recrue, il est d'abord nommé « chef pépinière », c'est-à-dire qu'il n'a pas encore de rayon et qu'il n'est pas encore confirmé.

Après la durée de six mois et parfois même plus, le chef pépinière aspire à avoir la gérance d'un rayon, l'ennui de ne pas passer à l'action et d'être encore en train d'assister un autre chef de rayon, pousse les jeunes pépinières à quitter la grande distribution.



D' autre part, l'intégration au sein du groupe de travail, laisse à désirer. Notamment dans les anciens magasins, il se trouve que les clans sont déjà formés et très difficiles à intégrer, par méfiance, manque de sympathie, ou par lassitude d'adapter des nouvelles recrues qui les quittent, pour d'autres sites par la suite.

La différence d'âge, la diversification des centres d'intérêt et la culture jouent un rôle très important dans la qualité d'intégration.

Lors du recrutement, les responsables omettent de considérer le critère de la personnalité qui doit être compatible à l'homogénéité du groupe déjà existant.

Le premier jour de l'intégration du jeune recrue est toujours très important, vis-à-vis de l'impression qu'il aura de l'environnement de sa tâche.

Quand on le laisse près d'une heure dans la salle d'attente avant de l'introduire auprès des collègues, et quand on n'a pas prévu à l'avance le département auquel il va appartenir.

La personne se sent minimisée et développe un esprit négatif à l'égard de ses attentes.

Avant l'année 2002, les seules recrues ayant le niveau de cadre étaient les chefs de départements, les chefs de rayon avaient le niveau de maîtrise ou le niveau bac. Mais depuis l'année 2003, la stratégie Ressources Humaines au niveau du recrutement a changé.

Le poste chef de rayon exige le niveau cadre, lauréat des grandes écoles. Les attributions des tâches du poste ont aussi changé.

Malheureusement, la qualité de management au sein des magasins n'a pas évolué.

Les chefs de départements ont toujours l'impression d'avoir affaire à des subordonnés et non pas à des collaborateurs (cadres) à la hauteur de leurs exigences.

Ils leur font sentir un décalage entre la définition du poste lors du recrutement et ce qu'il est en réalité.

#### **4- Les valeurs et éthique à Marjane**

L'idée de valeur renvoie souvent à l'importance et à la préférence qu'on accorde à des idées, à des objets, à des événements et des personnes en leur reconnaissant des attributions ou des qualités qui permettent de les insérer dans un système ou une hiérarchie.

C'est ainsi qu'on peut reconnaître qu'un individu, un groupe ou une organisation véhicule un système de valeur quelconque.

Les directions d'entreprises constituent une catégorie socioprofessionnelle importante dans les organisations. A la limite, les décideurs sont les porteurs d'un système de valeurs qu'ils souhaitent diffuser et inculquer au plus grand nombre de catégories possibles, au delà des valeurs quotidiennes qui ont cours et qui sont différentes.

A ce titre, la considération que les directions d'entreprises accordent aux personnes exerce une influence sur le style de gestion qu'elles vont exercer à leur endroit, et aussi sur le comportement des employés qu'elles encadrent.

L'entreprise a des valeurs et une pratique managériale qui se résume en ce qui suit : L'Engagement, Le Progrès, La Solidarité, L'Éthique.

L'Engagement, c'est l'implication et l'adhésion totale à l'entreprise. C'est aussi une Passion du commerce, professionnalisme, courage et persévérance dans l'exécution.

- l'implication se mesure par la capacité de chacun, à orienter ses efforts et ses actions pour atteindre les engagements pris et à mobiliser ses équipes autour d'objectifs ambitieux.

Le progrès, c'est :

- la valeur nourricière des actions.
- la création continue de valeurs durables pour les clients, les collaborateurs, les actionnaires et les partenaires de Marjane.
- l'ambition de la recherche continue pour une performance économique et sociale à travers l'exercice quotidien du métier de commerçant.
- le progrès se mesure par la qualité des actions prises et les résultats qui en découlent.

La solidarité est :

- La valeur qui unifie, rassemble et donne cohésion, profondeur humaine et sociale aux actions de Marjane.
- Elle suppose : l'implication dans le travail en équipe, la solidarité dans les décisions et les résultats ; ainsi que l'implication et l'enracinement dans l'environnement sociétal ; le partage des connaissances, l'échange et la transmission du savoir-faire, en plus de privilégier l'équipe par rapport à l'intérêt individuel et personnel.
- Elle suppose, enfin, la proximité, l'écoute des collaborateurs et la promotion des réussites collectives.

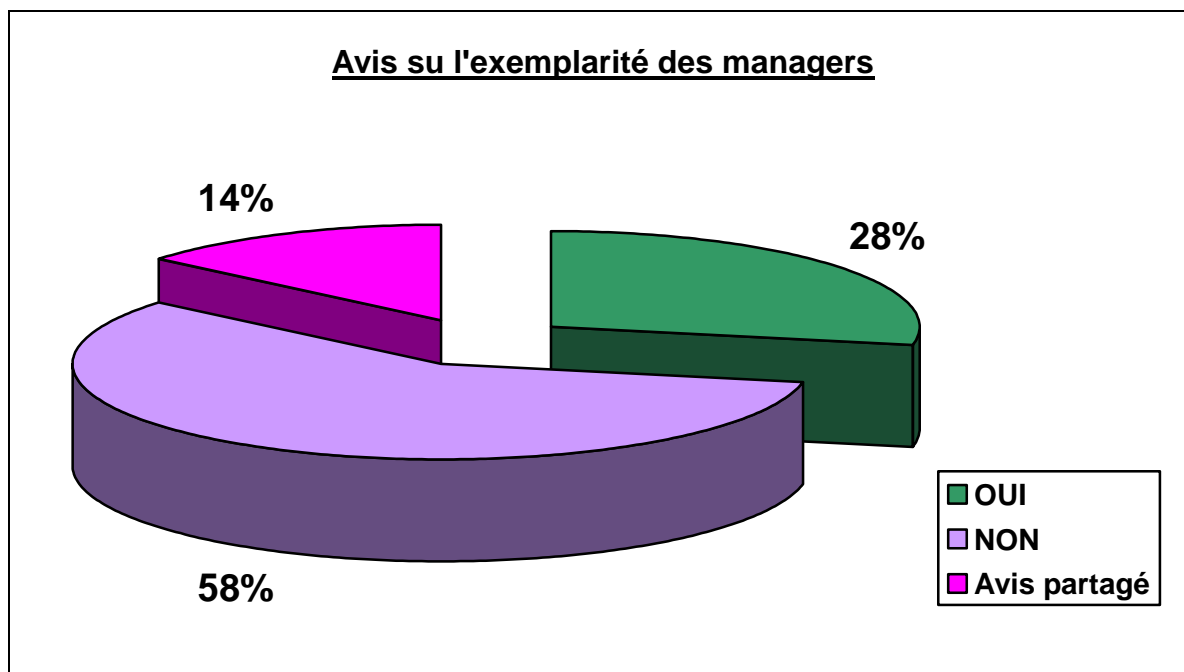
L'éthique, c'est :

- La valeur qui énonce les règles morales dans la conduite des actions de Marjane.
- Elle est le fondement de l'image et de la réputation de Marjane.
- Elle se mesure par l'exemplarité de chacun et par sa capacité à diffuser ces valeurs dans l'organisation interne de Marjane.

#### Les résultats quantitatifs du respect des valeurs

Q22- Pour vous, est ce que les managers de l'entreprise savaient donner l'exemple ?

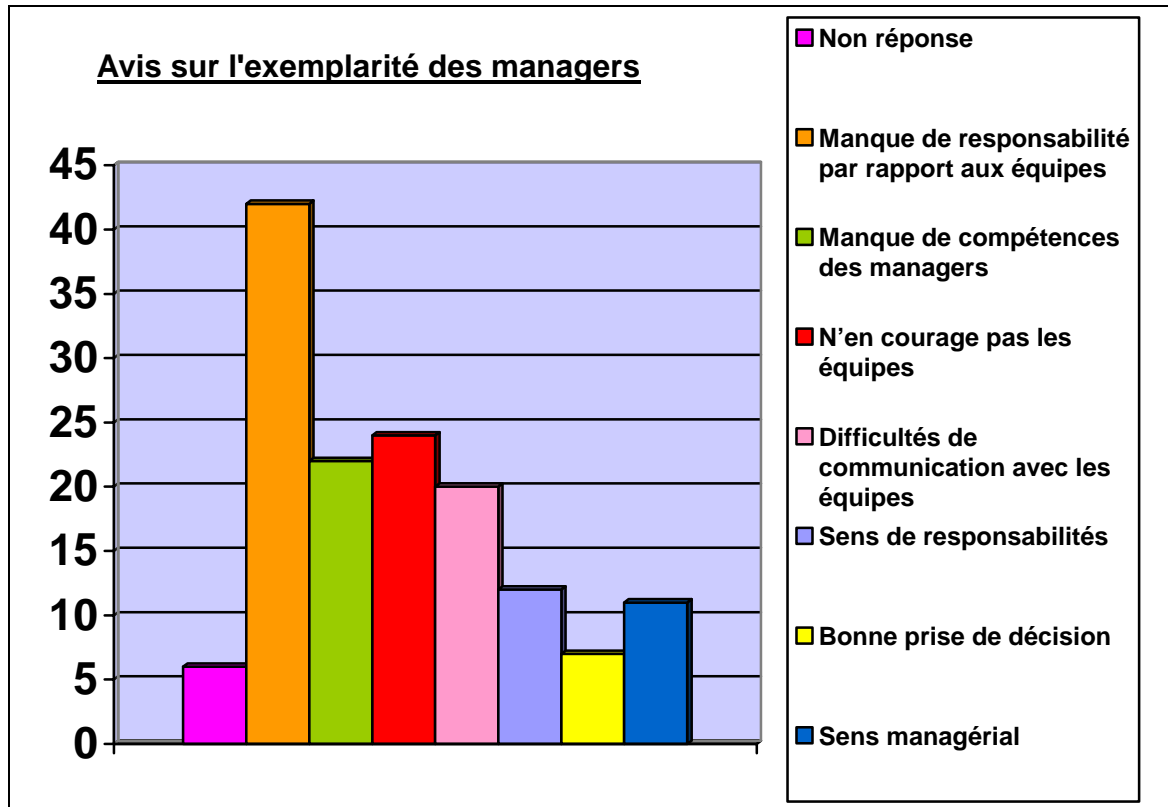
<b>Avis sur l'exemplarité des Managers</b>	<b>Nb.cit.</b>	<b>Fréq.</b>
OUI	18	28%
NON	38	58%
Avis partagé	9	14%
<b>Total Obs</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>



