

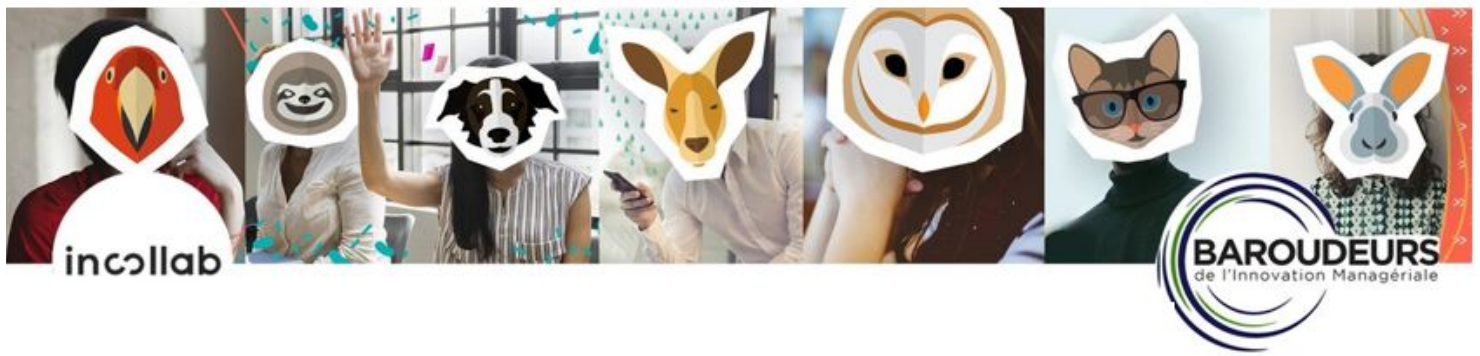


incollab accompagne Caroline et Claire dans leur tour du monde.
Notre objectif : découvrir aux quatre coins du globe de nouvelles pratiques managériales pour faire bouger les lignes du management. Managers, collaborateurs, coachs, consultants, RH, embarquez avec nous !

G R O U P E **PREMIUM**

L'innovation managériale au défi des différences culturelles :

*Aujourd'hui, nous avons rendez-vous avec **Eric Lefort** dans la zone industrielle de Casablanca. Eric Lefort est le Directeur Général du Groupe PREMIUM, une entreprise spécialisée dans la distribution de biens d'équipement. Depuis ses 23 ans, Eric Lefort est à la tête de l'entreprise familiale qui a connu une très forte croissance. A ses débuts l'entreprise familiale réalisait un chiffre d'affaire de 2 millions d'euros et employait 20 personnes, aujourd'hui elle a multiplié son chiffre d'affaire par 100 et emploie plus de 700 personnes au Maroc et en Afrique Subsaharienne. Le Groupe Premium voit plus grand encore en se fixant comme objectif de réaliser un chiffre d'affaire de 4 milliards d'euros d'ici 2025 !*



Aujourd'hui le groupe est présent au Maroc et en Afrique Subsaharienne (Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Guinée Conakry, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal, Tchad, Togo). Il comprend 6 divisions et compte 37 partenaires. Ces 6 divisions regroupent : le BTP, les mines & carrières, le transport, l'industrie, l'agriculture et les services. Si l'histoire du groupe au Maroc est ancienne, l'implantation de PREMIUM en Afrique Subsaharienne n'a que deux ans. Eric Lefort a fait le choix de faire du Groupe Premium un acteur panafricain de taille comme nous le rappelle leur slogan : « **ensemble pour une Afrique forte, une Afrique PREMIUM** ». Aujourd'hui l'entreprise doit relever deux challenges de taille : **digérer l'hyper croissance qu'a connu l'entreprise dans la région, et adapter son management à la culture marocaine et subsaharienne.**

