

Étude de Cas en Entrepreneuriat – Pologne - Getmor

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

Getmor (Pologne)

Jerzy Cieřlik
Kozminski University
Izabela Kořadkiewicz
Kozminski University
Thomas Cooney
Dublin Institute of Technology

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).

Étude de Cas en Entrepreneuriat – Pologne - Getmor

L'Entreprise Familiale Getmor

« Encore une journée passée à éteindre des incendies, se dit Lukasz Mroczkowski, le PDG de Getmor. «Ça y est ! Je ne peux pas continuer comme ça. Je dois prendre des décisions. Si non, cette lutte constante pour surmonter chaque journée ne me tuera pas seulement moi, mais toute possibilité de croissance de l'entreprise. »

Comme d'habitude, son programme ce matin-là lui réservait quelque chose de complètement différent pour la journée. Lukasz vint travailler le matin en espérant qu'il pourrait prendre la mesure de la situation du marché et étudier les possibilités de développement pour Getmor basées sur les résultats récents. Malheureusement, la vie a une façon de dicter ses propres conditions au directeur et ce sont rarement celles qu'il prévoit ou désire. Autour de 10 heures, Lukasz fut interrompu par un appel téléphonique alors qu'il examinait les courbes des ventes. La réceptionniste avait un client potentiel intéressé par les produits de la société et demandait si elle devait lui passer l'appel. La conversation dura environ 40 minutes. Il reposa le téléphone en colère contre lui-même pour n'avoir toujours pas élaboré une procédure de traitement des clients potentiels. Chaque nouvel appel lui est transféré au lieu de l'être au service commercial qui pourrait servir le client de façon professionnelle. A peine l'appel terminé, le ballet quotidien commença. Les problèmes dans les magasins Getmor commencèrent à pousser comme des champignons. Et, comme d'habitude, Mroczkowski était la seule personne jugée apte à les résoudre. Comme si tout cela n'était pas suffisant, il devait prendre des décisions liées aux ventes à l'exportation (nouveau client, procédures pour nouvelles transactions) et le service technologie qui avait besoin son aide de toute urgence. Pour couronner le tout, Lukasz devait trouver le temps de gérer le service exportation de Getmor. Et cela dura jusque dans la soirée.

Les événements de la journée montrait clairement à Lukasz qu'il devait déléguer ses responsabilités sur les ventes au niveau national, y compris la gestion du réseau de magasin de détail, à quelqu'un d'autre. Lukasz ne peut pas se résoudre à nommer un Directeur des ventes nationales pour prendre en charge les fonctions du PDG dans ce domaine, même si la compagnie a un Service Commercial depuis plusieurs années. Pour le moment, Lukasz n'est pas seulement le PDG de Getmor mais aussi le directeur commercial. Il est bien évident que c'est beaucoup trop de travail pour une seule personne. Déléguer une partie du travail de vente à un directeur commercial signifierait que Lukasz pourrait enfin exercer ses fonctions de PDG de Getmor beaucoup plus efficacement. Il pouvait enfin cesser de s'inquiéter de manquer des opportunités sur le marché en raison de ses tâches quotidiennes. Avec plus de temps, il pourrait même aller plus loin et, au lieu de draguer le marché pour trouver des ouvertures, il pourrait aller créer ces ouvertures pour Getmor lui-même. Tout cela, cependant, exige d'avoir les idées claires. Malheureusement, la décision de nommer un nouveau Directeur Commercial n'est pas facile. Getmor est une entreprise familiale établie par les parents de Łukasz Mroczkowski et il est émotionnellement difficile de remettre l'un de ses principaux domaines de fonctionnement à un total inconnu. C'est un énorme défi de faire confiance à quelqu'un qui n'a pas de liens familiaux et d'accepter qu'il peut être aussi engagé dans le développement de l'organisation que l'ont été les parents de Lukasz et lui-même. Une autre décision importante concernant le recrutement du nouveau directeur est de savoir si il ou elle devrait être désigné parmi le personnel existant ou si le poste devrait être annoncé sur le marché du travail ?

De producteurs de champignons à l'usine de transformation de la viande

L'histoire des Mroczkowski est celle d'une entreprise familiale polonaise typique. Leur usine familiale de transformation de la viande Getmor est actuellement dirigée par le fils des fondateurs, Lukasz, qui avait progressivement pris en charge la gestion quotidienne de l'entreprise de ses

Étude de Cas en Entrepreneuriat – Pologne - Getmor

parents. Getmor est classée comme une entreprise de taille moyenne avec 144 employés et la structure organisationnelle devenait de plus en plus élaborée. L'entreprise familiale se compose désormais de deux entités commerciales - Getmor, une entreprise individuelle créée par M. et Mme Mroczkowski (les parents de Łukasz) et sa filiale, Merca-viande, une société à responsabilité limitée constituée par Łukasz lui-même. Łukasz est le PDG des deux sociétés. Getmor est engagée dans le porc, le bétail et l'abattage des chevaux, et la fabrication de découpes de gros de viande de porc, de bœuf et de volaille. La société offre des coupes de viande (des quartiers de porc et de bœuf) pour satisfaire le marché national et les commandes des clients individuels. Le traitement de la charcuterie est une autre de ses activités clés. Les réalisations passées des entreprises de M. et Mme Mroczkowski, et de leur fils Łukasz aussi, sont le résultat direct de leur fidélité à la voie qu'ils se sont fixée, la constance dans l'action et la prise de risques.

