

Centre européen de ressources en études de cas d'entrepreneuriat (European
Entrepreneurship Case Study Resource Centre)

Avec le soutien de la Direction Générale Entreprises et Industrie de la Commission Européenne
dans le cadre du CIP (Programme-cadre pour la compétitivité et l'innovation 2007 – 2013)

Code projet : ENT/CIP/09/E/No2S001

2011

E-Admin (Lituanie)

Ilona Buèiûnienë
ISM University of Management and Economics

Rûta Kazlauskaitë
ISM University of Management and Economics

Christian Serarols
Universitat Autònoma de Barcelona

Ce cas a été élaboré pour servir de base de discussion en classe, et non pour illustrer l'efficacité ou l'inefficacité de la gestion d'une situation commerciale/administrative donnée.

Vous êtes libre de :

- Reproduire, distribuer, partager, afficher et exécuter cette œuvre uniquement à l'identique et à des fins exclusivement non-commerciales.

A chaque réutilisation ou distribution de cette œuvre vous devez informer expressément le public des conditions contractuelles de sa mise à disposition.

Vous êtes également libre de :

- Réaliser les œuvres dérivées à des fins exclusivement non-commerciales en :
 - respectant la propriété intellectuelle *et la paternité* de l'œuvre d'origine
 - citant obligatoirement le(s) auteur(s) de l'œuvre d'origine
 - diffusant le(s) œuvre(s) dérivée(s) sous ces mêmes conditions et sous un contrat identique à celui-ci

Il n'est pas permis de déroger aux présentes conditions sauf autorisation expresse du (des) auteur(s).

Tout autre droit est réservé par le(s) auteur(s).

E-Admin

Introduction

2010, un matin de printemps. Après une nuit d'insomnie, Jonas Butkus réfléchit, les yeux tournés vers la fenêtre de son luxueux bureau situé au sixième étage. Il est le directeur d'E-Admin¹, une petite société spécialisée dans l'administration de sites Internet d'e-commerce. Au cours de sa courte histoire, E-Admin a acquis une réputation de fiabilité et de qualité dans ce domaine. Maintenant que l'économie mondiale sort lentement de la crise économique et financière, l'entreprise reçoit de plus en plus de propositions qui pourraient l'amener à développer ses activités et à administrer de nouveaux sites d'e-commerce. Il y a peu, E-Admin a été sollicitée par l'un des plus grands sites d'e-commerce au monde pour des prestations d'administration, ce qui semble une belle opportunité. L'offre est particulièrement séduisante, car ce gros contrat serait très rémunérateur. Cependant, un accord de cette envergure obligerait l'entreprise à s'agrandir. Il faudrait recruter et gérer de nouveaux employés, ce qui aurait également des conséquences sur les locaux actuels. Jonas se demande s'il s'agit du bon moment pour imposer à l'entreprise un développement aussi rapide. Il a récemment été confronté à des problèmes croissants dans sa gestion du personnel. Les ressources humaines lui prennent le plus clair de son temps. Rien d'étonnant donc à ce qu'il aborde cette opportunité avec la plus grande prudence. Il ne veut surtout pas dire oui aux conditions imposées par ce leader mondial et risquer ensuite de ne pas atteindre les objectifs fixés. Il a le sentiment que ne pas pouvoir répondre aux attentes de ce nouveau client serait à long terme plus préjudiciable pour E-Admin. C'est aujourd'hui qu'il doit prendre sa décision et informer le client s'il accepte ou non d'administrer son site Internet.

Le contexte

Octobre 2003. Jonas est étudiant en première année de Télécommunications et Communications à l'Université de technologie de Kaunas, en Lituanie. Il cherche un emploi pour payer son abonnement au club de sport, sans imaginer à quel point cela serait difficile. Il passe un nombre interminable d'entretiens, sans jamais recevoir autre chose que le lot de consolation. On lui offre à plusieurs reprises le poste de représentant de commerce. Il désespère de pouvoir trouver un emploi qui lui convienne. Mais la chance finit par lui sourire : une société, représentant en Lituanie un site d'e-commerce étranger, lui propose un poste consistant à faire le monitoring du site entre

¹ Cette étude illustre la situation réelle d'une entreprise en Lituanie. Cependant, elle est destinée à amorcer une discussion en classe autour des préoccupations liées à la croissance d'une entreprise plutôt qu'à illustrer l'efficacité ou l'inefficacité de la méthode suivie. Les noms de l'entreprise et de son directeur ont été changés.

20 heures et 5 heures du matin. Il est notamment chargé de transférer les nouveaux articles en vente sur le site Internet, d'analyser la base de données, de surveiller l'activité des clients et de contrôler le stock de produits, pour un salaire de 500 LTL² par mois³. Il s'agit d'un emploi idéal pour Jonas. Par ailleurs, la résidence étudiante où il habite dispose de la connexion Internet la plus rapide de la ville.