Le Groupe PREMIUM, une entreprise qui met l'humain au cœur de son management

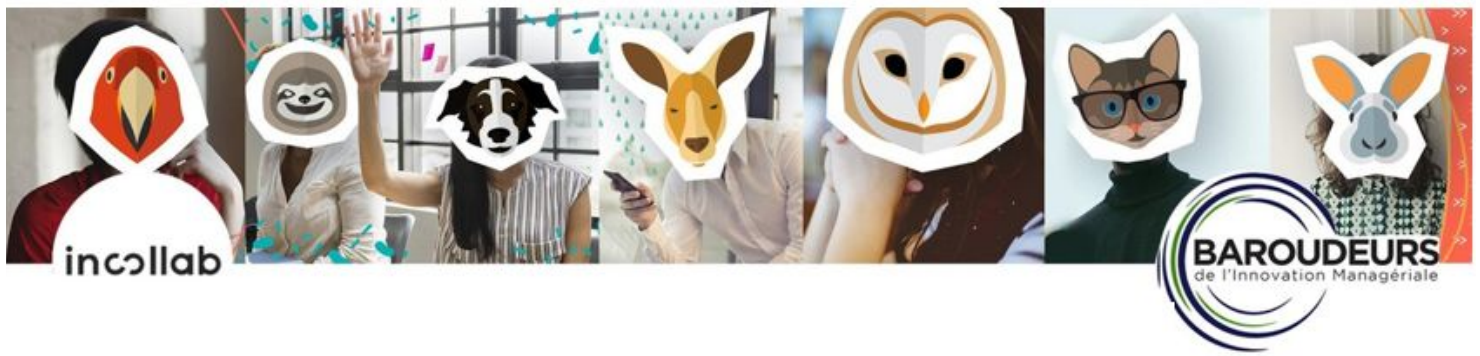
Le capital humain est essentiel à la performance d'une entreprise

Le Groupe PREMIUM a la conviction que le capital humain est au cœur de la performance de chaque entreprise. **Respect, innovation, exemplarité, satisfaction client, esprit d'équipe** illustrent les valeurs du Groupe PREMIUM.

« **L'esprit PREMIUM, c'est faire preuve de considération et d'empathie envers l'autre, ses idées et ses engagements, partout et tout le temps. C'est aussi privilégier des relations**

justes et durables basées sur une écoute bienveillante et réciproque, pour favoriser des échanges productifs » nous confie Eric.





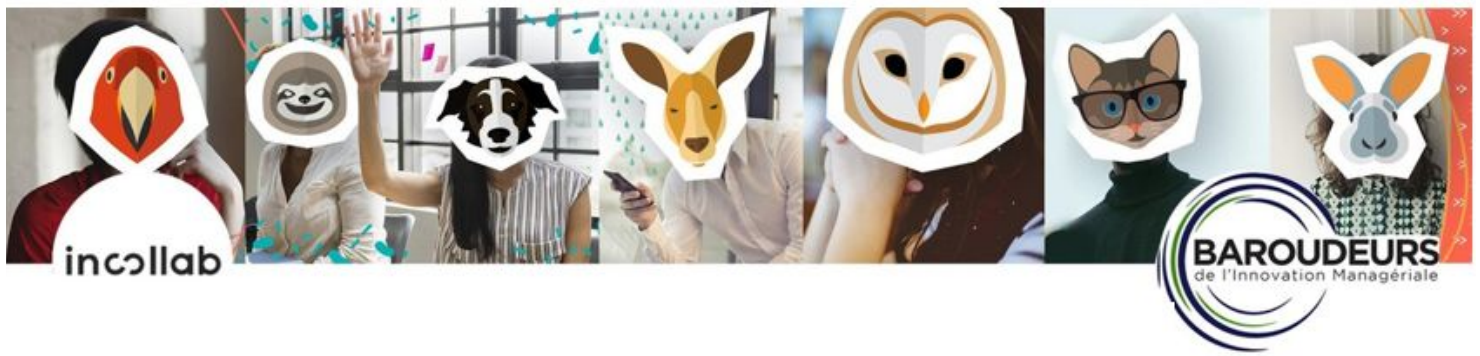
Le Groupe PREMIUM souhaite développer les compétences de ses employés ainsi que la culture du service dans l'entreprise. Ainsi, Eric Lefort veille à ce que les compétences de chaque collaborateur soient optimisées. Dans cette optique, tous les techniciens du Groupe PREMIUM ont la possibilité d'assister à des formations offertes par les marques distribuées afin de maintenir, diagnostiquer et réparer les pièces dans les meilleurs délais, tout cela dans un souci de travail bien fait et dans une optique de satisfaction client.

Au sein du Groupe PREMIUM, Eric Lefort a mis en place **une culture managériale innovante et humaine**. Cela passe par beaucoup d'avantages offerts aux employés : des formations techniques diverses, des plans de formations internes, des locaux agréables orientés vers le bien-être, une couverture sociale maximale, un matériel professionnel de qualité, un système de bonus pour tous les employés quel que soit leur poste allant des agents d'entretiens aux dirigeants. Le Groupe PREMIUM a aussi mis en place des instances afin de gérer des projets portés par les employés, un journal interne afin que tous les employés puissent être au courant de ce qu'il se passe au sein du groupe.