Les Mroczkowski ont démarré leur entreprise peu de temps après s'être mariés. Leur première entreprise était une ferme à champignons qu'ils ont construite à partir de zéro. Sans ressources financières propres, ils ont demandé un prêt bancaire, ce qui a permis de commencer. Cette entreprise a été leur première occasion d'acquérir une expérience en gestion d'entreprise, y compris les ventes à l'exportation. Au fil du temps, cependant, l'entreprise est devenue peu à peu moins rentable à mesure que les conditions du marché changeaient. Finalement, les Mroczkowski ont été forcés de prendre une décision difficile sur ce qu'il fallait faire ensuite. L'étape suivante consistait à établir l'usine de viande Getmor en 1992, tout en éliminant progressivement les activités liées aux champignons. Les fondateurs ne changeaient pas, mais l'activité était complètement nouvelle.

Getmor - Changement après changement

Les Mroczkowski ont fait un choix d'activité économique qui a été largement influencé par la région dans laquelle ils vivaient (une zone rurale, à environ 100 km de Varsovie), ainsi que par la pénurie de produits carnés en Pologne au début des années 1990. Ils ont décidé de répondre aux besoins du marché et en tirant parti de leur situation, ils ont fondé une usine de fabrication de viande qui, initialement, portait principalement sur l'abattage des porcs. Outre les nombreuses possibilités qui s'offraient à la société, il y avait aussi des menaces importantes qui ne pouvaient pas être ignorées. En entrant sur un nouveau secteur du marché, les Mroczkowski étaient de retour à la case départ, à la fois en ce qui concernait les contacts d'affaires et de la construction d'une présence sur le marché. Cependant, ils avaient encore l'expérience des affaires qu'ils avaient acquise la culture des champignons.

Getmor portait principalement sur la production porcine au cours de ses quatre premières années de fonctionnement et la société distribuait son produit aux usines de transformation de la viande. Ayant étudié les tendances du marché, les Mroczkowski arrivèrent à la conclusion qu'ils devaient faire plus s'ils voulaient que leurs affaires aillent de l'avant. Ils avaient rapidement acquis des technologies de transformation de la viande ainsi que plusieurs recettes de produits de base qui, selon Łukasz Mroczkowski, "s'étaient avéré être "dans le mille". Les technologies de production étaient importées de l'Ouest, mais les recettes étaient entièrement locales et elles étaient fidèles à la vieille tradition polonaise de salaison et de fumaison de la viande. L'embauche d'un expert ayant une vaste expérience dans une usine de transformation de la viande fut une décision importante et celle qui allait avoir un impact énorme sur le succès de l'entreprise. S'appuyant sur son expérience précédente, ce professionnel mit en œuvre avec succès les nouvelles technologies acquises, les procédures et les recettes à l'usine Getmor.

La transformation de la viande a commencé en 1996, l'année où la charcuterie Getmor a fait sa première apparition sur le marché. Les Mroczkowski restaient concentrés sur les besoins des clients

Étude de Cas en Entrepreneuriat – Pologne - Getmor

pendant que l'usine de viande en était à ses premiers stades de développement. En effet, ils étaient tellement débordés par le maintien de leur nouvelle entreprise en vie qu'ils ne virent pas les possibilités d'expansion future. Sans doute, l'environnement économique volatile et baissier, les changements économiques radicaux en cours et la lente émergence de l'économie de marché en Pologne, tout incitait à ne pas faire des plans à long terme. Jusqu'en 2001, les Mroczkowski étaient restés convaincus que leurs activités seraient limitées au marché local.

Malheureusement, comme on dit, le changement est la seule certitude dans la vie. Les Mroczkowski, qui avaient travaillé sur un plan d'action, étaient une fois de plus face à une décision cruciale en ce qui concernait l'existence pérenne de leur entreprise. Cette fois, l'agent du changement était l'adhésion prochaine à l'Union Européenne, et notamment, ses directives régissant le fonctionnement du secteur de la viande adoptées en 2001-2002. La loi établissait des exigences que les producteurs de viande devaient satisfaire pour que leurs produits soient vendus sur le marché de l'UE (les directives stipulaient des exigences concernant l'adaptation des procédures locales aux normes vétérinaires de l'UE et de sa technologie de production, la mise en œuvre du système HACCP et d'autres labels de qualité). Tout producteur de viande qui n'avait pas ajusté ses opérations pour se conformer à la législation de l'UE n'était pas autorisé à fonctionner après la période de transition qui expirait en 2005. Cela a été un choc majeur pour la viande polonaise et les producteurs de charcuterie, y compris les Mroczkowski. Quand les nouvelles directives étaient entrées en vigueur, l'usine de viande Mroczkowski avait été rénovée mais elle n'était en mesure de répondre aux exigences de l'UE que partiellement, avec des lignes de fabrications toujours inférieures aux normes requises.