Jonas commence par travailler comme indépendant. Conformément à la loi, il lui suffit pour cela de s'enregistrer auprès de l'inspection des impôts afin d'obtenir une autorisation. Le jeune homme s'aperçoit vite qu'il est trop compliqué de concilier son travail de nuit et ses études. Il décide donc de démissionner. Son employeur ne voulant pas le voir partir, il lui demande de rester au sein de la compagnie à la même échelle de salaire. Afin de lui permettre de consacrer du temps à ses études, la société suggère d'embaucher un autre étudiant qui travaillerait pour lui. Au premier abord, la situation lui convient ; avoir un collaborateur lui permet de continuer à bien faire son travail tout en se concentrant sur ses études. Mais la charge de travail devient vite trop élevée pour deux personnes, ce que Jonas ne peut dissimuler à son employeur. Ils conviennent qu'embaucher un collaborateur supplémentaire pourrait résoudre le problème. Et la spirale continue. Résultat : tous les étudiants vivant dans la même résidence que Jonas finissent à un moment donné par travailler sur les sites d'e-commerce. Tous ont le statut de travailleur indépendant et sont sous la responsabilité directe de Jonas. Celui-ci est uniquement chargé du contact avec le client ainsi que du recrutement et de la gestion des collaborateurs indépendants. Les produits vendus sur les sites sont de nature très variée : bijoux, articles de mode et accessoires, produits électroniques, articles de beaux-arts, etc.

À l'origine, Jonas cherche de nouvelles recrues parmi les personnes recommandées par les autres étudiants. Cette méthode est rapide et peu onéreuse. Les étudiants peuvent travailler dans la chambre universitaire et Jonas peut garder un œil sur eux. Cependant, Jonas continue à faire de longues journées, il travaille la nuit comme le jour, ainsi que les week-ends, sans jamais prendre de congés. Sa charge de travail augmente avec l'effectif. Il doit gérer les rotations, répartir les tâches et surveiller la qualité du travail de chaque employé. Il lui arrive parfois de devoir aller en pleine nuit réveiller un employé qui n'a pas réussi à se lever. Malgré tous ses efforts, Jonas se heurte à divers impondérables dans sa gestion des jeunes étudiants. Étant étudiants en

² 1 euro = 3,4528 litas (taux de change fixe)

³ En 2003, le salaire net mensuel moyen était de 786,40 LTL.

informatique et en télécommunications, ils s'essayent à développer un logiciel permettant de surveiller le site Internet et de traiter les données. Mais le programme a des limites et provoque des erreurs systèmes et des instabilités qui ne passent pas inaperçues chez les gestionnaires du site basés aux États-Unis. Heureusement pour les étudiants, les défauts sont vite éliminés et le fonctionnement du site revient à la normale.

Le champ d'activités de la société continue de s'étendre et il est à nouveau nécessaire d'embaucher. Gérer un groupe d'indépendants devient trop difficile. Jonas décide alors de créer une société où ses collaborateurs deviendraient des salariés à temps complet. En juin 2006, il loue un vaste bureau dans le centre-ville et y transfère toutes les activités de l'entreprise. E-Admin est née. Dans les premiers temps, les employés ont du mal à s'adapter aux nouvelles conditions de travail, car ils sont pour la plupart étudiants, habitués à travailler dans leur chambre de résidence universitaire. Ils doivent désormais se déplacer pour se rendre au bureau et respecter des horaires fixes. Le local moderne, avec ses postes de travail confortables et tous ses équipements, les aide cependant à s'adapter à leur nouvel environnement.

Alors que l'entreprise poursuit sa croissance (voir annexe 1), Jonas réalise que ses collègues étudiants ne disposent parfois pas des compétences nécessaires pour répondre aux besoins de la société. Il observe aussi un manque de motivation. Il décide de recruter hors de la population étudiante, pensant que cela pourrait faire une différence. La demande augmentant, Jonas recrute deux à trois employés par mois. En décembre 2007, E-Admin emploie 27 personnes et le chiffre d'affaires quotidien du site Internet administré a atteint un demi-million d'euros. Au cours de l'été 2008, alors que les États-Unis sont frappés de plein fouet par une crise économique et financière, ce chiffre d'affaires commence à baisser pour retomber à 300 000 € en août 2008. Cela entraîne inévitablement une optimisation du travail et des licenciements à la fin de l'année. En mars 2009, l'entreprise emploie 25 personnes (contre 30 en avril 2008). Mais au même moment, les propriétaires des sites Internet, des sociétés étrangères pour la plupart, commencent également à réduire leurs effectifs en raison de la situation économique. Les coûts de main-d'œuvre étant beaucoup plus faibles en Lituanie, ces entreprises y déplacent certains emplois. En novembre 2009, soit un an plus tard, E-Admin doit à nouveau recruter. Elle a par ailleurs commencé à fournir des prestations à de nouveaux clients dans le domaine de l'e-commerce. En avril 2010, elle compte 36 salariés, avec une moyenne d'âge de 26 ans.

