

Tunisie :

Magasin Général fait sa révolution

Par [Moncef Mahroug](#)

«Lorsque nous sommes arrivés, la climatisation ne marchait pas et le système de froid était défaillant. D'ailleurs, les produits frais étaient vendus dans des conditions absolument inacceptables. » Aux commandes du groupe Magasin Général «MG » depuis près de deux ans, Tahar Bayahi , président directeur général, lève ainsi pour la première fois, à l'occasion de l'assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de 2008, un coin du voile sur la réalité de l'une des deux plus anciennes chaînes de supermarchés de Tunisie, au moment où elle avait été rachetée, fin 2007, par le groupe Bayahi et Poulina Group Holding (PGH). Mais les équipements ne constituaient pas le seul point faible de « MG ». L'organisation, le fonctionnement, et généralement la plupart des fonctions de l'entreprise laissaient à désirer, dont son nouveau «timonier » a eu à s'occuper, ainsi que du brûlant dossier social. Car l'arrivée des nouveaux actionnaires a été saluée par une salve de...grèves par lesquels les employés entendaient exprimer un profond malaise provoqué par la privatisation de leur entreprise, ainsi que la crainte de perdre quelques uns de leurs «droits acquis ».

Pour désamorcer cette situation, Tahar Bayahi a commencé par prendre son bâton de pèlerin pour entreprendre la tournée des magasins de la chaîne. Dans la foulée, il lance un «programme de sensibilisation et d'information » en vue d'instaurer «un climat social cultivant les valeurs de performance et d'appartenance. » Le calme qui revient assez rapidement n'occulte pas la fracture qui s'est produite au sein de l'entreprise entre, d'un côté, les employés prêts à faire l'effort nécessaire –notamment en matière de formation- pour s'adapter aux nouveaux modes d'organisation et de fonctionnement que les nouveaux actionnaires veulent mettre en place, et, de l'autre, ceux qui ne veulent pas ou ne peuvent pas s'acclimater.

Cette fracture se traduit par une «multitude de demandes –« volontaires », souligne le président directeur général- de départ à la retraite anticipée. » «L'administration a autorisé le départ de personnes ayant réalisé qu'elles n'étaient pas capables de suivre le nouveau rythme », explique Tahar Bayahi. La compréhension des pouvoirs publics, que le p-dg met en exergue et salue, va jusqu'à permettre le départ de personnes n'ayant que 49 ans, alors que l'âge légal de la retraite anticipée est de 55 ans.

Finalement, on enregistre 900 départs, c'est-à-dire près de la moitié des effectifs, compensé par le recrutement de 500 nouveaux cadres et agents de maîtrise –dont 192 diplômés de l'enseignement supérieur, note Tahar Bayahi. Cette –relativement peu douloureuse- opération chirurgicale menée, la direction générale va pouvoir se concentrer sur la transformation en profondeur de la chaîne de supermarchés. C'est une véritable révolution qui est depuis menée, pour les besoins de laquelle les nouveaux actionnaires se sont attachés les services –chèrement rémunérés (2,5 millions de dinars), du moins au goût de certains petits porteurs- d'un groupe de consultants tunisiens et étrangers qui, après avoir concocté un plan d'action visant à faire de Magasin Général «une entreprise performante », sont en train d'aider la direction générale dans sa mise en œuvre. Face à la contestation de cet investissement jugé trop lourd, Tahar Bayahi explique que «cette assistance technique est nécessaire

pour mettre en place les standards du métier. La distribution moderne est un savoir-faire que nous n'avons pas trouvé à notre arrivée à Magasin Général. »

En marche depuis près d'une année, cette révolution s'est traduite par la mise à jour du système comptable et financier, et la mise en place d'«un véritable contrôle de gestion », d'un système de gestion commerciale, et d'un «dataware house » en préparation. Le chantier de la mise à niveau des ressources humaines a également été lancé, qui s'est traduit par la formation, en 2008, de plus de 3000 personnes –ce qui veut dire que la majorité des 1870 employés a suivi deux sessions. Last but not least, la direction a expérimenté un nouveau concept de magasin au sein du supermarché de la Cité Mahrajène. Menée pendant trois mois, l'expérience a eu des résultats fort encourageants puisque tous les paramètres ont fait un grand bond en avant : le chiffre d'affaires hors alcool (+215%), le chiffre d'affaires TTC (+116%), la fréquentation (+72%) et le panier moyen (+26%). Validé, ce nouveau concept va être décliné au cours du deuxième semestre 2009 totalement (remodeling lourd) dans 8 magasins, et partiellement (remodeling light) dans 17 autres. Le nouveau magasin général est arrivé.