La famille Mroczkowski était confrontée à la question de ce qu'il fallait faire ensuite. Ils pouvaient ne rien faire et se limiter au marché intérieur après 2005, et en outre voir leur production limitée par les règlements, ou ils pouvaient modifier leurs opérations afin que Getmor vende ses produits partout dans l'UE. Les Mroczkowski organisèrent une séance de remue-méninges dans laquelle un représentant de la génération suivante - leur fils Łukasz - pris une part active. La réunion s'est terminée par une décision de relever le défi de l'UE et de ne pas abandonner. Les Mroczkowski et leur fils s'attelèrent à l'adaptation des opérations de la compagnie pour se conformer aux normes de l'UE. Le résultat fut qu'une nouvelle usine plus grande fut bientôt conçue. La société décida de financer l'investissement avec des fonds européens et un prêt bancaire. Łukasz Mroczkowski prépara une demande de fonds de l'UE pour subventionner la construction. Et oui, encore une fois, les Mroczkowski, selon les termes de leur fils Łukasz, risquèrent le «tout pour le tout». La construction de la nouvelle usine fut achevée en 2004. L'usine était équipée d'une technologie de pointe que la famille avait vue dans des usines similaires au Danemark et en Suisse et les machines avaient été également achetées dans ces pays. La nouvelle usine avait deux lignes de fabrication indépendantes pour le porc et le bœuf et la volaille (ils ne rentrent pas en contact les uns avec les autres selon les normes de l'UE). Des solutions innovantes furent appliquées à la gestion des déchets. La nouvelle usine réussit à obtenir tous les certificats requis conformément aux directives de l'UE applicables, y compris la certification HACCP. La production fut progressivement déplacée vers la nouvelle usine entre fin 2004 et début 2005. Les anciens locaux furent ensuite converties en entrepôt et d'autres installations. Il convient de noter également que les activités entreprises par la famille Mroczkowski allaient au-delà de la restructuration de l'entreprise en termes de technologie et des exigences de qualité de l'UE. Un aspect important de ce changement fut le recrutement de nouveaux employés possédant les qualifications et l'expérience appropriées. En 2004, quelque 50 nouvelles personnes qui avaient auparavant travaillé dans les usines avec des systèmes de production similaires furent embauchées.

L'une des étapes de développement les plus importantes jamais prises par Getmor fut de consolider

Étude de Cas en Entrepreneuriat – Pologne - Getmor

sa position sur le marché national en lançant sa propre chaîne de vente au détail. Cependant, le développement du réseau de détail avait été mis en attente pendant que la nouvelle usine était en construction et équipée conformément aux normes de l'UE. Après 2005, les Mroczkowski recommencèrent l'ouverture des commerces de détail et la construction de leur réseau de clients de gros et de détail. Il est intéressant de noter que Getmor ne travaille pas avec de grandes chaînes commerciales sur le marché national. La raison en est que l'entreprise craint de compromettre la réputation liée à une marque associée à des produits de qualité supérieure. Le prix élevé que le consommateur aurait à payer pour des produits de qualité était un autre facteur qui freinait cette coopération.

La gestion des ressources humaines chez Getmor

L'expérience accumulée chez Getmor en ce qui concerne la gestion des ressources humaines indiquent que combler les lacunes des connaissances qui avaient été identifiées au sein de l'entreprise a été un critère fondamental dans la sélection de nouveaux employés. Ce fut certainement le cas lorsque Getmor avait décidé de se développer dans la charcuterie en 1996. Un spécialiste qui avait l'expertise et l'expérience nécessaires acquises dans une autre usine de transformation de la viande fut embauché. Les propriétaires de l'entreprise s'était vite rendu compte que l'embauche d'un professionnel expérimenté était la bonne décision. La même décision fut prise lorsque les nouvelles usines de production certifiées HACCP ouvrirent leurs portes en 2004-2005. Des salariés déjà employés dans des entreprises similaires où le système HACCP était en service et qui possédaient les qualifications nécessaires furent engagés (environ 50 personnes en 2004). L'embauche d'un professionnel comme Directeur Commercial Export venant d'une autre société avec une grande expérience de l'exportation fut une autre décision importante quand l'entreprise lança ses activités d'exportation en 2006. Il est à noter que Getmor n'a pas toujours pris en compte l'expérience dans le secteur de la viande avant d'embaucher de nouveaux employés. Par exemple, aucun membre du personnel engagé dans le Service Commercial National n'avait déjà travaillé dans le secteur de la viande avant. Ces personnes ont dû apprendre les rudiments de l'industrie de la viande de A à Z.