Leadership

Depuis la création d'E-Admin, Jonas tient à être aux petits soins avec ses employés et encourage ses managers à faire de même :

« On devrait toujours essayer de mettre les gens à l'aise. C'est ainsi qu'ils consentent davantage d'efforts dans leur travail. Il ne faut surtout pas les humilier ou se moquer d'eux. Je répète sans arrêt aux gestionnaires de site que leur fonction n'est pas seulement d'encourager les gens à faire leur travail, mais également de les dérider et de les rendre heureux. »

Jonas s'efforce de rendre l'environnement de travail aussi confortable que possible. Il souhaite un bureau qui reflète l'élégance, le professionnalisme et le confort. Il achète lui-même du mobilier bon marché adapté à un tel environnement. Finalement, le bureau est meublé avec un mélange de pièces modernes et anciennes. Pour le confort des salariés, il aménage également une petite cuisine dans le bureau avec une machine à café. Le café, le lait et les biscuits sont mis gratuitement à disposition.

Issu d'une petite commune rurale, Jonas a l'habitude de faire confiance aux autres. C'est pourquoi au début de la fondation et du développement de l'entreprise, il entretient avec ses collègues une relation basée sur la confiance. Cependant, dans un effort d'automatisation de la société, un système de pointage est mis en place. Chaque salarié doit donc pointer au début et à la fin de sa journée. Les employés doivent fournir un rapport d'activité quotidien, mais la rédaction de ces rapports s'avère bientôt trop chronophage. Jonas abandonne cette pratique, car il fait de plus en plus confiance à ses employés. Cependant, quelque chose continue à le tracasser : ses collaborateurs ne travaillent pas au maximum de leur capacité ou de leur potentiel. Il considère qu'ils font ce qu'ils ont à faire, mais qu'ils font rarement preuve d'initiative ou de créativité dans leur travail. Il se demande donc comment inverser la tendance. C'est peut-être à lui que revient la faute : bien qu'il ait monté sa propre entreprise, il reste toujours dans le même état d'esprit que lorsqu'il travaillait pour son ancien employeur. Il passe trop de temps sur les petits détails du quotidien de l'entreprise, et trop peu sur les aspects stratégiques plus larges. Après sept ans dans le secteur et quatre ans de fonctionnement, la société n'a toujours pas de vision, de mission ni de stratégie commerciale. Au fil de la croissance de l'entreprise, Jonas a pu, grâce à sa souplesse, réagir au changement d'environnement et saisir de nouvelles opportunités. Mais depuis quelque temps, l'absence d'orientation claire provoque le mécontentement des collaborateurs. Comme l'explique l'un d'entre eux :

« Il manque à l'entreprise une vision et une mission. Les résultats que l'on attend de chacun des sites Internet ne sont pas clairement définis. »

La structure d'E-Admin est relativement plate. Il existe trois niveaux principaux dans l'organigramme de la société (voir annexe 2) : les gestionnaires de liste, les opérateurs et les surveillants de site. Les gestionnaires de liste sont chargés d'analyser la base de données contenant des informations sur les produits en stock et d'établir tous les jours des listes de produits à placer sur le site Internet. Ce sont également eux qui fixent les prix. Les opérateurs surveillent l'activité des clients et contrôlent le stock des produits en vente en fonction de ces données. Ils contrôlent également les achats de produits. Les gestionnaires de liste et les opérateurs travaillent de 9 heures à 18 heures. Les surveillants de site surveillent le comportement des clients en ligne, analysent l'historique d'achat des clients qui mènent des activités douteuses ou frauduleuses et sont responsables de l'identification et de l'élimination des problèmes techniques. Le poste ne nécessite pas une grande créativité, mais il est indispensable d'être très attentif. Puisque les acheteurs en ligne proviennent du monde entier, avec une majorité aux États-Unis⁴, les surveillants de site travaillent en trois équipes, l'équipe de nuit nécessitant un plus grand nombre d'employés. La rémunération dépend du poste, mais en règle générale, les surveillants de site ont les salaires le plus bas et les gestionnaires de liste les salaires les plus élevés.

Recrutement

La méthode de recrutement des effectifs a changé et s'est professionnalisée au fil du temps. Au début, Jonas recrute des employés en se fiant uniquement à son intuition. Cette méthode fonctionne bien pour recruter des amis et des étudiants de sa résidence universitaire qu'il connaît déjà ou qu'un autre employé recommande. Il est également en contact à l'époque avec le centre d'orientation professionnelle de l'université. Cependant, l'afflux continu d'étudiants au sein de l'entreprise commence à nuire aux relations de travail ; il est parfois délicat de travailler avec des amis, et encore plus de les discipliner. Passer d'un environnement familial à un environnement professionnel est donc compliqué. Jonas se trouve confronté à toutes sortes de casse-têtes. Par exemple, un certain nombre de groupes d'amis se sont formés. Les membres de ces « bandes » couvrent les erreurs des autres si besoin est. Ce phénomène pose également problème pour le partage des informations, la communication et l'environnement de travail général. D'une part ces amitiés ont un impact direct au bureau, mais ces groupes désirent également passer du temps

⁴ Le décalage horaire entre la Lituanie et les États-Unis est de 8 heures à 12 heures.

ensemble en dehors du travail, et insistent donc pour prendre leurs vacances à la même période. Par exemple, quatre employés occupant un poste similaire, avec des responsabilités identiques, ont demandé à prendre leurs congés annuels en même temps pour se rendre ensemble à l'étranger assister à un concert. De tels incidents ont causé des problèmes de remplacement considérables au sein de l'entreprise.