Q 23- Quel est votre avis sur l'exemplarité des managers

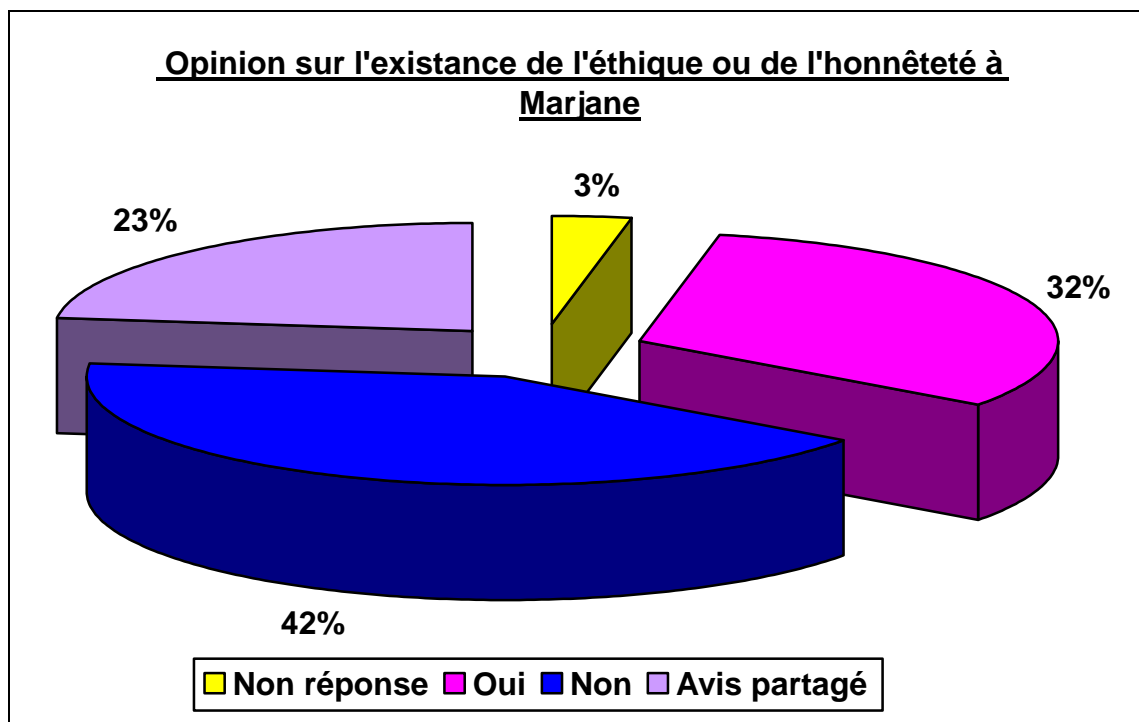
<b>Opinion sur l'exemplarité des managers</b>	<b>Nb.cit.</b>	<b>Fréq.</b>
Non réponse	6	9%
Manque de responsabilité par rapport aux équipes	42	65%
Manque de compétences des managers	22	34%
N'encourage pas les équipes	24	37%
Difficultés de communication avec les équipes	20	31%
Sens de responsabilités	12	18%
Bonne prise de décision	7	11%
Sens managérial	11	17%
<b>Total Obs.</b>	<b>65</b>	

Le nombre de citation est supérieur au nombre d'observation du fait de réponses multiples (4 au maximum).



Q26- Que pensez vous de l'éthique ou de l'honnêteté ? Etaientt-ce des valeurs fortes, voire respectées à Marjane ?

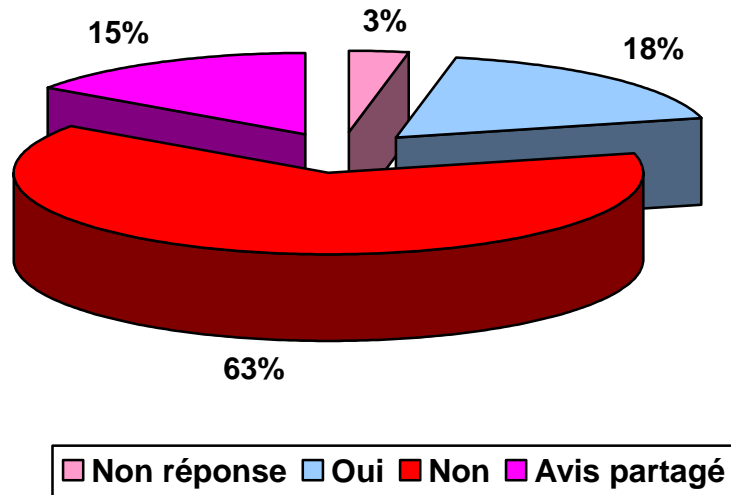
opinion sur Ethique/Honnêteté	Nb.cit.	Fréq.
Non réponse	2	3%
Oui	21	32%
Non	27	42%
Avis partagé	15	23%
<b>Total Obs</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>



Q28- L'équité ou la justice, sont-elles des valeurs fortes respectées à Marjane ?

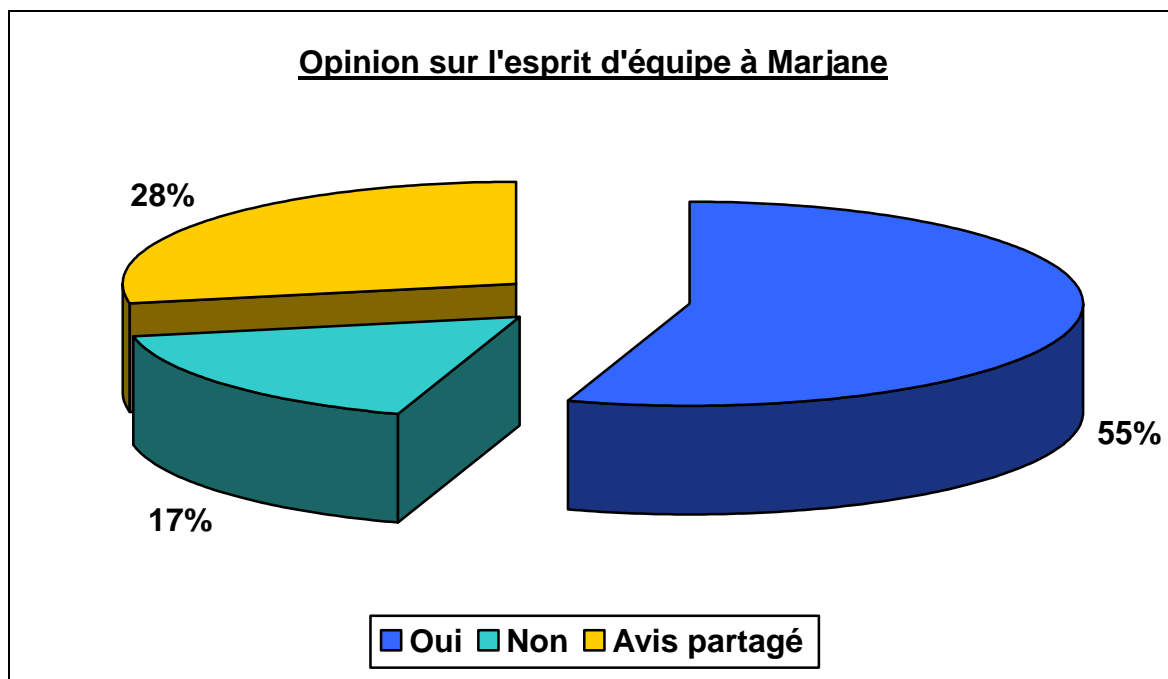
Opinion sur équité/justice	Nb.cit.	Fréq.
Non réponse	2	3%
Oui	12	18%
Non	41	63%
Avis partagé	10	15%
<b>Total Obs.</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

**Opinion sur l'équité ou la justice à Marjane**



Q30- Esprit d'équipe, est-ce une valeur forte à Marjane ?

<b>Opinion sur l'esprit d'équipe</b>	<b>Nb.cit.</b>	<b>Fréq.</b>
Oui	36	55%
Non	11	17%
Avis partagé	18	28%
<b>Total Obs.</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>



**C17- Fonction de départ x Exemplarité des managers**

Q14 : Quelle était votre fonction au moment du départ ?

Q 22 : Pour vous, est ce que les managers de l'entreprise savaient donner l'exemple ?

Fonction de départ/Avis sur exemplarité Managers	Oui	Non	Avis partagé	TOTAL
Autres Cadres	30%	60%	10%	100% (3)
Chef de Département	26%	56%	19%	100%
Chef de Rayon	29%	61%	11%	100%

**C 18-Fonction de départ x Opinion exemplarité des managers**

Q14 : Quelles était votre fonction au moment du départ ?

