

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Ecole Nationale Supérieure de Management

ENSM Alger

**Dissertation Submitted as part of the requirement for the award of
the Master's Degree in: Management des Organisations**

Title:

**The Internal Challenges to Small and Medium-
sized Enterprises Growth
The case study of IN-tuition**

Student:

Assia HOUFAF KHOUFAF

Supervisor:

Dr. Réda GOURINE

2nd Promotion

September 2014

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Ecole Nationale Supérieure de Management

ENSM Alger

**Dissertation Submitted as part of the requirement for the award of
the Master's Degree in: Management des Organisations**

Title:

**The Internal Challenges to Small and Medium-
sized Enterprises Growth
The case study of IN-tuition**

Student:

Assia HOUFAF KHOUFAF

Supervisor:

Dr. Réda GOURINE

2nd Promotion

September 2014

Acknowledgement

The first thanks goes to Doctor GOURINE, the most caring supervisor ever seen. I owe him my deepest gratitude for his remarks and enlightening guidance during this research.

Many thanks go to Sofiane, Hassina and the whole staff at IN-tuition for their open doors policy and for having me there as a member of their big family.

I consider it an honor having attended l'ENSM and having had the chance to meet exceptional persons: teachers, fellow classmates and the library's agreeable team.

Finally, my warm thanks go to the precious ones, family and friends, for coping with the negative externalities of this research, for their support and for keeping me harmonious.

Abstract:

In a context of globalization, foreign languages acquisition is becoming a necessary tool for communication. The relatively poor results of the Algerian public educational sector in providing a comprehensive languages tuition has led to private language schools having become a stronger viable alternative. In addition to the role they play in enhancing languages proficiency, these schools play a key role in the economic development as small and medium-sized enterprises (SMEs). However, these SMEs have to overcome challenges in their path towards growth. Hence, the primary purpose of this research is to determine the internal constraints that are likely to hinder its growth. The socio-economic diagnosis of the school (qualitative study) provided us with an in-depth view of the dysfunctions engendered by the company's growth, their root causes and the way in which they may hinder the company's further expansion.

Key words: Small and medium-sized enterprises, corporate growth, internal constraints, socio-economic approach to management

ملخص:

في إطار تزايد تأثيرات العولمة وتوسع مجالاتها أصبح إكتساب اللغات وتعلمها في بالغ الأهمية، وعلى غرار مختلف الدول تولي الجزائر أهمية كبيرة لمجال تعليم اللغات الأجنبية ، إلا أن مؤسسات القطاع العام في الجزائر تعاني من عدة عقبات في طريقها للسعي لترقية تعليم اللغات الأجنبية. لهذه الأسباب برز القطاع الخاص كبديل لتدارك النقص المسجل. زيادة على دورها في دعم مسيرة ترقية تعليم اللغات الأجنبية تساهم المؤسسات الخاصة في دعم وتنمية الاقتصاد بصفتها مؤسسات صغيرة ومتوسطة

ولكن رغم ذلك يواجه مسار نمو هذه المؤسسات العديد من العقبات التي ترهن سعيها لتطوير نشاطها.

إن الهدف من هذا البحث هو القيام بدراسة حالة لمؤسسة صغيرة ومتوسطة خاصة متخصصة في مجال تعليم اللغات الأجنبية لأجل الوقوف على أهم الصعوبات الداخلية التي تواجهها خلال نموها والتي يمكن أن تؤثر سلبا على العملية التنموية للمؤسسة.

التشخيص الاجتماعي والاقتصادي للمدرسة (دراسة نوعية) قدم لنا وجهة نظر في عمق الاختلالات الناجمة عن نمو الشركة، أسبابها الجذرية والطريقة التي قد تعيق النمو في المستقبل.

المفاهيم الأساسية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نمو المؤسسة، معوقات النمو، النهج الاجتماعي والاقتصادي للمنظمات

Résumé :

Dans un contexte de mondialisation, l'apprentissage des langues étrangères devient une nécessité. Le secteur public algérien ayant en quelque sorte faillit à sa mission dans la promotion des langues étrangères, les écoles privées de langues sont devenues une alternative. En plus de jouer un rôle dans la remise à niveau des compétences linguistiques, ces écoles contribuent au développement économique en tant que petites et moyennes entreprises. Cependant, le chemin vers la croissance est semé d'obstacles pour ces PME. Le but de cette recherche a donc été de mener une étude de cas dans une école de langue afin de déterminer les contraintes internes susceptibles de freiner la croissance de l'entreprise. Le diagnostic socio-économiques mené à l'intérieur de l'école nous a permis d'identifier les dysfonctionnements liés à la croissance de l'entreprise, de détecter leur causes racines et enfin de déduire dans quelle mesure ils peuvent constituer un frein à la croissance à venir.

Mots clés : Petites et Moyennes Entreprises, Croissance de l'entreprise, obstacles internes, approche socio-économique des organisations

Tables list

Number	Title	Page
Table 1	SME contribution to Employment Shares by Region - Median	10
Table 2	Evolution of SMEs and their contribution to Employment in Algeria	14
Table 3	IN-tuition profile	22
Table 4	Interviewees list	39
Table 5	qQfi Evaluation of Hidden Costs per Person per year (1985)	48

Figures list

Number	Title	Page
Figure 1	The company's chart	23
Figure 2	Sales Evolution	27
Figure 3	Staff Evolution	29
Figure 4	Organization before the socio-economic improvement action	35
Figure 5	Chronology of the various technics of data collection during a socio-economic diagnostic	36
Figure 6	IN-tuition HoriVert process	38
Figure 7	The three forces of change	47
Figure 8	Lag between time management and strategy	49

Abbreviations list

ALC: Algerian Learning Centre

ANSEJ: Agence Nationale pour le Soutien de l'Emploi des Jeunes

BPG: The Brioche Pasquier Group

CNES: Caisse Nationale

ENSM: Ecole Nationale Supérieure de Management

GDP: Gross Domestic Product

HRM: Human Resource Management

ISEOR: Institut Socio Economie des Entreprises et des Organisations

LSA: Language Solutions Algeria

OECD: Organization for Economic Cooperation and Development

SEAM: Socio Economic Approach to Management

SME: Small and Medium-sized Enterprise

TOEFEL: Test of English as a Foreign Language

Outline

INTRODUCTION:	01
CHAPTER 01: Focus on Small and Medium-Sized Enterprises	05
Introduction:	06
Section 01: Concept and importance of Small and Medium Sized Enterprises	07
Section 02: Small and Medium-sized Enterprises Growth	17
Section 03 : IN-tuition: A growing medium enterprise	21
Conclusion.....	30
CHAPTER 02: Exploring the Growth of IN-tuition	31
Introduction	32
Section 01: Methodology of research	33
Section 02: Growth related dysfunctions.....	39
Section 03: Suggestions	44
Conclusion.....	51
CONCLUSION	52

INTRODUCTION

The Algerian educational system underwent extensive reforms in 2003 with the aim of enhancing the value of foreign language teaching. This reform is indicative of the public authorities' awareness of the importance of promoting this field. However, other than being rather late, these reforms did not result in the expected outcomes, which is rather a perplexing situation given the context of globalization and the opening up of the market.

According to the competent authorities, this failure is due to a deficit in the human resources. Having personally taken a four-year Bachelor of Arts course in English Language at University of Algiers 02 we were in a position to closely observe the dreadful conditions provided for the training of prospective future teachers of English. We can therefore assume that the situation will not get better any time soon.

Parallel to this, it is found that private language schools are beneficial in their ability to compensate for the accumulated academic delays. The number of these schools as well as the need for them is constantly increasing. A wide selection of services is proposed by these schools to satisfy the customers' increasing needs as well as their multiple segments: kids, adults, students, professionals, and so forth.

Given the decisive role private language schools are bound to play in upgrading the population's language skills, we have come up with the idea of choosing one of them to conduct a case study.

Statement of the research problem:

In the context of failure of public policy in terms of foreign language teaching in Algeria, private schools have made their way into the business world. Some of these enterprises have recorded a consequent growth rate. This growth proves to be challenging to manage as it is the case for any other small and medium-sized enterprise (SME).

In fact, SMEs are meant to face a great deal of challenges in their process of economic growth. In Algeria, measures have been taken to help these enterprises overcome growth-related obstacles. Despite the important amounts of money invested, mortality rates of SMEs are quite high. According to Zaim BENSACI (President of CNS/PME) and Rachid Moussaoui

(ANDPME), 30 000 SMEs disappeared in 2011 and an average of 15 000 to 20 000 SMEs vanish on an annual basis. This reflects the deficiency of the implemented measures.

The Algerian SMEs' backwardness is often justified by external as well as financial factors. When both factors are gathered, what are the possible challenges in terms of internal management of the organization that could hinder the company's growth?

In this respect, the aim of this paper was set to find sound answers to the following question:

What could be the internal challenges an SME has to overcome to keep it viable and secure its future growth?

The main hypothesis of our research the growth of a small and medium-sized enterprise generates operational dysfunctions that might weaken the company's performance and obstruct its further growth.

In conducting this research we will have to address some questions such as: What is an SME and what is the economic role it plays? What are the answers to the previous questions in the Algerian context? Which methodological approach is fit to answer our research problem? And finally, what are the dysfunctions related to the growth of an SME?

Structure of dissertation:

The dissertation is comprised of two chapters. The first one is subdivided into three sections. The first section is devoted to the concept of small and medium-sized enterprises, their role in the economy, the issues related to promoting these enterprises and the field of Algerian SMEs. Corporate growth and the obstacles related to it are explored in the second section. The last section of the first chapter discusses the features of, IN-tuition, the private language school chosen to carry out the case study, its market and its growth. The second chapter is dedicated to the empirical study. The first section gives an overview of the purpose of the study, the socio-economic method of research and how it was applied to IN-tuition. The second section presents the empirical findings of this research. In the last chapter, a set of

Introduction

recommendations is formulated to outline some avenues for further reflection in the light of the socio-economic approach to management.

CHAPTER 01

Focus on Small and Medium-Sized Enterprises

Introduction

In Algeria, graduate and post-graduate students show very little interest in using SMEs to conduct case studies for their dissertations. We can take the example of l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM Algiers) where only 3 out of 56 students have chosen to do an internship in an SME up to now. This may be due to several reasons one of which could be the unawareness of the pivotal role of these enterprises.

Thanks to the education provided at l'ENSM and as part of the module 'Management of Small and Medium-sized Enterprises and Industries', we have become aware of the peculiarity of these organizations; hence our willingness to take a closer look at the management of an SME.

In another respect, the company we choose to conduct our case is worth studying because the issues at stake are twofold. In fact, besides playing its role as an SME through its contribution to the economic development, a private language school acts as a key element in improving language skills in the Algerian context; foreign languages acquisition proving to be a critical matter in a context of globalization.

Through this chapter, we will first highlight the importance of SMEs in a given economy. Second, we will explore the concept of SMEs' growth and the obstacles encountered. Finally, we will give a brief overview of the company's organisation, market and growth.

Section 01:

Concept and importance of Small and Medium Sized Enterprises

I. Small and medium-sized enterprises defined:

1. What is an SME in general? :

To begin with, SMEs are organizations operating in all types of industry and service and can include manufacturing, trading companies, import-export companies, distribution, retailing, rental, etc.

Depicting what exactly an SME refers to has proved to be far from simple (Desouza & Awazu, 2006). In fact, there is no common and universally accepted definition of SMEs. What constitutes these enterprises varies significantly from one country to another. For example, the European Commission¹ defines an SME as "An enterprise which employs less than 250 people; has an annual turnover of less than €50m and/or balance sheet assets of less than €43m". In the United States, the number of employees may reach 1500 in some cases; although the maximum is usually 500.² In Vietnam a company with a number of employees between 10 and 300 is considered as an SME; whereas, in Egypt the number of employees is set between 5 and 50 (Dalberg report, 2011).

As we can notice, several indicators are set to define and classify SMEs: the number of employees, the revenue figures (annual sales), and the years in the business or the number of branches or locations (Desouza & Awazu, 2006). However, it is worth mentioning that this way of defining SMEs is being called into question³. The fact of giving a one-size-fit-all definition results in distortions, which affects their eligibility for financial support from

¹ COMMISSION RECOMMENDATION of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises [notified under document number C (2003) 1422] (Text with EEA relevance) (2003/361/EC) (May 20, 2003).

² United States Small Business Administration, *Size Standards*, Retrieved 2011-08-21.

³ Defining SMEs: A Less Imperfect Way of Defining Small and Medium Enterprises in Developing Countries, Tom Gibson Principal, SME think Co-Founder, Small Enterprise Assistance Funds, H. J. van der Vaart, Executive Chairman and Co-Founder Small Enterprise Assistance Funds, Brookings Global Economy and Development, September 2008.

*“national governments, multilateral and bilateral development institutions, and NGOs”*¹. This same source advocates the adoption of a formula that would take into account the economic context of the country in which the SME operates. This formula would help identify the relevant SMEs to be supported, i.e.: SMEs that are *“more likely to grow, reduce poverty, promote economic stability, and undergird political stability”*².

2. Characteristics of SMEs:

Organization size has a significant impact on the way the organization is run, the way it operates in its market and the way its environment deals with it. A set of features have therefore been identified to differentiate small and medium-sized enterprises from large organizations as depicted in Table 1. These characteristics may be a source of advantages and/or drawbacks. We could take the example of human resources. If this variable is taken from its quantitative point of view, one advantage that could stem from it is that the limited number of workers makes it easier to create a sense of commitment. According to Wong and Aspinwall, a limited number of employees *“is often tied to a commonly shared value and belief that underlies their behavior and actions. They usually have a corporate mindset, which emphasizes the company as a single entity rather than a departmental or functional one”* (p. 51)³. This same variable, that is to say human resources, may become a drawback from a qualitative standpoint. As a matter of fact, SMEs are restricted by staffing constraints (Desouza & Awazu, 2006); they suffer from a lack of experienced and educated employees due to financial shortcomings, which prevents them from providing themselves with the appropriate human resources.

¹ T.Gibson Principal, H.J. VAN DER VAART, *ibid.*

² T.Gibson Principal, H.J. VAN DER VAART, *ibid.*

³ K.Y.WONG & E.ASPINWALL, *Characterizing knowledge management in the small business environment*, Journal of Knowledge Management, 8(3), p.44-61, 2004.

II. SMEs' contribution to economy:

1. Multidimensional role of SMEs:

For a long period of time, the main attention of researchers and decision-makers had been on large companies at the expense of small and medium-sized businesses. It was only from the 1970's onwards that the economic climate allowed SMEs to start contributing significantly to the economy thanks to a greater degree of diversification and free market economic models. Alongside the gradual removal of legal and trade barriers, the particular interest and attention SMEs started enjoying from researchers was mainly as a result of the publication of Birch's study entitled 'The Job Generation Process'¹. Birch's study highlighted the role of SMEs in reducing unemployment by being a source of job creation. Afterwards the multiple studies conducted allowed to shed light on the multidimensional role of SMEs.

1.1. Economic fabric:

First and foremost, in terms of structure, SMEs constitute the main part of all private sector businesses in most countries, developed and developing ones included. Among the former there are the European Union member nations where the combined estimated share of SMEs totaled 99.8% (Wymenga et al. 2012). Likewise, in countries such as Japan and the United States², it was noted that more than 99 % of businesses are SMEs. In terms of developing countries, similar rates were recorded with a total number of SMEs of 99.985 % in Indonesia (Padmadinata, 2007), 80% in India (Ghatak 2010) and 91% in South Africa (Abor and Quartey 2010).

1.2. Job creation:

Standing for the major sector of businesses in most economies, SMEs are by extension the major providers of jobs. Empirical research figures clearly supported the importance of these businesses in terms of job creation (Birch 1979, Davidson et al. 1999).

¹ C.MAC and BHAIRD, *Resourcing Small and Medium-sized Enterprises, a Financial Growth Life Cycle Approach*, Contribution to Management Science, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010, p. 1.

² Commission's first report on SMEs (2010).

Chichilnisky (2005, p.5), for his part, stated: “small companies are the closest thing there is to a ‘job creation machine’”.

Table 1 presents figures of SMEs’ practical contribution to employment in different areas of the world. The selected indicator to define SMEs here is the number of employees. A cut-off of 250 employees is set for all regions except for North America where the limit is established at 300 employees because of the non-availability of data.

Table 1: SME contribution to Employment Shares by Region - Median

Median across regions	SME250 (%)
Africa	76.85
East Asia and Pacific	65.70
Europe and Central Asia	66.32
Latin America	67.77
Middle East and North Africa	57.31
North America (SME300)	59.27
South Asian Region	78.00

Source 1: Ayyagari et al. 2011

Through this table, we can notice that the SMEs sector accounts for more than half of the total employment in all of the presented regions. Thus/therefore, we infer that small and medium enterprises have a leading role in providing jobs and by the same token in reducing unemployment rates.

1.3. Contribution to GDP¹:

Another role attributed to the SMEs sector is its contribution to the Gross Domestic Product (GDP). Here, again, the recorded figures come as evidence to this statement. In Australia, the government states that a proportion of 60% represents the share of GDP produced by the SMEs sector. Similarly, in OECD countries, SMEs contribute to 55% of GDP.

¹ Edinburgh Group, *Growing the Global Economy through SMEs*.

As to Ghana, the contribution is of 70% to the country's GDP. In the same continent, South Africa's SMEs account for 52-57% of GDP.

1.4. Harmonization of income across the country:

Moreover, SMEs, being "*generally more common in rural areas than larger businesses*"¹, consequently contribute to providing employment in these remote regions and in the same way harmonize income distribution across the country.

1.5. Source of dynamism and competition²:

SMEs play a major role in reviving entrepreneurial dynamism and the innovative spirit in the economy. As far as dynamism is concerned, SMEs act as "agents of change" through their entrepreneurial activities, which is vital to growth (Darroch & McNaughton, 2002). These enterprises offer opportunities to individuals who value economic independence to enter new businesses and put into practice their entrepreneurial talents and skills.

In terms of innovation, it was stated that the SMEs' sector is a significant contributor to innovation (Vossen, 1998). According to a survey³, 30-60% of SMEs are considered innovative in the OECD countries. This is mainly due to some features related to SMEs. One of these characteristics is the proximity with clients which provides these businesses with greater awareness of customer needs. Another characteristic is the SMEs' flexibility and their ability to react to changes in their environment; this is due to their reduced size and rather simple organization (Vossen, 1998).

2. SMEs need for support:

SMEs have proved to be major players in most of the world's economies be it in developed or developing countries. Figures and studies have revealed the pivotal role of these enterprises in enhancing the economic growth of a nation. However, given their modest size and fragile organization, these enterprises need the attention and support of

¹ Edinburgh Group, op. cit.

² C.HANDTRACK, A.SAPERE – *Knowledge Management and its Implications for Strategic Management in Organizations, An Analysis of Small and Medium Enterprises in New Zealand and the United Kingdom Based on an Original Knowledge Management Model*, Lincoln University, New Zealand 2009.

³ OECD Observer, *Organization for Economic Co-operation and Development, Policy Brief*, June 2000, p.3

public authorities to be able to survive, prosper and perform their role of economic drivers efficiently.

In fact, SMEs' contribution would remain limited if it were not for governments' efforts to upgrade and promote this sector in their respective economies. According to an OECD report "*there is no single way to support and strengthen SME competitiveness in a globalized world. Each country has to find its own way to strengthen the legal, policy and institutional frameworks in which SMEs operate and which set the quality of the enabling environment.*"¹ So the aim is the same; i.e.: to foster the development of a flourishing entrepreneurial sector and a competitive SMEs' sector to support economic development and growth. However, the means deployed for this purpose vary.

To give an idea of what this support refers to, below is presented a list of initiatives that would allow to provide the appropriate environment for SMEs to develop²:

- Facilitating access to capital (especially at the company's early stage);
- Promoting entrepreneurship;
- Improving access to venture capital and financing;
- Easing taxes;
- Developing business angels networks: putting into contact small companies with prospective investors;
- Reducing paperwork and bureaucracy;
- Minimizing administrative burdens, streamlining procedures and reducing compliance costs.
- Promoting enterprise clusters.

3. Algerian SMEs

3.1. Definition:

¹ 2nd OECD Conference of Ministers Responsible for Small And Medium-Sized Enterprises (SMES), *Promoting Entrepreneurship and Innovative SMES in a Global Economy: towards a More Responsible and Inclusive Globalization*, Turkey June 2004, p.50.

² OECD Observer, Organization for Economic Co-operation and Development, Policy Brief, June 2000, p.6.

In Algeria as in all countries, an SME is defined as such regardless of its legal status and its type of activity. The following criteria need to be met to categorize a company as a small and medium-sized enterprise:

- A workforce of no more than 250 employees;
- Annual turnover does not exceed 02 billion DZD or annual balance sheet total does not exceed 500 million DZD ;
- It should match with the criteria of independence.¹

In calculating the number of employees, part-time workers as well as seasonal workers are excluded; only the number of full-time employees in one year is taken into account.