Getmor utilise une variété de sources et de moyens pour recruter de nouveaux employés, en fonction des besoins. La pratique actuelle pour les positions moins responsables, telles que les salariés au niveau de la production est de poster des offres d'emploi et le directeur de production mène une procédure de recrutement et de sélection. Les employés potentiels sont souvent recommandés par les membres actuels du personnel lorsque des offres d'emploi sont publiées (mais seulement si nécessaire). Beaucoup de candidats qui demandent actuellement ces postes sont des personnes revenant de l'étranger et qui ont acquis de l'expérience dans les pays de l'UE. Pendant ce temps, les connaissances personnelles professionnelles et / ou de l'entreprise ont été un critère de sélection clé pour combler les postes plus stratégiques. Le Directeur Commercial Export (qui n'était pas seulement attiré par les incitations financières, mais par les défis et les opportunités de développement professionnel) est un bon exemple. Łukasz se rend compte que le «facteur connaissance d'affaires" cessera d'être suffisant à l'avenir et que l'entreprise devra se tourner vers des chasseurs de têtes professionnels pour trouver des cadres supérieurs pour lesquels des considérations de confidentialité rendent les offres d'emploi inadéquates comme outil de sélection.

Schéma Un : La Structure organisationnelle de Getmor

Les	usines	de	production
Service		Commercial	National
PDG	de	Getmor :	Łukasz Mroczkowski

Étude de Cas en Entrepreneuriat – Pologne - Getmor

Usine de Fabrication de la charcuterie
Administration
Un réseau de 25 magasins de détail
Service Export
(Merca-Meat sp. z o.o.)
Usine d'abattage

Lukasz est conscient que, bien qu'il ait réussi à construire une bonne équipe - en témoigne le taux de rotation relativement faible de cadres supérieurs et le taux de rotation moyen du personnel subalterne – ce n'est pas une tâche facile de trouver les bonnes personnes pour les bons postes, des postes de gestion supérieurs en particulier. Dans le cas des cadres supérieurs, la question du bon choix est encore compliquée par le fait que les fondateurs de Getmor assurent la gestion de l'entreprise avec leur fils depuis longtemps. Cela n'a pas été facile de céder le pouvoir et l'autorité qu'ils ont exercé jusqu'à. Il ne sera pas facile de confier la gestion de tous les d'autres parties importantes de leurs activités à un étranger. Le transfert des obligations à une personne de l'extérieur de la famille induit toujours du stress et de l'incertitude quant à son style de gestion, mais l'expansion rapide de l'entreprise laisse peu de choix aux Mroczkowski. Łukasz ne se souvient que trop bien que ses parents lui et étaient responsables de tout quand la nouvelle usine a été lancée en 2004-2005 et qu'ils ont payé un très lourd tribut personnel. Compte tenu de la complexité de l'entreprise, ils voulaient conserver autant de pouvoir qu'ils le pouvaient ; ils voulaient avoir un maximum de contrôle sur tout ce qui se passait au sein de l'organisation afin de détecter immédiatement les problèmes nécessitant une amélioration. Ce fut une période particulièrement difficile dans leur vie. Par la suite, des professionnels extérieurs – qui devaient progressivement prendre en charge une partie de leurs fonctions – ont rejoint la société.

En 2009, Łukasz Mroczkowski a été confronté à un autre défi de gestion des RH. Ses parents, qui devenaient vieux et infirmes, ont commencé progressivement à se retirer de l'entreprise tout en laissant la direction de l'entreprise entre les mains de leur fils Łukasz. Il n'était pas exactement seul car l'un des frères de Łukasz était désormais en charge des opérations techniques de Getmor, même s'il n'appartenait pas à l'équipe de direction. Sa sœur et son autre frère sont encore à l'école et il est difficile de dire s'ils veulent devenir des professionnels impliqués dans l'entreprise familiale. En tout cas, pour le moment, Łukasz est le seul membre de la famille Mroczkowski chargé de la pleine autorité sur les affaires et le responsable de l'avenir de l'entreprise familiale. La gestion du personnel de Getmor fait appel à un certain degré de confiance dans ses employés, ce qui donne son caractère à l'entreprise. Ceci est illustré par un style décontracté dans le travail et une absence de contrôle strict. Cette approche est ancrée dans une large mesure dans le fait que les propriétaires ont établi comme règle d'encourager leurs employés à se sentir responsables de leur travail dès le début. Tous ceux qui sont embauchés par Getmor sont informés de leurs responsabilités immédiatement. Cette approche a également abouti à un attachement fort du personnel avec la société.