Q23 : Quel est votre avis sur l'exemplarité des managers

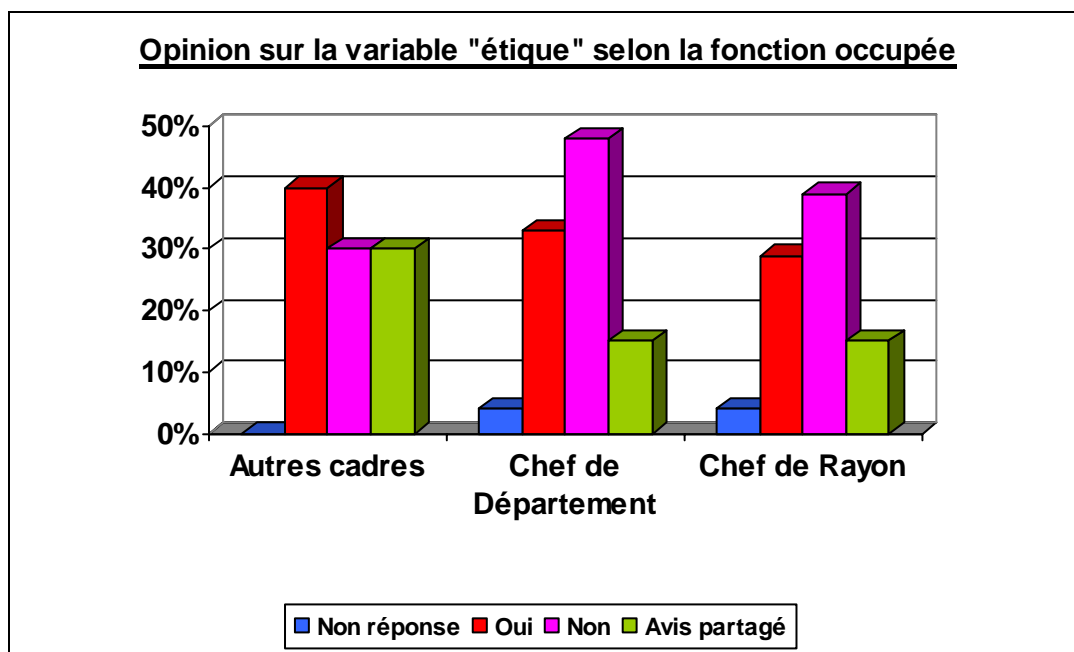
Fonction de départ/ Opinion exemplarité des managers	Non réponse	Mque de responsabilité par rapport aux équipes	Mque de compétence des managers	N'encouragent pas les équipes	Difficultés de communication avec les équipes	Sens de responsabilités	Bonne prise de décision	Sens managérial
Autres cadres	0	8	5	3	1	2	2	2
Chef de Département	1	16	7	13	8	7	2	5
Chef de rayon	5	18	10	8	11	3	3	4

### C19-Fonction de départ x Opinion Ethique/Honnêteté

Q14 : Quelle était votre fonction au moment du départ ?

Q26 : Que pensez vous de l'éthique ou de l'honnêteté ? Etaient-ce des valeurs fortes, voire respectées à Marjane ?

Fonction de départ/Opinion Ethique/Honnêteté	Non réponse	Oui	Non	Avis partagé
Autres cadres	0%	40%	30%	30%
Chef de Département	4%	33%	48%	15%
Chef de Rayon	4%	29%	39%	29%



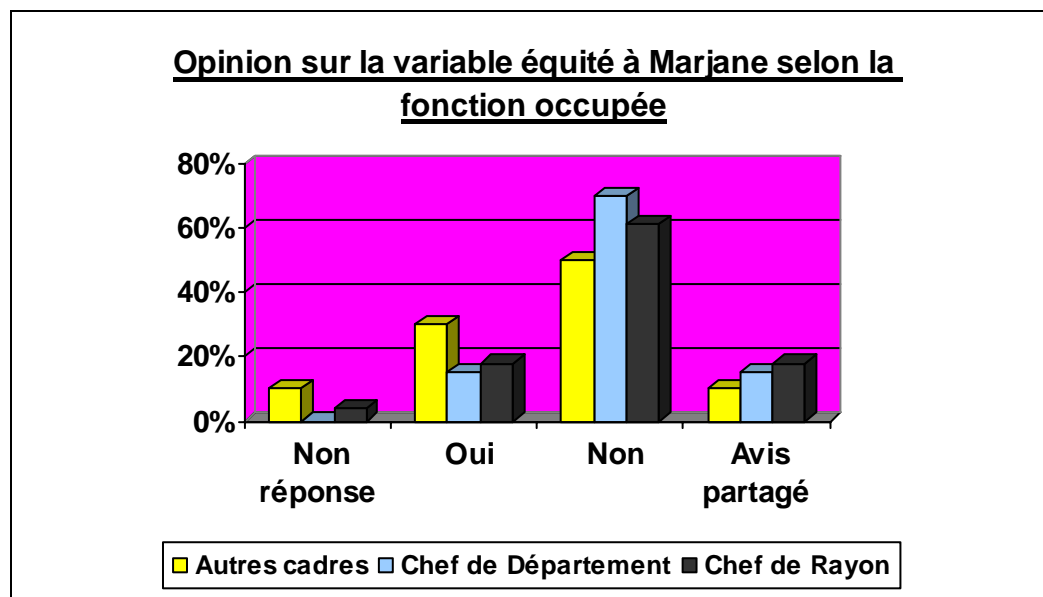


### C 20- Fonction de départ x Opinion équité/justice

Q14 : Quelles était votre fonction au moment du départ ?

Q26 : L'équité ou la justice, sont-elles des valeurs fortes respectées à Marjane ?

Fonction de départ/Opinion équité/justice	Non réponse	Oui	Non	Avis partagé
Autres cadres	10%	30%	50%	10%
Chef de Département	0%	15%	70%	15%
Chef de Rayon	4%	18%	61%	18%

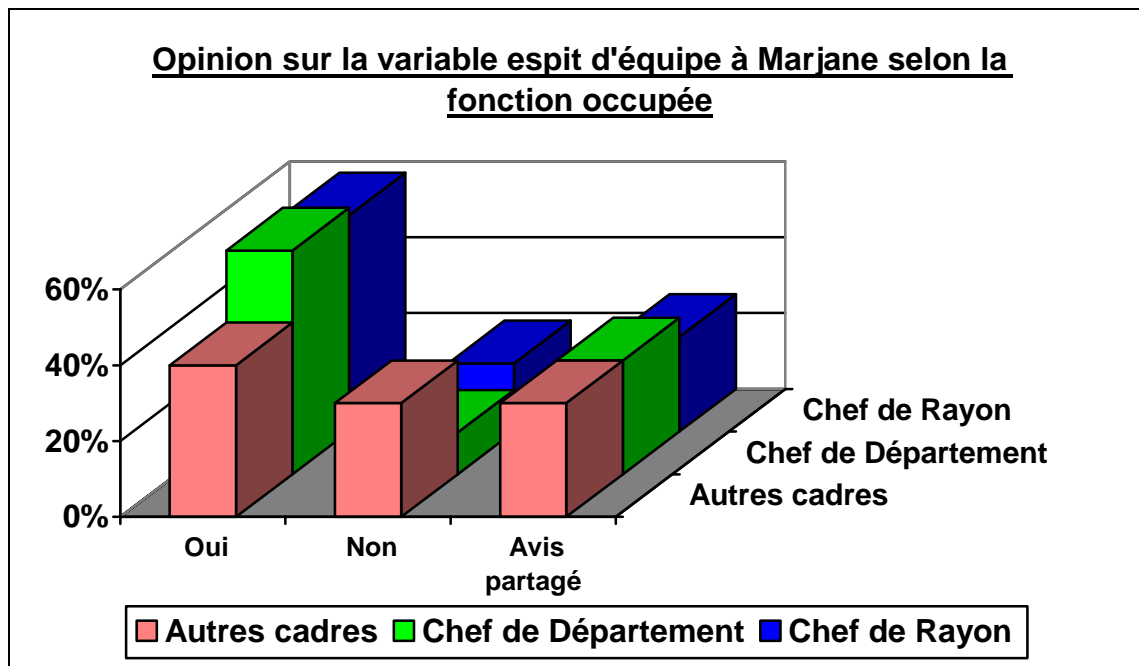


### C21- Fonction de départ x Opinion Esprit d'Equipe

Q14 : Quelle était votre fonction au moment du départ ?

Q30 : Esprit d'équipe, est-ce une valeur forte à Marjane ?

Fonction de départ/Opinion Esprit d'Equipe	Oui	Non	Avis partagé
Autres cadres	40%	30%	30%
Chef de Département	59%	11%	30%
Chef de Rayon	57%	18%	25%



Le bon leadership est la base du respect des valeurs et de l'éthique. Le leadership est essentiellement l'art d'influence. C'est par la pratique et l'expérience que s'acquiert et se développent les qualités de leader. Dès qu'il existe une position de leader, il y a un objectif à atteindre, une tâche à exécuter. Le dirigeant doit, pour arriver à ses fins, faire accepter son projet, intéresser et stimuler ceux qui y travailleront. Il doit notamment être capable d'aider le groupe à se définir ou à réaliser des objectifs communs. Un leader doit davantage convaincre et orienter que prescrire et imposer. Le bon leader, est celui qui amène ses subordonnés à reconnaître la nécessité d'une tâche et à l'exécuter. Un leader doit être exemplaire et doit être convaincu des valeurs qu'il veut transmettre. Nombreux sont les leaders qui oublient que ce sont des personnes qu'ils dirigent. Lors, de l'exercice, on insiste beaucoup plus sur les finances, la technologie et les grands systèmes de gestion que sur l'aspect humain des organisations.