Lors du processus de recrutement, les équipes du Groupe PREMIUM sont extrêmement bienveillantes et ont mis un place un processus d'intégration poussée des nouveaux employés d'une semaine avec un tuteur, l'idée est d'apporter directement le côté moteur et leader dans l'équipe et de rompre donc avec tous les codes culturels imposés par la culture marocaine que nous développons dans la suite de l'article.

Le challenge actuel ? Passer d'une organisation en matrices à une organisation plus agile

« *Notre organisation est malheureusement matricielle* » nous explique Eric. Chaque filiale du groupe dispose en effet d'un directeur et d'une équipe sur place. En revanche tout ce qui concerne le service support est mutualisé au niveau du siège social où nous nous trouvons actuellement. En fait le siège agit en tant que prestataire de service auprès des filiales marocaines, « *l'avantage est que financièrement nous optimisons tout grâce à cette organisation* » continue Eric. Au sein des filiales subsahariennes du groupe, il n'y a pas de mutualisation de services, chaque filiale dispose d'un directeur financier et d'un directeur opérationnel. **Eric Lefort veille à la bonne formation des équipes locales**, il veille aussi à ce que les employés de chaque filiale disposent des bons outils et respectent le plan de



route du groupe. « **Le but est aussi de développer la culture du service et de faire des filiales des interfaces avec les fabricants** » continue Eric.

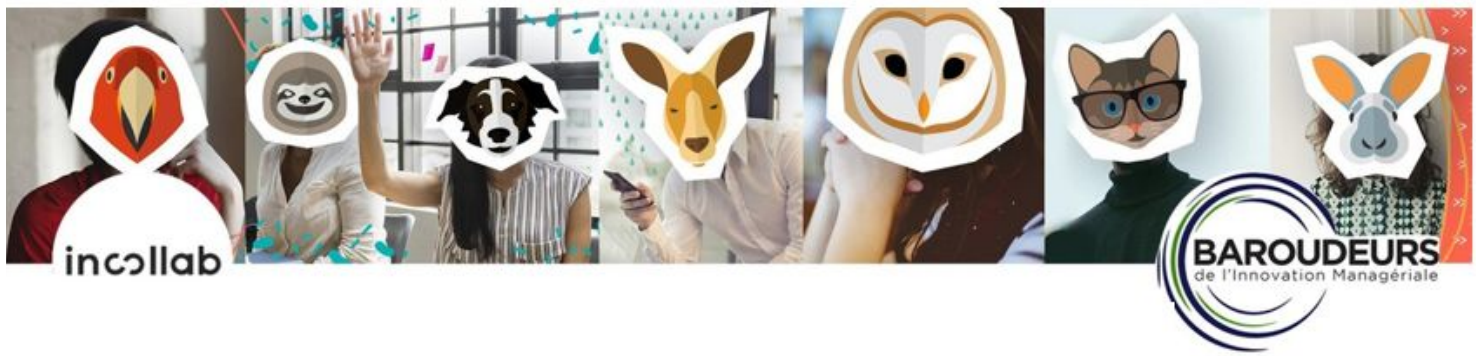
Pourtant, selon lui, cette organisation matricielle de l'entreprise est obsolète : « **cette organisation entraîne à mon goût trop de batailles de clochers au sein des filiales** » explique-t-il. C'est pourquoi aujourd'hui le Groupe PREMIUM travaille à transformer son management pour plus d'agilité et de flexibilité.

Une démarche QHSE au cœur de la culture d'entreprise

Eric Lefort nous explique qu'il a fait le choix de mettre la démarche QHSE (**Démarche Qualité Hygiène, Sécurité et Environnement**) au cœur de la culture de l'entreprise. En 2015 le Groupe PREMIUM reçoit la certification ISO 900, elle s'inscrit dans une démarche de Système de Management Intégré regroupant de nombreuses autres normes. « **Cette démarche QHSE n'est pas fortuite, elle témoigne de l'engagement que nous nous faisons un point d'honneur à respecter chaque jour pour nos clients, nos partenaires ainsi que pour l'ensemble de nos collaborateurs** » nous explique Eric Lefort.