Progressivement, alors que Jonas gagne en expérience et en confiance en lui, il développe son propre système de sélection et sa propre méthode d'entretien pour le recrutement des salariés. Pour lui, l'expérience professionnelle du candidat n'est pas une priorité. Il est en effet convaincu qu'un étudiant travailleur et responsable peut devenir un employé compétent et plein d'avenir. Dans le but d'effectuer une première sélection, les candidats doivent posséder un diplôme en sciences techniques, en mathématiques ou en informatique. Autre condition indispensable : savoir utiliser Microsoft Excel. C'est ainsi que des employés issus de la filière mathématique disposant de compétences analytiques prédominent longtemps au sein de l'entreprise. Au bout d'un certain temps, Jonas prend conscience qu'il manque de collaborateurs disposant du bagage nécessaire pour traiter les tendances d'achat dans le domaine de la mode, etc. Ces compétences sont nécessaires pour prévoir et répondre à l'évolution des besoins des clients. Heureusement pour lui, l'augmentation du chômage que connaît la Lituanie en 2009 facilite le recrutement d'employés compétents et qualifiés issus du secteur de la vente. Engager d'anciens employés de magasin de prêt-à-porter est une évolution positive, car ils apportent leur expérience de la vente et leur compréhension des tendances de consommation. Jonas commence par ailleurs à recourir aux services d'agences de recrutement, réduisant ainsi sa charge de travail. Les agences sélectionnent les candidats et Jonas les reçoit en entretien. Au cours de cet entretien, il évalue l'expérience professionnelle du candidat ainsi que ses compétences sur diverses suites logicielles, telles que Microsoft Dynamics AX. Jonas pense que de par la nature assez monotone du poste qu'il propose, il n'a pas besoin d'employés très dynamiques, mais plutôt de personnes constantes. Il privilégie les personnes systématiques et minutieuses (faisant attention aux détails). Comme principale méthode de sélection, il donne au candidat une mission d'essai afin d'évaluer sa capacité à traiter de grandes quantités de données. En bref, Jonas a appris par expérience quels types de personnes embaucher, bien qu'il admette avoir appris en faisant des erreurs. Il fait également preuve d'une plus grande rigueur lors de la vérification des antécédents. Dès qu'il a un léger doute sur la précédente expérience d'un candidat, il contacte l'ancien employeur.

Développement du personnel

E-Admin propose à ses nouveaux employés, dans le cadre de leur travail, un programme d'initiation mené par un salarié expérimenté. Le poste de travail du nouvel arrivant est installé à un poste situé à côté de celui de son parrain, de sorte que l'initiation a lieu dans le cadre des activités quotidiennes. L'observation par les pairs doit permettre à un nouveau collaborateur d'apprendre de son collègue. En premier lieu, on lui attribue de petites tâches à réaliser. Le salarié plus expérimenté est responsable de son initiation, surveille ses performances et l'aide à s'intégrer dans l'entreprise. Il n'existe pas de programme d'initiation standardisé. Bien que les employés expérimentés aient tendance de toute façon à partager leurs connaissances de leur plein gré, ils sont récompensés pour ces responsabilités. Comme l'explique l'un d'entre eux :

« Mon but est de fournir aux nouveaux employés les informations de base dont ils ont besoin pour faire leur travail. Au fil du temps, ils posent des questions sur les aspects détaillés. Je considère que c'est mon rôle de les former du mieux que je peux... Après tout, il y va de mon intérêt, car moins ils font d'erreurs, moins je passe de temps à les corriger ! »

Toutefois, Jonas remarque également que certains employés expérimentés peuvent se sentir menacés par les nouveaux arrivants. Il a déjà entendu quelqu'un dire « *je forme un débutant, et puis il obtient une promotion.* » Pour éviter que cette situation ne se reproduise, Jonas attribue deux parrains au nouvel employé, qui est donc formé par au moins deux salariés expérimentés. Pour cela, on aménage les rotations afin qu'il puisse travailler à différents horaires et être en contact avec deux personnes expérimentées différentes. Jonas peut ainsi évaluer si le nouvel employé est fait pour supporter les différents horaires imposés par les contrats. Un autre avantage de ce type de parrainage est qu'il consolide les processus et les procédures pour le débutant. Les salariés expérimentés ne sont pas nécessairement au courant de la charge de travail d'une autre équipe et à quelles tâches le nouveau salarié a été confronté. Puisque le programme d'initiation n'est pas standardisé, mais conçu sur mesure selon les besoins du nouvel employé, il peut durer de deux jours à deux semaines. L'initiation dépend également de ses attributions, car certaines demandent davantage de temps pour apprendre à utiliser certains programmes, etc. Une fois que les salariés expérimentés estiment que le débutant peut voler de ses propres ailes, ils valident sa formation d'initiation. Le nouvel employé est alors autorisé à travailler en autonomie. Il est arrivé que l'un d'eux se sente prêt à être autonome avant validation par ses parrains. Certains ont même démissionné pour cette raison, alors qu'ils auraient validé leur période d'essai quelques jours après.

D'autres ont démissionné simplement parce qu'ils ne se sentaient pas capables de s'intégrer dans l'entreprise ou parce qu'ils s'apercevaient qu'ils ne pourraient pas supporter la charge de travail.