3.2. Background²:

The majority of Algerian SMEs were created after 1980. The evolution of the SME sector and its macro-economic environment has gone through three main stages. The first is the post-independence stage, from 1962 till 1982, where the government established a planned economy through an economic policy that was meant to be focused exclusively on the public sector. During this phase, a new investment code (N°66/284) was promulgated in 15/09/1966 with the view of boosting private investment. However, the established procedures remained very cumbersome which prevented the development of the private sector. In a word, the environment was hostile to the development of the SME sector.

The second stage lasted from 1982 to 1988. Even though the prevailing economic policy remained the same, i.e., the planned economy, a new legislative and regulatory framework was adopted in 1982 (law of 21/08/1982) including a large number of reforms in favour of small and medium-sized enterprises. Despite the favourable measures, there were some lingering obstacles that prevented SMEs expansion. For example, banks funding did not exceed 30% of the whole invested amount. There was also a prohibition of owning more than one business.

¹ Guidance act on the promotion of small and medium enterprises / small and medium industries n°01 as of 12.12.2001, Ministry of Small and Medium Sized Enterprises/ Industries and Traditional Handicrafts

« - Employant une (01) à (250) personnes; Dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 02 milliards de dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de dinars; Qui respecte les critères d'indépendance. »

² F.MERZOUK, « PME et compétitivité en Algérie », <http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue09/FARIDA%20MERZOUK.pdf>., consulté le 06/07/2014, à 09h50.

The last stage started in 1988. This stage has been marked by a change of direction in the economic policy. The country has been undergoing a transition to market economy. Structural adjustment plans have been adopted and a new legislative framework has been established. Moreover, several reforms have been made. These reforms are related to an economic recovery programme as well as the legislative system for the development of small and medium-sized enterprises. In 1991, the Ministry of Small and Medium-sized Enterprises was created. This was followed by the issuing of a series of laws and ordinances with the aim of promoting the SMEs sector.

Consequently, there has been a remarkable increase of the number of SMEs as presented in the table below. From 2004 till 2008, the annual increase rate was of 15.22% on average. Alongside this expansion, employment generated by the private sector recorded acceptable growth rates.

Table 2 : Evolution of SMEs and their contribution to Employment in Algeria

Year	2004	2005	2006	2007	2008
SME	226 227	246 716	270 545	294 612	392 639
Employees	664 584	965 112	1 039 603	1 122 129	1 285 859

Source 2: L. AZOUAOU, La compétitivité et la mise à niveau des PME maghrébines: analyse à partir d'une approche multidimensionnelle, <http://fseq.univ-tlemcen.dz/larevue09/Lamia%20AZOUAOU.pdf>

For the period going from 2004 until 2008, the annual average of SMEs' contribution to employment was estimated at 76%. The added value generated by SMEs reached an annual average of 85.80%. Last but not least, SMEs' contribution to the Algerian Gross Domestic Product amounted to 78% for this same term.¹

3.3. The state's support to SMEs:

Given the SMEs' pivotal role in the economy along with the new context of open market, Algeria has recognized the importance of promoting its SMEs and boosting their

¹ F.MERZOUK, op.cit.

competitiveness. As a result, a set of aid programmes and support structures have been established in order to support this sector.

These programmes are of various kinds. Some of them are meant to boost the spirit of initiative by offering incentives for entrepreneurship such as the National Agency for Support to Youth Employment¹ (ANSEJ) which aims to help young entrepreneurs obtain financial support, tax exemptions as well as the required information (economic, legal, technical) related to their activities. There are also the business incubators whose aim is to support the newly established companies and to provide sound advice and guidance in terms of accounting, law and finance.

Other programmes are dedicated to back up the already existing SMEs. First, there is the National Advisory Council for SMEs² which aims to facilitate dialogue and cooperation between different stakeholders – SMEs, trade associations and public authorities – in order to set up strategies for the development of the SMEs sector. Second, there are the guarantee funds that provide SMEs with loans³ and facilitate the access to bank term loans by presenting the guarantees required by the banks on behalf of the companies in question. Another back-up measure is the upgrading programme for SMEs. It operates by promoting better productivity of companies, better competitiveness in terms of price/quality ratio as well as the integration into the global market. The upgrading programme is defined as the improvement of the company's performance and competitiveness so it could struggle efficiently in its new competitive field, to maintain its position and grow.⁴ The National Agency for SMEs Development⁵ was created to carry out this programme.

Despite all these measures, the situation of SMEs in Algeria is not favourable. Several accounts have been given to bear witness to the poor performance of these programmes. First, there were the declarations of the National Advisory Council for SMEs in early 2009 that stated that the Algerian SMEs are the most vulnerable in the Mediterranean region in

¹ Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes.

² Conseil National Consultatif des PME.

³ Les Fonds de Garanties des PME (FGAR).

⁴ S.HAMDANE, *Formulation du plan de mise à niveau*, dossier documentaire, INPED, 22-25 avril, 2001, Alger : « l'action d'amélioration des performances de l'entreprise et de sa compétitivité pour lui permettre de se battre efficacement dans son nouveau champ concurrentiel, de s'y maintenir et d'y croître ».

⁵ L'agence nationale de développement de la PME (ANDPME).

addition to being the least prepared to face the challenges of a context of economic globalization.¹ Second, concerning the National Agency for Support to Youth Employment, it was stated that the tens of thousands of projects invested in this agency have almost vanished.² Finally, as regards the upgrading programme, it is claimed that the results have been far below expectations.³ The recorded constraints are related to the complexity of the programme and to the insufficiency of the financial aid. Another constraint is generated by the coexistence of several upgrading programmes that operate without any coordination or coherence.⁴

¹ A.JOYAL, *La PME algérienne : état de la situation*, INRPME, Université du Québec à Trois-Rivières, A. JOYAL, M.SADEG, O.TORRES, *La PME Algérienne et le défi de l'internationalisation*, l'Harmattan. Mars 2010 : « Or, lors d'une réunion du conseil national consultatif pour la promotion des PME (CNC-PME) tenu au début de 2009 ; il a été reconnu unanimement que les PME algériennes sont les moins préparées à faire face au défi de la mondialisation ». « Selon le CNC-PME, les quelque 300 000 PME que compte l'Algérie sont les plus fragiles de l'espace méditerranée. »

² M.LARABI, *La PME Algérienne : rappels historiques*, Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie : « Aujourd'hui, tout le monde sait que les dizaines de milliers de projets inscrits à l'Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes (ANSEJ) ont pratiquement disparu dans la nature » p. 122.

³ MADAOUÏ et BOUKIF *De l'économie administrée à l'économie de marché : les PME à l'épreuve de la mise à niveau des entreprises en Algérie*, texte non publié, université de Béjaïa: « tout cela paraît alléchant, mais, selon Madoui et Boukif (2009a, p. 8) les résultats enregistrés sont loin de répondre aux attentes. Dans ce contexte, les avis s'opposent. » p.28

⁴ R.YOUCEFI, A.HADJAR, H.M.BERRAHO, *Evaluation des effets des programmes d'investissements publics 2001-2014 et leurs retombées sur l'emploi, l'investissement et la croissance économique*. Ecole doctorale – Université Sétif 01 – 11 et 12 Mars 2013.

Section 02:

Small and Medium-sized Enterprises Growth

I. Corporate growth:

1. What is growth?

To define corporate growth we could refer to the definition given by Edith Penrose: *“The term ‘growth’ is used in ordinary discourse with two different connotations. It sometimes denotes merely increase in amount; for example, when one speaks of ‘growth’ in output, export, and sales. At other times, however, it is used in its primary meaning implying an increase in size or improvement in quality as a result of a process of development, akin to natural biological processes in which an interacting series of internal changes leads to increases in size accompanied by changes in the characteristics of the growing object”*¹. In this paper we are interested in the second connotation.

Several theories were advanced to explain the reasons that drive the growth of a company. The first one is developed by the neo-classical economic authors and it stipulates that growth is independent; it is a natural phenomenon driven by the company’s market. In other words, each and every company is bound to grow. The second theory, advanced by authors such as: Brush, Vanderwerf and Davidsson, advocates that growth depends on some given factors. The latter are being called “determinants of growth” and are of three kinds: *“characteristics of the entrepreneur(s)/owner-manager(s), the characteristics of the small firm, the range of business development strategies”*². Such a conclusion was drawn from the fact that the vast majority of companies do not grow, they choose to survive only. The remaining small number of companies corresponds to those who opted for growth; they are also the ones that contribute more to employment.³

In Algeria, the SME sector is mainly constituted of micro-companies, i.e.: companies not exceeding a maximum of 09 in terms of employees. These enterprises accounted for

¹ E. PENROSE, *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, 4th Edition, New York, 2009, p. 1

² R. BARKHAM et al., *The Determinants of Small Firm Growth*, Routledge, 12 Nov.2012, p. 10

³ F.JANSSEN, *La croissance de l’entreprise une obligation pour les PME ?*, Edition de Boeck, 2011, p. 37

91.00% of SMEs in 1995 and have been gradually increasing ever since to reach a rate of 96.15% in 2008¹. The Algerian academic, Ahmed Bouyacoub, stated that the major part of Algerian SMEs choose deliberately to remain small in fear of becoming a large company².

2. Mode of Growth:

A company may choose to grow in two ways³:

- Internal growth (organic): is the development of a company by expanding its existing business with its own resources. For instance, it may be operated by fostering the company's productivity or acquiring new machines.
- External growth: a firm may grow by performing mergers and acquisitions; in other words, we talk about external growth when a company buys other companies.

3. Growth metrics:

Business growth is the increase of activity that should be quantitatively measured.⁴ Several indicators have been appointed to quantify growth⁵:

- Increase of production capacity;
- Sales increase;
- Profits increase;
- Expansion of market shares;
- Number of employees.

However, sales evolution and the number of employees are the two most referred to indicators for two reasons. The first is that both of them are easy to get to. The second is that both are fairly uncontroversial in terms of methodology (Dobbs and Hamilton, 2006).⁶

¹ Ministry of Small and Medium Enterprises and Traditional handicrafts statistics

² I.SAD, Petites et Moyennes PME, 2014, « Il y a un syndrome de la peur de la grande taille qui n'est dépassé que par un très petit nombre de PME », http://yagool.dz/article_363.html, consulté le : 05/08/2014, à 10h25.

³ F.JANSSEN, La croissance de l'entreprise une obligation pour les PME ? Edition de Boeck, 2011.

⁴ F.JANSSEN, ibid, p.23.

⁵ F.JANSSEN, ibid

⁶ F.JANSSEN, ibid. : « Les deux indicateurs les plus utilisés sont l'emploi et les ventes, notamment parce qu'ils sont faciles à obtenir et, en principe, peu contestables méthodologiquement (Dobbs et Hamilton, 2006) », p. 25.

II. Internal constraints hindering SME's growth:

1. Obstacles associated to SME's growth:

According to a study¹ exploring the explanatory factors of SME's growth, conducted among 52 Canadian SMEs, there are two main types of obstacles encountered by growing companies. They are inherent to human resources on the one hand, and to the managing team on the other hand.

1.1. Obstacles related to the human resources:

According to the interviewees, human resources constraints stand for more than 60% and constitute therefore the most important obstacles growing companies have to overcome. The study identified several obstacles:

- Lack of qualified human resource;
- Lack of motivation;
- Internal conflicts;
- Insufficient integrated training;
- Change resistance;
- Lack of involvement.

1.2. Related to the managing team:

Some constraints related to the management have their share in hindering growth as well:

- Lack of time to tackle expansion activities and operational activities simultaneously.
- Exhaustion because of too much change;
- Lack of skills and experience;
- Lack of coherence;
- Momentary overcrowding of the company or lack of the necessary equipment, which refer to bad inventories management.

¹ P.A.JULIEN, *Les PME à Forte Croissance au Québec*, Institut de recherche sur les PME Université du Québec à Trois-Rivières, Février 2000.

2. Obstacles in the Algerian context¹:

In his paper, Abdelhak Lamiri states that all management practitioners agree that human resources constitute the number one factor that governs corporate performance. Therefore, he carried out a diagnostic of Algerian SMEs practices. Lamiri came up with a set of results that he considers unsafe for Algerian SMEs development. Some of them are:

- Decision-making is based on intuition and do not include an analytical aspect.
- Giving more credits to diplomas rather than skills such as hiring young graduates as team leaders while they have no leadership skills.
- Lack of decentralisation.
- Paradoxes between theory and reality in terms of human resources management. Although companies owners state that they consider HR issues as essential, but in practice they are more concerned with material resources.
- Non-alignment of HR management with the implemented strategy.
- SMEs do not invest in HR training in case large companies turn them away.

¹ A.LAMIRI, *Mise à niveau et GRH : expériences des PME/PMI algériennes*, « La PME Algérienne et le défi de l'internationalisation », l'Harmattan, Mars 2010.

Section 03:

IN-tuition: a Growing Medium Enterprise

As stated in the first section, the new trend in defining SMEs has been advocating the necessity of taking into consideration the context of the country in which the SMEs operate with view of identifying the most eligible ones to any kind of support. In our case, the issues at stake are twofold which makes of this SME worth studying. In fact, besides playing its role as an SME through its contribution to the economic development, a private language school acts as a key element in improving language skills in the Algerian context; foreign languages acquisition proving to be a critical matter in a context of globalization.

In addition to giving a brief overview of the company's organisation and growth, the aim of this section is to better understand what is at stake, economically speaking, in the case of a private language school.

I. IN-tuition Presentation:

1. Background:


- **2003:** IN-tuition was founded in 2003 as a limited liability company with two partners. Its main activity is the teaching of foreign languages, especially English. The company's target customers at the time of its foundation were other companies, referred to it as "corporate customers".
- **End of 2005:** Extension of the company's activity to another market segment, which is referred to as "retail customers".
- **2007:** The school became a franchise of Linguaphone, the world's leading language training provider.
- **2009:** Opening of a new franchise: Dale Carnegie Training.
- **2013:** Opening of a branch in Oran.
- **2014:** Opening of a branch in Constantine.

2. Corporate Profile:

It needs to be stated that in defining a small and medium sized enterprise when conducting research, some elements such annual sales, are not widely used. This is due to the fact that SMEs are often not willing to reveal their sales-related information (Julian, 2003). Instead, the number of employees is the most common element used. In this respect, IN-tuition employs a total of 62 members of staff. It is one of Algeria’s leading centres in language teaching and management solutions training. It has training centres in 3 different Wilayas: Algiers, Oran and Constantine.

The company’s mission is stated by its owners as follows: *“Language Training Solutions IN-tuition is a dynamic and professional training company based in Algeria committed to raising the standards of language teaching and specialised training in the capital Algiers and throughout the whole country by offering our clients high quality programmes, and internationally recognised exams.”*

Tableau 3: IN-tuition profile

Company Name	IN-tuition
Logo	
Legal Status	Limited Liability Company
Age	10 years
Staff	62 Employees
Headquarters	Lotissement Zergoug, Villa n°2 Hydra, (16) Algiers /16405 , +213 (21) 547755
Core business	Languages Teaching & Management Training
Field	Services

Source 3: Established by the student based on the information provided by the company

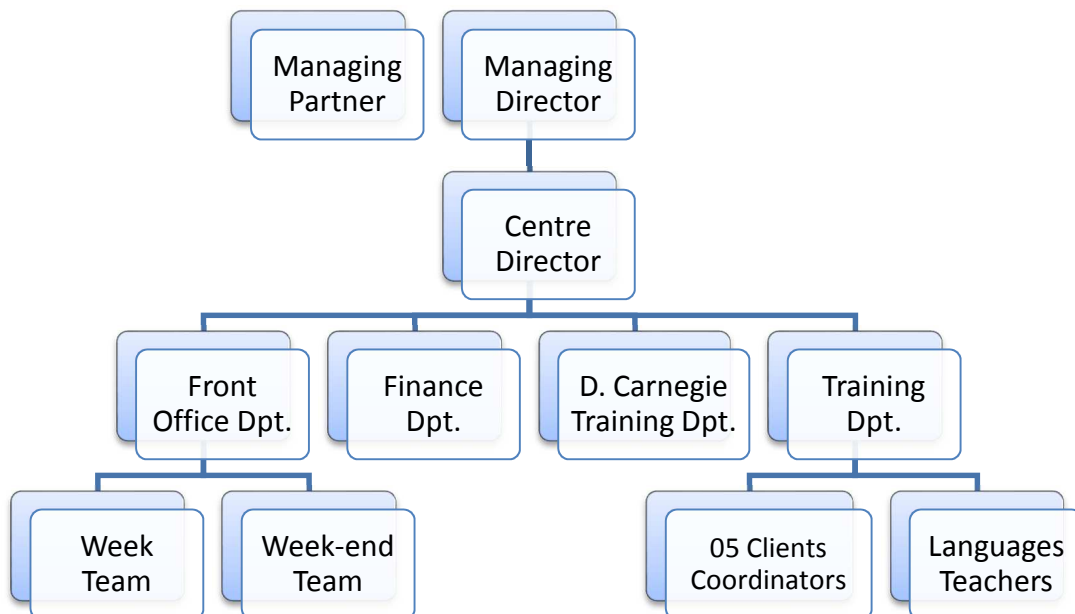
3. Organisation:

3.1. Corporate Organization:

Figure 01 depicts the most recent organisational structure of the company's headquarters in Algiers. Oran's and Constantine's centres are intentionally omitted given the fact that they are not part of our study. Moreover, their organisational structures are rather simple since they are still in their infancy.

The company's structure has undergone several changes, some of which occurred during our internship. This reflects the flexible and changing aspect of a growing SME.

Figure 1: The company's chart



Source 4: The company's internal documents

3.2. Provided Services:

The company aims mainly to provide its customers with the necessary skills to allow them to reach their full professional potential. It has therefore developed several training programmes as described below.

Chapter 01: Focus on Small and Medium Sized Enterprises

- Language teaching: the main taught languages are English, French, Spanish and Arabic. The targeted customers are retail and corporate customers.
 - English is the most demanded language. Various types of it are proposed for groups composed of about 07 learners: General English, Business English and English for Specific Purposes.
 - Summer camps for juniors: from June 1st until August 31th. Language lessons + extracurricular activities: in-house and external activities for children from the age of 05 till 17 (cooking, karaoke, swimming, storytelling and so forth).
- Examination centre:
 - TOEFL: *“is a standardised test of English language proficiency for non-native English language speakers wishing to enrol in U.S. universities”*
 - BULATS: *“the BULATS tests are used to find out the level of language ability of an individual or group of individuals. They assess communication skills that are needed in real-life workplace situations, using materials based on real business tests, tasks and topics. They test all four language skills – reading, writing listening and speaking”*

Alongside these main services the company offers tuition according to the demand. In that respect, IN-tuition is very much flexible and scalable. For example, it offers some preparation courses and simulations for TOEFL exams. Concerning languages, conversational courses as well as one-to-one sessions are programmed whenever requested.

- Dale Carnegie Trainings: this is the second business unit of the company, providing management solutions for corporate customers exclusively. It consists of setting up collective training programmes for the benefit of the human resources of IN-tuition’s corporate customers. A wide range of managerial aspects are covered: presentation and communication skills, leadership development, customer service, team building trainings and so on.

II. Corporate Market:

1. Economic approach to languages:

In the introduction of this chapter, we have talked about the necessity of improving the language skills of the population. The question is: why would that be it so important? The fact is that it has been proven that languages have an economic value. In fact, the publication of “Economics of Language” by Marschak in 1965 marked the beginning of a new era for languages. Marschak advocated the idea that languages have value, utility, costs and benefits. Later on, studies were carried out and proved the contribution of language skills to the economy as a whole (Grin, Sfredoo & Vaillancourt 2011).

The peculiarity of this domain is the reciprocal relationship between languages and economy; they both affect one another mutually. First, there is the “effect of economic variables on the dynamic of languages”¹. Economic changes generate a dynamic of languages in a given society, i.e.: they favour the development of some languages – such as the necessity of using a *lingua franca* as means of communication – at the expense of other languages – minority languages. Second, there is the “effect of languages acquisition on economic variables such as earnings”². This is interpreted through the theory of human capital. Languages, being seen as a skill, are considered an investment in human capital which brings economic benefits.

The abovementioned elements lead to a third idea: the economic approach to language policy and planning, i.e. the necessity of taking into consideration the economic aspect in setting the language policy of a country. In this respect, cost-benefit analytical methods have been developed to help quantify the outcome of a given language policy.

To sum up, language use is no random matter. Taking into account the economic aspect in setting a country’s language policy plays a critical role in the creation of added-value in this same country. It helps choose the most appropriate language(s) to promote in a given economic context and by the same token achieve a successful professional integration for individuals, hence the importance this/these language(s) should be granted.