Nombreux sont les responsables qui exercent le top management, mais qui ne respectent pas les valeurs et l'éthique de l'entreprise. Il est de leurs devoirs de faire régner un climat de transparence et d'esprit d'équipe. Malheureusement, la plupart de nos leaders sont très compétents et performants en matière de commerce, mais loin d'être des leaders.

Selon les dires des personnes interviewés « pas assez de leadership de la part de son manager pour accompagner les équipes qui étaient un cran en dessous » « façon de manager très autoritaire, beaucoup d'abus de la part des dirigeants »

Vu nos résultats et notre courbe de progression croissante chaque année et la réalisation des budgets budgétiser.

Mais sur le volet du management, nos leaders manquent de responsabilité envers leurs équipes.

Il y a une grande démotivation de ces derniers et un manque de communication entre la hiérarchie et leurs subordonnés. On remarque un manque de respect des procédures, un style de management autoritaire avec une pratique de clientélisme. Un manque de maîtrise de soi et du respect d'autrui. Finalement, sur l'ensemble des cadres interviewés sur ce sujet, il s'avère que le respect des valeurs et des procédures est peu considéré au sein de Marjane.

Malgré les efforts fournis par le siège de changer le management archaïque, que connaissait Marjane auparavant, la politique et les pratiques internes dans les magasins n'ont pas changé.

Nos leaders ont besoin d'une mise à jour dans leurs pratiques managériales afin de faire la différence entre être un bon manager et un bon commercial.

Car quand on atteint un niveau élevé de top management, les managers sont tenus de montrer une haute compétence comportementale et des valeurs morales pour donner l'exemple à leurs équipes.

## **Conclusion**

Selon l'historique et les statistiques, la société Marjane n'as connue la « maladie » du turnover que lorsque sa population de cadre a augmenté et que sa politique managériale s'est réorganisée en ciblant un recrutement des cadres, lauréats des grandes écoles de commerce et de gestion.

Et depuis l'année 2002, le taux de turnover a atteint son sommet, a cause du top management qui ne suivait pas l'évolution du nouveau système managérial, dit participatif et motivant.

Depuis l'année 2001 la société mère COFARMA a commencé à s'organiser selon les normes managériales et gestionnaires des grandes entreprises structurées sur les volets commercial et humain.

Malheureusement, selon les témoignages et contrairement à ce qu'on supposait au début, la première cause qui pousse les cadres à quitter Marjane n'est pas la rémunération mais le management qui n'a pas encore atteint la maturité requise pour respecter les nouvelles stratégies développées par la direction des ressources humaines de COFARMA.

Le top management a besoin de formation et d'être convaincu de l'importance de changer ses pratiques managériales- styles ; délégation du pouvoir ; participation et implication...- qui se focalise sur le commerce en oubliant l'aspect ressources humaines.

Vient en deuxième lieu la politique salariale ; tous les cadres partants interviewés ont tous trouvé une opportunité meilleure que celle proposée par Marjane.

La motivation et la gestion de carrière sont aussi deux éléments qui ont été mentionnées avec insistance. Le manque de motivation et de transparence ainsi que le manque de visibilité d'une carrière prometteuse ont contribué au départ des cadres.

Finalement, la mauvaise intégration des nouvelles recrues et les conditions du travail sont deux facteurs qui jouent un grand rôle dans le départ des jeunes cadres.

**LA TROISIEME PARTIE : les moyens pour  
réduire le turnover**

Il y a plusieurs méthodes pour réduire le turnover dans la grande distribution.

Nous avons opté pour deux formes de solutions :

La fidélisation des salariés

Le changement des pratiques managériales

La plupart des personnes interviewées ont quitté la société Marjane pour plusieurs raisons.

Mais les facteurs phares du départ sont essentiellement liés à deux éléments majeurs : le manque de visibilité de la gestion de leur carrière induisant le manque de motivation, et la qualité de l'encadrement et du management lors de l'intégration.

## **I- La fidélisation des salariés**

Les pratiques des Ressources Humaines visant à fidéliser les salariés sont multiples.

Améliorer les conditions de travail, proposer une rémunération intéressante, garantir une évolution possible dans l'organisation sont autant de moyens pour réduire le turnover.

La fidélisation des commerciaux repose à mon avis sur un élément essentiel dans la carrière d'une personne : Il s'agit de la gestion des carrières.

Ce thème est largement sous-estimé dans les pratiques de la Gestion des Ressources Humaines.

L'absence d'intérêt marqué des dirigeants commerciaux pour le thème de la carrière se doit d'être replacée dans le contexte vente : pour eux ; il ne s'agit pas d'une problématique prioritaire contrairement à la recherche prédominante d'efficacité immédiate.

L'étude de la carrière commerciale ne peut se passer d'une réflexion sur la nature de l'activité commerciale.

Cette dernière constitue l'aboutissement de la fonction de commercialisation et fonde le résultat de l'activité de l'entreprise.

Dans cette optique, les commerciaux sont constamment soumis à la pression du résultat (atteinte des objectifs mensuels) et agissent à court terme. Les pratiques de GRH consistent ainsi davantage en l'évaluation régulière des performances qu'en la prise en compte du long terme et des perspectives de carrière. Ces pratiques restent peu étudiées et sont donc à explorer.

### **1- La gestion des compétences et des carrières**

On a pris le parti dans notre proposition de mettre l'accent sur les pratiques de gestion des carrières à travers le prisme de l'accès au statut de cadre par la promotion interne.

Les possibilités d'évolution au sein de la grande distribution se traduit en trois types de filières de carrière :

- La première concerne les « filières vente » dans lesquelles le commercial passe d'un poste de commercial à un autre poste de commercial ; se traduisant par une carrière de type horizontal ;

- La seconde concerne les filières « encadrement » consistant à évoluer vers un poste d'encadrement commercial, soit une carrière verticale (Chef de département, acheteur, chef de projet).

- Enfin, la vente peut ne constituer qu'une étape en vue d'accéder à d'autres fonctions dans d'autres services, ou une carrière transversale (la caisse, les ressources humaines, l'audit.....).

A priori, c'est la seconde filière qui doit faire l'objet de notre proposition sur le passage au statut cadre des commerciaux.

Cependant, le passage au statut cadre ne résulte pas toujours de la nomination dans un poste d'encadrement commercial.

Notre proposition a donc plus précisément pour objet de cerner les éléments qui entrent en jeu dans le passage au statut cadre.

## **2- La prévalence des compétences sur le diplôme**

Ce n'est pas le diplôme initial qui détermine en priorité la capacité des commerciaux à exercer leur activité.

La démocratisation des diplômes remet en cause l'idée d'une quête des « bac + 2 » comme une quête de la compétence à travers le système scolaire.

Ce type de formation initiale constitue la base du bon exercice de l'activité commerciale, l'essentiel des compétences s'obtenant par la suite sur le terrain.

Les bacs + 2 sont « des gens rapidement opérationnels et fidèles à l'entreprise ».

Ceci nous permet d'avancer deux hypothèses :

- d'une part, la majeure partie des compétences commerciales ne s'apprendrait pas en formation initiale.

- d'autre part, recruter ce type de « profil » permettrait précisément de les fidéliser en développant leurs compétences au sein de l'organisation. Ce point est nécessaire à soulever dans la mesure où nous posons l'hypothèse que la promotion interne est offerte aux personnes qui développent au mieux leurs compétences. Or, comme nous l'avons observé, celles-ci s'acquièrent pour une grande partie sur le terrain. Dans ce type de métier, l'expérience du terrain constitue une part fondamentale de l'activité.

Afin de réussir l'évolution de carrière, il faut déployer un grand investissement en formation interne. Celle-ci occupe une place importante dans le changement de statut et reste une condition nécessaire mais non suffisante à l'accès au statut cadre.

Or, il est primordial de revaloriser le métier notamment à l'aide de la formation qui doit permettre à chaque salarié d'évoluer dans sa vie professionnelle et d'obtenir une reconnaissance sociale. L'importance de la formation dans cette progression dans l'échelle hiérarchique est non des moindres. Celle-ci est particulièrement importante pour passer du statut d'employé à celui de cadre.

La formation est indispensable dans la mesure où la progression interne et l'apprentissage de compétences sur le terrain sont privilégiés par rapport au recrutement externe de cadres.

Ces perspectives d'évolution sont érigées comme un modèle symbolisant l'espace de réalisation potentielle de soi pour des employés autodidactes dont la force de réussite ne serait pas seulement liée à la valeur du diplôme.

C'est pourquoi nous examinerons dans notre seconde partie les modalités concrètes du passage d'employé à cadre et les raisons de la promotion interne qui reste préférée au recrutement externe.

### **3 - La détection des potentiels**

Comme nous l'avons souligné, la promesse de carrière par promotion interne au statut de cadre peut occuper une place prépondérante en termes de politiques de ressources humaines.

Une telle pratique est avant tout issue de l'idée que l'expérience professionnelle prime sur l'acquisition d'une culture liée au diplôme dans la grande distribution. En favorisant une période préalable de transition avant l'accès à un poste de manager, il est plus facile d'identifier les ressources en interne afin de repérer le meilleur « élément » possible à affecter à un nouveau poste.

Pour ce faire, un comité de « détection » doit être créé afin d'identifier les « profils évolutifs » en assertion la hiérarchie directe. Cette détection des potentiels se fonde sur l'idée qu'il faut pouvoir disposer « du bon agent au bon moment », ce qui permet de pourvoir les postes rapidement mais aussi à moindre coût.

Certains éléments comme l'esprit d'initiative permettent donc de repérer les personnes les plus adéquates pour pourvoir les postes.