Concernant la formation et les opportunités d'évolution pour le personnel expérimenté, les options sont limitées. La formation qui leur est proposée est très réduite, voire inexistante. Certains employés qui travaillent depuis relativement longtemps chez E-Admin s'intéressent en réalité au tableau d'ensemble : la suite de leur carrière et la croissance de l'entreprise. Ils ont le sentiment d'avoir acquis de l'expérience dans leur travail, mais qu'ils pourraient être mieux intégrés à l'évolution de la compagnie : la stratégie, la vision, les changements induits par la croissance, etc. Comme l'explique l'un d'entre eux :

« Nous avons besoin d'être formés sur la manière de réagir aux changements auxquels l'entreprise est confrontée. Cela m'aiderait personnellement si je comprenais mieux la direction qu'elle prend. »

Comme dans toutes les jeunes entreprises, la structure de l'organisation est plate et les possibilités d'évolution sont minces. Les salariés peuvent uniquement passer à des postes situés sur une échelle de salaires similaire. Par exemple, un surveillant de site peut devenir gestionnaire de liste. Conscient de cet obstacle, Jonas cherche à y remédier. Pour récompenser les employés performants, il leur permet d'adopter des horaires fixes (par exemple de 9 heures à 17 heures) au lieu de travailler par roulement. Selon l'un des salariés :

« Je préfère travailler la journée que par roulement. Il s'agit réellement d'une forme de promotion... il est très important de connaître ses perspectives de carrière. »

Jonas a l'habitude d'être le principal décideur ; il l'était bien avant de créer E-Admin. Mais face à la croissance rapide de l'entreprise, il se rend compte qu'il ne peut plus tout faire tout seul. Il décide alors de nommer des responsables d'équipe. Il ne souhaite pas mettre en place un profil de poste concret, ni limiter les attributions, mais il ne pourrait alors pas identifier facilement les compétences requises pour être un bon responsable d'équipe. Dans les premiers temps, il considère qu'il serait utile qu'un responsable puisse alterner entre les différents groupes et projets, ce qui pourrait être facilité par le caractère répétitif de la majorité de leurs tâches. Jonas pense qu'il faudrait déployer cette stratégie pour identifier les employés faisant preuve de compétences managériales. Par ailleurs, la diversité des attributions promet d'être enrichissante, et donc séduisante pour certaines personnes. Mais le temps passant, Jonas prend conscience que nommer des responsables d'équipe est un problème de ressources humaines épineux, car ils feraient naturellement partie des employés expérimentés qui travaillent de longue date dans l'entreprise.

Cela pourrait créer des tensions entre les collaborateurs d'un même groupe de travail. Comme l'admet un manager :

« Je suis manager. Lorsque j'ai été nommé à ce poste, j'étais malade et Jonas ne m'a pas présenté officiellement comme manager au reste de l'équipe. Cela a été fait plus tard. On sent une certaine tension entre moi et les filles de mon équipe : auparavant, je faisais le même travail qu'elles et maintenant, j'ai un poste plus élevé. Cependant, j'essaie d'éviter les problèmes personnels, on ne parle que du travail. »

Jonas doit mettre en place des lignes directrices plus sévères pour les responsables d'équipe afin de leur permettre de faire leur travail le mieux possible d'une manière qui aide tous les collaborateurs du groupe de travail à réaliser leur potentiel. Une réalisation qui se traduit finalement par un maximum de résultats au niveau du groupe. Jonas prodigue notamment aux responsables d'équipe des conseils sur la manière de communiquer avec les employés et de développer des stratégies afin d'accompagner les employés dans la réalisation de leurs tâches. Concernant la formation du personnel, un responsable d'équipe est censé apprendre sur le tas. On ne lui propose aucune session de formation spécifique sur le management. Les avis sur l'utilité du poste de responsable d'équipe sont divisés. Certains employés au sein du groupe de travail en sont satisfaits :

« Je trouve mon travail plus facile maintenant qu'il y a un médiateur entre Jonas et moi. Les responsabilités sont maintenant beaucoup mieux définies. »

D'autres pensent le contraire :

« Avant, lorsque nous n'avions pas de manager, nous avions davantage de responsabilités. Je préférerais. J'aimerais bien savoir ce que ces managers font exactement. »

Certains groupes, quant à eux, n'ont pas de responsable :

« Nous nous sommes partagé la charge de travail et les tâches entre nous... Nous n'avons pas besoin de manager. »

Une enquête menée auprès des salariés a révélé que la majorité d'entre eux souhaite accéder à un statut managérial, mais que cela n'est apparemment pas possible. Jonas se demande comment réagir à ces attentes.