Les objectifs de cette démarche QHSE sont nombreux :

- **Garantir des conditions optimales de respect de la sécurité au travail**
- **Améliorer la prise en compte des facteurs environnementaux** en adoptant en permanence les méthodes de travail afin de réduire les impacts environnementaux
- **Placer le capital humain au cœur des préoccupations de l'entreprise**
- **Mettre à la disposition de chaque collaborateur la meilleure formation et le meilleur accompagnement** pour qu'il puisse développer de nouvelles compétences individuelles et prendre conscience de l'importance de la santé et sécurité au travail
- **Satisfaire les parties prenantes du groupe** par l'amélioration des prestations fondées sur l'écoute active de leurs attentes
- **Proposer des services et des produits innovants** dans le respect des dispositions légales et réglementaires
- **Améliorer les processus internes** afin d'atteindre l'efficacité et toujours plus de productivité



Faire de l'entreprise un lieu où clients et employés se sentent bien

Faire de la transparence une priorité pour améliorer la collaboration

Le Groupe PREMIUM a fait le choix de construire un bâtiment répondant aux attentes de deux acteurs principaux :

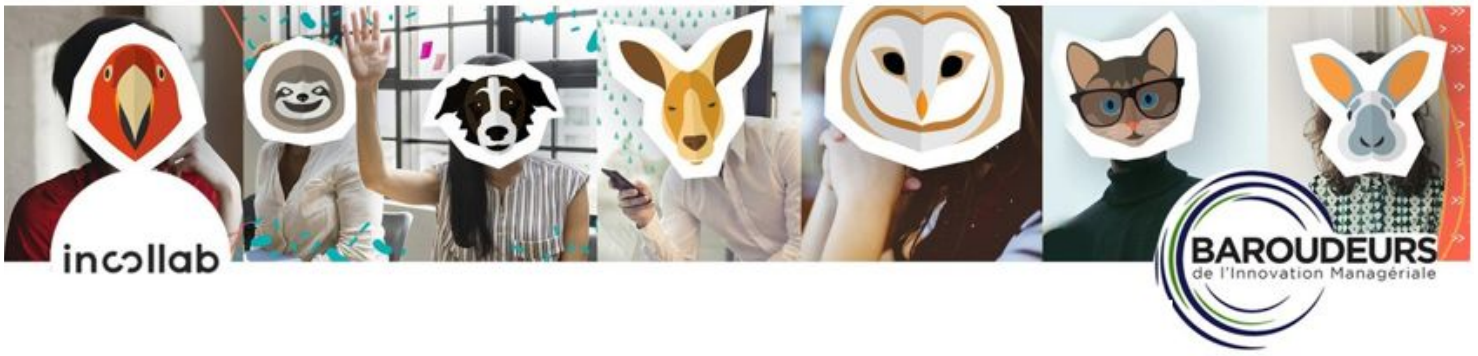
- **Les clients**

Pour Eric Lefort, il est important que les clients se sentent en confiance lorsqu'ils pénètrent dans les locaux de l'entreprise. Espaces de show-room, service après-vente ouvert façonnent donc l'espace du Groupe PREMIUM. **« Nous ce que l'on souhaite chez PREMIUM c'est rassurer le client, dans cette optique on a fait le choix de la transparence totale. »** explique Eric. La transparence est poussée à son paroxysme puisque tout l'espace réservé à la clientèle est entièrement vitré laissant un vaste aperçu sur le stock. Dans le hall d'entrée, les objectifs 2025 de l'entreprise sont également rappelés.



- **Les collaborateurs**

« L'espace de travail a également été conçu pour que nos employés s'y sentent bien et s'épanouissent » continue Eric. L'espace est organisé par îlots, il n'y a aucun cloisonnement fort à part pour les bureaux des dirigeants. Dans son ensemble, le Groupe PREMIUM est organisé en open space afin de favoriser la collaboration entre les employés. L'entreprise a également mis en place de nombreuses salles de réunions vitrées pour les commerciaux lorsqu'ils reçoivent des clients. L'avantage de ces bulles ? Les employés n'ont pas besoin de les réserver en avance, cela leur permet donc d'être ultra-flexibles.