¹ W.ZHANG and G.Grenier, *How can Language be linked to Economics? A Survey of Two Strands of Research*, Dpt. Of Economics Faculty of Social Sciences, University of Ottawa, March 2012.

² W.ZHANG and G.Grenier, *ibid.*

2. Languages in Algeria:

In terms of languages, Algeria is characterized by multilingualism. For a long period of time, the two dominant languages had been French and Arabic. French is a colonial legacy that was replaced by Arabic as a result of the reforms carried out in the educational system in 1976¹. Consequently, primary and secondary schools' curricula have been taught in Arabic while the language of tuition at university has been French. This created an important language gap among students and affected their performance in terms of higher education. In 2003, other reforms were made to enhance the population's language skills. These reforms were based on early foreign language teaching. In this respect, Abdelatif Baba Ahmed², the former Minister of Education, stated that "*promoting foreign language learning is one of the three structural poles of educational system reform, along with teacher training and the restructuring of the education system.*" This reflects the awareness of the state as regards the necessity of promoting foreign languages.

Despite the taken measures, the situation is unfavourable nowadays. Lately, it has been reported by the Oxford Business Group that "*in recent years the level of English taught in public schools has been insufficient to achieve the required level of proficiency by students and professionals*"³.

The new requirements of language proficiency are driven by the current context of economic globalization. In fact, the opening up of the market and the multiplication of foreign direct investment triggered a dynamic of languages. As a result, companies are increasingly seeking to hire human resource with fluency in foreign languages. This has induced a strong demand for trainings in such competences. In fact, graduates are constantly seeking to improve their linguistic skills in order to extend their work prospects, achieve successful job integration and raise their earnings.

English is the number one language that is gaining ground in this new context. Because of the deficiency of the public sector to meet the growing demand, the private

¹ S.ABIDHOUCINE, *Foreign Language Learning and Acquisition in Algeria : Competition between English and French*, Droits et Cultures [en ligne], 54 |2007-2, mis en ligne le 28 janvier 2009, URL: <http://droitcultures.revues.org/1860> , consulté le 30 Juillet 2014, à 17h40.

² Oxford Business Group, *Opportunities for Success*, The Report Algeria 2013, p. 227.

³ Oxford Business Group, *A foundation for life*, The Report Algeria 2013, p. 226 .

sector has developed. According to Oxford Business Group's report, "*demand for private English tuition has attracted considerable interest over the past decade*" because "*the private sector is proving faster in responding to new trends and has the flexibility to devise new programmes and extend training to niche segments, whereas public sector participation has been minimal in offering new provision*"¹.

3. Competition:

There is no recorded data about the language schools' market in Algeria and no figures about market shares. However, the main competitors in the region of Algiers are well known: ALC (Algerian Language Centre), British Centre, Berlitz and LSA (Language Solutions Algeria). This market is also characterized by the proliferation of several small businesses and other informal ones that are gaining market share at the expense of IN-tuition.²

III. IN-tuition Growth:

1. Mode of Growth:

After being a micro-enterprise for 5 years – from 2004 until 2009 - IN-tuition's managers were able to take their business to the next level starting from 2010 by hiring their tenth employee. The company kept growing since then and it can now be considered a growing medium-sized company. According to its owner-manager, the company opted for growth by gradually increasing its activity and it intends to grow even more.

The company subject to our research opted for an organic growth. It operated by extending its activity. First, there was the prospection of new customers: a sales representative was hired to approach new firms and display IN-tuition's services. Second, the company's services were diversified in order to meet the needs of new customers' segments: retail (adults and children). Third, the company extended its activity by opening centres in other regions of the country (East and West). In addition to that, IN-tuition invested in a new business unit one year ago: the Dale Carnegie Training which consists of management and leadership trainings.

¹ Oxford Business Group, *A foundation for life*, The Report Algeria 2013, p. 226.

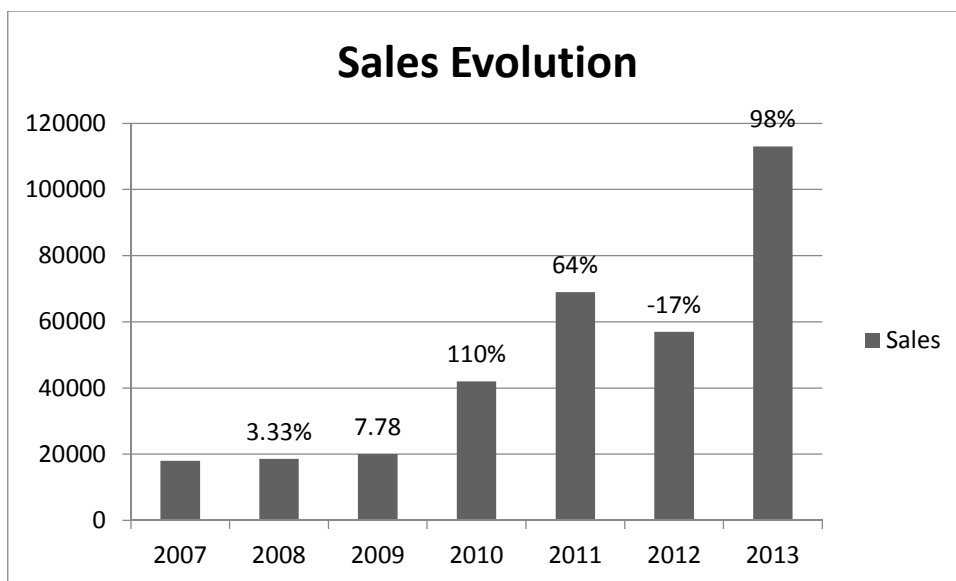
² Based on IN-tuition's owner-manager statement.

2. Growth Metrics:

2.1. Sales:

Sales are the number one growth indicator. This indicator is preferred by both: business owners and researchers.¹ The figure below shows IN-tuition sales' evolution. The growth is clearly noticeable.

Figure 2: Sales Evolution



Source 5: Made by the student based on the company's data

2.2. Staff Evolution:

There are two types of employees at IN-tuition: administrative staff and teachers. The number of teachers may reach 300 during times of strong demand. They all contribute to the creation of value. However, the majority of them are non-permanent employees. According to SME's definition, we are bound to take into consideration the number of full-time employees in one year solely.

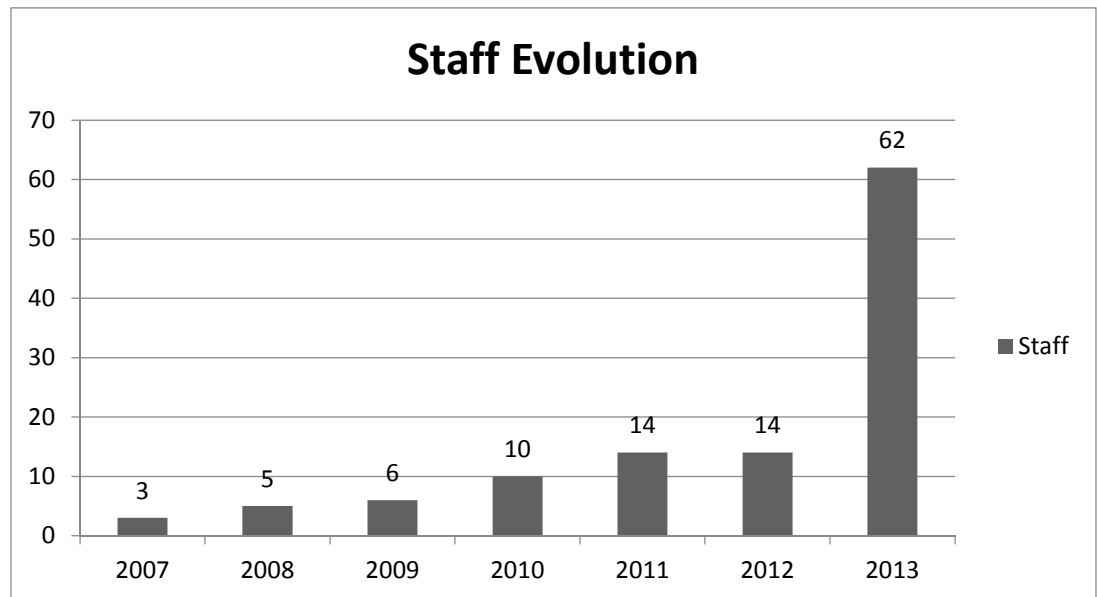
The figure below shows the evolution of the number of employees recruited by IN-tuition for its three centres. The company's activity being steady from 2004 until 2007, there

¹ F.JANSSEN, op. cit.

Chapter 01: Focus on Small and Medium Sized Enterprises

was no evolution during this term; we therefore did not feel the necessity of representing this term-related data.

Figure 3: Staff Evolution



Source 6: Made by the student, based on the company's data

Conclusion

To sum up, SMEs, being considered a major engine for economic growth, are granted the necessary support by their respective governments around the world to boost the expansion of their sector. The outcomes of this support vary from one country to another. In Algeria, the situation is rather unfavourable for the time being. However, the external barriers are overcome by some companies such as IN-tuition, the company we chose for our case study.

IN-tuition is an 11 years old private language school. Its main activity is located in Algiers but since one year ago it was extended to the Wilaya of Oran and more recently to that of Constantine. Being an SME, with all what this implies as challenges, the company has somehow overcome the external and traditional barriers to growth; the ones related to the economic environment and to the financial issues. However, along with its growth, the company is undergoing a gradual change which complicates its organization. Managers are in fact confronted to new issues and challenges in their day-to-day work in a way that was not the case previously. This means that the traditional way of managing the company is more or less no longer viable and needs to evolve along with the company's growth.

CHAPTER 02:

Exploring the Growth of IN-tuition

Introduction

After having flied over the main notions related to small and medium-sized enterprises, to their growth and the obstacles they may encounter in their path to growth, this chapter is dedicated to the empirical study. The latter consists of a socio-economic diagnosis conducted at IN-tuition. Through a series of qualitative interviews and based on direct observation, we will be able to identify the company's growth-related dysfunctions. Thereafter, in light of the socio-economic diagnosis results, we shall propose some ways forward by outlining some avenues for further reflection for the school's managers.

The chapter is subdivided into three sections. The first one deals with the purpose of the study and the methodology of research. The second includes the major empirical findings. The last section is dedicated to the suggestions formulated within the limits of our understanding.

Section 01: Methodology of research

I. Interest and purpose of the study:

Some scholars have called into question the effectiveness of worldwide business schools education. As an answer to the question: "What do we have to change in our way of teaching?", and in attempt to rethink the way management is taught, R. Clegg Stewart says:

*"We [teachers] need to get them [students] engaged in projects which make sense to them in terms of who they are and where they work; which make practical reality come alive for them. If you can do those things, then (a) you produce a degree of cynicism towards the superficial tools and techniques approach which you get from consultants and too many colleagues from business schools; (b) you make students more critical about the nature of the realities with which they live and (c) you hopefully make them more reflective."*¹

This statement emphasizes the necessity of getting students more involved in their process of learning by giving them a chance to study topics that come within their centres of interest. This research is therefore driven by a will to address a personal concern relating to the crucial issue of foreign languages acquisition in Algeria.

This concern aroused from the fact that some studies allowed bringing to light the concept of "the Economics of Languages".² These studies highlight the impact of language skills on individuals' economic well-being as well as their impact on the society as a whole. This is referred to as 'the value of language'.³ Languages having a consequent effect on economy, it is understood that there is a necessity of promoting their acquisition.

The Algerian education system having somehow failed to achieve its objectives in terms of language teaching has thereby created an opportunity for private schools to

¹ R.CLEGG STEWART et H.STARBUCK WILLIAM, Can we still fix Management? The narrow path towards a brighter future in organizing practices, Management, 2009/5 Vol. 12, p. 348. DOI : 10.3917/mana.125.0332

² J. MARSCHAK, *Economics of Language, Behavioral Science*, 1965.

³ F.GRIN, *Using Language Economics and Education Economics in Language Education Policy*, Guide for the development of Language Education Policies in Europe from Linguistic Diversity to Plurilingual Education, Council of Europe, Strasbourg, 2002.

emerge and develop. It is up to these private initiatives to bridge the so-created gap. Language schools being small and medium sized enterprises encounter internal challenges during their process of growth. The survival and further expansion of these companies depend on their ability to identify these growth-related constraints and to take the necessary and appropriate decisions to overcome them.

II. Socio-economic method of research:

1. The socio-economic diagnosis:

In the same study, aiming at rethinking management teaching, it is said:

“For example, researchers can often learn more valid knowledge about organizations by involving themselves in intentional efforts to change organizations – by engaging in organization design (Dunbar and Starbuck, 2006; Dunbar, Romme, and Starbuck, 2008). Presumably, people want to change things for the better, but people also have different ideas about what would be ‘better’. One reason to participate in design is to incorporate the diversity of humans’ goals into our understanding of organizations.”¹

The socio-economic approach to management (SEAM) founded in 1973 by Henri Savall² seems to be the most suitable method to fulfil the above-mentioned claim. The accuracy of such a method with this claim stems from the fact that SEAM advocates the involvement of all of the company's actors, from the highest hierarchical level to the bottom of the pyramid, in the “the understanding of organizations”. SEAM, through its socio-economic diagnosis, is concerned with giving a realistic image of the company's management; an image built from the various perceptions of the company's multiple actors. This would be the first step towards a better organisational life for all the employees, based on their commitment to improve the company's social and economic performances.

The socio-economic diagnosis aims at identifying the dysfunctions generated by the company's functioning through a series of interviews with the company's actors. In this

¹ R.CLEGG STEWART et H.STARBUCK WILLIAM, op. cit.

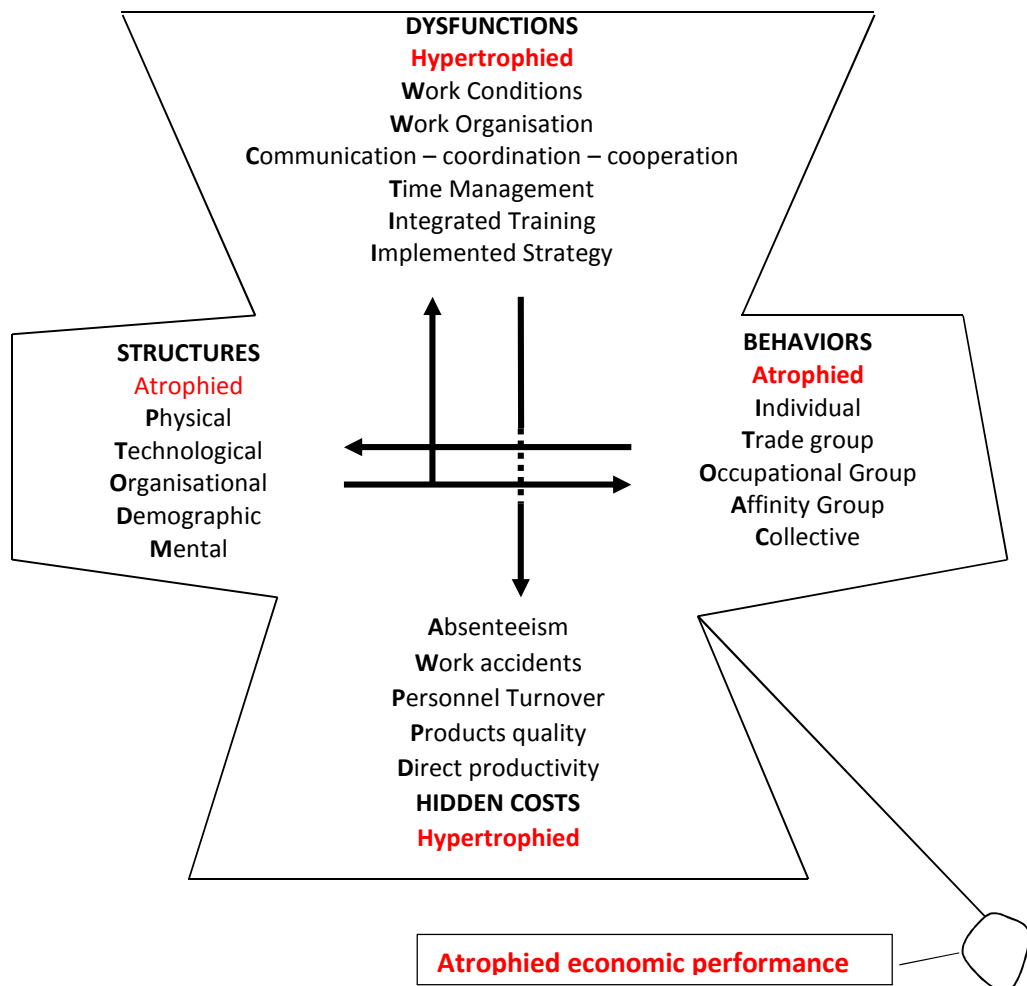
² H.SAVALL, *ISEOR's Socio-Economic Method, a case of scientific consultancy*, in H.SAVALL & A. F.BUONO, *Socio-Economic Intervention in Organizations: the Intervener-Researcher and the SEAM Approach to Organizational Analysis*, Information Age Publishing, 2007.

research, we will be concerned with identifying the dysfunctions related to the company's growth.

2. Data:

The so-called dysfunctions we will be trying to detect in this research are defined as *"the consequence of the interaction between an organization's structures and the behaviours of internal and external actors. They are described by actors in terms of discrepancies with reference to orthofunctioning (i.e. the desired functioning of the company in opposition to the observed functioning)."*¹

Figure 4: Organization before the socio-economic improvement action



Source 7: ISEOR 1982

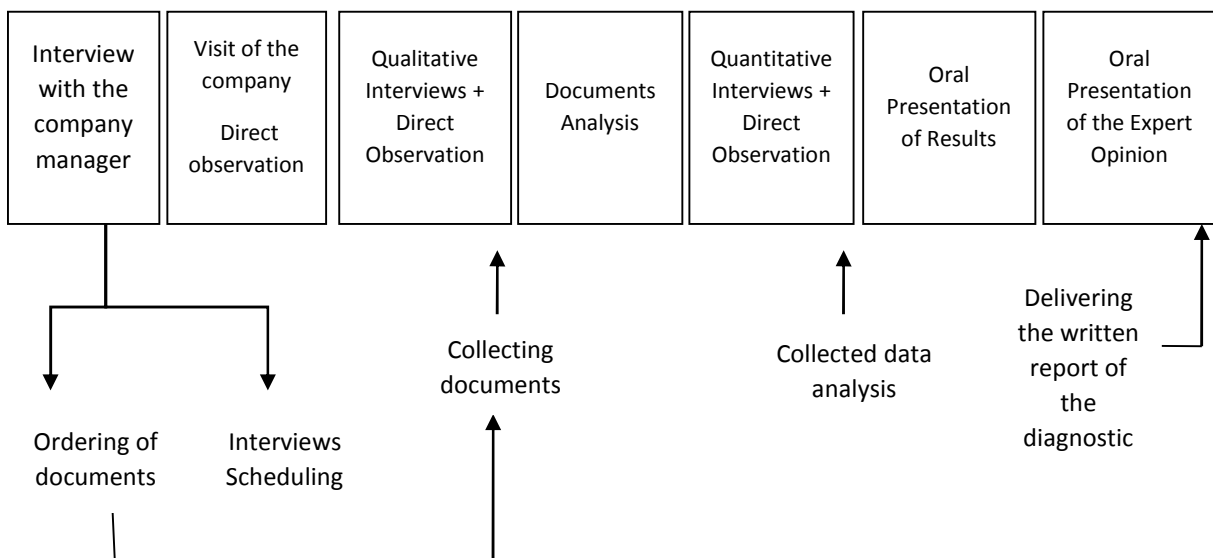
¹ H. SAVALL et F.BUONO, op. cit.

In other words, according to the socio-economic approach to management (SEAM), an organization is comprised of five behaviours and five structures (see Figure 4). The interaction between these behaviours and structures creates the company's functioning. However, when behaviours and structures are not developed and the interaction between them is not synchronized – they are atrophied as described in the figure – dysfunctions are created. The existence of dysfunctions reveal the existence of *hidden costs*¹. The less behaviours and structures are developed, the more dysfunctions and hidden costs are generated. These costs constitute *internal haemorrhages*² that bleed the company's economic performance. These dysfunctions and their root causes can be indentified through a socio-economic diagnosis.

3. Investigation tools:

The diagnostic goes through several stages as described in figure 04.

Figure 5: Chronology of the various technics of data collection during a socio-economic diagnostic



Source: H. Savall et V. Zardet, *Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés, le contrat d'activité périodiquement négociable*, Ed. ECONOMICA, 1995.