Communication

En général, les employés ont confiance en Jonas. L'un d'entre eux affirme :

« On peut exprimer librement son opinion. Il suffit d'aller voir Jonas et de lui dire ce qu'on a à lui dire. »

L'ambiance générale dans l'entreprise est plutôt bon enfant. Les employés communiquent au bureau, mais ils participent également de leur plein gré à différents événements organisés en dehors des heures de travail. Comme l'explique l'un d'entre eux :

« Nous avons de bonnes relations entre nous ; ici tout le monde est aimable. Nous sortons souvent ensemble en boîte de nuit ou ailleurs le vendredi soir, ou nous allons simplement boire un verre et discuter de choses et d'autres. Jonas organise également des sorties de groupe pour nous ; tout le monde est détendu... »

Le bureau est réparti sur deux étages, les salariés occupant deux grandes salles. Les personnes qui travaillent au même étage sont donc naturellement plus proches. Jonas tente de favoriser la communication interne entre les deux étages par des moyens techniques. Les employés utilisent différents programmes en ligne pour partager des informations sur l'entreprise de manière agréable. Comme l'explique un employé :

« Nous avons notre propre bulletin d'information, intitulé Policemen News (Journal des surveillants). Il s'agit d'une simple lettre d'informations rédigée dans Microsoft Word. Je le lis du début à la fin avant de commencer ma journée. »

Les employés peuvent également communiquer par l'intermédiaire de divers forums en ligne consacrés à l'entreprise, une forme de communication qu'ils trouvent assez spontanée et irrégulière :

« Très peu de personnes participent au forum. Et puis un jour, il explose et tout le monde se met à écrire. »

Jonas a conscience que si la communication est restreinte aux bulletins d'information et aux forums en ligne, les employés sont informés de manière sporadique. En outre, il n'est pas garanti que chacun communique réellement son point de vue au reste de l'entreprise. Plus récemment, Jonas a commencé à organiser des réunions mensuelles pour tous les salariés, le but étant de discuter des questions et des problèmes récemment soulevés et d'évaluer les projets et les objectifs du mois suivant. Mais malgré toutes ces mesures, des problèmes de communication persistent. Ils surviennent fréquemment entre les employés travaillant à des horaires différents. Les équipes de nuit et les équipes de jour se rencontrent très rarement. La communication est encore plus compliquée entre les employés occupant des postes différents, avec des gestionnaires de liste qui peuvent parfois se montrer prétentieux envers les opérateurs. Jonas attribue également à la croissance rapide de l'entreprise certains problèmes de communication au sein du personnel. Par exemple, du point de vue d'un employé, les attributions et les responsabilités deviennent floues. De l'opinion d'une salariée :

« On ne comprend pas qui fait quoi. Par exemple, l'automatisation des sites Internet a réduit la charge de travail, mais on ne sait pas du tout si cette charge de travail est suffisante... »

Gestion des performances

Jonas est seul responsable des grilles de salaires au sein de l'entreprise. Pour chaque poste, il prend en compte des facteurs tels que la nature du travail, la charge de travail et le niveau de responsabilité. Il définit ensuite un salaire de base pour chaque employé. Les gestionnaires de liste ont les salaires les plus hauts, tandis que les surveillants de site ont les plus bas. Les personnes travaillant la nuit ou faisant des heures supplémentaires ont un salaire une fois et demie plus élevé que leurs collègues (conformément au Code du travail lituanien). Jusqu'en 2009, alors que l'économie est en pleine croissance, Jonas augmente les salaires de 7,5 % par an et y ajoute des primes. Pendant la récession, les salaires sont fixes. Chez E-Admin, les salaires sont plus élevés ou équivalents à ceux offerts par d'autres sociétés du même secteur. Un employé explique :

« Je gagne peut-être trop par rapport au marché du travail. Cependant, si l'on prend en compte ma fonction dans l'entreprise et mon évolution de carrière, mon salaire n'a pas tant augmenté que cela. »

E-Admin propose également des avantages supplémentaires, comme le paiement des factures de téléphone des collaborateurs et la mise à disposition de café, de lait et de biscuits gratuits. Afin d'améliorer la motivation et les performances des employés, Jonas a également mis en place des mesures d'encouragement collectives. Lorsqu'un chiffre d'affaires quotidien prédéterminé est atteint, chaque employé se voit attribuer une prime de 50 litas en complément de son salaire. La méthode fonctionne bien au début, et les performances des employés s'améliorent en vue d'atteindre des objectifs quotidiens. Mais il devient vite évident que certains peuvent profiter du système en faisant un minimum d'efforts et en obtenant une prime grâce au travail supplémentaire fourni par leurs collègues. La mesure d'encouragement produit l'effet inverse ; l'augmentation de la charge de travail des quelques personnes laborieuses mène naturellement au mécontentement des employés et à une certaine détérioration de leurs relations. Finalement, la mesure d'encouragement collective est abandonnée pour une mesure individuelle. Les performances de chacun sont évaluées par rapport à celles des autres employés et les primes récompensent les bonnes performances, l'esprit d'initiative, les heures supplémentaires effectuées et d'autres activités qui se traduisent par l'amélioration des performances globales de l'entreprise.