Une entreprise qui utilise le principe de la Symétrie des Attentions

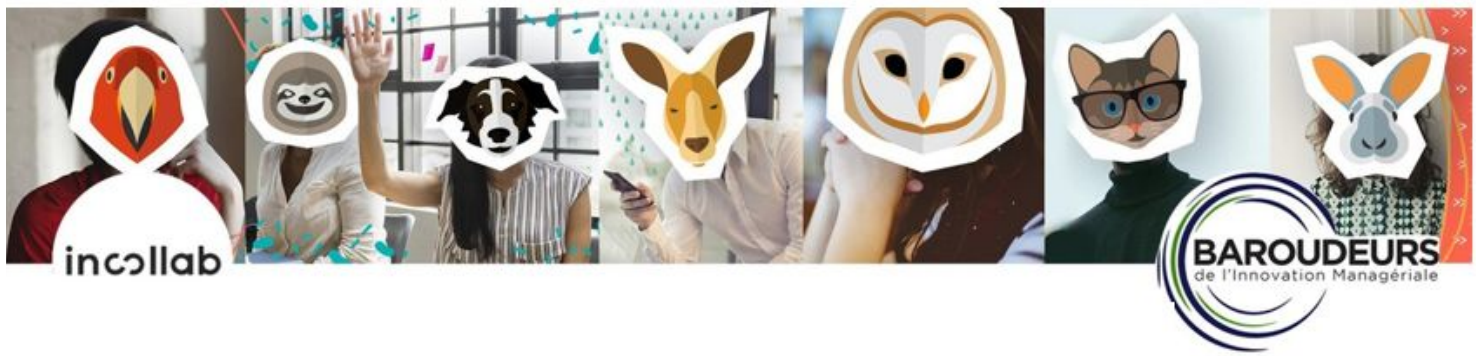
Le Groupe PREMIUM s'engage à l'égard de ses clients à apporter un niveau de service « premium » comme le rappelle leur signature. Afin que l'ensemble des collaborateurs du groupe deviennent des ambassadeurs de la marque PREMIUM, les employés ont établi ensemble des définitions sur : qu'est-ce qu'un technicien PREMIUM, un manager PREMIUM ? Les définitions sont aujourd'hui affichées sur les différents murs de l'entreprise, « **nous croyons que par un système de ricochets l'employé peut devenir ambassadeur de la marque** » explique Eric Lefort. L'autre objectif du groupe est de casser le cliché du service au Maroc et de lui redonner ses lettres de noblesses. En effet, si au Maroc le service a très peu de valeur, il y a pourtant une véritable bienveillance et une volonté de servir. Le Groupe PREMIUM essaye donc de faire changer les choses et d'expliquer la culture du service et le vrai sens du mot « servir » à ses employés, au sens je « sers un client ».

Des valeurs visibles par tous

Eric Lefort a également souhaité que les locaux de l'entreprise reflètent la ligne managériale et la culture de l'entreprise. Ainsi les valeurs de l'entreprise sont partout : sur les murs, les plafonds, les prospectus....



Eric Lefort a aussi façonné un mur à l'image de son management. Sur ce mur nous trouvons un ensemble de citations de penseurs sélectionné par Eric : Winston Churchill, Albert Einstein, Antoine de Saint Exupéry, Steve Jobs, Henry Ford, Confucius, John Deere, Sénèque... il y en a pour tous les goûts ! « **Pour moi, ces citations sont un moyen de développer l'esprit critique de mes employés sur certaines thématiques [...]** Je leur dis aussi souvent de trouver l'inspiration et la réponse à leur questionnement sur ce mur. Le but c'est qu'ils



trouvent la réponse par eux même, qu'ils développent leur autonomie » explique Eric.

Faire de l'exemplarité une valeur phare de l'entreprise

Afin de motiver les équipes et d'instaurer un système de reconnaissance important, le Groupe PREMIUM a mis par exemple en place des concours qui récompensent les meilleures performances commerciales. *« On offre par exemple un voyage à notre meilleur vendeur, le but étant qu'il s'ouvre à une autre culture, de l'éveiller et de le faire sortir de sa zone de confort »* explique Eric. Le Groupe PREMIUM a développé une culture de l'exemplarité pour ses clients et ses collaborateurs : ***« on essaye de faire de nos managers des leaders inspirants, des coachs... le manager inspirant c'est quelqu'un qui sait emmener l'équipe avec lui dans un projet, qui va sur le terrain avec ses employés, qui s'approprie le projet, qui guide, inspire et fait grandir l'équipe »*** souligne Eric.