¹ H. SAVALL et F.BUONO, op. cit. « Destruction of value added, which is partly or completely left out of a company's accounting information system, consisting of both surplus expenditures and opportunity costs that affect the relevance of decision-making processes »

² H. SAVALL et V. ZARDET, op.cit. p. 15: "L'entreprise est une sorte de véhicule stratégique qui perd trop d'énergie, car il est victime d'hémorragies internes et externes: celles-ci proviennent des nombreux dysfonctionnements qui se produisent tous les jours dans toutes les entreprises. »

The socio-economic diagnostic being a time-consuming tool, we could not afford to use all of the abovementioned tools. Instead, we chose to focus the research on the qualitative aspect. Hence the tools we relied on to carry out this research are:

3.1. Direct Observation:

Direct observation consists of a period of immersion into the company in order to become familiar with the company's practices and by the same token to back up the results of the qualitative interviews. The two types of observation we have been using are:

3.1.1. Concentrated observation:

It consists of an intensive observation of the generated dysfunctions and their effect on the company's performance.¹ As far as we are concerned, we have been taking part to some of the company's activities: clients' reception in the front office, attending several English classes, attending an in-house training dedicated to the administrative staff.

3.1.2. Spread observation²:

During the interviews, we had the opportunity of using this type of observation. It consists of being alert to any kind of dysfunction during our temporary presence in the company.

3.2. Semi-directed qualitative interviews:

Every employee listed in table 4 was individually interviewed in total confidentiality. The allowed-time for each interview is two hours for top management and one hour and a half for the rest of the employees.

3.2.1. Content:

The socio-economic method of research has a pre-established interview guideline (see appendix 01) with the main points to deal with. Interviewees had the opportunity to express themselves about the dysfunctions encountered during their daily work. These

¹ H.SAVALL et V.ZARDET, op. cit.

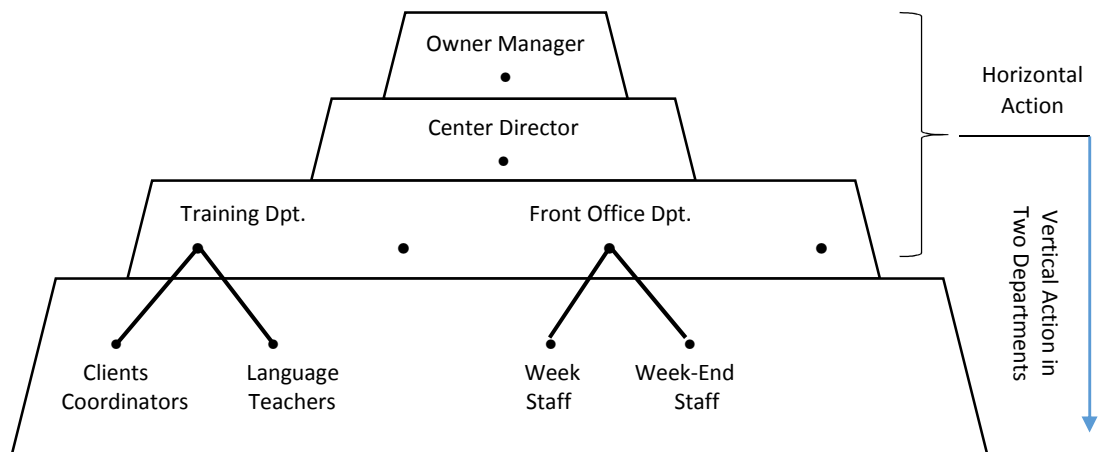
² H.SAVALL et V. ZARDET, op. cit. : « Observation concentrée » and « Observation diffuse », p. 271

dysfunctions are classified into six themes: work conditions, work organization, communication/coordination/concertation, time-management, integrated training and implemented strategy.

3.2.2. Interviewees:

According to the HORIVERT process, the diagnostic is carried out within two actions. A HORIZONTAL action, which comprises top and middle management, plus a VERTICAL action involving the employees working in two different departments (see Figure 02). Being concerned only with the language teaching activity, we chose not to deal with the Dale Carnegie Training Department. It was more relevant to deal with the Front Office and the Training Departments since they interact a lot with one another.

Figure 6: IN-tuition HoriVert process



Source: Established by the student based on H. SAVALL et V. ZARDET, op. cit. (p.243)

Table 4: Interviewees list

Categories	Work station	Number of persons
Top Management	Managing Director	01
	Centre Director	01
Middle Management	Financial Dpt. Manager	01
	T. D. Manager	01
	Front Office Manager	01
	Dale Carnegie Training Manager	01
Training Department	Clients Coordinators	03
	Language Teachers	15
Front Office	Week Staff	02
	Week-end Staff	03
Workers	Cleaning Agents	02
	Security Agents	01
Total		33

4. Data Analysis¹:

The data collected during interviews comes in the form of quotes as faithful as possible to what have been expressed by the interviewees. Following an inductive logic, the so-called *fieldnote quotes* are classified into the six *themes* of dysfunctions. They are then categorized into *subthemes* and finally into *key-ideas*. The so-created document includes all the dysfunctions expressed by the interviewees. (See appendix 02)

This document is then analysed the other way around. In other words, following a deductive logic, we will be able to draw conclusions about the possible causes of this kind of dysfunctions.

¹ H.SAVALL, *ISEOR's Socio-Economic Method, a case of scientific consultancy*, in H.SAVALL & A. F.BUONO, *Socio-Economic Intervention in Organizations: the Intervener-Researcher and the SEAM Approach to Organizational Analysis*, Information Age Publishing, 2007.

Section 02:

Growth related Challenges

I. Socio-economic diagnostic results:

Amongst the growth-related key ideas recorded and based on our observation, the most striking dysfunctions recorded are expressed below:

1. Work conditions:

- The premises layout is not fitted with the company's operational needs. This affects negatively the work efficiency of the Front Office, of the first line personnel as well as that of teachers. It also has direct undesirable impacts on the company's image.
- There is a poor management of IT equipment (computers, scanners, and photocopier) as well as that of teachers' furniture (blackboards, markers and erasers). This results in overtime and non-production due to computers breakdowns and unavailability of scanners and photocopiers. On top of that, the company's image is deteriorated as regards to the clients who witness these dysfunctions.
- The highly perceived stigma towards teachers decreases the latter's sense of belonging to the company which results in a lack of commitment and motivation.

2. Work Organization:

- Rules and procedures are subject to a lot of controversy among employees. Some of the rules and procedures are poorly understood, some are not respected and some other are not accepted at all. This engenders a loss of energy; it undermines the work atmosphere and demotivates teachers.
- The organization chart not being clearly defined results in a sense of confusion among employees. This causes functions slide, a waste of time and the deterioration of the sense of belonging to the company.

3. Communication/ Coordination/ Cooperation:

- A low level of cohesion in the Training Department: poor communication, lack of coordination with teachers and difficulty in reaching the Training Department manager. This leads to the dissatisfaction of internal clients (teachers) and undermines the work atmosphere.

4. Time-management:

- Time is very poorly managed: several tasks are poorly performed, if performed at all.
- The work performed by the front office personnel is called into question in terms of effectiveness. They externalize dysfunctions to the training department. The fact that several tasks are poorly performed (launching new sessions, assigning groups to learners according to their level) results in troubles in time management for teachers.
- Training Department externalizes dysfunctions that affect the work of the finance department. IN-tuition has a set of rules, called "*Le protocole des enseignants*", to which teachers must comply to ensure the smooth running of the company. The initial training of junior teachers appears to be critical for that protocol to be applied properly. However the initial training is not given the required time to be well performed. This also undermines the work atmosphere.
- Some tasks are no longer performed: quality control. The "quality control" consists of inspections on how well a teacher manages his class that is meant to ensure a good quality of service. This task has been neglected ever since the company has been growing.

5. Integrated-training:

- The amount of trainings provided for teachers have decreased through time;
- The quality of the few training programs provided to teachers is judged unsatisfactory. They are either not adapted to the needs of teachers in terms of content or the trainer is not skillful enough. This constitutes a loss of value-added and a failure in the creation of potential.

- The Front Office staff: there is a training vs. job mismatch; they are not trained be it in terms of time management or in clients' relationship.

6. Implemented strategy:

- Employees express a feeling of concern about the company's strategy. The deterioration of work conditions and work organisation does not reflect the economic growth of the company.
- People management is neglected: recruitment of teachers is no longer as effective as it used to be which affects negatively the quality of service.

II. Root causes:

One of the functions of the socio-economic diagnosis is to cast light on the root causes of the revealed dysfunctions. The company's actors do not always easily perceive these causes.¹

- Lack of synchronisation of the premises layout with the activities' needs:

Growing activity with an important number of teachers who spend more time in the company and have no place to stay in.

There is no space dedicated to the storage of furniture and equipment. The use of classrooms for the storage of equipment results in interruptions during classes and thereby leads to customers' discontent.

- Lack of synchronization of tasks distribution: The amount of inventories increased and no one is responsible of managing it.
- The amount of tasks assigned to the Training Department Manager: several of these tasks are poorly performed, if performed at all (quality control, recruitment of teachers, initial training of new recruits). This work overload results also in a lack of communication with teachers (no information about rules/organizational changes, no information about corporate clients) which increases their dissatisfaction and which in turn leads to a "repressive style of management" (blacklists).

¹ H. SAVALL et F. BUONO, op. cit.

- Lack of clean up: the clean-up is the *“maintenance or renovation of the material or intangible objects that make up an organization (e.g., structures, procedures and behaviors)”*¹. The priority is given to the company's expansion; therefore, even though the school's managers are aware of the existence of many of the dysfunctions, the lack of time prevents them from addressing these problems: *We are aware that there is a lot to improve. We are facing a high-speed development. We used to be 7 to 8 people in the company, now we are more than 32 persons, without mentioning the teachers. We need to take time to review certain points, to enhance the value of our human resources*².
- The job-training mismatches are not compensated with integrated training.

III. Synthesis:

The analysis above states the major dysfunctions the company is undergoing due to its growth. These dysfunctions reflect the multiple growth-related challenges IN-tuition has to deal with. Many of them are related to its human resource management and to its strategic decisions. Because of time limitations, we cannot have an in-depth analysis of all of these points. We have therefore chosen the most striking one to explain in which way it may jeopardize the company's further growth.

During their interviews, the senior employees made a parallel between the current situation of the company and its earliest years. The interviews revealed a concern about the company's strategy:

*“I don't know if there is an economic growth because personally I think the situation is going down”*³

*“Quality is no longer that good and they do nothing to check this out”*⁴.

¹ H. SAVALL et F.BUONO, op. cit.

² « On est conscient qu'il y a beaucoup de choses à améliorer : on est dans un virage très rapide, on était 7 à 8 personnes, là nous sommes 32 personnes en plus des formateurs, on a besoin de prendre le temps, de réviser certaines choses, de valoriser notre RH. »

³ « Je ne sais pas s'il y a une croissance économique parce que personnellement je trouve que la situation s'est dégringolée pas mal »

⁴ « La qualité n'est plus au top et ils ne font rien pour vérifier ça. »

This concern can be explained by the fact that the service quality is being undermined in different ways.

The company's managers state being concerned with their corporate customers' satisfaction: *"Now we are more concerned by the customer's satisfaction. The more he is satisfied, the more he will reach out to his network. This is how we managed to have more clients »*¹. This seems to be a wise strategy to have since one of the characteristics of a growing SME is its proximity with its customers.² At IN-tuition, this satisfaction is expressed through an investment in an after sales service of good quality and an efficient communication with corporate customers. However, in complying with the customers' requirements, by sometimes not respecting the tests' results for instance³, the company is being driven away from its pedagogical core business. Moreover, less attention is being paid to the quality of the service provided. Some tasks that affect directly the tuition quality are no longer well performed, namely the recruitment of teachers and the quality control. The quality of service is also undermined by the lack of efficient integrated trainings for teachers.

This reflects the fact that the company is losing sight of its core business and is no more truthful to its proclaimed image *"Languages made easy"*. This may result in a loss of brand authenticity in the long run. Referring to a research about the linkages between SMEs growth and brand authenticity⁴ that confirms the positive impact of the latter on the former, the loss of brand authenticity at IN-tuition may have the opposite effect on its growth.

¹ *"Maintenant on est plus porté sur la satisfaction client, plus il est content il va faire activé son réseau : c'est d'ailleurs comme ça qu'on a pu décrocher certains »*

² P-A. JULIEN, *Les Pme à Forte Croissance: L'exemple de 17 Gazelles Dans 8 Régions du Québec*, Sainte-Foy [Que.] : Presses de l'Université du Québec, 2002: « La forte proximité avec les clients est la deuxième caractéristique majeure des PME à forte croissance » p. 96.

³ *They have to make students repeat sessions, or to ask them to take the test again ; otherwise, its not serious enough because we are too much flexible » « Il faut faire redoubler les personnes, ou leur demander de refaire le test de la session sinon ce n'est pas sérieux parce qu'on est trop flexible, تبان الحالة سايبة, »*

⁴ F. EGGERS, M. O'DWYER, S. KRAUS, C. VALLASTER, S. GULDENBERG, *The impact of Brand Authenticity on Brand Trust and SME growth: a CEO perspective*, Journal of World Business, ELSEVIER Inc., 2012

Section 03:

Suggestions

I. The socio-economic diagnosis or the “living suggestion box”:

“Every problem has in it the seeds of its own solution”

Norman Vincent Peale

Henri Savall refers to the socio-economic diagnosis as a *living suggestion-box*¹. The information collected during the interviews comes as an inexhaustible source of material that can be used by the company to initiate improvement actions. Some of them can be at a small scale. Below is an example of actions that may be undertaken; most of them have been expressed during the interviews and would cut short to a great deal of dysfunctions:

- Using a mere letterbox for the reception of attendance sheets that would be available for teachers at any time. This would prevent them from being penalized because of delays.
- The company can rely on basic means to improve communication; means as simple as the use of a school noticeboard to display updates about administrative rules change and organizational changes. This form of communication can be a way of saving time and energy; it is permanent and visible to all the employees.
- Dedicating a room for the private use of teachers appears to be necessary given the dysfunctions generated by the inexistence of a permanent one. This would help in relieving the pressure and strain felt in the Front Office as well as in keeping classrooms clean.

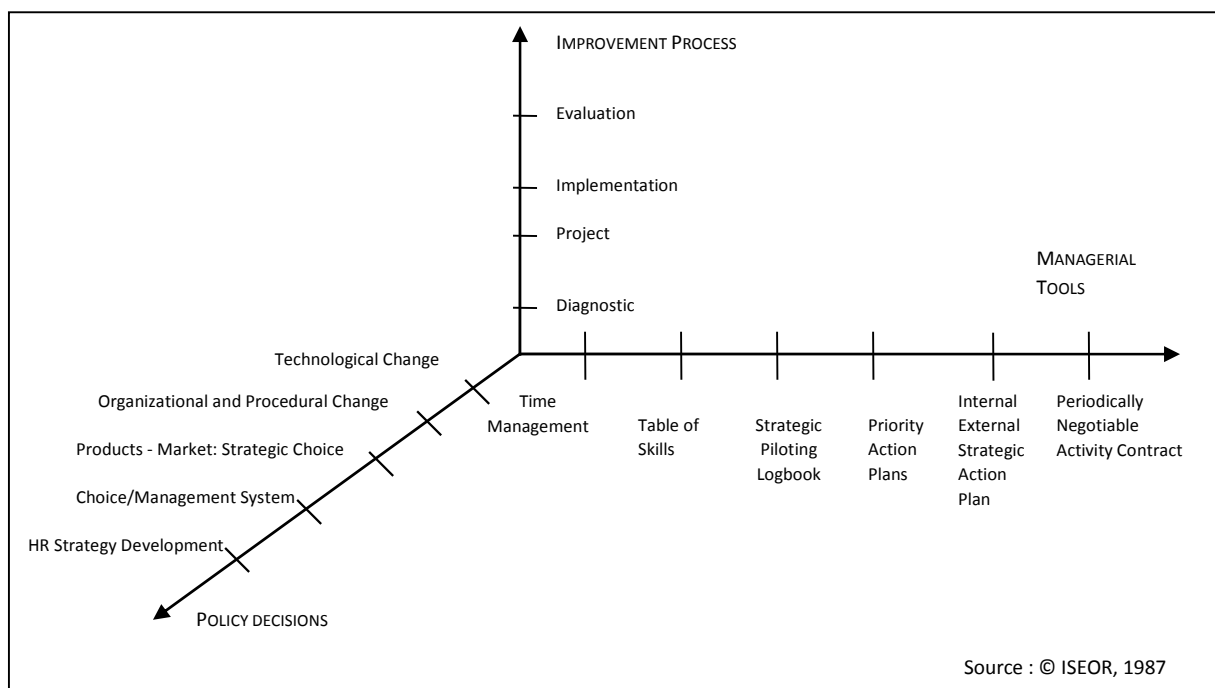
¹ H. SAVALL et V. ZARDET, op.cit. « *C'est le principe de la boîte à idées vivante* », p. 259.

II. Socio-economic intervention:

1. A success story: Brioche Pasquier Group

The socio-economic approach to management proposes a set of innovative managerial tools implemented through a “structured and methodical process of socio-economic intervention”¹. This intervention is articulated around three axis (figure 7). The first one is the improvement axis, which aims first and foremost at expressing the necessity for change by identifying the company’s dysfunctions and in conducting projects in view of finding appropriate solutions to these dysfunctions. The second axis is that of managerial tools: the socio-economic management researchers-interveners pride themselves in rejecting the ready-made solutions and in providing tailor-made tools to all types of organizations based on the latter’s actual needs. The third axis represent the willingness of the company’s manager to take the appropriate decisions to conduct the necessary change. Each of these axes is decisive for a successful change process in view of fostering the economic and social performance of the company.

Figure 7: The three forces of change



¹ H. SAVALL, *ISEOR's Socio-Economic Method, a case of scientific consultancy*, op. cit., p. 8

The number one SME having adopted the socio-economic management is The Brioche Pasquier Group (BPG) in France¹. The company was founded in 1974 and was specialized in making and distributing pre-packaged pastries. Ten years from that date, being still an SME with its 240 employees, BPG embedded the socio-economic principles. Since then and up to this date, the company has been experiencing “*steady and sustained growth in its business, human and social performance*”.² In 2006, BPG had 3,000 employees working in 14 subsidiaries. This company represents a fine example of how sustainable progress can be achieved in a small and medium-sized enterprise through a synchronization of both social and economic performances.

In fact, the peculiarity of the socio-economic approach is that it integrates both dimensions of a company, the economic and the social one. Its tools are made in a way that they allow a company to reach economic and social performance simultaneously. During our study, we did not have a chance to proceed to the quantitative interviews aiming at quantifying the recurrence of dysfunctions, nor did we have a chance to evaluate these dysfunctions financially speaking. However, it is worth mentioning that the existence of the dysfunctions recorded implies the existence of *hidden costs* at IN-tuition.

To give an idea about the importance of the hidden costs, the table below shows the results of the initial socio-economic diagnosis conducted at BPG where the total of hidden costs per person per year amounted to 5 100 €.

Table5: qQfi Evaluation of Hidden Costs per Person per year (1985)

Indicators	Qualitative Assessment	Quantitative Assessment	Financial Assessment
Absenteeism and work accidents	High rate in packaging	5.8%	1,600 €
Personnel Turnover	Not assessed	Not assessed	Not assessed
Non quality	- Scrapped dough - Unsold recalled products - Breadcrumbs	- 21 tons per year - 1% of products - 75 tons per year	1,500 €

¹ V. ZARDET, *Developing Sustainable Global Performance in Small to Medium-sized Industrial Firms, The Case of Brioche Pasquier*, in H. Savall & A. F. Buono, *Socio-Economic Intervention in Organizations: the Intervener-Researcher and the SEAM Approach to Organizational Analysis*, Information Age Publishing, 2007.

² V. ZARDET, op. cit.