Grâce aux salaires compétitifs offerts par E-Admin, le taux de roulement du personnel est faible. En novembre 2009, en raison de la situation du marché du travail, du taux de chômage élevé (15,6 %), d'une importante offre de main-d'œuvre et de la baisse du chiffre d'affaires de l'entreprise, les nouveaux arrivants se voient proposer des salaires plus bas, parfois moitié moins qu'auparavant. Cette décision provoque une grande controverse :

« Nous nous sentons lésés. J'espère que la situation va s'améliorer. Du point de vue du directeur, c'est compréhensible. Dans la situation actuelle, le marché est dominé par les employeurs, ce sont eux qui choisissent qui embaucher et quels salaires offrir. Par ailleurs, nous sommes en concurrence avec des fournisseurs moins chers situés en Biélorussie. On ne peut pas faire grand-chose dans cette situation. Il n'y pas de travail en ce moment en Lituanie, mais si les employés recevaient une meilleure offre (un meilleur salaire), ils partiraient sans aucun doute... Rien ne les retiendrait ici, ni des collègues sympathiques, ni un bon manager. »

En janvier 2010, les ventes et le chiffre d'affaires quotidien reprennent leur progression. Jonas réalise alors qu'il doit revoir les grilles de salaires de tous les employés. Certains estiment que Jonas doit mettre en place des salaires liés aux primes, pensant que cela les motiverait à améliorer leurs performances. Un employé propose :

« Par exemple, les idées données par des employés pourraient être récompensées. Une idée devrait contribuer aux performances globales de l'entreprise. »

Selon d'autres collaborateurs :

« Les primes devraient être versées sur la base du chiffre d'affaires réalisé sur les ventes. Cette mesure d'encouragement commune inciterait le personnel à rechercher de meilleures solutions et à améliorer leur communication. »

Bien que Jonas prête toujours une oreille attentive à ses collaborateurs, il rejette l'idée d'une mesure d'encouragement commune, une leçon qu'il tire de son expérience passée. Il a conscience qu'il doit traiter cette question rapidement, mais il ne sait pas exactement comment s'y prendre.

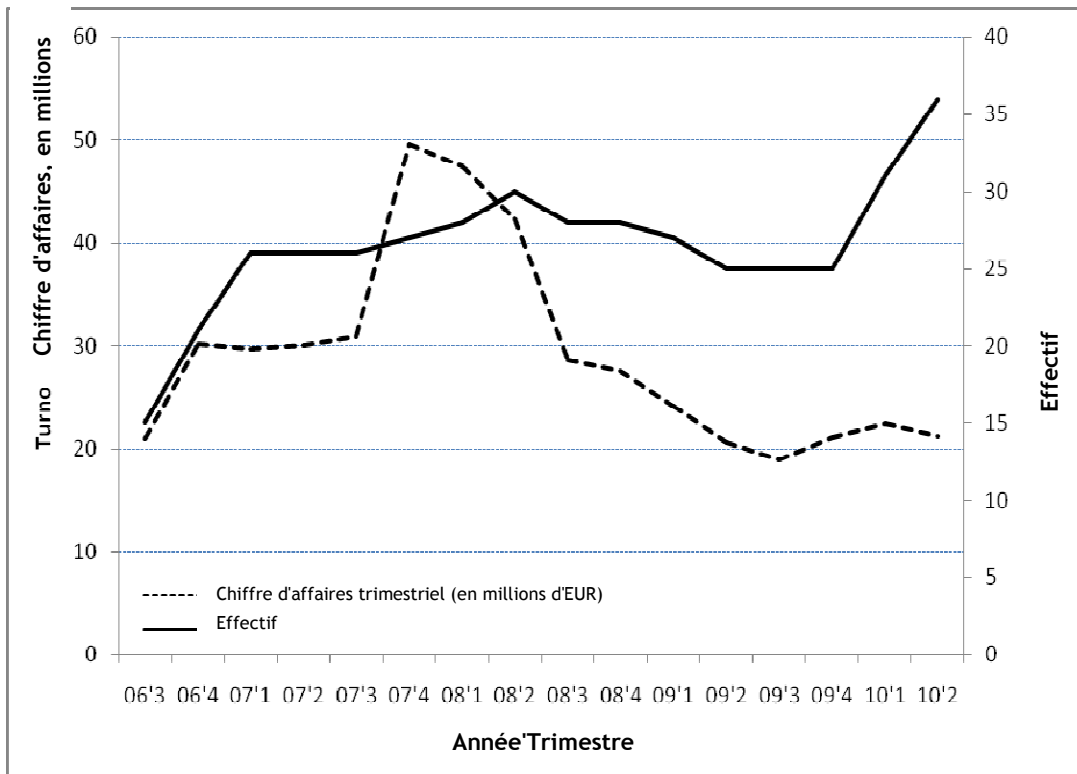
Conclusion

Le jour commence à baisser. Jonas est resté penché toute la journée sur la stratégie de son entreprise. Bien que ce document soit obsolète et qu'il soit la seule personne à avoir posé les yeux dessus, il lui rappelle à quel point E-Admin a évolué, pour devenir en très peu de temps et sous sa seule direction une entreprise florissante. Il prend mentalement note d'en faire une priorité ; il va organiser une réunion avec son équipe de management afin d'élaborer une stratégie pour les cinq