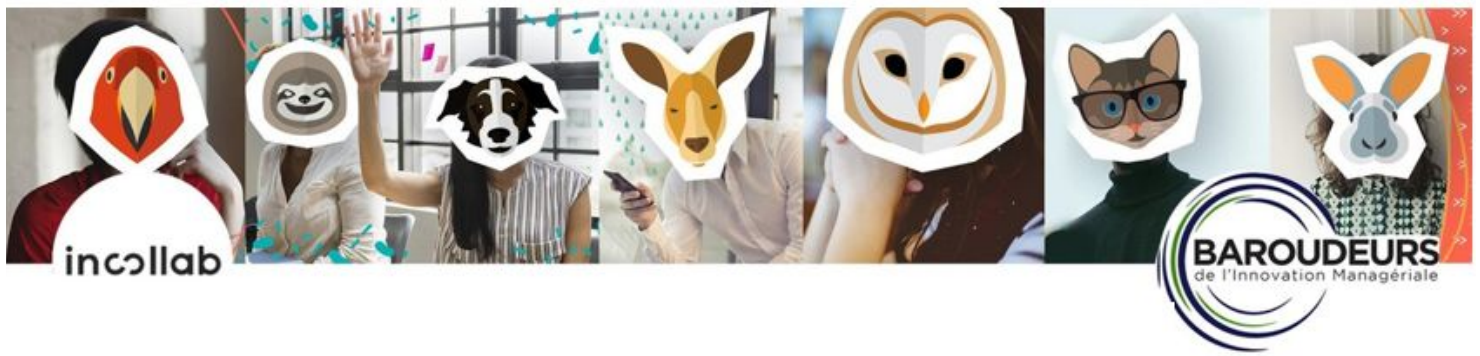
Comment adapter son management à une culture foncièrement différente de la sienne ?

« Le Maroc, un pays plein de contradictions où la modernité n'est qu'un vernis »

« L'organisation horizontale au Maroc est tout simplement impensable, puisque culturellement la figure du chef est extrêmement forte [...] Il est important de rappeler que le Maroc est un royaume, nous retrouvons donc un rapport « de maître à sujet » un peu partout et surtout dans le monde de l'entreprise » explique Eric. Nous comprenons au cours de nos échanges que le rapport social au Maroc est fortement conditionné par son histoire : *« les Marocains ne sont pas des citoyens mais bien des sujets, et cela a une énorme influence sur leur comportement dans la vie professionnelle »* explique Eric.

« Le problème majeur au Maroc est que toute personne accédant à un petit bout de pouvoir copie directement une attitude royale et est dans l'exigence extrême » continue-t-il.

Le CEO du Groupe PREMIUM ajoute que le management à la marocaine est assez machiste, très patriarcal et très méditerranéen : ***« le Maroc est enfaite un pays***



paradoxal, la modernité est seulement un vernis [...] comme on dit souvent ici : le Maroc est un pays froid au soleil chaud . C'est vraiment un pays paradoxal ».

Gérer la forte influence de la religion sur le management

Il y a également au Maroc une très grande influence de la religion sur le management. *« Incha'allah ou si Dieu le veut est une expression qui rythme le management marocain mais le problème est qu'elle laisse une trop grande place au destin, à l'incertitude [...] mais vous comprenez bien que lorsque l'on est une entreprise ce n'est pas possible d'envisager le futur comme cela »* explique Eric.

Eric souligne aussi que l'enseignement a un impact direct sur le comportement des employés au sein de l'entreprise. En effet, si auparavant les enfants marocains devaient apprendre par cœur le texte sacré au sein des écoles coraniques, ce modèle a été dupliqué à l'école moderne. L'apprentissage par cœur a une fâcheuse répercussion et pose un problème de taille au Groupe PREMIUM. Eric Lefort nous explique sa pensée : *« le problème est que nos employés ont été habitués à apprendre par cœur depuis leur plus jeune âge ce qui a réduit leur capacité d'analyse et de synthèse [...] Lorsque je nomme quelqu'un responsable par exemple c'est très compliqué pour la personne en question. En effet, elle ne sait pas ce que ça veut dire : « être responsable », puisqu'elle a toujours été dans une logique d'obéissance à un professeur, un père, un roi... On leur a toujours appris à exécuter et ne pas prendre d'initiatives »* explique Eric. Aujourd'hui nous comprenons qu'il s'agit du cœur des problèmes et des défis managériaux rencontrés par le Groupe PREMIUM.