Direct Productivity Gaps	- Frequent excess weight - Production losses	- 50 tons per year - 4% per year	2,000 €
Total hidden costs per person per year			5,100 €

Source9: ISEOR 1985 in V. ZAEDET, *op. cit.*

2. The example of the self-analysis of time grid:

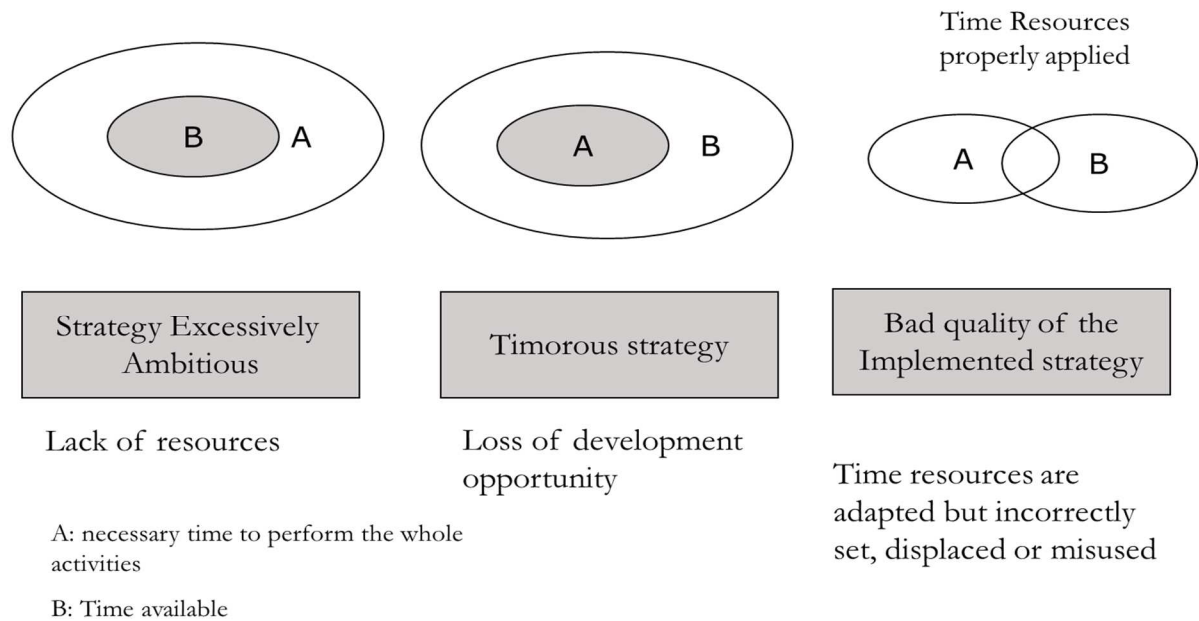
The research about the linkages between SMEs growth and brand authenticity states: *“Brand authenticity decreases the costs of customers’ acquisition. In this context, the challenge is not to communicate about brand authenticity, but to foster organizational cultures which encourage and enhance it.”*¹ In other words, in preserving the brand authenticity the company can cut its communication expenses. Thus, IN-tuition may need to rethink the way with which it has been engaging with its customers’ satisfaction. It needs to enhance the quality of the service it delivers. One way of doing this would be by reconsidering the performance of tasks directly affecting the service quality.

The results of the socio-economic diagnosis revealed that these tasks - teachers’ recruitment, teachers’ training and quality control – are being poorly performed. We inferred that it is either due to a bad time management or to a work overload since these tasks are assigned to one single person, the Training Department Manager.

The socio-economic approach explains this by the existence of a dysfunction between time management and the company’s strategy. In this case, it is either the company’s strategy is too ambitious or there is a bad quality of the implemented strategy. (See table below)

¹ F. EGGERS, M. O’DWYER, S. KRAUS, C. VALLASTER, S. GULDENBERG, *op. cit.*

Figure 8: Lag between time management and strategy



Source 10: ISEOR

A socio-economic tool, namely the Self-Analysis of Time Grid, can determine where the problem lies. It is defined as *“a simple tool enabling an actor to become conscious of the ineffective and inefficient structure of his or her use of time, which causes professional-life quality and under-performance problems.”*¹ (See appendix: 03) The grid's user is meant to record his own performed actions on a daily basis. The objective is to constitute reliable material to analyse this person's use of time. This would be a first step towards the improvement of time management and may get the top management to reconsider their decisions about work organisation.

¹ H. SAVALL & A. F. BUONO, *Socio-Economic Intervention in Organizations: the Intervener-Researcher and the SEAM Approach to Organizational Analysis*, Information Age Publishing, 2007.

Conclusion

In exploring IN-tuition's growth, we have recorded a substantial number of dysfunctions. This reflects that the traditional way of managing the company becomes out of date following its growth. In SEAM terms, there is a necessity to conduct a change process by working on improving the interaction between behaviours and structures. This would result in "atrophied" dysfunctions/hidden costs and hypertrophied behaviours/structures, which in turn will result in a hypertrophied economic performance.

During our interviews with IN-tuition's managers, we noticed a concern about the introduction of new concepts in the company because of some change resistance from the employees.¹ In this respect, the socio-economic diagnosis has benefits in terms of augmenting the awareness of employees towards the contribution of each one of them in the smooth running of the company as well as in increasing the employees' sense of responsibility towards the accomplishment of their tasks. This awareness is fostered by the principle of *mirror effect*, which consists of an oral presentation of the recorded dysfunctions (appendix 02) in front of all the employees. The time limit did not allow to make this presentation, however, it is agreed with IN-tuition's managing director to have it done outside the internship framework.

¹ « Le système d'information ce n'est pas le top, tellement on est dans l'action, je suis en train de me battre avec eux pour avoir un système de reporting qui serait un moyen de synthétiser tout ce qui a été fait, ça permet de mettre de l'ordre dans sa tête, ça apprend aux gens la planification et l'organisation mais il y a encore des résistances. »

CONCLUSION

Throughout the study we have first attempted to grasp the stakes behind the promotion of small and medium-sized enterprises. Second, and more on the fringe, we have highlighted the necessity of promoting foreign languages acquisition. In view of these two elements, we conducted a case study in an SME providing languages tuition. The aim of the study was to pinpoint the internal challenges this SME has to overcome on its path to growth.

The socio-economic diagnosis (qualitative study) provided us with a thorough view of the dysfunctions engendered by IN-tuition's growth, their root causes and in which way they may hinder the company's further expansion. In this case, we highlighted the idea that during its process of growth, the school might be driven away from its pedagogical core business, which might call into question the very existence of the company.

In another respect, we have also been able to go back and forth between the growth-related dysfunctions and their effects on the company's performance. The benefits of the socio-economic diagnosis is that it makes the company not only aware of the existence of its growth-related dysfunctions but also of the negative impact they may have on its performance. Moreover, the results of the diagnosis can provide the company with routes for change and the course of action to be taken to rebuild the company's social and economic performances.

Finally, an old adage says: "The road to hell is paved with good intentions". Despite the good intentions of IN-tuition's management, expressed during their interviews in terms of concern about the company's economic performance as well as their employees' well-being, the observed practices/dysfunctions do not always match the managers' ambitions. The mismatch between ambitions and practices is intensified due to the company's growth. The generated dysfunctions result in "hemorrhages" that damage the company's performance and may endanger its long-term viability. Therefore, IN-tuition's managers should be provided with the appropriate managerial tools to be able to translate their ambitions into reality.

References

References

Books:

- JANSSEN F., *La croissance de l'entreprise une obligation pour les PME ?* Edition de Boeck, 2011.
- *La PME Algérienne et le défi de l'internationalisation*, l'Harmattan, Mars 2010
- MAC C. and BHAIRD, *Resourcing Small and Medium-sized Enterprises, a Financial Growth Life Cycle Approach*, Contribution to Management Science, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010.
- MARSCHAK J., *Economics of Language, Behavioral Science*, 1965.
- PENROSE E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, 4th Edition, New York, 2009.
- SAVALL H. & BUONO A.F., *Socio-Economic Intervention in Organizations: the Intervener-Researcher and the SEAM Approach to Organizational Analysis*, Information Age Publishing, 2007.

Articles:

- R. CLEGG STEWART et H.STARBUCK WILLIAM, *Can we still fix Management? The narrow path towards a brighter future in organizing practices*, Management, 2009/5 Vol. 12, p. 348. DOI : 10.3917/mana.125.0332.
- F. EGGERS, M. O'DWYER, S. KRAUS, C. VALLASTER, S. GULDENBERG, *The impact of Brand Authenticity on Brand Trust and SME growth: a CEO perspective*, Journal of World Business, ELSEVIER Inc., 2012
- R.YOUCEFI, A.HADJAR, H.MELIANI BERRAHO, *Evaluation des effets des programmes d'investissements publics 2001-2014 et leurs retombées sur l'emploi, l'investissement et la croissance économique*. Ecole doctorale – Université Sétif 01 – 11 et 12 Mars 2013.

- K.Y.WONG & E.ASPINWALL, *Characterizing knowledge management in the small business environment*, Journal of Knowledge Management, 8(3), p.44-61, 2004.

Publications:

- R.BARKHAM et al., *The Determinants of Small Firm Growth*, Routledge, 12 Nov.2012.
- Edinburgh Group, *Growing the Global Economy through SMEs*.
- GRIN F., *Using Language Economics and Education Economics in Language Education Policy*, Guide for the development of Language Education Policies in Europe from Linguistic Diversity to Plurilingual Education, Council of Europe, Strasbourg, 2002.
- S. Hamdane, *Formulation du plan de mise à niveau*, dossier documentaire, INPED, 22-25 avril, Alger, 2000
- LARABI M., *La PME Algérienne : rappels historiques*, Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie.
- JOYAL A., *La PME algérienne : état de la situation*, INRPME, Université du Québec à Trois-Rivières, A. JOYAL, M.SADEG, O.TORRES, *La PME Algérienne et le défi de l'internationalisation*, l'Harmattan, Mars 2010
- LAMIRI A., *Mise à niveau et GRH : expériences des PME/PMI algériennes*, « La PME Algérienne et le défi de l'internationalisation », l'Harmattan, Mars 2010.
- M.LARABI, *La PME Algérienne : rappels historiques*, Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie, *La PME Algérienne et le défi de l'internationalisation*, l'Harmattan, Mars 2010
- MADAOUI et BOUKIF, *De l'économie administrée à l'économie de marché : les PME à l'épreuve de la mise à niveau des entreprises en Algérie*, texte non publié, université de Béjaïa, *La PME Algérienne et le défi de l'internationalisation*, l'Harmattan, Mars 2010
- OECD Observer, *Organization for Economic Co-operation and Development, Policy Brief*, June 2000.
- 2nd OECD Conference of Ministers Responsible for Small And Medium-Sized Enterprises (SMES), *Promoting Entrepreneurship and Innovative SMES in a Global Economy: towards a More Responsible and Inclusive Globalization*, Turkey June 2004.
- Oxford Business Group, *Opportunities for Success*, The Report Algeria 2013.

- Oxford Business Group, *A foundation for life*, The Report Algeria 2013.
- JULIEN P. A., *Les PME à Forte Croissance au Québec*, Institut de recherche sur les PME Université du Québec à Trois-Rivières, Février 2000.
- SAVALL H., *ISEOR's Socio-Economic Method, a case of scientific consultancy*, in H.SAVALL & A. F.BUONO, *Socio-Economic Intervention in Organizations: the Intervener-Researcher and the SEAM Approach to Organizational Analysis*, Information Age Publishing, 2007.
- ZARDET V., *Developing Sustainable Global Performance in Small to Medium-sized Industrial Firms, The Case of Brioche Pasquier*, in H. Savall & A. F. Buono, *Socio-Economic Intervention in Organizations: the Intervener-Researcher and the SEAM Approach to Organizational Analysis*, Information Age Publishing, 2007.
- ZHANGH W. and GRENIER G., *How can Language be linked to Economics? A Survey of Two Strands of Research*, Dpt. Of Economics Faculty of Social Sciences, University of Ottawa, March 2012.

Institutional records:

- Guidance act on the promotion of small and medium enterprises / small and medium industries n°01 as of 12.12.2001, Ministry of Small and Medium Sized Enterprises/ Industries and Traditional Handicrafts.

Thesis:

- C. HANDTRACK, *A.SAPERE – Knowledge Management and its Implications for Strategic Management in Organizations, An Analysis of Small and Medium Entreperises in New Zealand and the United Kingdom Based on an Original Knowledge Management Model*, Lincoln University, New Zealand 2009.

Webography:

- ABID-HOUCINE S., *Foreign Language Learning and Acquisition in Algeria : Competition between English and French*, Droits et Cultures [en ligne], 54|2007-2,

- mis en ligne le 28 janvier 2009, accessed on 18/06/2014, <http://droitcultures.revues.org/1860>
- AZOUAOU L., La compétitivité et la mise à niveau des PME maghrébines: analyse à partir d'une approche multidimensionnelle :
<http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue09/Lamia%20AZOUAOU.pdf>
 - COMMISSION RECOMMENDATION of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises, accessed 05/07/2014, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32003H0361>
 - Gibson T., Van Der Vaart H. J., *Defining SMEs: A Less Imperfect Way of Defining Small and Medium Enterprises in Developing Countries*, Brookings Global Economy and Development, September 2008, accessed on 05/06/2014, http://www.brookings.edu/~media/research/files/papers/2008/9/development%20gibson/09_development_gibson.pdf
 - I. SAD, *Petites et Moyennes PME*, 2014, http://yagool.dz/article_363.html, consulté le : 05/08/2014
 - MERZOUK Farida, *PME et compétitivité en Algérie*, accessed on 20/06/2014, <http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue09/FARIDA%20MERZOUK.pdf>, consulté le 06/07/2014, à 09h50.

Table of Contents

Acknowledgement

Tables List

Figures List

Abbreviations list

Introduction	1
Chapter 01: Focus on Small and Medium-Sized Enterprises	5
Section 01: Concept and importance of Small and Medium Sized Enterprises	7
I. Small and medium-sized enterprises defined.....	7
1. What is an SME in general?	7
2. Characteristics of SMEs	8
II. SMEs' contribution to economy	9
1. Multidimensional role of SMEs	9
1.1. Economic fabric	9
1.2. Job creation	9
1.3. Contribution to GDP	10
1.4. Harmonization of income across the country	11
1.5. Source of dynamism and competition	11
2. SMEs need for support	11
3. Algerian SMEs	12
3.1. Definition	12
3.2. Background	13
3.3. The state's support to SMEs	14
Section 02: Small and Medium-sized Enterprises Growth	17
I. Corporate growth	17
1. What is growth?	17
2. Mode of Growth	18
3. Growth metrics	18
II. Internal constraints hindering SME's growth	19
1. Obstacles associated to SME's growth	19
1.1. Obstacles related to the human resources	19
1.2. Related to the managing team	19

2.	Obstacles in the Algerian context	20
Section 03: IN-tuition: A growing medium enterprise		21
I.	IN-tuition Presentation	21
1.	Background	21
2.	Corporate Profile	22
3.	Organisation	23
3.1.	Corporate Organization	23
3.2.	Provided Services	23
II.	Corporate Market	25
1.	Economic approach to languages	25
2.	Languages in Algeria	26
3.	Competition	27
III.	IN-tuition Growth	27
1.	Mode of Growth	27
2.	Growth Metrics	28
2.1.	Sales	28
2.2.	Staff Evolution	28
CHAPTER 02: Exploring the Growth of IN-tuition		31
Section 01: Methodology of research		33
I.	Interest and purpose of the study	33
II.	Socio-economic method of research	34
1.	The socio-economic diagnosis	34
2.	Data	35
3.	Investigation tools	36
3.1.	Direct Observation	37
3.1.1.	Concentrated observation	37
3.1.2.	Spread observation	37
3.2.	Semi-directed qualitative interviews	37
3.2.1.	Content	37
3.2.2.	Interviewees	38
4.	Data Analysis	39
Section 02: Growth related dysfunctions		40
I.	Socio-economic diagnostic results	40
1.	Work conditions	40
2.	Work Organization	40

3.	Communication/ Coordination/ Cooperation	41
4.	Time-management	41
5.	Integrated-training	41
6.	Implemented strategy	42
II.	Root causes	42
III.	Synthesis	43
	Section 03: Suggestions	45
I.	Socio-economic diagnosis or the “living suggestion box”	45
II.	Socio-economic innovative tools of management	46
1.	A success story: Brioche Pasquier Group	46
2.	The example of the self-analysis of time grid	48
	Conclusion	51
	Appendices	
	References	
	Table of Contents	

APPENDICES

Appendix 01: Interview guide: General classification of dysfunctions

Thèmes	Sous-thèmes
01 Conditoins de travail	101 Aménagement et agencement des locaux 102 Matériel et fournitures 103 Nuisances 104 Conditions physiques de travail 105 Charge physique de travail 106 Horaires de travail 107 Ambiance de travail 108 Sécurité
02 Organisation du travail	201 Répartition des tâches, des missions, des fonctions 202 Régulation de l'absentéisme 203 Intérêt du travail 204 Autonomie dans le travail 205 Charge de travail 206 Règles et procédures 207 Organigramme
03 Communication/Coordination/Concertation	301 3C interne au service 302 Relations avec les services environnants 303 3C entre réseau et siège 304 3C entre maison mère et filiale 305 3C au niveau de l'équipe de direction 306 3C entre élus et fonctionnaires 307 Dispositifs de 3C 309 3C verticale 310 3C horizontale
04 Gestion du temps	401 Respect des délais 402 Planification, programmation des activités 403 Tâches mal assumées 404 Facteurs perturbateurs de la gestion du temps
05 Formation	501 Adéquation formation-emploi 502 Besoins de formation 503 Compétences disponibles 504 Dispositifs de formation 505 Formation et changement technique
06 Mise en œuvre stratégique	601 Orientations stratégiques 602 Auteurs de la stratégie 603 Démultiplication et organisation de la mise en œuvre stratégique 604 Outils de la mise en œuvre stratégique 605 Système d'information

Appendix 02: Classification of IN-tuition's dysfunctions

01 Conditions de travail

101 Aménagement des locaux

Adaptation de l'aménagement des locaux

« Il faut respecter les salles de cours »

« Soigner l'image devant le client est un minimum à faire »

« Pour les cours de G.E. c'est préférable de faire le cours animé alors que parfois les salles ne le permettent pas, on peut difficilement se déplacer quand on a une grande table ronde au milieu alors que ça serait plus facile avec des chaises et des petites tables individuelles »

« Il y a des salles où il y a des affaires stockées et on est dérangé en plein cours, les apprenants idirou des remarques : wech hada rana ne9raw fi cousina ! »

« Parfois on a des interruptions pendant les cours dans les salles où il y a des placards, les affaires n'ont rien à voir avec une école de langues, on voit directement une expression agacée sur le visage des clients : wech hada 3erss »

« Pas mal de fois j'ai dû enseigner dans les bureaux, ça me dérange j'ai besoin d'un minimum de matériel. »

« Aménagement de l'étage que pour le staff, idéalement le Front Office aurait un espace plus approprié »

« Il y a eu une re-manipulation spatiale : faire un peu plus pour le bien des employés. »

« La demande croît beaucoup et dans un immeuble c'est limité, tu as 15 salles tu dois faire avec, avoir 300 personnes, on n'est pas une étable. »

Les bureaux paysagers nuisent à la concentration

« Ça serait bien que la réception des clients soient faites à l'extérieur et que le règlement et formalités se fassent dans un bureau pour pouvoir nous concentrer »

Aménagement en espace ouvert pose problème

« Va et vient des enseignants à cause de la photocopieuse, il suffit de passer la journée avec nous dans le service pour voir à quel point c'est embêtant »

« L'utilisation des tableaux pour la mise à jour des clients permet la divulgation d'informations interne aux départements que les autres ne sont pas sensés voir. « wa7ed ichouf tel entreprise est lancé, il se dit ah kifech bdaw telle entreprise et ils ne m'ont pas donné un groupe »

Manque de locaux

« Parfois les salles ne sont pas libres ou bien on accorde une salle à deux profs différents »

« Le nombre de salles à notre disposition varient ce qui rend difficile la planification des groupes, parfois il y a des besoins, ça engendre un chamboulement et influence les horaires. »

« Le personnel n'a pas un espace pour se retrouver, l'appartement en travaux sera aménagé soit pour eux soit pour les formateurs qui viennent de l'étranger »

« Le nombre de salles de cours diminuent »

« Quand on a des vides entre les cours, on n'a pas où mettre nos affaires, du coup on les met dans la salle d'accueil même si je vois que ça ne leur plait pas, on est obligé parce que la salle des profs n'est pas fixe. »

« Ana menna ghdwa j'ai une école, la première chose que je fais c'est une salle pour prof ; »

« Avant on pouvait reprendre directement les cours après la fin d'une session, maintenant on doit attendre que les salles se libèrent. »

« Parfois les salles ne sont pas libres ou bien on accorde une salle à deux profs différents »

« On est dans une école, la moindre des choses c'est avec une salle pour les profs pour qu'on puisse mettre nos affaires, préparer nos cours, dorka win nkounou i7awzouna. »

Les locaux sont vétustes

« Soigner l'image, le front office est la vitrine de l'école : la première impression»

« L'école est prestigieuse, il faut que cela se reflète à travers le comportement des employés, l'agencement des locaux »

« Il faut réaménager le front office pour qu'il puisse être à l'image de l'école, il faut donner aux parents pour leur argent »

102 Matériel et fournitures

Matériel non adapté

« En Algérie, on fait beaucoup attention aux apparences : Moyen de déplacement n'est pas à l'image de l'entreprise. »

« Le stylo ça fait dépasser, il faut utiliser des cachets pour tamponner les cartes des apprenants à chaque fin de session pour donner un esprit cool et moderne. »

« Il y a une salle où les chaises ne sont pas adéquates, les apprenants ne sont pas à l'aise. »

Matériel vétuste

« On tarde à remplacer les tableaux usés, on réclame et il n'y a pas de réaction »

“The board is not clean or is hard to be cleaned”

« Les tableaux ne sont pas effacés et après ça ne s'efface plus »

« Computers don't work. »