Outre la détection des potentiels, puiser dans le vivier des employés pour pourvoir les postes de managers permet de promouvoir des personnes qui ont déjà vécu la situation de ceux qu'ils seront amenés à gérer : c'est l'apprentissage des « rôles professionnels ».

### **4- L'apprentissage des rôles professionnel**

Un des intérêts majeurs d'une progression par paliers au sein de l'organisation réside dans la possibilité pour l'individu d'intégrer une série de rôles professionnels, liés les uns aux autres de façon à ce que l'apprentissage acquis dans un rôle puisse être utilisé dans un autre.

Ce principe se retrouve notamment chez les responsables « secteur » qui doivent occuper plusieurs postes de manager métier (chef de rayon) avant de pouvoir assurer leurs nouvelles fonctions.

Ils peuvent acquérir ainsi une expérience grandissante par un challenge permanent en managant des équipes toujours plus grandes, au chiffre d'affaires plus élevé.

L'intérêt de recourir à quelqu'un qui a vécu le rôle professionnel d'employé est donc double :

- d'une part, cela facilite l'empathie vis-à-vis des membres de l'équipe qui savent que la situation est connue et a été vécue par le manager



- d'autre part, les employés savent que l'évolution s'est faite graduellement avec un élargissement des compétences qui permet de faire confiance au manager et à son expertise technique grandissante. Le rôle du manager, premier échelon du statut cadre dans cette entreprise, est donc d'autant plus crédible aux yeux de l'équipe et accepté que le manager est issu des employés et les comprend.

Encore s'agit-il de se défaire du statut d'employé, La limite de ce type de pratique est qu'il est souvent difficile de trouver la bonne distance avec le groupe auquel le manager appartenait et sur lequel il doit, désormais, exercer une autorité hiérarchique.

Cet aspect est développé comme l'une des difficultés majeures de la promotion interne en termes de distance à créer dans la relation manager/employé :

La difficulté à trouver la bonne distance avec les employés en tant que groupe auquel on a appartenu précédemment est partiellement surmontée par la gestion d'une autre équipe que celle à laquelle le manager appartenait lorsqu'il est promu dans le même magasin.

N'oublions pas également que la mobilité géographique est de rigueur dans ce type de fonctions à la grande distribution et qu'il est donc rare que l'on gère l'équipe de laquelle on est issu.

Ceci permet en outre de limiter les conflits ou les jalousies susceptibles de naître suite au changement de statut d'employé à supérieur hiérarchique.

La détection des potentiels et l'apprentissage des rôles professionnels sont mis ici dans une même logique importante pour une organisation : la carrière interne permet aux individus d'intégrer les valeurs de l'organisation.

Nous avons opté pour cette solution pour la simple raison qu'avant l'année 2001, on ne recrutait que des bac +2 et donc le taux de turnover était beaucoup moins élevé que lorsqu'on a changé la politique de recrutement privilégiant les cadres lauréats de grandes écoles de commerce.

## **CONCLUSION**

Nous avons mis en évidence le fait que le désir d'accès au statut de cadre est fortement lié au système organisationnel, aux parcours professionnels, au degré plus ou moins « commercial » de l'activité et à l'étape du parcours de vie dans laquelle se situe l'individu.

Il est impossible d'établir une typologie cohérente d'« évolutifs » et de « non-évolutifs », du moins à partir d'un petit nombre de cas, dans la mesure où c'est l'ensemble de ces facteurs qui influent sur la perception du statut.

Nous pensons néanmoins, au terme de cette réflexion, que parler « d'évolutifs » ou de « non-évolutifs », comme c'est le cas de la grande distribution autant du côté des responsables que des salariés qui ont intégré cette typologie, n'est pas judicieux.

Cette distinction se forge sur l'idée que d'un côté, il y aurait des employés ambitieux et que de l'autre, il y aurait ceux qui aspirent à la tranquillité.

Les valeurs liées au culte de la performance transparaissent ici.

D'un autre côté, penser que ceux qui veulent évoluer comme des « carriéristes » à également un côté péjoratif qui fait référence à la primauté de la vie privée sur la vie professionnelle.

En outre, étiqueter les individus correspond à les enfermer en les coupant des contextes qui informent sur leurs pratiques.

En définitive, nous estimons qu'il est plus judicieux de percevoir l'attrait du statut de cadre dans une perspective plus globale, tenant compte de l'évolution du statut dans la société mais aussi de la place de la carrière dans le parcours de vie.

Les multiples éléments que nous venons d'exposer expliquent l'intérêt plus ou moins poussé pour la carrière sans figer les individus dans une catégorisation sociale. Dans la mesure où ces éléments sont liés, l'évolution d'un des facteurs peut influencer sur la considération accordée à ce statut.

Mais, d'une manière générale, la promotion au statut cadre reste une solution pour le turnover au sein de la grande distribution, sachant que l'historique de Marjane l'a prouvé, vu que la population la plus fidèle est celle des agents de maîtrise.

## **II- Le changement des pratiques managériales**

Même si on emploie les outils adéquats à faire croire que l'évolution est possible, la réalité pousse les collaborateurs à désespérer et à quitter la grande distribution.

En effet, la perspective d'une carrière enrichissante et confortable matériellement, en plus de l'épanouissement, ne sont pas bien gérés et sont, en fait presque irréalisables.

A cause de la concurrence et l'anticipation de la confrontation aux leaders du métier après le libre échange en 2010, Marjane a décidé d'améliorer son potentiel et son savoir faire en reposant sur le recrutement de cadres qualifiés.

Malheureusement, Marjane a omis de changer son management en parallèle. Les conditions offertes ne suivent pas l'évolution économique, surtout que la holding a commencé à affronter le fléau du turnover structurel depuis cinq ans.

Avoir recours au recrutement des cadres pour améliorer le potentiel et l'ampleur de la grande distribution va de paire avec le fait de satisfaire leurs besoins élémentaires, en leur créant un environnement et une atmosphère adéquate pour les fidéliser et les stabiliser.

D'après les dernières investigations de la Direction des ressources humaines par rapport à la rémunération, on est très bien positionné sur le marché de l'emploi en ce qui concerne la rémunération des employés, contrairement à notre position par rapport à la rémunération de nos cadres ; ce qui influe grandement dans le pourcentage du turnover.

Donc, il faut mettre en application un programme de régularisation de salaire, qui est en cours de préparation par les soins de la direction des ressources humaines.

En plus ; il devient d'autant plus justifié qu'urgent de faire appel à des compétences extérieures pour améliorer nos pratiques managériales au moyen d'un redressement des salaires et d'un bon coaching.

### **1- Le programme de redressement de rémunération:**

#### 1-1 - projet horizon carrière

L'objectif du projet HORIZON CARRIERE est de répondre au 3ème principe du projet RH du projet MARJANE qui a comme principe d'installer un système de rémunération équitable lié au niveau de responsabilité, de compétence, de performance individuelle de chaque collaborateur et des résultats économiques collective de ses établissements (magasins et siège).

Les raisons qui ont poussé Marjane à réaliser ce projet résident dans le fait de répondre aux besoins des collaborateurs, qui avaient un manque de visibilité de carrière, en plus du manque d'opportunité d'aller de l'avant.

Les rôles n'étaient pas clairs (ce que le collaborateur attend de l'entreprise et vice versa). Le malaise chez les cadres à cause du management et d'une rémunération non équitable.

Finalement, le projet a vu le jour afin de lutter contre le taux élevé du turnover et créer un climat convivial avec une mise en place d'un système de rémunération motivant en liaison avec le niveau de responsabilité.

Le projet horizon carrière a comme objectif la mise en place d'un système de gestion de carrière qui vise à doter l'entreprise de méthodes dynamiques et simples de gestion des postes, des personnes et des carrières:

- clarifiant les attentes de l'entreprise envers les collaborateurs ;
- apportant davantage d'équité dans leur gestion ;
- améliorant les conditions et les chances de réussite de la mobilité ;

En somme, le projet vise à accroître la motivation des collaborateurs, apporter de la visibilité à chacun et d'atteindre une meilleure efficacité et adéquation entre les collaborateurs et les postes qu'ils occupent.

## 1-2 Démarche pour un système de Gestion de Carrière et rémunération

Les étapes de la mise en place du système de la gestion de carrière commence par une communication du projet au niveau de la Direction de l'entreprise afin de partager une vision commune sur les objectifs et les méthodes à utiliser pour leur réalisation.

En effet, l'adhésion et l'engagement de la direction dans le projet est une condition nécessaire pour sa réussite.

La deuxième étape est de délimiter les filières métiers concernés par la description et la définition des niveaux de responsabilité:

Exemple de délimitation des filières:

- Commerce Alimentaire:
  - Employé au commerce
  - Employé de transformation
  - Employé
  - Management de commerce : rayon et département
- Commerce Non Alimentaire:
  - Vendeur
  - Employé commerce
  - Management de commerce : Rayon et département
- Direction financière:
  - Comptabilité : Aide comptable, comptable, chef comptable, ...
  - Trésorerie: ...
  - Consolidation: ...

La délimitation des filières doit être préparée par un groupe restreint de directions magasins et siège et validé au niveau du Directoire, pour définir et décrire les postes repères relatifs à chaque niveau de responsabilité.

Cette mission est confiée à un groupe de travail, constitué de spécialiste de métier de différents niveaux de responsabilité, sous l'encadrement d'un directeur d'entité ou de file. Ce groupe anime la description des différents niveaux de responsabilité de chaque filière.