Le développement et l'amélioration constants des qualifications de sa main-d'œuvre est une dimension importante de l'approche RH de Getmor. Dans une large mesure, ceci est réalisé grâce à l'application des ressources internes. Les jeunes salariés reçoivent une formation de base dispensées par des salariés plus âgés qui détiennent les permis nécessaires. En fonction des besoins individuels, le personnel de niveau supérieur peut suivre des cours en formation externe. Ceci, cependant, n'est pas courant. La portée de la formation interne à Getmor est limitée et la formation externe est une rareté (par exemple, un cours a été consacré à l'acquisition de certificats de qualité). Le PDG de Getmor estime que la base de connaissances existante est satisfaisante mais l'accroissement du personnel et la nécessité d'augmenter les connaissances en ressources organisationnelles sont encore

Étude de Cas en Entrepreneuriat – Pologne - Getmor

des problèmes majeurs. Après tout, la société est en constante expansion. C'est pourquoi une des tâches les plus importantes sur la liste de choses à faire dans un proche avenir est de traiter de la question de la formation des employés d'une manière plus efficace et de manière réfléchie. En ce qui concerne la motivation des salariés, les primes en numéraires sont l'élément moteur à l'heure actuelle. Aucun système de motivation répondant à tous les besoins du personnel n'a encore été conçu. Personne n'est responsable de la gestion des RH dans l'entreprise à l'heure actuelle. Les activités qui relèvent de cette rubrique sont considérées comme des tâches administratives liées au personnel et sont gérées par deux personnes.

Le Service Commercial

Łukasz Mroczkowski a mis en place un Service Commercial pour les ventes nationales à la fin de 2004, quand il est revenu dans l'entreprise après avoir terminé ses études universitaires. La principale activité du service commercial est de gérer un réseau de points de vente en Voïvodie de Mazovie. Łukasz était le cerveau derrière le projet. Il avait eu l'idée de créer ces magasins en 2001 quand il était étudiant en gestion. Quatre magasins avaient déjà été mis en place en 2004, mais la création du service commercial avait accéléré la croissance du réseau. Vingt-cinq points de vente avait ouvert entre 2004 et 2010 et il y a des plans en cours pour en ouvrir encore plus dans un avenir très proche. En 2005, Łukasz avait embauché Anna pour travailler pour le nouveau service commercial et pour soutenir le développement du réseau de détail. Anna s'est rapidement avéré être une employée précieuse. Elle avait relativement peu d'expérience dans la vente et peu de connaissances du secteur de la viande, mais cela était plus que compensé par son ouverture à de nouveaux défis et sa volonté de se mettre au diapason de ce secteur. Elle a travaillé comme assistante de Łukasz et, en travaillant avec lui, a appris à connaître les règles régissant le marché de la viande et son style de gestion. Pour sa part, Łukasz lui a laissé le champ libre sur un large éventail d'activités au vue de ses compétences et de ses connaissances du marché et de la société qui allaient croissantes. Il avait de plus en plus confiance en elle. Sa maîtrise extraordinaire de la nature spécifique de l'entreprise et son apport créatif dans le développement du réseau étaient ce qu'il estimait le plus. Ensemble, ils ont recruté des gérants de magasin compétents et des assistants commerciaux pour leurs points de vente. Anna avait de bonnes intuitions sur les gens et Łukasz la consultait pour de l'embauche de personnel. Les candidats sélectionnés étaient toujours bien sélectionnés, grâce la perspicacité d'Anna et à sa parfaite connaissance de la société.

Aujourd'hui, sa définition de poste comprend la gestion des points de vente dont elle est en charge de sorte qu'ils fonctionnent efficacement et effectivement. Anna est également impliqué dans la mise en place de nouveaux points de ventes. Fin 2009 et début 2010, par exemple, elle était responsable de l'ouverture de 3 nouveaux magasins, de la sélection et du recrutement du personnel (le gérant du magasin et de 4 à 6 assistants commerciaux dans chaque magasin), de la décoration intérieure et des démarches pour les faire approuver par les autorités compétentes (autorités sanitaires). Łukasz lui déléguaient la plupart des contacts avec les fournisseurs des divers services aux magasins (des contacts avec les fournisseurs des médias aux fabricants d'équipements). En dehors de tout cela, tous les gérants de magasins rendent des comptes à Anna et elle gère également le reste de l'équipe commercial, qui se compose actuellement de deux autres personnes (une embauchée en 2007 et l'autre en 2010). Chacun est employé comme représentant, reçoit un salaire mensuel et est responsable d'environ 8 points de vente. Ils surveillent les tendances du marché. Ce marché particulier a ses propres particularités et est très volatile, surtout quand il s'agit de prix. Les représentants doivent rester vigilants en permanence et ne peuvent pas se permettre de perdre la concurrence de vue. La rapidité avec laquelle Getmor peut réagir aux changements du marché dépend dans une large mesure de leur vigilance. Clairement, Anna dirige la Direction Commerciale et est responsable de points de vente de l'entreprise. Pourtant, c'est Łukasz qui prend toutes les

Étude de Cas en Entrepreneuriat – Pologne - Getmor

décisions. Il est celui à qui tout le monde s'adresse à chaque fois qu'un problème se pose et il est celui qui trouve toutes les solutions. Anna reprend le contrôle une fois que Łukasz lui a communiqué ses solutions. Mais cela peut prendre beaucoup de temps et de l'exploitation quotidienne des magasins prend déjà assez de temps.