« On voit la grimace sur le visage des clients quand il y a des pannes, quand le tableau ne s'efface pas, quand la salle est trop petite pour le groupe. »

« Les tableaux sont trop vieux et difficiles à effacer et les apprenants font la remarque »

« Il faut changer certains tableaux »

« Quand les marqueurs sont de mauvaises qualités les tableaux ne s'effacent pas. »

« Les tableaux je ne sais pas ils datent depuis combien de temps, ils sont ineffaçables ! »

Pannes

« Les computers ne marchent, on doit utiliser les nôtres. »

« Coupures d'électricité pendant tout le cours surtout en été où la climatisation est nécessaire, on peut pas avoir un groupe électrogène ? parce que les clients ne sont pas contents. »

« Parfois les PCs ne fonctionnent pas, les logiciels ne sont pas mis à jour, on est obligé de travailler avec notre PC personnel »

« Parfois on a de mauvaises surprises avec les PC en plein cours »

« Les ordinateurs ne fonctionnent pas »

« Koul khatra wech kayen, les PC sont inutilisables et ce n'est pas tout le monde qui sait travailler avec. »

« Les PC sont en pannes, ils redémarrent wa7edhom, je ne suis pas satisfaite de la performances des PC à IN-tuition; »

Manque de matériel

"There's always a new problem"

"Ruptures de stock en livres et le client fait des remarques du genre ce n'est pas sérieux »

« La brosse, les marqueurs on ne les trouve pas systématiquement »

« En off-site, ils n'ont pas de tableau. »

« Dans les salles, on pourrait avoir plus de datashows, internet pour montrer des vidéos. »

« Parfois le minimum de matériel n'est pas disponible les marqueurs, brosses, il faut se déplacer pour les avoir et ça fait perdre du temps sur le cours, c'est surtout par rapport à l'image de l'entreprise ; »

« Parfois dans les entreprises, il n'y a pas le matériel, pas de tableaux, pas de salles libres, data shows... »

« Les baffes ne sont pas dispo en salle »

« Les télécommandes pour les climatiseurs, il faut qu'il y ait un endroit précis pour les télécommandes, on perd trop de temps à en chercher une pour régler la clim »

« On essaye d'animer le cours, on a besoin des datashows, il faut investir dans ça. »

« Il y a un manque de manuel pour certaines langues, moi je ne peux pas me les procurer à l'étranger mais je sais que ça existe, le manuel c'est important pour l'apprenant. »

« Parfois on n'a pas le matériel dont on a besoin pour donner un cours satisfaisant comme pour les CD multimédia »

« Pour les scan, kayen wa7ed qui ne marche pas, et là il y a combien de profs pour un seul scanner ? qui est en charge du matériel pour les réparations? après ça nti elli t9abli elloum we chkaoui »

« Les PCs ne sont pas disponibles, je suis obligé d'improviser l'audio avec l'un des apprenants, ce n'est pas juste pour lui parce qu'ils ne participent pas comme ces camarades. »

« Les baffes ne sont pas disponibles »

« Les brosses ne sont pas tout le temps disponibles, on utilise un mouchoir ça ne s'enlève pas, il faut aller demander aux femmes de ménages pour avoir le produit pour effacer, i9oulek machi khedmti, makach le produit. »

« Parfois on se retrouve à courir après le matériel : un marqueur, une brosse, des baffes, je dois sortir une dizaine de fois de mon cours. »

« Les PC ne sont pas disponibles, parfois on assure le cours sans audio »

Manque de liaison internet

« Connexion très lourde alors qu'elle est très importante pour nous »

Les outils de gestion ne sont pas adaptés

« Informatiser la base de données clientèle ou développer un logiciel pour l'école, c'est plus pratique, plus rapide et présentable face aux clients »

« On utilise encore des classeurs pour la gestion des groupes ! »

« IN-tuition est sensée être une école de renom, pourquoi n'a-t-elle pas de site internet ? On est obligé de se contenter de pages facebook »

« Il faut informatiser la base de donnée, les classeurs ne sont pas présentables devant les clients : une fois on m'a dit « wech had echifoun nte3koum » ça ne va pas avec l'image de l'école. »

« Les clients attendent 10 minutes pour qu'on puisse les renseigner avec ces registres, ça se fait pas, et on n'utilise pas de nouveau matériel parce que certains ne savent pas travailler avec et pourtant ce n'est pas le matériel qui manque. »

103 Nuisances :

Bruit pénible :

« Les apprenants et le personnel font parfois trop de bruit, ça perturbe le cours. »

« Parfois il y a trop de bruit à l'extérieur, même avec les fenêtres fermées, il y a du bruit, ça m'encourage pas en tant que prof et c'est agaçant pour les apprenant surtout quand il y a surtout quand il y a un test. »

« Pour les one-to-one parfois il y a beaucoup de bruits, et encore plus avec les juniors il faut peut être leur réserver un étage, c'est surtout pour les apprenants »

« Le bureau est trop ouvert, le va et vient des enseignants : la plupart sont nos amis, on les adore mais il faut séparer entre le personnel et le professionnel »

« Aucun respect pour la présentation du front office : les enseignants et autres personnels écoutent de la musique, rient, jouent... c'est carrément le marché ce qui est très mauvais pour l'image de l'entreprise »

« Avec le chantier en ce moment, il y a vraiment des personnes qui s'énervent. »

« Va et vient perturbe le travail »

« Trop de bruit, manque de concentration avec le client, pas de respect à la présence du client»

“Classes are super noisy: marteau piqueur, there is a mechanic”

« Les bruits des travaux dérangent les cours, les clients grimacent encore»

Propreté

« Les apprenants trouvent les affaires des femmes de ménages étalés dans la salle à leur arrivée, et l'enseignant qui se met à réprimander le front office »

« La propreté des salles, parfois elles sont dans un état comme là »

« le personnel qui mangent dans les salles, ce qui engendrent des odeurs »

104 Horaire de travail

La coexistence de plusieurs systèmes d'horaire crée des difficultés de gestion des équipes.

« J'aimerais bien qu'il y ait une rotation horaire, c'est pénible de toujours commencé à 8h00 »

« La gestion des retards devrait être la même pour tout le monde »

104 horaire non convenable

« Parfois les horaires ne sont pas convenables, entre 12h et 13h30, c'est la pause déjeuner pour les apprenants, les étudiants tardent à arriver, le premier qui arrive a un quart d'heure de retard, qu'est-ce que je dois faire ? »

« Le créneau de 16h30 à 18h, il y a des retards et il y a des personnes qui quittent avant la fin du cours parce qu'ils risquent de ne pas trouver de transport c'est anti-pédagogique ça. »

« Respect des horaires : Il faut respecter le titre de consultant et ce que ça veut dire »

105 Conditions physiques de travail

Pénibilité

« L'enseignement n'est pas facile, it takes energy. Si on doit travailler deux heures c'est deux heures sans pause. »

« Pour le off-site on a des difficultés de transport, je sais qu'ils ne vont pas nous faire un transport, ça n'est pas rentable et on ne peut pas le faire pour tous ; mais c'est pour ça que j'aimerais bien travailler en on-site aussi »

« Un travail, bien que simple à effectuer, il engendre beaucoup de stress surtout pendant les périodes de rush à cause du contact direct avec les clients et la nécessité de maintenir une bonne image »

« Seule la personne concernée peut ressentir le stress qu'elle subit, les autres ne peuvent pas se mettre à notre place »

« Trop de pression dans ce travail qui n'est pas ressenti par les autres »

“Kayen bezaf el khedma yet3ab el wa7ed”

« Beaucoup de déplacements en bus, avec l'encombrement c'est très fatigant, on arrive chez le client pas toujours en forme physiquement ou moralement parlant alors que c'est important d'être en bon état pour un enseignant »

106 Ambiance de travail

L'ambiance de travail est perturbée par un clivage anciens/nouveaux

« Avant il n'y avait pas de tension entre profs mais depuis l'arrivée de la dernière vague, pas tous bien sûr, mais certains profs se croient supérieurs. »

Ambiance est perturbée par des conflits

« L'atmosphère entre certains profs est électrique, ça pourrait être atténué s'il y avait des team-buildings »

“Stabs in the back: unknown people saying lies to everyone”

“It's the cold war with the acad, you better behave like a slave, a nice kitty, you can't ask for anything or you are blacklisted”

“There is always a revenge technique, on te fait payer tes fautes alors que parfois tu ne l'as pas fait exprès »

Sentiment de déconsidération

« On sent belli l'7ebbou le client, yeradouh 3la 7ssab le prof, comme pour le one-to-one, personne ne relance le client, on nous demande de ne rien comptabiliser »

« A l'acad, je trouve qu'ils utilisent a patronizing tone, they blame you for anything.”

« Il ne faut pas qu'ils soient là pour appliquer des choses et nous montrer que c'est eux qui décident alors que c'est contraire au fonctionnement d'une société quelconque »

«On ramasse toujours les pots cassés avec les clients, on nous prend pour des boucs émissaires à chaque fois »

« La façon de parler avec toi et il y a toujours the revenge technique, ils te font payer ce que tu as fait bel3ani et la façon dont on te le dit, tghidek 3omrek »

« L'école n'est plus ce qu'elle était, il y avait une meilleure communication entre tous les employés, on était tous là pour faire un travail. Maintenant il y a des sortes de clans. L'accès à l'acad est limité, il y a des jours de réception, il faut envoyer des mails, parfois on a besoin de poser une simple question, ou demander une confirmation et quand ce n'est pas les 'reception days' on ne peut pas, enfin, je n'aime pas être reçu de la sorte. »

« C'est à IN-tuition de valoriser ces enseignants pour qu'ils soient considérés à leur juste valeur par les apprenants »

« Ils nous mettent des bâtons dans les roues »

« Difficulté avec les clients : vu la fermeture et l'ouverture des groupes, l'annulation des cours de la part des enseignants »

« On sent que le client est roi et le prof est rat ! La priorité est de satisfaire le client et c'est toujours le prof la première victime »

« Les profs qui travaillent en off-site, il n'y a rien pour les protéger, il faut écouter les deux versions pour prendre une décision. »

« Avant on était beaucoup plus proche, c'était comme une grande famille maintenant on est très nombreux il n'y a plus de contact humain »

« Parfois quand les « companies » font des bêtises c'est toujours le prof qu'on blâme. Je comprends que ça soit rentable mais au moins essayer d'écouter les deux, ça se fait pas pour le prof, il n'y a aucune protection alors que dans d'autres écoles comme le British center jamais ils ne remettent le prof en question. »

02 Organisation du travail

201 Répartition des tâches

Mauvaise répartition des missions et des responsabilités entre les personnes

« Qui doit nettoyer les salles pendant les weekends, comme tu vois là on a fait cours dans cette salle et je ne savais pas à qui demander de le faire? »

“There's no one to clean classes from 6 to 8 p.m. which happens at least twice in a month”

“Ce n'est pas normal qu'il n'y ait personne de l'Acad pendant les weekends »

« En réfléchissant depuis quelques semaines, une école de langue ne peut pas fonctionner comme n'importe quelle société, il faut réarticuler le Training Department avec le département commercial. »

Certaines tâches devraient être réalisées dans d'autres services

« On est sensé enseigner et pas faire de l'administration »

« Quand on envoie le rapport du off-site, on le fait en deux copies pour l'after-sales et l'acad alors qu'ils pourraient le communiquer l'un à l'autre, ils sont dans le même bureau. C'est un travail en plus pour nous. »

« Maintenant on a plus de tâches, le prof doit tout préparer mais nous n'avons pas vraiment le matériel qu'il faut, là on peut plus imprimer, il y a un scanner qui marche et l'autre pas et on se retrouve à faire la chaîne. »

« 2 jours par semaine pour scanner ce n'est pas suffisant, les personnes ont des responsabilités, des dettes, des projets, après ils ne sont pas payés parce qu'ils n'ont pas scannés ! D'ailleurs pourquoi on doit le faire ? Faites le vous-mêmes, avant il y avait quelqu'un qui le faisait »

Absence de coopération et d'entraide entre les services :

« Lazem ndir koulech wa7di, loukan mankounch khamss d9aye9 ejar yokhrej idir 7ala »

« Je suis serviable avec tous les autres, il n'y a pas quelqu'un que je n'ai pas aidé, je ne dit jamais non, et quand je leur demande quelque chose, comme pour déchargé la marchandise, chacun trouve une excuse »

« kayen zouj les femmes de ménages, bsa7 loukan mandirch la cours wa7ed maydirou »

« Le F.O. كي تحصل اخلوك تنظيم وحدك , ikoun 3andhom les clés du training department mais ma yeft7oulekch. »

Glissement de fonctions

« Chevauchement des tâches avec les autres départements, nous ne sommes pas responsables des enseignants »

« Autres services : pendant les pauses : l'accueil doit assurer la réception de toutes les requêtes mêmes celles qui ne relèvent pas de nos fonctions »

« Ce n'est pas à nous de gérer les enseignants »

« Durant la pause : le travail des autres départements retombent sur le personnel du F.O., il doit y avoir au moins une personne dans chaque département pendant la pause comme c'est le cas pour le front office »

« Parfois on doit gérer des choses qui ne nous regardent pas »

« femme de ménage qui se mêle de notre travail et répond aux requêtes des enseignants et clients alors que ce n'est pas à elles de le faire : attribue les salles, s'installe au bureau du Front Office, les clients la trouvent assises là quand ils arrivent »

« les lumières et les ordinateurs sont laissés allumés »

« les enseignants n'effacent pas les tableaux après avoir fini ce qui fait qu'ils deviennent difficiles à effacer »

Les chaises, les tables sont déplacés, la salle est dans un état, pourquoi il y aurait les chaises au fond de la salle, il n'y a pas un endroit pour les mettre.

La hiérarchie n'est pas assez présente sur le terrain

« Le top management ne veille pas à ce que les personnes fassent leur travail. Contrôler tout leur permet de savoir qui n'est pas à sa place, il n'y a pas de contrôle réellement, il ne suffit pas d'être présent de 8h=>16h. »

« Il n'y a aucune présence du management dans la gestion des cours, بحيرة بلا اساس »

La hiérarchie n'assume pas ses responsabilités

« L'administration est responsable de s'assurer de la qualité du cours »

« C'est vrai qu'il y a une part de responsabilité sur le prof mais il y a une part sur l'administration aussi, ils doivent s'assurer de la qualité du cours »

Manque de clarté des missions de certaines directions

« Le Dale Carnegie est en construction : on a besoin de de planification, attribuer à chacun ses missions pour qu'il y ait moins de frustration. »

« Les langues ça fait un ans, les choses se sont stabilisées alors que pour le Dale Carnegie ce n'est pas encore le cas. »

Répartition des tâches est flou

« Tâches ne sont pas bien définis, qui doit faire quoi ? Parfois on se retrouve à faire des tâches qui ne relèvent pas du tout de nos fonctions ».

« Il faut préciser les tâches de chacun, il y a des confusions, prévenir les personnes à l'avance de ce qu'ils doivent faire. »

« Les tâches ne sont pas définit, aujourd'hui je fais une chose, le lendemain on peut me demander de faire tout autre chose »

« Il n'y a pas de fiche de poste, de descriptif, ce n'est pas clair. »

« Avant de parler de polyvalence, il faut savoir ce que ça veut dire »

« La fiche de poste est la base de la gestion des Ressources Humaines alors qu'on n'a pas ça »

La mise en place de procédures se heurte à l'hostilité de certains acteurs

« Gestion équipe plutôt difficile : ils butent sur tout ce qui est nouveau »

« Le système d'information ce n'est pas le top, tellement on est dans l'action, je suis entrain de me battre avec eux pour avoir un système de reporting qui serait un moyen de synthétiser tout ce qui a été fait, ça permet de mettre de l'ordre dans sa tête, ça apprend aux gens la planification et l'organisation mais il y a encore des résistances. »

202 Régulation de l'absentéisme

Difficultés à compenser les absences ponctuelles

« Pour les absences on reçoit les engueulades alors que c'est mon droit de pouvoir m'absenter quand je suis malade quand j'ai une urgence, je suis désolé mais on ne peut pas m'obliger de venir »

Les absences ne sont pas remplacés, ce qui accroît la charge de travail des présents

« Régulation de l'absentéisme : Le travail doit être fait peu importe qui le fait »

203 Autonomie dans le travail

Manque de responsabilisation du personnel

« J'ai remarqué dans certains groupes, quand ils terminent le cours avant l'heure, ils passent leur temps à se connecter, prendre des photos, je trouve que c'est pas sérieux alors qu'ils peuvent profiter pour faire extra materials. »

« Les enseignants peuvent avoir des comportements gamins parfois ce qui n'est pas tolérable en off site avec des cadres d'entreprises. »

Manque d'initiative du personnel :

« L'entreprise grandit et le fonctionnement change, il faut savoir évoluer avec et voler de ses propres ailes, être prêt à passer au stade supérieur et à devenir le coach des autres. »

« Il y a des gens qui ont peur de la responsabilité »

Un manque d'autonomie est ressenti, ce qui restreint la marge de manœuvre

« Au bout d'un moment on se retrouve face à un mur, il n'y a plus de marge de liberté »

205 Règles et procédures

Certaines procédures sont jugées lourdes

« Je comprends qu'on a besoin de traçabilité, mais c'est trop de demander d'envoyer un mail pour tout, ça réduit le contact humain ça génère d'autres problèmes »

« Ces cinq dernières années les tâches sont en nombre croissantes, il y a des régulations incessantes pour faciliter les tâches aux uns, il faut scanner chaque semaine, envoyer le rapport, corriger le test le jour même ce qui n'est pas évident, scanner l'attendance sheet et il faut faire en 48h, dépassé ce délai on est sanctionné. »

"Tasks of a teachers are hard to be assimilated jusqu'à maintenant je n'arrive pas à les retenir, là où je travaillais I was one of the best teachers, I can give a good lesson but I cannot assimilate all these procedures."