La première démarche est de faire une description des postes repères, puis de procéder à leur pesée ; lorsque toutes les filières de métiers sont réalisées et validées:

- pesée des postes - repères selon une méthode donnée (Hay par exemple), garantissant la vision et le positionnement relatif équitable des niveaux des divers postes et des différents métiers
- harmonisation, lissage des pesées en veillant à la cohérence inter-métiers.
- harmonisation des référentiels de compétences afin d'aboutir à un référentiel simple et facile à utiliser par le management

Affecter chaque collaborateur au niveau de responsabilité en adéquation avec ses capacités, c'est une étape importante pour la définition de la politique de rémunération de l'entreprise, mais aussi pour la gestion de la carrière des collaborateurs. Il s'agit de : communiquer les principes, à tous les niveaux de l'entreprise, de gestion de carrière et de la rémunération.

Concevoir des outils efficaces pour expliquer les principes de gestion de carrière à Marjane, avoir l'adhésion des collaborateurs, et faciliter son utilisation comme outil de management.

Délimiter des filières métiers concernés par la description et la définition des niveaux de responsabilité:

- Les Filières centrales dites classiques peuvent démarrer de suite, chacune sous la responsabilité de son directeur:
  - » Achats,
  - » Le CG,
  - » Développement
  - » S.I,
  - » Finances et comptabilités,
  - » DRH & Communication
  - » Audit,
  - » Marketing
- Des filières communes à tous les métiers peuvent être regroupées tel que le secrétariat et l'assistanat.

Pour chaque filière, il faudra produire:

- » Une matrice des niveaux de responsabilité
- » Une fiche exhaustive décrivant la filière
- » Une fiche compétences comportementales
- » Une fiche Compétences Techniques
- » Une fiche de Parcours de formation,

Délimitation des filières métiers concernés par la description et de responsabilité:

- Les filières opérationnelles:
  - Un groupe de travail sera chargé de délimiter les filières et les groupes de travail pour produire les matrices:
    - » Commerce, Caisses, Techniques, Sécurité.

## **Conclusion**

Afin de réussir le projet horizon carrière, trois conditions doivent être prises

en considération :

- L'engagement de la Direction
- La communication et à tous les niveaux de responsabilités
- L'accompagnement par des compétences externes tout au long du projet

## **2- le coaching**

Il ne faut pas oublier un élément essentiel qui est celui du changement. Cofarma est entrain de passer d'un style de management à un autre.

Pour réussir la transition et le changement, il faut changer aussi les mentalités et les styles de management des dirigeants.

Le coaching a comme objectif de permettre à la personne une meilleure adaptation au changement. C'est un accompagnement durant une période limitée pour atteindre le but voulu.

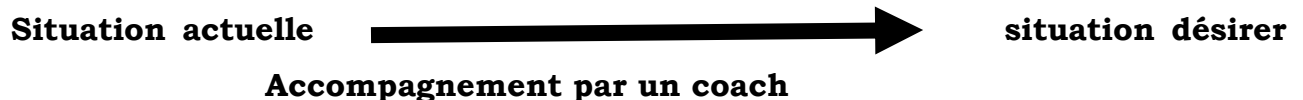
Le comportement managérial vis à vis des cadres est différent de celui des maîtres ou des employés du niveau bac. Les leaders doivent passer de la pratique managériale autoritaire au management motivationnel et participatif. Et pour ce faire, le corps managérial doit apprendre à reconnaître les compétences, être à l'écoute de ses équipes et savoir gratifier un exploit.

### **2- 1- définition du coaching**

A chaque époque, la vie crée, invente ce qu'il faut pour construire ses progrès. Ceux qui se donnent les moyens d'aller plus vite et plus loin dans la réalisation de leur vie personnelle et professionnelle, participent à la naissance d'une nouvelle génération créative, de cohérence et d'un véritable pouvoir sur soi.

Le coaching est une nouvelle technique d'accompagnement vers l'atteinte des objectifs.

De l'avis partagé de plusieurs consultants « le coaching est un accompagnement en miroir d'une ou de plusieurs personnes, pour leur permettre d'atteindre ou de dépasser plus rapidement, et plus facilement leurs objectifs personnels et/ou professionnels, en se basant sur la science de la maïeutique »



Selon le même avis « le coach est un miroir qui favorise une prise de conscience accélérée de solutions, permettant aux personnes accompagnées, d'atteindre et ou dépasser leurs objectifs personnels et/ou professionnels ».

Le coaching : focalise, oriente, fait émerger, et développe le regard, le vécu émotionnel de quelqu'un pour lui permettre de trouver, et ou réaliser plus rapidement ses objectifs.

Pour une entreprise, le coaching sert à :

- Accompagner une prise de fonction pour augmenter la capacité d'intégration d'un nouveau collaborateur.
- Accompagner une équipe pour augmenter sa motivation, sa cohésion et ses résultats
- Accompagner un manager pour augmenter, l'expression de ses compétences ou l'accompagner pour réaliser un changement d'orientation managérial.

Le changement contraint les entreprises à changer en permanence et les conduit à faire appel à d'autres compétences externes pour les aider à mener les actions d'accompagnement.

L'objectif est certes d'aider les collaborateurs à développer leurs performances personnelles mais c'est aussi un moyen de reconnaissance et de fidélisation.

Dans ce cas, le coaching pourrait être une solution à notre défaillance managériale.

Ainsi il accompagnera nos managers, pour favoriser l'optimisation de leurs atouts humains et professionnels pour un meilleur exercice de leurs responsabilités au sein de notre entreprise..... en les conduisant à changer pour un style managérial participatif, motivant avec une reconnaissance des compétences.

## 2-2- La motivation

Comme nous avons déjà constaté lors de la deuxième partie de cette thèse et des résultats issus de l'exploitation du questionnaire ; parmi les facteurs les plus ciblés qui conduisent à un taux élevé du turnover, c'est le manque de motivation.

Selon les témoignages de plusieurs personnes la motivation salariale vient en deuxième position.

Ce qui compte le plus chez la catégorie des commerciaux et des jeunes recrues, c'est la qualité du management et du leadership.

C'est une population qui a besoin d'être reconnue pour ses compétences et son potentiel.

De même elle a besoin d'être écouté et gratifié quand il le faut.

## 2-3-La définition de la reconnaissance

Un des éléments constitutifs de l'identité professionnelle est la recherche de la reconnaissance.

Pour comprendre de quelle manière les employés commerciaux sont reconnus dans leur travail, il est nécessaire de préciser ce que nous entendons exactement par ce terme.

Dans son article « Sous le regard des autres », T. Todorov (1) met l'accent à la fois sur ses différentes formes mais aussi sur son déroulement même. Marquant « l'entrée de l'individu dans l'existence spécifiquement humaine », la

reconnaissance se présente selon lui sous deux formes : celle de « conformité » et celle de « distinction ».

La reconnaissance de conformité consiste à se conformer aux usages et aux normes adaptées à sa condition. L'individu se sent ainsi exister à travers le groupe dont il fait partie.

À l'inverse, la reconnaissance de distinction consiste à se faire remarquer par sa différence par rapport au groupe. La première forme, davantage caractéristique de la société traditionnelle, favorise la reconnaissance « sociale » tandis que la seconde, issue de la société moderne, accorde une reconnaissance politique et juridique. Il s'agit alors de se demander quelle forme de reconnaissance est sollicitée par les commerciaux, à savoir le désir de se fondre dans le groupe professionnel dont ils font partie ou plutôt de s'en distinguer par leurs compétences.

En outre, il est important de rappeler que la reconnaissance comporte plusieurs étapes : « Ce que nous demandons aux autres est premièrement, de reconnaître notre existence (c'est la reconnaissance au sens étroit) et deuxièmement, de confirmer notre valeur (appelons cette partie du processus la confirmation)» [TODOROV, 2002].<sup>2</sup>

Le sentiment d'existence vis-à-vis de la société est la base même de la reconnaissance de confirmation dans la mesure où il faut d'abord être reconnu comme existant avant d'être considéré pour notre valeur.

Dans le cas des commerciaux, il semblerait que le désir de distinction et de confirmation de la valeur est important puisque le mérite et la compétence sont de plus en plus pris en compte et sont au fondement du sentiment de reconnaissance au travail.

### La reconnaissance par l'écoute

Il faut souligner le rôle essentiel du dialogue et de l'écoute chez les cadres commerciaux, car ils sont les symboles d'une prise en considération de leur avis. Ceci permet d'affirmer l'importance de leur expérience sur le terrain.

Il s'avère que dans la grande distribution, les employés ont une faible influence sur les politiques organisationnelles.

L'expression des besoins et des attentes du terrain aux responsables hiérarchiques favorise la reconnaissance des cadres en tant que groupe aux capacités de parole et de réflexion.

La reconnaissance de la valeur du groupe comme groupe d'expression se rapproche des techniques de management participatif en vogue dans les années 80.

Les faibles perspectives d'évolution dans la grande distribution, limitant les éléments de motivation à la disposition de la hiérarchie directe, incitent à recourir aux discussions « collectives » comme élément de motivation.

Le premier type de reconnaissance, à savoir la reconnaissance par la conformité, est ici favorisé. Ce type de méthode reste néanmoins limité et ne prend pas en considération l'individu en dehors de son rapport avec les pairs.

---

<sup>2</sup> - TODOROV Tzvetan [Octobre 2002], « De la reconnaissance à l'estime de soi : sous le regard des autres », Sciences Humaines n° 131.



Il existe un autre moyen plus efficace de valorisation du savoir faire individuel : la gratification verbale.

#### La gratification verbale « personnalisée »

La gratification verbale est clairement exprimée, et ce dans les trois populations étudiées, comme étant une source de reconnaissance tant par les employés que par leurs supérieurs hiérarchiques. Nombreuses sont les personnes qui soulignent l'importance de ce type de gratification au-delà de la seule récompense financière.