Les Points de vente - Les ressources clés

Getmor possède un réseau de points de vente de viande au détail qu'elle entend développer en ouvrant de nouveaux points de vente et en veillant à ce que chaque magasin offre un service client haut de gamme, ainsi que des produits de qualité supérieure. Les magasins Getmor proposent une gamme complète de viande de porc, de bœuf, de volaille et de charcuterie. La société complète sa gamme de produits avec du pain (souvent cuit sur place) et des épices pour satisfaire tous les besoins de ses clients. Getmor vend une ligne de viandes 'éco' (une ligne de 7 produits "Premium", de haut de gamme et de qualité supérieure, avec du sel comme unique agent de conservation) depuis plus d'un an. Getmor garantit que les viandes proposées dans ses magasins sont de la plus haute qualité. L'assurance qualité a toujours été la priorité de la famille Mroczkowski. Les produits haut de gamme de Getmor exigent les meilleurs employés disponibles et les exigences fixées pour le personnel des magasins sont strictes. Dès le premier jour, on leur apprend qu'ils vendent des produits de qualité supérieure et que la qualité a un prix.. Cela s'applique au personnel autant qu'aux gérants des magasins. Dans la pratique, cela signifie que chaque client devrait quitter la boutique en sachant qu'il ou elle vient d'acheter un produit de qualité supérieure. Le personnel de chaque magasin est composé d'un manager et de 4 à 6 vendeurs. La personne en charge du processus de sélection et de recrutement est Anna. La rémunération des employés des magasins est basée sur les commissions. Łukasz lui-même se rend dans les magasins de temps en temps. C'est en partie pour vérifier si tout se déroule bien et conformément à ses attentes, mais surtout pour rencontrer son personnel et ses clients en personne. Voici ce que dit Łukasz de ses visites :

« J'aime faire un petit tour des magasins quand j'ai le temps. C'est agréable de discuter avec le personnel en personne parfois et de voir comment nos produits sont présentés, pour écouter ce que nos clients ont à dire sur notre viande et de leur parler. J'ai souvent l'occasion de rencontrer le personnel embauché par Anna en personne lors de ces visites. »

Selon Łukasz, le potentiel du marché intérieur n'est toujours pas pleinement exploité compte tenu de la qualité des produits Getmor. Il envisage d'élargir la chaîne de détail de Mazovie de Voïvodie et d'augmenter les ventes nationales. La société prévoit d'avoir plus de points de vente au cours des prochaines années. Cela signifiera plus de représentants. L'entreprise aimerait avoir un représentant pour 10 magasins. Dans la pratique, cela signifiera aussi plus de problèmes dans le fonctionnement quotidien du Service Commercial et les magasins. Les représentants actuels adhèrent bien à la société et les problèmes sont rares. Ne pas avoir le plein contrôle sur leur travail est une préoccupation récurrente pour lui. Plus il y a de représentants, plus ils ont besoin d'être contrôlés. Et ce problème va monopoliser une grande partie du temps du Directeur Commercial. Il y a déjà bien assez de casse-têtes avec 25 points de vente et environ 120 employés. Łukasz le sait mieux que personne. Certains jours, chacun des 25 magasins l'appelle pour des problèmes. Tout le monde sait qu'Anna est responsable des magasins mais ils continuent à l'appeler lui. Il semble y avoir un problème de communication concernant le fait qu'Anna est la personne à appeler pour les problèmes au jour le jour. Cette barrière invisible dans la communication devra disparaître avant qu'il puisse y avoir des magasins supplémentaires.