"Avant on donnait les attendances sheets le jour de paie maintenant on doit les envoyer chaque semaine c'est contraignant »

« Ils acceptent pas les photos, tu dois scanner, on peut pas avoir un scanner à disposition, tous venir samedi/jeudi ghachi kbir, je comprends qu'ils en aient besoin mais ça reste contraignant pour nous ; »

« le ice-breaker en entreprise ça passe pas avec les cadres, les questions qu'on leur pose sont ridicules, on voit l'expression chez les apprenants, il faut qu'on arrête de le faire, au lieu de ça on pourrait leur donner le livre à l'avance et leur donner l'occasion de se familiariser avec. »

Manque de règles et procédures

« On pourrait insister pour que le client envoie un mail disant que tel jour il n'y a pas cours. »

« Quand il y a des annulations, le client n'est pas critiqué ; »

« Les apprenants font ce qu'ils veulent en cours dans les entreprises, parfois ils ne sont pas motivés pour faire cours, ils parlent au téléphone, ils sortent du cours, يتفششو بزاف ليمايجيهمش . على القسطو اسينيااليوه . »

« Il faut sanctionner les annulations de cours comme cela a été fait pour les attendance sheets pour qu'ils arrêtent de s'absenter »

« On ne peut pas s'imposer devant les clients par la suite on se retrouve dans des difficultés de recouvrements alors que ça doit suivre une procédure claire. »

« Quand on travaille en off-site il y a un bonus pour le PC personnel, ça devrait être la même chose en on-site aussi. »

« Demander un dossier d'inscription au client pour pas qu'il ait l'impression qu'on en veut à son argent, c'est trop commercial : تخلص تقري , c'est mauvais pour l'image de l'entreprise ; »

« Il faut fidéliser les clients en leur offrant des sessions gratuites après un certain nombre de sessions faites, ça leur ferait plaisir. »

« Il faut faire des concours entre groupes : de poésie, cinéma, karaoké, maintenant ça se fait à titre individuel uniquement »

« La liberté accordée aux entreprises par rapport aux profs attribués : quand c'est le prof qui ne se sens pas à l'aise avec un groupe et qu'il aimerait changer, on lui demande de faire un effort, de terminer la session ; alors que quand c'est the company qui veut changer, on ne cherche même pas à comprendre il est remplacé. On devrait au moins essayer de comprendre est-ce que c'est vrai ou pas par respect, ou par solidarité essayer de le défendre et ne pas mettre le prof en faute directement. En plus en attendant le prof se retrouve sans travail, ce qui se répercute sur son salaire. »

« Les étudiants peuvent annuler à la dernière minutes pour des raisons banales personne ne parle avec eux sachant les entreprises ne sont pas toujours à la portée, les déplacements sont pénibles ; et lorsque c'est nous maye3jebhoumch el 7al alors que parfois c'est pour des raisons justifiés (pannes de voitures, maladie) »

« Il faut être flexible avec les profs sachant que c'est des consultants, il faut comprendre le principe du terme consultant. Moi mon devoir envers vous c'est être présent au moins un quart d'heure avant le cours, mais votre devoir envers les consultants est de respecter leur planning sachant qu'ils ont d'autres obligations ailleurs. »

« J'aimerais bien qu'ils fassent des compétitions intellectuelles digne d'une école , lazem ittal3ou eniveau. »

Certaines procédures sont mal comprises

- Attribution des groupes aux enseignants :

« Je ne vois pas pourquoi les profs se plaignent de l'idée qu'il ne faut pas qu'un prof fasse plus de deux sessions avec son groupe. Un apprenant va rencontrer différents accents d'anglais et

il ne faut pas qu'il s'habitue à un seul accent. Même si les étudiants se plaignent, il faut leur expliquer ça. »

« Il faut donner aux apprenants la possibilité d'avoir plusieurs accents, apprendre de nouvelles choses, les habituer aux changements pour qu'ils deviennent insensibles au changement, flexible, ouvert. »

« Il y a un conditionnement qui se crée chez les apprenants quand il s'habitue au même prof, s'il n'est pas là, je ne viens pas. »

« C'est anti-pédagogique de laisser les apprenants avec le même prof pendant longtemps, il y a une relation d'amitié qui se crée, le sérieux diminue. »

« Quand je demande des groupes on-site ou bien je voudrais enseigner pendant la session intensive, on décline de façon diplomatique »

« Les vacances c'est forcé, soit t'es obligé de travaillé, soit t'es en vacances imposés parce qu'il n'y a pas de travail »

- Gestion des attendance sheets :

« Des règles qu'on ne comprend pas, il y a un manque de communication sur l'intérêt de tel ou tel règle, on a besoin de les comprendre. »

« Il faut arrêter de nous demander de scanner, si on m'explique à quoi ça sert au moins »

« Je ne comprends pas pourquoi il y a certains qui se plaignent de l'envoi des attendances sheets, pourtant la plus part des enseignants sont jeunes, c'est simple, on n'a pas besoin de scanner, on prend une photo et on l'envoie en deux clics. Ils ont vraiment un problème d'organisation personnellement parlant avant que ça ne soit professionnel. »

Absence de définition claire des procédures

« Attribution des groupes : on ne sait pas comment c'est fait, on dirait que ceux qui refusent de prendre des groupes, on ne leur on donne plus, blacklist. »

« J'ai de moins en moins de groupes je ne sais pas pourquoi »

« Il y a une contradiction dans les règles, certains clients ont le droit de faire un essai et d'autres pas, ceux-là ne sont pas remboursés après une première séance. »

« Parfois il y a des notes pour changer une procédure, 48h après on revient à la même chose, parfois c'est cette même personne qui est la première à ne pas la respecter. »

- Seniority

« J'aimerais bien comprendre comment ça marche pour la seniority, c'est assez flou. »

« Pour le séniorat personne ne sait quels sont les critères, 2ans personne n'est venue pour voir la qualité de mon travail ; »

« Pour le séniorat, ils disent ça et ça mais en réalité ça n'est pas vraiment clair »

“I want to be a senior teacher but I don't know how to. Il y a toujours des difficultés à passer au niveau supérieur »

Certaines règles sont mal acceptées par le personnel

- Gestion de la photocopieuse :

« A cause de certaines personnes, on n'a plus le droit d'utiliser l'imprimante, moi j'ai besoin d'imprimer des extra materials pour animer mon cours et là welit ne3jez neb3t un mail, c'est trop bureaucratique maintenant, là ça fait longtemps que je n'ai pas programmé une chanson en cours. Il faut mettre une caméra pour surveiller »

« Quand on peut pas faire photocopie, on peut pas donner un test présentable, on est obligé de demandé aux apprenants de faire des exercices sur le workbook, ça se fait pas ça , en plus certains apprenants n'ont pas de livres. »

« C'est vrai qu'il y a des abus, j'ai entendu dire qu'ils ont photocopié un livre même mais c'est pas tout le monde qui doit payer, il faut essayer de trouver une autre solution. On peut pas imprimer quand on en a besoin, il y a des heures de réceptions à l'Acad et même si ils sont indulgents moi j'aime pas les déranger, il travaille. »

- Gestion des groupes :

« Ça serait bien qu'on puisse évoluer avec notre groupe, garder le même groupe pendant tout les niveaux : ماشي انا نطيو و واحد آخر ياكلو, c'est démoralisant pour le prof, et on n'est pas toujours motivé de reprendre à zéro avec un autre groupe. »

« Ce qui est bien ici c'est que tu te sens vraiment comme un salarié sauf quand on ne nous donne pas de groupes (blacklist) »

« Les sessions fixes perturbent les profs et les clients. On aime garder le même groupe parce qu'on a bien travaillé ensemble et pour les clients c'est mieux de répondre tout de suite après, personnellement j'insiste avec mon groupe pour qu'ils s'inscrivent tout de suite après. »

« Ne pas accorder une attestation après une seule session mais plutôt après tout le niveau. »

- Protocole IN-tuition :

« Parfois on se déplace, personnes ne vient, on est obligé de donner cours même quand il y a une seule personne, mais là ça fait un one-to-one et on avance trop rapidement. »

« Les meetings ne peuvent pas être 'mandatory', nous sommes des consultants seulement, il faut programmer le meeting pendant les heures que je vous ai accordé, nous avons d'autres engagements, responsabilité. »

« La programmation des workshops les samedis où les journées de cours c'est super chargé, on doit se faire remplacer si on s'absente alors que tout le monde est sensé assisté c'est contradictoire ! En plus après on nous dit, si vous ne venez pas on vous diminue le volume horaires. »

« Les cours pour enseignants ne doivent pas être 'mandatory' pour que ça ne soit pas fait sous la contrainte »

« Trop de règles qui n'ont aucun sens, comme pour les fins de session, feuille de présence avec les notes doit être scanné et retranscrite sous format excel au after sales »

« Parfois on fait des déplacements, le cours est annulé et on ne comptabilise qu'une seule heure alors que c'est pénalisant »

« La question de sanction des salaires me révolte, ce n'est pas normal que pour une attendance sheet, on n'a pas le droit à tout le salaire, il y a des pères de famille, il y a des personnes qui dépendent de cet argent, c'est pénalisant de faire ça. »

« Ils ne sont pas flexibles pour le paiement, il suffit qu'une seule attendance sheet manque, tu ne touches pas tout le salaire, parfois c'est seulement une erreur, le message n'a pas été envoyé !" »

"The problem here is that they don't dismiss teachers who are unqualified but they don't give them groups;"

« On nous fait signer un protocole mais il n'est pas respecté, on a des one-to-one qui durent un an au lieu de quatre mois et il n'y a personne pour relancer le client. »

« Le protocole me paraît agressif et n'est pas respecté il faut prendre le temps de le re-rédiger, bien le rédiger et le respecter. »

« Avec la grille d'évaluation, on ne peut même pas vérifier qui a rempli les feuilles, il y a des profs ils le font eux-mêmes pour vous dire »

« On nous demande de faire le scan les weekends, j'ai une vie quand même, je ne suis pas obligé de penser au travail quand je suis à la maison. »

« Je sais que gérer plus de 100 profs n'est pas facile mais parfois il faut faire des exceptions pour la liste des attendance sheet quand la personne travaille off site et juste après c'est le weekend »

« Le protocole c'est chiant il faut scanner chaque semaine, pourquoi pas tous les mois, »

« Il y a tellement de protocole je me sens gêné par ces choses-là. »

« On subit une pression inutile, au lieu de nous focaliser sur la qualité de l'enseignement, on se focalise sur la forme et les protocoles. »

« Je déteste le protocole encore parce qu'avant le premier du mois tu dois tout scanner et l'envoyer aux finances, c'est une corvée pas une tâche. »

« Je déteste le protocole d'IN-tuition parce qu'on fait du travail qu'on n'est pas censé faire. On se retrouve à scanner nous-même, 1 seul PC, un seul scanner pour tous, on trouve une chaîne monstre et en plus on n'est pas payé pour ça !! »

« Concernant le paiement ils ont fermé les yeux pendant un certain temps et ensuite sans prévenir ils ont recommencé à l'appliquer, il y a des salaires qui sont retenus alors qu'il y a des gens qui vivent de ça. »

« La pénalité, ce mois tu n'es pas payé, on peut sanctionner mais on ne peut pas priver quelqu'un de son salaire pour n'importe quelle raison, c'est n'importe quoi, on n'est pas des gamins. »

« Il ne faut pas chercher à sanctionner, comme par exemple ne pas donner de groupes aux profs, ou ne pas les payer mais plutôt trouver des solutions. Le problème des attendances sheet il faut mettre une boîte aux lettres pour qu'on puisse passer à n'importe quel moment. »

- Comptabilisation de l'annulation des cours :

« Cancellation, on comptabilise une seule heure sur 2, 3 à 4 heures, c'est trop, it's unfair, c'est une perte de temps pour moi. »

« Comptabilisation d'une heure ça m'arrangent pas surtout en off-site, je perds trop de temps en déplacement parfois quand j'arrive sur place le cours est annulé. »

« Une règle établit récemment : avant s'il n'annule pas 24h à l'avance, on facturait les deux heures alors que maintenant on facture une heure, je trouve que c'est injuste. »

« La comptabilisation en cas d'annulation c'est une horreur, on a programme on s'y tient, le mémorandum d'entente est bafoué. »

« C'est injuste la comptabilisation d'une seule heure, moi quand je me déplace je paie le taxi, nech9a je suis là, non ça peut être comme ça, c'est comme si moi je disais au taxieur je ne vous paie pas parce que je n'ai pas donné cours, »

- Conditions pour la seniority :

« Le seniorat, ce n'est pas eux qui prennent l'initiative d'évaluer, you have to ask for it! »

« Pour la seniority on te juge sur le cours, les techniques alors qu'on ne peut pas les avoir sans trainings »

« Il y a un problème par rapport au séniorat, ça prend trop de temps et les critères d'évaluation ne sont pas logiques»

« La classification des enseignant ne veut rien dire, soit on est prof, soit on ne l'est pas ; en plus expérience ne veut pas dire compétence. »

Certaines règles ne sont pas respectées

- Tests de fin de session :

« Le test de niveau c'est juste une formalité, parfois le résultat est moyen alors qu'en cours on a l'impression qu'ils ont tout assimilé. »

« Normalement plus de 3 absences on est exclus mais rien , they fail and they pass. »

« Il y a des procédures qui ne sont pas appliquées comme celles ou après trois annulations la session doit être refaite à zéro. »

« On aimerait donner une dimension pédagogique à l'école mais ce n'est pas possible avec les clients, pour eux c'est inadmissible de redoubler dans une école privée. »

« Il faut faire redoubler les personnes, ou leur demander de refaire le test de la session sinon ce n'est pas sérieux parce qu'on est trop flexible, تبان الحالة سايبة »

« Il y a des apprenants qui ne passent même pas de tests. »

« Il y a des personnes who fail, tu le signale, mais rien tu le trouve partout. »

« Parfois il y a des apprenants qui intègrent le groupe en pleine session alors qu'ils n'ont pas du tout le niveau. Une fois sratli : j'ai demandé à l'apprenant, what's your name ? aucune réponse, can you spell your name ? Rien, Can you count untill 20 ? Nothing... »

« C'est embarrassant de retrouver quelqu'un qui n'arrive pas à suivre le cours dans les sessions supérieures, tu passes ton temps à lui expliquer des choses basiques, les autres se moquent de lui. »

- Fiche des besoins

« Fiches des besoins beaucoup d'enseignants la sautent au bout de la 2ème session alors que les besoins des personnes changent d'une session à l'autre. »

Lourdeurs des tâches administratives

« Le jour de pay day, dès que je me lèves le matin je sens comme une montagne sur mes épaules, tu sais que tu vas avoir des problèmes avec la comptabilisation, il y aura des erreurs , il faut vérifier, hadek enahar man7ebbouch »

206 Organigramme

Manque de clarté de l'organigramme

« Il n'y a pas une véritable hiérarchie dans les départements, on ne sait pas à qui s'adresser »

« L'organigramme n'est pas toujours structurer, on ne sait pas qui fait quoi. »

« L'organigramme n'est pas clair, qui fait quoi ? »

« On dirait qu'il y a eu des changements dans l'organigramme, les responsabilités ont changé, on se retrouve à parler à la mauvaise personne, on lui fait perdre son temps. »

« Aucune communication sur le changement organisationnel, vous venez de m'apprendre que ça s'appelle le TD et non plus l'Acad »

« L'organigramme, je ne le connais pas, on se sent de plus en plus étranger ici, il y a beaucoup de nouveaux, on devrait faire every now and then meetings, just to know who is who, welcome new ones. »

Il manque des fonctions dans l'organigramme :

- « Les profs ne trouvent pas où prendre des feutres et brosses les vendredis, et de 17h à 20h»
- « Rupture de stocks de livres, il n'y a pas de responsable gestion de stock. »
- « Parfois, on a une rupture de stock de papier, ce n'est pas normal il faut qu'il y ait un gestionnaire de stock. »

Certaines relations hiérarchiques ne sont pas respectées

« Quand on désigne un manager d'équipe il faut demander des comptes à cette personne et non pas à toute l'équipe. La hiérarchie doit superviser les managers et les managers supervisent les subordonnés »

“There are bosses everywhere, Yasmine, Nesrine, Saadia”

“Chacun sent que l'école lui appartient, chacun donne des ordres, on ne sait plus qui est le boss (Yasmine, Nesrine...) »

03 Communication/Coordination/concertation

301 3C interne au service

Manque de disponibilité de certains service

« Parfois on va en cours sans faire photocopie parce qu'on ne peut pas entrer à l'Acad à cause des meeting in progress »

Difficulté à joindre un fournisseur interne (ne répond jamais ou ça traîne)

« Le manager des enseignants n'est pas censé se distancier d'eux mais plutôt les représenter »

« On est censé prendre contact avec une seule personne alors qu'il n'y a aucun contact avec elle : ni pour les appels, ni aux sms »

« Le F.O. et l'Acad parfois on a l'impression qu'ils ne veulent pas donner l'information »

« Il y a des façons de faire les choses au lieu d'afficher des plaques en rouge sur les portes. »

« Le rôle d'un superviseur ce n'est pas que de faire respecter les devoirs, il doit aussi défendre les droits de ses subordonnés »

« La nouvelle responsable ne répond pas, toujours injoignable »

Manque de cohésion à l'intérieur du service »

« Quand il y a un problème il faut prendre le temps d'écouter la personne, il y a peut être une raison valable mais il n'y a pas de communication efficiente ; »

« Il n'y a pas de communication interne au service, quand on rentre là bas c'est pour un conflit, on prend les choses sur le plan personnel et non professionnel, c'est du terrorisme avec Sofiane et Hassina ce n'est pas comme ça. »

« On communique peu d'informations »

“We need to have meetings and discussions about things ;”

« Parfois on est blacklisté pour des choses qu'on n'a pas commises, il faut prendre le temps d'écouter les personnes; »

« Quand on communique il faut essayer d'être proche, on communique pas une information seulement mais un état d'esprit, il y a quelque chose qu'on appelle l'intelligence émotionnelle »

« La communication avec la hiérarchie pas de problèmes mais avec le middle management il y a très peu de communication »

« Quand il y a eu le changement de dates pour l'envoi des scannes, on n'a pas été informé ! »

« Parfois on a des misleading information pour le cours (sur le niveau du groupe, sur le cours où ils se sont arrêté), c'est très embarrassant devant les étudiants surtout quand on n'a pas préparé le bon cours, on est obligé d'improviser. »

« On ne nous donne pas assez d'informations sur les entreprises dans lesquels on va travailler, aucune indication sur l'adresse, on a du mal à se repérer. »

« On nous donne le nom du RH, son numéro sans plus alors que parfois l'accès est sécurisé, ça prend énormément de temps. »

« Le prof est livré à lui-même, on appelle les superviseurs ils ne répondent pas, je me retrouve à déranger les autres alors que ce n'est pas leur travail, et on ne peut pas tout le temps appeler le DG, il a d'autres préoccupations et c'est légitime de sa part de ne pas répondre mais il faut qu'il y ait quelqu'un qui soit joignable et qui répondent à nos requêtes. »

« غير دراهم برك le prof n'est pas entendu, l'administration ne rend pas la tâche facile en n'écouter pas le prof. »

« Avant on faisait des meetings, maintenant il n'y a plus rien. »

« Parfois on change les groupes sans aviser les profs, mais quand on m'enlève un groupe il faut qu'on m'en donne un autre. »

« Il y a des choses qui peuvent prendre 5 minutes, une simple prise de note au lieu de ça on doit envoyer un mail, ce n'est pas facile parce qu'on n'est pas toujours à l'école, on n'a pas toujours internet à la maison, les cybers se font de plus en plus rares, ça n'aide vraiment pas.»

« Coordination entre les équipes, ne serait-ce qu'avec un post-it pour communiquer le travail fait et ce qu'il reste à faire. »

« Parfois, il y a des décisions qui sont prises sur la base de malentendu, on ne prend pas le temps d'écouter la personne, c'est malpoli et je suis dégouté du geste. »

« Je ne sais pas comment communiquer avec eux, ça peut créer des conflits mala neskout we khlass bsa7 neb9a neghli m dakhel »

« Il y a un vrai manque de communication, parfois on a des malentendus et on nous le fait payer, ils peuvent ne pas nous donner de groupes pendant 2 mois! »

« Gestion des instances entre l'équipe du weekend et celle de la semaine, comme pour la préparation d'une attestation il faut un délai de 48h, alors qu'on l'a fait en cinq minutes. Quand le client arrive pour la prendre et qu'il se rend compte qu'elle est faite en 5 minutes »

« La gestion des groupes est aléatoire, sans n'a pas commencé le groupe, il faut optimiser la gestion »

« Une fois j'avais besoin de m'absenter, on m'a dit tu te débrouilles, tu vois avec ton équipe, ntouma binatkom we 7na binatna alors que normalement on est tous la même équipe »

« Il y a des personnes qui sont recrutées, on ne sait pas ce qu'elles font ici, alors que parfois on est concerné par elles »

« Avant on était informé sur tous les changements par mail mais plus maintenant »

« Les jours où l'Acad ne travaille pas, il n'y a pas où se procurer les feutres et les brosses »

« Nous donner assez d'informations sur l'entreprise, au moins la liste avec les noms des apprenants, ça crée des problèmes en entreprise quand on est mal informé. »

« L'information doit bien circuler pour que le prof puisse accéder à l'entreprise, il y a parfois des agents vraiment, ça joue sur le moral. Il nous faut vraiment des badges pour qu'on soit identifié directement. »

« Je me sens de plus en plus comme un étranger, je ne connais plus l'organisation, ni je sais avec qui communiquer, l'organisation est upside down, qui est qui ? »

« On me demande encore de leur envoyer mon email, ce n'est pas normal parce qu'ils l'ont, je ne sais pas ils devraient avoir des listes avec le nom et la photo du prof pour l'identifier ; »

« On devrait faire des rencontres entre enseignants pour discuter de ce qu'il faut améliorer, et même avec l'administration. »

Défaut de communication et de concertation dans le département -

« Les profs ne sont jamais consultés quand on veut changer de méthode de travail alors qu'on pourrait donner un avis. »

« Quand on travaille en corporate, parfois on nous injecte des étudiants en milieu de session. Dans n'importe quel groupe au bout d'un certain temps ils deviennent une sorte de confrérie et le fait de ramener quelqu'un d'autre, surtout quand c'est un collègue, ça crée des frustrations et une atmosphère de travail pas appréciable, le prof se retrouve à faire le policier et l'intermédiaire au lieu de faire son travail. »

« Il faut donner les informations : un tel est promu Corp. Training Coordinator, on apprend les choses en dernier avec le bouche à oreille, il n'y a jamais rien d'officiel »

302 Relations avec les services environnants

Défaut de 3C

« Les choses changent vite, rapidement, on n'est pas averti par note. Quand il y a une nouvelle procédure il faut donner le temps aux gens de s'adapter pour l'appliquer. »

« Manque de communication avec le Dale Carnegie Training Dpt pour l'attribution des salles, parfois deux groupes sont programmés dans la même salle à cause d'un manque de coordination »

« Dale Carnegie Training Department: font fuir les clients parfois, ne prennent pas le temps de donner des explications. »

« Femme de ménage doit commencer le nettoyage par la réception, il n'est pas normal que le nettoyage se fasse devant le client en milieu de journée »

« Les enseignants prennent parfois la liberté de changer de salle pour donner leur cours sans nous informer : ce qui se répercute sur les apprenants, on leur indique la mauvaise salle et souvent ils pensent que c'est nous le problème »

« Les vendredis parfois les enseignants se retrouvent sans salle, parce que les chaises ont été déplacées et pas remise en place »

« Problems with teachers who take classes that are not theirs, although it's written on their attendance sheet. It's not professional doing that. I ask them to leave the class with their students.»