La reconnaissance verbale doit être pratiquée au niveau individuel, en face à face entre la personne concerné et sa hiérarchie directe.

Elle peut parfois se traduire par des signes qui montrent qu'on accorde de la valeur sans toutefois nécessiter un recours à la parole.

Les responsables hiérarchiques devront jouer sur ce type de reconnaissance verbale au moment des entretiens individuels qui constituent un bilan de fin d'année.

Ces entretiens individuels offrent une large place à l'évaluation des désirs d'évolution, les perspectives étant plus faibles, ces entretiens sont alors davantage l'occasion de valoriser l'individu précisément par la gratification verbale.

Ce type de gratification verbale unit l'employé à son supérieur hiérarchique, ce dernier reconnaissant explicitement les compétences individuelles de son subordonné.

C'est pourquoi on parle d'une gratification verbale personnalisée, dans le sens où elle n'est pas effectuée devant les autres. Il s'agit donc d'une reconnaissance de la valeur de l'individu dans le sens d'une reconnaissance de confirmation, en l'occurrence, des compétences professionnelles.

Or la gratification verbale peut également être pratiquée en public, au sein de la communauté des pairs.

#### La reconnaissance verbale « distinctive »

Ce type de reconnaissance est pratiqué non plus en huis-clos telle une relation personnalisée employé/supérieur hiérarchique mais délibérément en public.

Ceci permet d'affirmer encore davantage la valeur de l'individu par la comparaison avec celle des autres. Par ce processus, l'individu sort du lot et se « distingue » de ses pairs.

C'est pourquoi cette technique de valorisation correspond à la reconnaissance de « distinction » puisqu'il s'agit ici de se faire remarquer par sa différence par rapport au groupe. Ce type de reconnaissance est très apprécié des cadres commerciaux qui peuvent alors « briller » par leurs compétences et se faire reconnaître comme un élément « à part ».

Ce type de stratégie managériale conçoit la confrontation entre cadres commerciaux comme stimulante.

Le milieu de la grande distribution doit accorder également de l'importance à cette technique de « feed-back positif ». Même si le remerciement est collectif et

ne distingue pas l'individu, le système comparatif permet néanmoins de distinguer un groupe de managers par rapport à un autre groupe.

C'est précisément la comparaison qui est source d'émulation et de reconnaissance distinctive.

## **Conclusion**

Les solutions pour diminuer le turnover sont diverses, mais celles que nous avons jugé adéquates pour le cas de la société Marjane se résument à deux types de solution :

La première est celle de revenir vers l'ancien système de recrutement ; celui qui attribue le poste de chef de rayon aux agents de maîtrise et le poste de chef de département aux cadres.

De même nous avons opté pour le recrutement interne. C'est-à-dire favoriser les compétences sur le diplôme et promouvoir la population des agents de maîtrise au statut cadre.

Cette promotion ; qui leur permet d'évoluer dans leur carrière, les poussera à exprimer leur gratitude envers le métier de la grande distribution par la fidélité.

La deuxième solution est celle de mettre en œuvre un système de gestion de carrière ; tel que le projet horizon carrière et prévoir un budget pour faire appel à des compétences externes pour aider nos leaders à changer de style de management : d'un style de management autoritaire à un style de management participatif et motivant.

## **CONCLUSION GÉNÉRALE**

A travers cette thèse, nous avons exposé les facteurs inducteurs du turnover dans la grande distribution.

La place qu'occupe aujourd'hui la gestion des carrières, la motivation et le style de management, dans le processus de la fidélisation des populations commerciales, sont souvent remis en cause et « bousculé » par un fort turnover.

Selon les statistiques précitées, nous avons constaté que le thème de la gestion des carrières est relativement marginalisé par la politique de gestion des ressources humaines.

Dans le secteur de la grande distribution, les perspectives de carrière jouent un rôle important pour garder les meilleurs profils.

La plupart des partants ont exprimé leurs mécontentements envers le style de management en vigueur. Or, c'est juste son application qui laisse à désirer. Car, le style managérial récemment instauré par les ressources Humaines se focalise sur un management participatif et motivant.

Dans cette optique, la motivation salariale et l'amélioration des conditions de travail, permettent de prouver une forme de reconnaissance des compétences envers les salariés pour les fidéliser.

La grande distribution est un métier basé sur les valeurs transmises par ses leaders.

Malheureusement, à travers les témoignages, nous avons constaté que le respect de l'éthique et des procédures fait défaut.

Le seul souci du top management se limite à la réalisation du chiffre d'affaire, tout en oubliant l'aspect des valeurs et de la motivation.

Afin que la société Marjane puisse fidéliser son potentiel et réinstaurer la fierté d'appartenance à l'entité, et pour stabiliser son climat sociale, nos solutions proposées sont basées sur deux aspects :

Revenir sur l'ancien système de recrutement en adoptant une nouvelle procédure managériale qui favorise le recrutement en interne et la transition du statut maîtrise à un statut cadre.

Ou bien, soutenir notre système actuel avec un processus de rémunération plus motivant qui vaut celui du marché du travail.

En sus, il s'agira de faire appel à l'aide de consultants externes, spécialisé dans le coaching individuel et de l'entreprise pour assister le top management de la holding à adopter et mettre en œuvre des pratiques managériales capables de développer et de soutenir la cohésion des équipes et leur mobilisation autour de valeurs partagées et des objectifs ; tout en tenant compte des attentes et des potentiels des collaborateurs.

Du coup cette politique (reconnaissance, motivation salariale et gestion effective des carrières) permettra :

- d'une part de cultiver la culture de la performance tout en stabilisant les collaborateurs compétents et ambitieux ;
- d'autres part, créera un climat de stabilité et de désir de vouloir rester et faire carrière au sein des entités de Marjane.

Tout ces facteurs, une fois mis en œuvre seront en mesure de lutter efficacement contre le turnover dont le coût s'avère élevé.

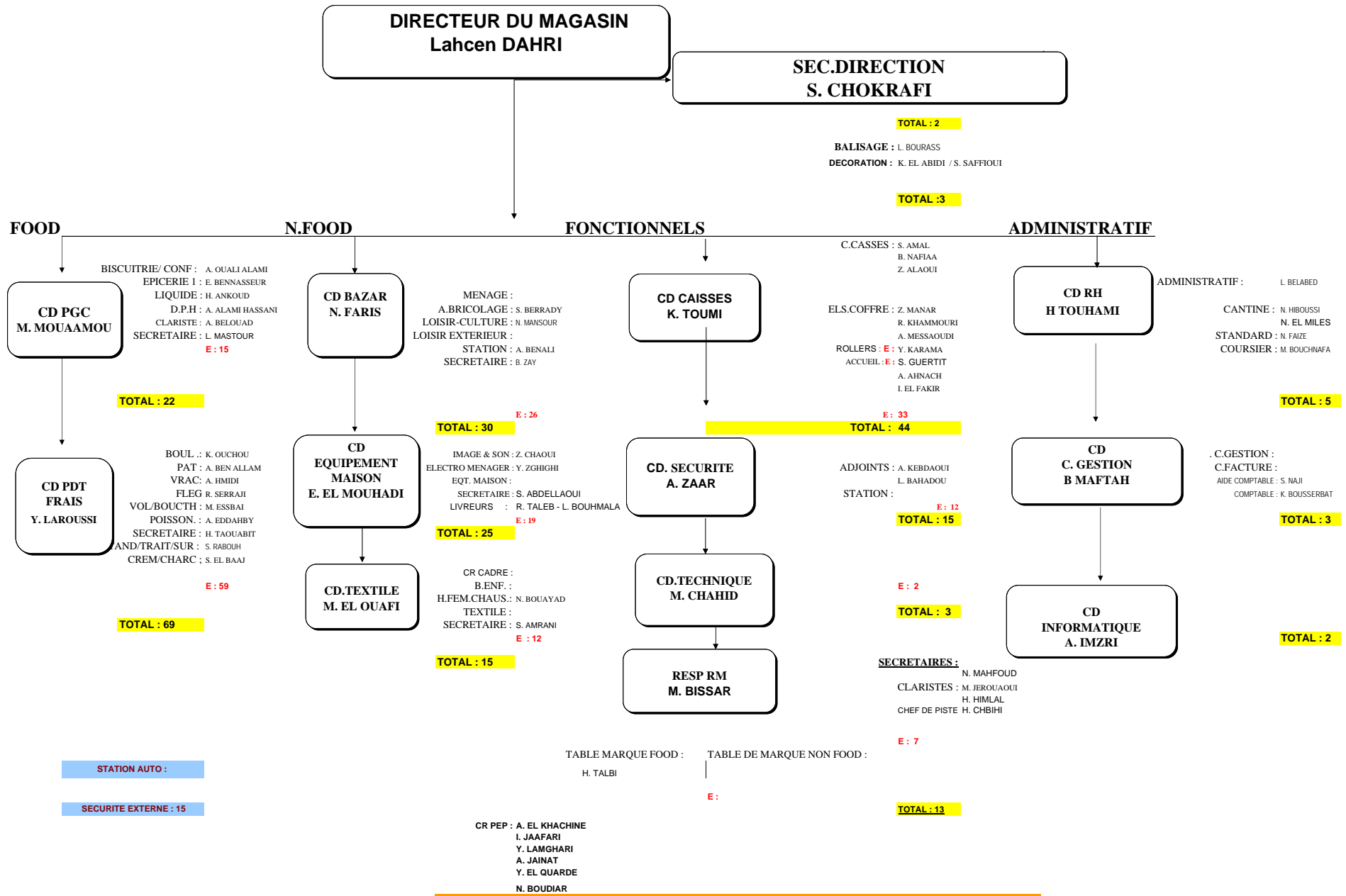
## **ANNEXES**

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Harvard business review on management people 1999, Edition d'organisation, 2000.
- Kaplan et Norton, published (1990), Tableaux de Bord de gestion et indicateurs de performance, page 84
- Les résultats et les statistiques des facteurs inducteurs du turnover ont été illustrés par le cabinet bill consulting avec la coopération de la direction des ressources humaines de COFARMA en 2005
- Projet Horizon carrière a été illustré en 2005 par la DRH de COFARMA
- TODOROV Tzvetan [Octobre 2002], « De la reconnaissance à l'estime de soi : sous le regard des autres », Sciences Humaines n° 131.
- [www.distrijob.fr](http://www.distrijob.fr)
- [www.ethnographiques.org](http://www.ethnographiques.org)
- [www.amb-formations.fr](http://www.amb-formations.fr)