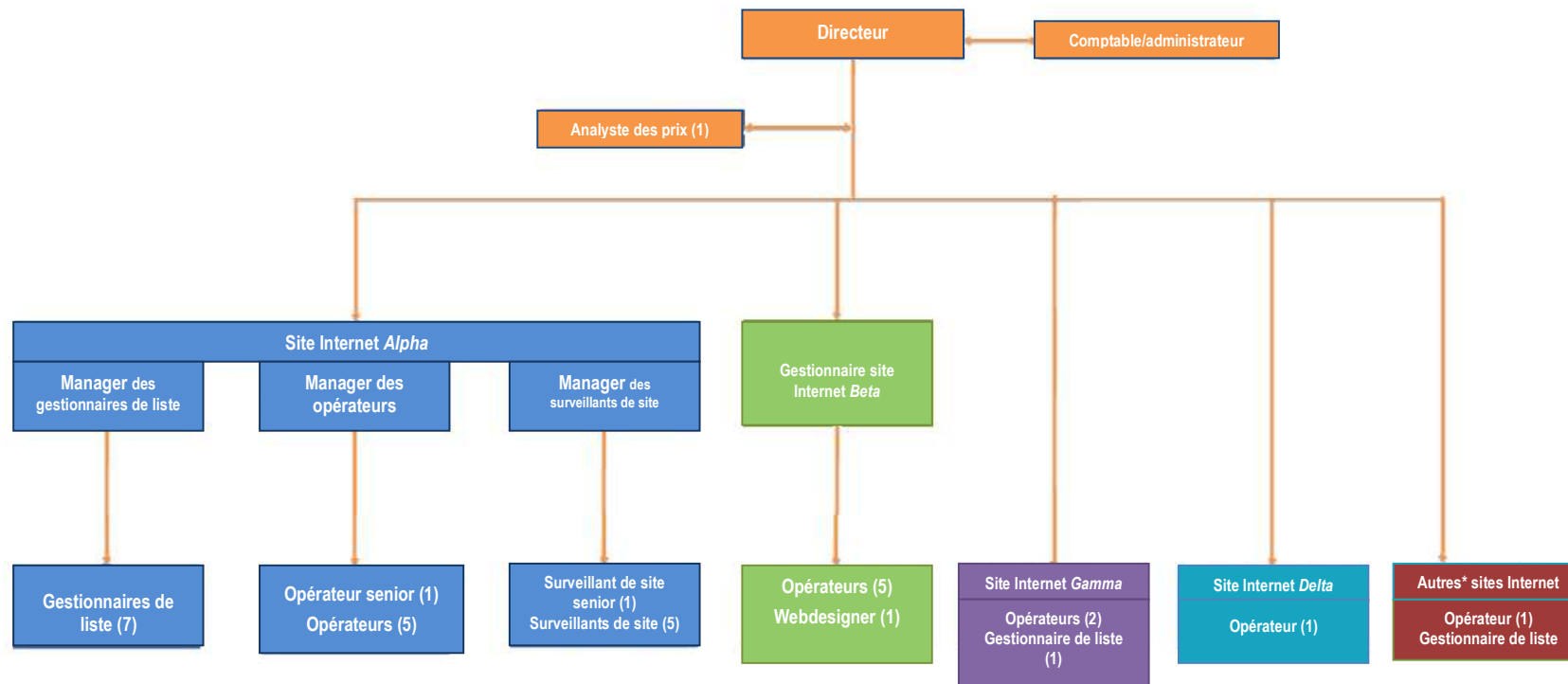
prochaines années. Après toute une journée de réflexion, Jonas a une seule certitude : il a besoin d'aide au niveau de la direction. S'il accepte l'offre du leader mondial, il se retrouvera dans la même situation qu'en 2005 : surchargé de travail, obligé de jongler entre les problèmes complexes que pose la gestion du personnel. Il recherche au sein de l'entreprise la personne qui pourrait convenir au poste de directeur. Il n'a pas la certitude que nommer quelqu'un en interne à un poste aussi élevé soit une bonne idée. Bien sûr, il rencontre des problèmes de ressources humaines, mais c'est le cas dans toutes les entreprises en développement. L'équipe actuelle travaille bien, les performances sont bonnes, l'entreprise a acquis la réputation d'être un prestataire de qualité pour l'administration de sites d'e-commerce, la dynamique des équipes est bonne dans l'ensemble et les employés ont vraiment apprécié la dernière sortie qu'il a organisée : une soirée sur les champs de courses. Jonas pense que le moral est bon. Il serait peut-être temps de tâter le terrain et découvrir si E-Admin peut atteindre son plein potentiel en tant qu'entreprise. Son grand-père disait toujours : « Le temps n'attend pas. » Il a pris sa décision, il le sait, et n'a plus qu'à donner sa réponse. Il va devoir s'appliquer pour rédiger cet e-mail. Après tout, c'est de lui que dépendra l'avenir.

Auteur :	Ilona Bučiūnienė	Auteur :	Rūta Kazlauskaitė
Établissement :	ISM, Université de management et d'économie	Établissement :	ISM, Université de management et d'économie
Pays :	Lituanie	Pays :	Lituanie

**Annexe 1 :
Évolution de l'effectif et du chiffre d'affaires**



Annexe 2 Organigramme d'E-Admin



*Autres sites Internet :
 Site Internet *Epsilon*
 Site Internet *Zeta*
 Site Internet *Eta*
 Site Internet *Teta*
 Site Internet *Iota*