Présent dans 12 pays d'Afrique Subsaharienne et au Maroc, le Groupe PREMIUM a aussi pu constater des niveaux de formation très hétérogènes d'un pays à l'autre. Eric nous confie que de manière grossière l'enseignement en Afrique est de meilleure qualité qu'au Maroc. En effet, en Afrique Subsaharienne les employés ont eu accès dans leur jeunesse à un système scolaire francophone similaire à celui des années soixante de la métropole. *« Nos employés en Afrique Subsaharienne ont un côté très protocolaire et un très riche vocabulaire. Il y a une approche intellectuelle profonde, le seul problème est qu'il y a beaucoup de rhétorique, de réflexion mais peu d'action et d'efficacité derrière. On est souvent perturbé par les premières rencontres car ce sont des personnes qui maîtrisent parfaitement la langue française, on s'attend donc souvent à de très bons résultats mais*



enfaite il y a un énorme décalage, d'autant plus que la notion de résultat, d'efficacité, de temps, de rendement et de productivité n'est absolument pas la même » nous confie Eric.

Inciter les employés à s'ouvrir culturellement et à aller sur le terrain

*« Les problèmes managériaux proviennent surtout de ceux qui ont bénéficié d'une formation purement marocaine. **Au contraire, avec ceux qui ont vécu à l'étranger on observe une sorte de dépuclage culturel : le regard de l'autre disparaît, il y a une prise de conscience individuelle** »* explique Eric. Dès lors, le Groupe PREMIUM incite ses employés à partir en mission à l'étranger. A leur retour, l'entreprise a constaté que les employés revenaient plus autonomes et beaucoup moins susceptibles : *« **la transformation est vraiment spectaculaire, il y a une vraie ouverture** »* explique Eric.

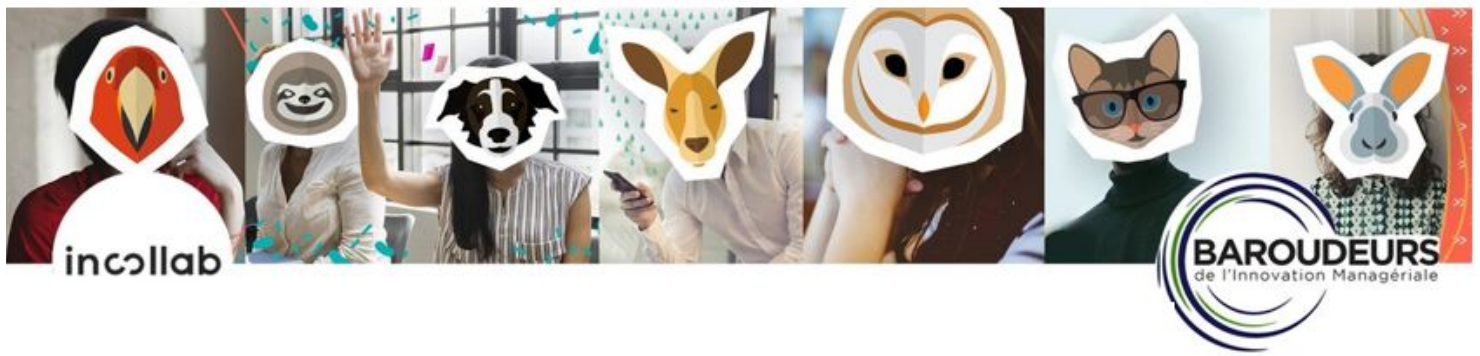
Faire preuve de créativité face à une culture du « compromis mou »

Trouver une définition commune du temps

Le Groupe PREMIUM doit également faire face à un autre problème culturel : la notion du temps. Cette conception hyper élastique du temps est commune aux employés du Groupe au Maroc ainsi qu'en Afrique Subsaharienne : *« nous on a le temps et vous vous avez la montre, voilà souvent ce que j'entends au boulot »* nous confie Eric. La notion du temps en Afrique est fondamentalement différente que celle que nous avons en Europe, la notion de deadlines par exemple est quasiment inexistante. *« Le problème est que pour qu'une entreprise prospère, il y a un besoin de deadlines [...] cette conception différente du temps peut donc parfois susciter des conflits, des bagarres d'ego très fortes »* explique Eric. Ainsi **ce dernier travaille avec les employés à trouver une définition commune du mot « temps » propre au Groupe PREMIUM.**