# ORGANIGRAMME MARJANE MEKNES

FIN DECEMBRE 2006



TOTAL EFFECTIF MARJANE MEKNES FIN NOV 2006

TOTAL EFFECTIF GLOBAL FIN NOVEMBRE 2006 : 251

## Etude réalisée sur un échantillon de 65 cadres, interviewés

**1. Tout d'abord, vous rappelez vous à quelle période vous avez été salarié de Marjane ?**

1. [0-2[     2. [2-5[     3. [5-12[     4. [12-20[

**2. Pour quel poste avez-vous recruté ?**

1. Acheteur                       2. Assistance de Direction  
 3. Auditeur Interne             4. Cadre Comptable  
 5. Chef de Caisse                 6. Chef de Département  
 7. Chef de Division             8. Chef de Projet  
 9. Chef de Rayon

**3. D'après vous, est-ce que l'intégration à ce poste a été bien menée, autrement dit est-ce que vous avez été suivi pendant cette période ?**

1. Oui     2. Non

**4. Si Oui, Pourquoi ?**

**5. Si Non, Pourquoi ?**

**6. Quelles étaient vos motivations au moment où vous avez intégré Marjane ? (Donnez 2 réponses maxi)**

1. Faire carrière dans la grande distribution.
2. Intégrer un grand groupe national.
3. Intégrer un métier pour lequel vous pensiez avoir une perspective de carrière.
4. N'avait pas de motivation clairement définie.
5. Autres.

Ordonnez 2 réponses

**7. Est-ce que vos motivations ont évolué en cours d'emploi,**

1. Oui                       2. Non

**8. Dans tous les cas dites pourquoi ?**

**9. Comment pourriez-vous décrire votre expérience à Marjane ? (Donnez-nous au moins un qualificatif)**

1. Très enrichissante  
 2. Enrichissante  
 3. Relativement enrichissante  
 4. Peu enrichissante

**10. Pouvez-vous nous en dire plus ?**

1. Oui                       2. Non

**11. Insister pour mesurer le vécu**

**12. Quelle sont les raisons profondes qui vous ont décidés pour un départ (s'il en cite plusieurs l'aider à classer par ordre d'importance) ?**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1. Qualité du management             | <input type="checkbox"/> 6. Rémunération                         |
| <input type="checkbox"/> 2. Conditions de travail             | <input type="checkbox"/> 7. Autre                                |
| <input type="checkbox"/> 3. Changement de culture managériale | <input type="checkbox"/> 8. Nouvelle opportunité professionnelle |
| <input type="checkbox"/> 4. Climat social                     | <input type="checkbox"/> 9. Inadéquation profil/poste            |
| <input type="checkbox"/> 5. Evolution de carrière             | <input type="checkbox"/> 10. Raisons personnelles                |

Vous pouvez cocher plusieurs cases

**13. Prenons la première raison que vous évoquez, pouvez-vous nous en dire plus ?**

**14. Quelle était votre fonction au moment du départ ?**

1. Acheteur       2. Assistante de Direction  
 3. Auditeur Interne     4. Cadre Comptable  
 5. Chef de Caisse     6. Chef de Département  
 7. Chef de Division     8. Chef de Projet

**15. Pouvez-vous nous dire quel était votre niveau de rémunération au moment du départ (demander le détail ? Part fixe ? Variable ?)**

1. [4500-6000[     2. [6000-7500[  
3. [7500-9000[     4. [9000-10 500[  
5. [+10 500[

**16. Est-ce que cette rémunération tenait compte de la performance ?**

1. Oui     2. Non

**17. Que pensiez vous de ce niveau de salaire par rapport au poste occuper ?**

1. Bien     2. Assez bien     3. Moyen     4. Faible

**18. Existait -il des règles, des procédures à suivre. ?**

1. Oui     2. Non

**19. Est-ce que les procédures étaient difficiles à suivre ?**

1. Oui     2. Non

**20. Dans tous les cas expliquez**

**21. Pouvez vous nous parler des conditions de travail dans lesquelles vous exercez (horaires, pénibilité, astreinte, environnement de travail ?**

1. Horaires contraignants  
 2. Manque de moyens matériels  
 3. Insécurité autour du magasin  
 4. Pénibilité des tâches  
 5. Manque de personnel/Surcharge de travail  
 6. Bonne condition de travail



Vous pouvez cocher plusieurs cases

**22. Pour vous, est ce que les managers de l'entreprise savaient donner l'exemple ?**

1. Oui       2. Non

**23. Quel est votre avis sur l'exemplarité des manager ?**

1. Manque de responsabilité par rapport aux équipes  
 2. Manque de compétence des managers  
 3. N'encouragent pas les équipes  
 4. Difficultés de communication avec les équipes  
 5. Sens des responsabilités  
 6. Bonne prise de décision  
 7. Sens managérial

Vous pouvez cocher plusieurs cases (4 au maximum)

**24. Vous souvenez vous de certaines valeurs propres à Marjane ?**

1. Oui       2. Non

**25. Si oui, citez nous les principales ?**

1. L'esprit d'entreprise     2. L'engagement  
 3. L'esprit d'équipe       4. La transparence

Vous pouvez cocher plusieurs cases

**26. Que pensez vous de l'éthique ou de l'honnêteté ? Etait-ce des valeurs fortes, voire respectées à Marjane ?**

1. Oui       2. Non       3. Avis partagé

**27. Dites pourquoi (éthique ou honnêteté) ?**

**28. L'équité ou la justice, sont-elles des valeurs fortes respectées à Marjane ?**

1. Oui       2. Non       3. Avis partagé

**29. Dites pourquoi (équité ou justice)**

**30. Esprit d'équipe, est-elle une valeur forte à Marjane ?**

1. Oui       2. Non       3. Avis partagé

**31. Dites pourquoi (esprit d'équipe) ?**

**32. Est –ce que votre départ a fait l'objet d'un entretien avec un supérieur hiérarchique et/ou avec la DRH ?**

1. Oui       2. Non

**33. Si oui, avec qui et que pensez vous à posteriori de cet entretien ?**

**34. Aujourd'hui, pouvez vous nous dire où vous travailler ?**

- 1. Grande distribuion
- 2. Services
- 3. Automobile
- 4. Industrie
- 5. Free lance
- 6. Transport/logistique
- 7. Bancaire
- 8. Administratifs/Offices publics
- 9. Chimie/Parachimie
- 10. Sans emploi
- 12. Hôtellerie
- 13. BTP/Immobilier
- 14. Agroalimentaire

**35. Etes-vous satisfaites de votre nouvel emploi ?**

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Pas d'emploi

**36. Quelle est l'intitulé de votre fonction exact ?**

**37. Votre situation salariale s'est elle améliorée ?**

- 1. Oui
- 2. Non

**38. Pouvez-vous nous en dire plus (préciser le salaire ou % d'augmentation) ?**

- 1. [0-20%[
- 2. [20-40%[
- 3. [40-80%[
- 4. [80-100%[
- 5. [+100%[

**39. Avez-vous gardé des liens ou des contacts avec des personnes ayant travaillé à Marjane ?**

- 1. Oui
- 2. Non

**40. En quoi est ce que cela est ou n'est pas important pour vous ?**

**41. Vous allez répondre très spontanément à cette question ; est ce que auriez voulu que l'on vous retienne à Marjane ?**

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Avis partagé

**42. Si oui dites nous pourquoi vouliez-vous qu'on vous retienne à Marjane ?**

**43. Si on avait pu vous retenir, qu'est ce qui aurait dû changer (prendre du temps approfondir) ?**

- 1. Développer l'esprit d'équipe
- 2. Permettre plus d'initiative
- 3. Meilleure rémunération/Promotions
- 4. Plus d'autonomie dans l'exercice de ses fonctions
- 5. Meilleures conditions de travail (Horaires)

**44. Dans votre nouvel emploi, l'expérience de Marjane vous sert –elle ?**

- 1. Oui
- 2. Non
- 3. Avis partagé

**45. Si oui, pourriez vous donner un pourcentage (%) ?**

- 1. [0-20 [
- 2. [20-40 [
- 3. [40-60[
- 4. [60-80[
- 5. [+80 -[

**46. Savez vous pourquoi les gens quittent Marjane ,**

1. Oui       2. Non

**47. Dans tous les cas dites pourquoi ?**

**48. Pensez vous que la rémunération soit un facteur important ?**

1. Oui       2. Non       3. Avis partagé

**49. Dans tous les cas dites pourquoi ? (laisser parler)**

**50. Avez-vous quelque chose à ajouter ?**

**51. A quelle tranche d'âge, vous situiez-vous au moment de votre départ de Marjane**

1. [20-25[     2. [25-30[     3. [30-35[  
 4. [35-46[

**52. Quel est le motif de votre départ ?**

1. Démission                                       2. Licenciement  
 3. Embauche non confirmée     4. Mutation