Łukasz a également fixé lui-même le but de s'étendre au-delà du réseau de détail existant et d'établir une présence à l'échelle nationale. Pratiquement tous les produits sont vendus dans les magasins de

Étude de Cas en Entrepreneuriat – Pologne - Getmor

l'entreprise. D'une part, en raison de la qualité de ses produits, Getmor ne souhaite pas travailler avec les grandes chaînes de vente au détail qui privilégient le prix sur la qualité. D'autre part, atteindre les magasins de gros et les réseaux de commerce de gros qui pourraient être intéressés par les produits de qualité supérieure de Getmor exige des actions promotionnelles spécifiques destinées à ces magasins. Malheureusement, pour le moment, il n'y a personne dans la société responsable de la promotion sur ce marché. En dehors de quelques actions limitées, la société ne s'engage pas dans ce type d'activités promotionnelles. Il n'y a personne dans la société chargée de produire un quelconque catalogue contenant l'offre complète et à jour des produits ou de mettre à jour le site internet. Łukasz n'a pas le temps de s'occuper de cet aspect de l'entreprise et toutes les tentatives pour externaliser ces services ont jusqu'à présent été désastreuses (parce que, de l'avis du PDG « les concepteurs de sites internet ne peuvent pas répondre aux attentes de la société car la société ne sait pas ce qu'elle veut »). Un autre problème essentiel est de désigner un membre de l'équipe commerciale qui gère les prospects et répond à leurs questions. Łukasz est persuadé qu'il n'est pas la bonne personne pour ce travail.

Un défi pour le PDG de Getmor

Les plans de développement de Getmor et les exigences qu'ils génèrent ont clairement fait comprendre au PDG que la décision de nommer un directeur commercial et de déléguer officiellement la responsabilité à cette personne ne peut être remise à plus tard. L'état actuel des affaires dans lequel Anna est officieusement responsable du service et la chaîne des magasins est très inefficace. Łukasz s'est souvent retrouvé en première ligne lorsque les problèmes ont surgi, et non Anna. Il va sans dire que la décision de gérer le Service Commercial de façon professionnelle doit être prise rapidement, mais la question de savoir comment trouver le bon candidat pour le poste reste sans réponse. Au premier abord, Anna semble être la meilleure candidate. Elle a le plus d'ancienneté au sein du Service Commercial, elle connaît bien le mode de gestion du PDG, elle connaît l'entreprise comme sa poche et son intuition a été justifiée en de nombreuses occasions où elle a choisi les meilleurs candidats pour Getmor. Elle a également participé activement et efficacement à la mise en place de la chaîne de vente au détail. Malheureusement, Łukasz estime qu'il y a un énorme point d'interrogation qui pèse sur elle. Łukasz est incertain quant à l'avenir d'Anna et son engagement envers le Service Commercial, car elle envisage d'avoir un autre bébé. Il sait par expérience que lorsque son enfant a besoin d'attention, Anna doit quitter son travail pour s'en occuper et un autre enfant ajouterait éventuellement à cette difficulté. Łukasz sait qu'il pourrait être accusé de sexisme, mais il soupçonne que tout propriétaire de PME est confronté à ce dilemme. Il sait aussi qu'il doit juger la capacité d'Anna à faire ce travail en se basant sur ses capacités professionnelles et non sur sa vie personnelle. Il croit qu'il est une personne compréhensive avec une attitude positive envers les autres, mais il se demande s'il peut laisser la société familiale souffrir des conséquences que la maternité d'Anna aurait sur son emploi du temps.

L'embauche d'une personne extérieure à l'entreprise pourrait être problématique en raison de la localisation de Getmor. L'entreprise et l'usine de production sont situées à proximité de petites villes comme Pułtusk ou Ostrołęka, toutes deux à environ 100 km de Varsovie. Un autre problème avec l'embauche d'un nouveau venu est que le candidat retenu devrait intégrer les spécificités de l'entreprise et commencer à avoir « l'esprit Getmor » très rapidement. Ceci est crucial car les produits Getmor sont de très haute qualité, ce qui se traduit par des prix plus élevés, ce qui fait qu'attirer de nouveaux clients est plus difficile que cela ne le serait dans le cas de viande de qualité ordinaire (les grandes chaînes de magasins sont plus intéressées par les bas prix que par la qualité). Le Directeur Commercial potentiel doit avoir de l'expérience dans le secteur de la viande et une bonne connaissance du marché. Il ou elle doit également avoir du « savoir-faire », ce qui est ce dont Getmor a le plus besoin en ce moment. Une autre question est de savoir comment Anna va réagir

Étude de Cas en Entrepreneuriat – Pologne - Getmor

quand elle découvrira que le nouveau Directeur Commercial est recruté à l'extérieur ? Est-ce que cela va la démotiver ou, dans le pire des cas, l'inciter à quitter l'entreprise ? Lukasz doit décider de la façon de mener le processus de recrutement et de quelles ressources il doit utiliser - des chasseurs de têtes, de la publicité dans la presse ou une autre option ?