Être dans une approche de résolution créative du conflit

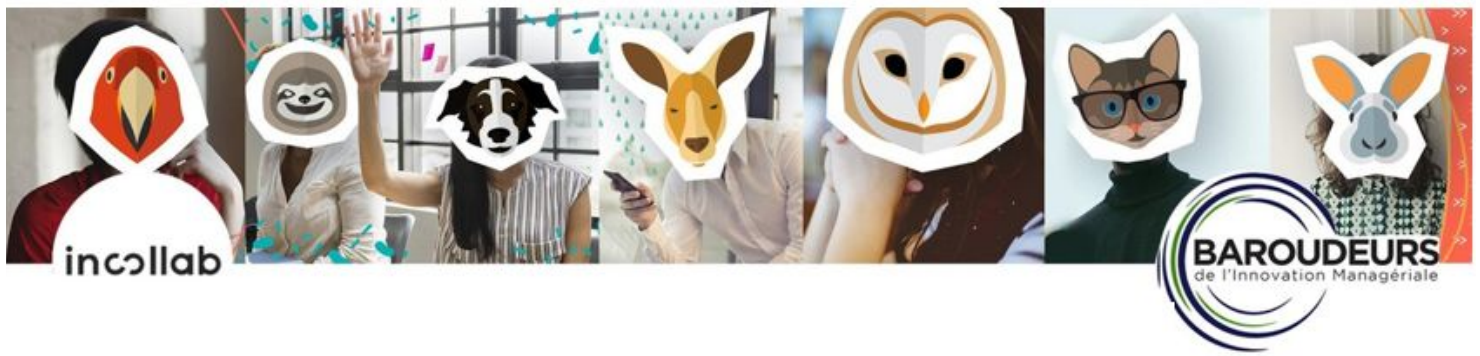
Eric Lefort nous explique que le Groupe PREMIUM veille à respecter la parité hommes-femmes. Il nous rappelle que culturellement les femmes au Maroc sont bien plus « efficaces » que les hommes. En effet, la fille a depuis son plus jeune âge été habituée à travailler au sein de la maison familiale et à endosser de nombreuses responsabilités.



*« Les femmes dans nos équipes sont plus conscientes des enjeux, plus déterminées mais attention elles sont aussi source de beaucoup de « **berguig** », de rumeurs en arabe [...] il ne faut surtout pas sous-estimer la puissance des commérages ici au Maroc, même au sein de l'entreprise cela peut être très puissant et devenir vite toxique, d'ailleurs c'est souvent source de conflits »* explique Eric. *« Il est très difficile de désamorcer les conflits à temps au Maroc, il faut faire preuve de beaucoup de créativité puisque les gens ne disent pas forcément ce qu'ils pensent, ils sont souvent dans le paraître, naturellement il y a donc toujours un contrôle »* continue-t-il.

En effet, culturellement les Marocains ne cherchent pas à résoudre les conflits, ils sont plutôt dans une culture du « compromis mou », ils vont avoir tendance à évaluer la capacité de nuisance plutôt que la capacité de résolution du problème. « Il y a souvent une vraie fuite sur la résolution du conflit [...] c'est pourquoi il faut vraiment faire preuve de détachement en tant que manager. Je pense que lorsque les choses sont bien expliquées, démontrées, partagées et qu'il y a un effort pour faire germer l'esprit critique des employés, cela élimine beaucoup de problèmes. Je suis donc persuadé que toutes les « best practices » managériales actuelles sont applicables au Maroc et à l'Afrique » explique Eric.





Notre ressenti :



Avec Eric Lefort, CEO du Groupe PREMIUM, dans les locaux de l'entreprise à Casablanca

Nous avons été super bien reçues par les employés du Groupe PREMIUM et avons pu discuter longuement avec Eric Lefort et des membres du personnel. Ce qui nous a particulièrement marqué c'est la façon dont le Groupe a décidé de ses valeurs en faisant participer tous ses employés. Nous avons aussi pu découvrir comment une entreprise dirigée par un Français tente d'instaurer un management collaboratif au sein d'une culture marocaine très patriarcale où la place du chef est très importante. Enfin, nous avons apprécié les efforts mis en œuvre par le Groupe pour instaurer une transparence répondant à un triple objectif : rassurer les clients, améliorer le bien-être, la communication et la collaboration entre les employés et combattre d'éventuels problèmes liés à la corruption qui sont encore une triste réalité au Maroc et en Afrique Subsaharienne.