Le PDG est également confronté au défi de concevoir et de mettre en œuvre des mécanismes de contrôle efficaces pour le nouveau Directeur Commercial et pour le service. D'une part, ces mesures devraient donner au directeur un large degré d'autonomie, mais de l'autre elles doivent donner à Lukasz un sentiment de sécurité que le service fonctionne efficacement et que les résultats répondent aux attentes des propriétaires de l'entreprise. Ceci est particulièrement important étant donné que le développement de la vente au détail est l'un des objectifs principaux de Getmor. Lukasz estime qu'il est important que le nouveau mécanisme de surveillance ne compromette pas l'identité d'une entreprise familiale et ne transforme pas son entreprise en une société comme une autre. Il a jusqu'à présent donné à son personnel une grande liberté, mais, en même temps, il a fait en sorte que tout le monde connaisse la portée exacte de ses responsabilités. Mroczkowski est conscient que la croissance de l'entreprise peut rendre cette approche insuffisante et ne rende nécessaires des mécanismes de contrôle efficaces.

Lukasz a tenté de rendre la communication interne de l'entreprise plus formelle. Compte tenu de la spécificité du marché et des fluctuations considérables des prix des produits carnés, la direction doit être informée de ces questions dès que de nouvelles informations deviennent disponibles si l'entreprise veut fonctionner efficacement. Les solutions adoptées jusqu'à présent se sont avérées inefficaces. Le régime actuel des réunions des équipes commerciales tous les lundis ou un lundi sur deux ne donne pas les résultats escomptés. Soit les réunions sont annulées parce qu'il se produit une urgence ou le volume de données recueillies par les représentants est si grand qu'il est difficile d'en extraire les faits et les chiffres les plus importants.

L'autre aspect qui doit être solutionné est la conception et la mise en œuvre de procédures d'assistance pour les points de vente. Certains problèmes ne sont pas limités à un seul magasin, comme on peut le voir à partir des antécédents de l'entreprise. Par conséquent, l'élaboration d'un manuel ou d'un code de conduite unique contenant des façons de traiter les problèmes les plus fréquemment rencontrés permettrait de rationaliser le travail des gérants de magasin et de l'équipe commerciale. Cela leur donnerait également plus de temps à consacrer à d'autres tâches. Le directeur commercial en profiterait également pour enfin se concentrer sur l'expansion de la chaîne de vente au détail et sur la recherche de nouveaux emplacements.

Déléguer officiellement la gestion du Service Commercial à un gestionnaire nouvellement nommé donnerait certainement au PDG plus de temps pour mener à bien des tâches plus stratégiques telles que la croissance de l'entreprise et la consolidation de sa position sur le marché national et à l'international. Le nouveau Directeur Commercial garantirait un développement plus efficace de la chaîne de vente au détail, qui est d'une importance cruciale pour les opérations de l'entreprise. Lukasz est conscient que la surabondance de tâches quotidiennes pour un PDG qui gère 2 sociétés l'empêche de les gérer efficacement toutes les deux. Ce ne serait pas vraiment efficace de continuer ainsi, avec une situation dans laquelle Anna et les deux représentants sont responsables du développement du réseau de détail. La gestion quotidienne des magasins ne leur laisse pas le temps de chercher de nouveaux emplacements. Le nouveau Directeur Commercial veillerait également à ce qu'un processus de veille soit mis en œuvre afin que Getmor puisse réagir aux changements du marché dès qu'ils se présentent.

Conclusion

Étude de Cas en Entrepreneuriat – Pologne - Getmor

En éteignant la lumière dans son bureau après une autre longue journée, Łukasz Mroczkowski était parfaitement convaincu qu'il était inévitable de nommer un directeur commercial et de déléguer son travail à cette personne. Il savait, cependant, que cela n'allait pas être facile. Ce qui l'avait empêché de prendre cette décision auparavant était sa crainte que quelqu'un de l'extérieur à la famille puisse ne pas être à la hauteur. Il était certain qu'il ne pourrait plus tout traiter lui-même mais il n'était pas encore prêt à franchir la barrière psychologique et à déléguer une partie de ses fonctions à un étranger. Cela était particulièrement vrai étant donné qu'il savait à quel point la famille avait travaillé dur pour créer la société à partir de rien. Le fardeau était devenu énorme, maintenant que ses parents étaient vieux et infirmes et lui avaient pratiquement donné la gestion. Pour le moment, Łukasz, le seul représentant de la famille Mroczkowski, gère l'entreprise lui-même et est responsable de tout. Ce sentiment de responsabilité est d'autant plus qu'étant le fils aîné, il est également responsable de ses frères et sœurs plus jeunes. Ses plus jeune frères et sœurs font encore leurs études et personne ne sait s'ils veulent se joindre à l'entreprise familiale lorsqu'ils auront terminé. Doit-il continuer à travailler dur pendant les prochaines années et d'attendre qu'ils se joignent à l'entreprise, ou doit-il agir rapidement ?

Auteur : Dr Jerzy Cieřlik
Institut : Kozminski University
Pays : Pologne

Auteur : Dr Izabela Kořadkiewicz
Institut : Kozminski University
Pays : Pologne

Auteur : Dr Thomas Cooney
Institut : Dublin Institute of Technology
Pays : Irlande