« Il y a des changements dans le règlement dont on n'est pas informé et ça nous tombe sur la tête le jour du paiement comme pour la comptabilisation des heures en cas d'annulation »

« Des choses sont décidées alors qu'on n'est pas informés, on l'apprend à la dernière minute quand c'est trop tard comme pour la comptabilisation des annulations»

« L'organisation des salles c'est du ping-pong des fois, les enseignants changement de salles sans informer le front office »

« On voudrait bien qu'ils soient moins carrés et cartésiens au Financial Department, humainement parlant ça serait mieux pour la communication ; »

« Les moyens de communications informels (réseaux sociaux, téléphone) entre enseignants et apprenants (pour la programmation des cours) portent parfois préjudices aux nouveaux apprenants qui intègrent le groupe => C'est toujours le front office qu'on blâme »

« L'écrit permet de « diplomatiser » les choses, baisser le ton, tout le monde peut voir alors les gens se forcent à être coopératif »

309 – 3C Verticale

Manque de 3C entre le personnel et la hiérarchie

« On fait les meetings que pendant des périodes de crise, ça peut aller jusqu'à une réunion par semaine par contre quand tout va bien, rien n'est prévu »

« Les réunions avec tous les employés sont rares »

« On ne rencontre pas assez les formateurs »

« On ne fait pas assez de réunions par rapport à avant pour toute la direction, tous les superviseurs, pour tout le monde. »

« Il n’y a pas de communication avec la hiérarchie, ils ne veulent pas qu’il y en ait. Ils ont mis en place des personnes pour assurer la liaison, c’est vrai qu’ils ne disent jamais non, c’est d’accord d’accord, sahel sahel, mais après rien ! S’il y avait des consignes bien précises il n’y aurait pas de désagrément »

« They are too busy, ils ne communiquent même pas la culture de l’entreprise »

La communication dans l’entreprise est défaillante

« Ce n’est pas tout le monde qui adopte the Corporate culture of IN-tuition qui est de préparer les gens pour le monde du travail, il faut savoir qu’il n’y a pas que l’argent »

« Il y a des gens qui ne prennent pas au sérieux les notions de cultures d’entreprises, de vision : i9oulek wech rahom ye7kou tani, ils banalisent la chose ; »

“Il n’y a pas de discussions, we need to evaluate things not only in terms of results”

“Certains infos ne circulent pas comme pour le 10ème anniversaire, je ne sais pas pourquoi surtout par rapport aux gens travaillant tous les jours »

Non prise en compte des suggestions émises par le personnel

« Les responsables sont toujours ouverts pour discuter les problèmes mais il n’y a pas de réaction derrière. »

« Avant je faisais des remarques, j’étais motivé mais j’ai remarqué que makan walou, rani nzid fel ma lel b7ar »

« Redondance des problèmes, ils ne sont jamais résolus : comme lorsque l’enseignant envoie ses étudiants faire photocopie »

« Ce qu’on dit n’est pas pris en considération et ça démotive »

« Ils ne font pas de « survey », même s’il y a des problèmes avec les sociétés ce n’est pas pris en charge. »

« Des fois je me demande est-ce qu’ils lisent vraiment les commentaires faits par les clients :les audios ne sont pas disponibles, on pourrait les mettre sur les PC »

« Les clients i7essou belli ma3ttawelhomch assez d’importance surtout quand les réclamations ne sont prises en compte. »

310 - 3C horizontale

Défaut de communication entre les directions

« Manque de réactivité de la part du Training Department »

« On signale les problèmes pendant les weekends à la réception, mais ils ne sont pas pris en charge, la session se termine sans que le problème soit réglé, les clients sentent que ce n’est pas sérieux, d’ailleurs le groupe ne voulait plus revenir. »

Manque de concertation entre les services

« Dale Carnegie : aucune communication, aucune information. Parfois on reçoit des clients qui souhaitent des informations sur le DCT, mais il n'y a personne de ce département pour les renseigner, ça porte un coup à l'entreprise ».

« Ce qui est bien avec le F.O. c'est qu'il y a une reconnaissance, un feedback positif quand les apprenants demandent nos groupes sauf que madabihoum (même le Training Dpt.) que les profs ne les dérangent pas alors que nous si on demande après nos groupes c'est pour pouvoir aider à relancer le groupe parce que parfois les apprenants ne reçoivent pas les sms et nous on peut les aider à les contacter parce qu'on reste toujours en contact avec les apprenants »

Isolement de certains services

« Si on me demande des informations sur IN-tuition je ne sais pas quoi répondre, ça ne fait pas très professionnel, surtout que c'est une école de langue et que sa première référence est l'enseignant. »

« En tant qu'enseignant, on n'a aucune info sur l'entreprise dans laquelle on va travailler, on te dit tu dois passer à telle date et contacter un tel et c'est tout, je ne sais pas mais ça me gêne d'arriver comme ça. »

« Avant on était informé de l'avancé des choses, de ce qui se faisait dans l'école, là on a été déçu de ne pas être invité à l'inauguration des centres Est-Ouest »

« Quand il y a des évènements, on est toujours les derniers à le savoir, il y a une distanciation»

Conflits entre services

« Ils peuvent être vraiment vaches parfois c'est dû à un surplus de stress, il faut peut être faire une formation dans ce sens ».

04 Gestion du temps

« Un grand chantier sur lequel il faut travailler »

401 Respect des délais

Manque de respect des délais

« You never finish a session on time, il y a toujours une à deux semaines de retard »

« Les one to one c'est embêtant, beaucoup d'annulation, on a l'impression que le programme est chargé mais on ne se rend compte à la fin du mois qu'on n'a pas beaucoup travaillé »

« Chez les clients Corporate, on s'absente à l'aise, l'école est trop flexible sur ce point, c'est même mauvais pour elle question rentabilité, une seule session peut s'étaler sur toute une année ».

« Certains groupes se ferment au bout d'un certain temps à cause du manque de sérieux des enseignants (annulation) c'est toujours le F.O. qu'on accuse de ne pas être sérieux » ;

« Parfois il y a des malentendus, les apprenants ne sont pas disponibles, ils reportent le cours ou bien il n'y a pas de salles pour faire cours »

403 Tâches mal assumées

Certaines tâches sont mal accomplies

« F.O. n'essai pas d'étudier le cas du client, ils n'essaient pas de le garder : il faut faire du cas par cas mais tellement il y a de groupes ils le font pas, et c'est pour ça qu'on va leur poser des questions. »

« Il faut un contrôle régulier du matériel, comme les agrafeuses, pour que tout soit prêt pour la réception des clients et ne pas avoir l'air de courir partout »

« Le lancement des sessions est trop lents, c'est parfois des négligences alors qu'il suffit de fusionner des groupes. »

« L'attribution des salles, parfois ils font l'effort d'accorder une salle selon la taille du groupe mais d'autres fois non »

« Les apprenants qui n'ont pas le même niveau, ça nous fait perdre du temps. »

« Les groupes sont parfois trop pleins en session intensives alors qu'il faut mettre la main à la pâte. »

« Parfois on hérite de groupes qui n'ont pas terminé le programme et c'est plutôt perturbant. »

« Le fait de devoir chercher le matériel, c'est une perte de temps sur le cours, les apprenants se plaignent. »

« Des fois je me retrouve à courir partout pour trouver des baffes, je dérange mes collègues, je sais que ça les perturbe mais je suis obligé, moi-même ça me perturbe quand on vient m'interrompre. Les clients se désintéressent du cours quand il y a beaucoup de coupures, we yebdaw yechtkou, »

« Il faut veiller à l'homogénéité des groupes en terme de niveau, quand quelqu'un ne peut pas suivre ça fait perdre du temps à l'enseignant ; »

« Quand d'autres enseignants viennent demandés une brosse, un feutre, les clients prennent ça comme un manque de sérieux »

Taches mal assumées par certains services

« La formation initiale est mal faite et quand des fautes sont faites sans le savoir on est pénalisé »

« Parfois il y a beaucoup de monde à la réception, ils n'ont pas le temps de mieux gérer l'attribution des niveaux pour les groupes ; »

« Ils sont jamais venus pour le contrôle quality »

« Il y a des fainéants qui ne font pas leur travail, les groupes de retails sont prêts et ne sont pas lancés le prof est techniquement au chômage, ils les retardent pour ne pas avoir beaucoup de travail »

« Avant il y avait un contrôle des profs, un prof expérimenté assiste au cours ou bien un responsable, maintenant il n'y a pas ça. »

« L'aspect pédagogique est pris en charge au début mais il n'y a pas de suivi, revue et corrigé, problème par rapport à l'apprentissage. Il vaut mieux avoir une tête, when it appeals on the daily life. »

« Il devrait y avoir plus de visites pour l'évaluation que ça soit pour le off-site ou le on-site, un prof qui ne bouge pas ça donne envie de dormir »

« Pour le quality control, il n'y a rien, c'est pas normal, contrôle moi pour toi pas pour moi.

« Quality control : il le faisait avant maintenant il n'y a plus ça, 3 ou 4 fois en 4ans. »

« Il faut un contrôle régulier du matériel, comme les agrafeuses, pour que tout soit prêt pour la réception des clients. »

« Pour l'Acad, 3labali ya7lilhom el khedma bzaf mais il faut assumer !! »

« I keep asking to them to come for the contrôle quality but they never came”

“Ne me contrôle pas pour moi mais pour toi , pour t'assurer que je fais bien mon travail ”

«Parfois on a besoin de quelque chose, comme pour l'attendance-sheet mais elle n'est pas préparée; je comprends qu'il y ait une charge de travail mais il faut prendre note »

« C'est vrai que la gestion des groupes est aléatoire mais il faut faire des efforts : les appeler, leur proposer des groupes »

« On ne peut jamais avoir un groupe homogène, le test de fin de session doit être efficace. S'il y a une seule personne qui n'a pas le niveau, elle retarde les autres et elle a du mal à suivre, c'est injuste et pour lui et pour ses camarades et pour l'enseignant ça fait double travail. »

« Il y a des choses qui leur paraissent difficiles alors que pour nous (enseignants) non, on a un contact direct avec les entreprises et on sait comment communiquer avec eux »

« Donner les instructions aux apprenants, je ne peux pas leur demander de me montrer le bon ! Une carte d'inscription d'accord mais le bon de paiement, ça fait trop on ne s'intéresse qu'à l'argent. Pour les livres aussi, il faut qu'on explique aux apprenants comment le cours fonctionne avant qu'ils ne commencent. »

« Les tests de niveaux sont mal faits, il y a une mauvaise attribution des niveaux c'est impossible de travailler comme ça, ça devient n'importe quoi. »

404 Facteurs perturbateurs de la gestion du temps

Dérangements durant le travail :

« Parfois une tâche qui se fait en une heure, nous prend toute la journée à cause des urgences ou quand il y a beaucoup des choses à faire »

« Parfois quand l'apprenant quitte le cours en off site ça dérange l'activité de la classe, »

« Pour la photocopieuse il y a certains qui en abusaient mais là ça nous prends beaucoup temps ; »

« Il y a des aléas en off-site, les apprenants sont souvent dérangés en cours »

05 Formation intégrée

502 Besoins en formations

Manque de formation

« Il y avait des formations avant avec des formateurs étrangers mais plus maintenant »

« On a eu une fois une formation sur la communication, de Dale Carnegie c'était très bien ça nous a permis de mieux travailler, ça serait bien qu'on en est d'autres comme pour la gestion de stress ; »

« Il faut faire une formation pour l'utilisation des PC pour les enseignants, pour éviter les pannes ; »

« Il faut des trainings en business english Les enseignants qui viennent de Bouzareah n'ont rien à voir avec le business, il y a ceux qui s'adaptent mais les autres pas ; »

« Je préfère me spécialiser en BE, s'il y avait des spécialités ça serait mieux »

« On devrait avoir des formations régulièrement, le domaine de l'éducation est vaste, il faut le faire au moins une fois par mois. »

« Il faut faire bénéficier les profs du programme Dale Carnegie aussi, »

« Il faut faire davantage de training de TEFL, mais de la pratique, pas de théorie, il faut faire ça et ça. »

« Il n'y a pas suffisamment assez de formation parce qu'il n'y a pas suffisamment de temps, ils travaillent tous, les week-ends ce n'est pas possible d'en faire. Et pourtant on fait les formations avec nos clients, pourquoi pas avec nous même ! »

« Pour la formation, même nos formateurs sont pris, ils ne sont pas disponibles pour en faire ici. »

« Il n'y a aucune formation pour les profs »

“Melli kwitek maritek”

“J'ai vu à IN-tuition Constantine je crois idirou des événements pour les profs, teachers would learn how to be creative, new techniques, new ways of teaching”

“What we need is to exchange experiences between us, quand c'est organisé c'est mieux, there are teachers who are more experienced who can give us advice on how to face some problems.”

« J'aimerais vraiment évoluer en tant que teacher, j'ai essayer the public sector and it's not interesting, c'est vrai que fel privée ya7erthou 3lik bsa7 normalement kayen la possibilité d'évoluer. »

« Avant on avait beaucoup de workshops de formations, toutes les semaines mêmes, mais ces deux dernières années il n'y en a plus. »

« Manque de formation pour le personnel aux outils utilisés pour l’accomplissement des tâches : Microsoft office »

« On vend un produit en or, le Dale Carnegie mais on n’applique rien ici ! »

« We should have some Business English trainings »

«Zéro plan de formation pour cette année Il n’y a plus de formation pour les enseignants. Alors que le domaine de la formation est large, il n’y a pas que l’Anglais, il y a les méthodes, la pédagogie, comment ajouter des jeux, comment alléger le cours »

« Il faut faire preuve de plus de professionnalisme à l’accueil, il faut former le personnel pour avoir un esprit clientèle, ce sont des commerciaux ; on ne peut pas demander à un client de revenir pour passer un test, il ne reviendra peut être pas à cause du dérangement du déplacement. »

« Il faut des formations de comment gérer une classe, on n’a pas plus de formation depuis un moment déjà. »

« Il faut des workshops sur l’utilisation des extra materials ça serait bien. »

« On a eu une promesse de formation mais apparemment il n’y a rien, c’est dommage avant avec le prof australien on devait apprendre comment enrichir le cours mais on ne l’a pas terminé. »

503 Compétences disponibles

Compétences partiellement utilisées

« Compétences non utilisés : ‘beaucoup d’idées pour améliorer l’organisation du travail mais pas assez de temps/moyens pour les développer, pas l’espace requis pour y réfléchir. »

“Where I used to work I was a manager with total freedom, asking students to make presentation. I’ve got a lot of things I wish I could do here: camera and video, working on body language, collective and interactive games, competition between groups. I have the OK then nothing you are left alone to do things, you don’t have the necessary support»

Manques de spécialistes

« Il y a un manque de spécialistes, au lieu de dépenser de l’argent à former ces personnes, il faut recruter des professionnels dès le départ »

« Il y a des enseignants qui ont fait Bouzareah, ils n’ont aucun rapport avec le business, on leur donne des groupes pour enseigner Business English, ils se retrouvent à enseigner le cours directement à partir du livre, et même s’ils connaissent la définition de chaque mot, ils ne peuvent pas comprendre à quoi ces concepts renvoient concrètement parlant. »

504 Dispositifs de formation

Manque de programme de formation

“Sweep under the rug : Oct. Schedule : formation mais والومادرننا »

“C’était beau avant avec les formations, كانو قايسينها, c’était vraiment impressionnant : super intéressantes”

Manque de suivi des formations

« Manager son équipe » : l’entreprise a dépensé beaucoup d’argent sur cette formation s’il n’y a pas de suivi derrière, ça ne sert à rien »

« Les formations sont très bonnes mais on n’a pas le champ d’action pour les mettre en pratique comme pour celle de « leadership et management »

Qualité des formations non satisfaisante

« There are no trainings, au début on nous a dit, on va faire ça et ça alors qu’en vrai il n’y a rien, le seul ‘training’ c’est pour l’utilisation des différentes feuilles, c’est pas un training ça. »

« Les personnes en charge de juger les compétences des profs, doivent avoir une certaine compétence pour le faire. Les profs ne sont pas convaincus que ces personnes soient habilitées à le faire. »

« On nous fait des trainings sur comment enseigner ! I’m not involved in a way or in another... ce qui serait intéressant c’est des formations Dale Carnegie sur la communication par exemple périodiquement, on est des facilitators après tout, on facilite l’apprentissage aux adultes alors que certains enseignants sont trop méthodiques. »

« Les formations doivent être adaptés aux besoins des personnes ou encore cibler un compartiment bien définis et non pas faire des formations génériques »

« Problèmes dans la formation initiale des enseignants, elle n’est pas faite correctement »

« On nous a programmé une formation mais qui était plutôt pour débutants, nous on a besoin de cours pour perfectionner nos méthodes d’enseignements »

« Les formations sont les bienvenus chez les étudiants mais parfois au bout d’un certain temps on se rend compte que c’est une perte de temps. »

« Quand on programme une formation, il faut quelqu’un de qualifié pour le faire, plus expérimenté. »

« Il y a eu des workshops où le sujet affiché semblait être intéressant mais après il s’est avéré que makan walou. »

« Les formations ne sont jamais terminés, et du coup on n’a pas de certificat. »

« On prenait la peine d’assister aux formations, mais après tu te retrouve bredouilles. »

« Parfois les cours sont mandatory , you have to come sinon sanctions, c’est jamais terminé , ce n’est pas tous les formateurs qui sont intéressants, c’est frustrant quand on fait l’effort et qu’on n’a rien, ça ne fait pas crédible. »

Les actions de formation ne sont pas assez anticipées

« On est une école de langue il faut qu'on puisse maîtriser les langues mais on ne peut pas faire une formation ici parce qu'il n'y a pas assez de temps ou bien on est dérangé en cours du coup on préfère faire des cours ailleurs. »

« There is no time to follow the initial training because you've already started working though its important for teachers »

06 Mise en œuvre stratégique

601 Orientations stratégiques

Inquiétude concernant la stratégie

« Avant il y avait vraiment du monde ماكانش وين تحط رجلك , maintenant on a l'impression que ça se dégrade. »

« La qualité n'est pas au top et ils ne font rien pour vérifier ça. »

« Avant le 18h /20h c'était le meilleur créneau, maintenant il n'y a plus ça »

« La vision de l'entreprise, je ne sais pas si elle est faite sur cinq ans ou est-ce qu'on essaie vraiment d'imaginer l'entreprise dans 50 ans »

« On a tous le même objectif, c'est gagner de l'argent mais il y a plusieurs façons d'y arriver »

« Avant on distribuait les flyers partout, aux universités, on le fait plus ça maintenant »

« Avant il faisait beaucoup de choses pour la publicité, des flyers aux universités, maintenant rien, si ce n'est pas Sofiane qui le fait, personne ne le fait. »

« Avant on faisait extracurricular activities, karaokés, celebrations, maintenant on ne les voit plus, elles se font à titre individuelles »

« Je ne sais pas si les objectifs des personnes trouvent un point de rassemblement »

« On a perdu beaucoup de retail parce qu'on ne fait plus ce qu'il faut pour le retail, il y a beaucoup de choses, des fois ce sont les enseignants mêmes qui pose problème »

« On ne sait pas quelle est notre stratégie, j'ai l'impression qu'on construit ce qu'il y a entre la base et le ciel mais il n'y a pas de base. »

« L'école doit garder sa réputation mais parfois on sent que les nouvelles recrues ne sont pas impliquées. »

« Le retail représente 20% de nos recettes, on est limité vu l'espace mais avec les corporates : the sky is the limit. »

« Je ne sais pas s'il y a une croissance économique parce que personnellement je trouve que la situation s'est dégringolée pas mal. »

« C'est un environnement viable, mais au fil des années quand il y a une expansion ce n'est pas facile de garder la même ligne positive »

« Le rapport qualité/prix n'est pas respecté »

« On privilégie le Corporate aux dépens du Retail et je trouve que l'école se vide »

« A Constantine les écoles de langues ont un bon niveau, c'est difficile de se faire une place, il faut être compétitif »

« Il y a une politique de catégorisation des clients ce qui n'est pas bon : un service doit être rendu de la même façon à tous »

« On se sent vraiment dans une école ici, c'est confortable, mais je me fais du souci parce que les salles de cours deviennent des bureaux. »

« IN-tuition peut vraiment faire des exploits, c'est comme ça que je pense, il y a juste des choses qui nous empêchent d'évoluer. »

« L'école doit être gérée plus sérieusement, je sens que ترخات الحالة »

Manque d'information sur la stratégie

« Un manque de communication sur les choses basiques, alors la stratégie il n'y a rien. »

« Tout se fait dans le secret ce qui fait que la personne entre dans un engrenage, on vient faire ses 8 heures sans se soucier de quoi que ce soit »

« Les objectifs ne sont pas communiqués, seulement des pourcentages, on n'a aucune vision sur ce qu'on doit atteindre ce qui devient une source de démotivation »

« On ne connaît pas les objectifs de l'école, on vient on enseigne et on s'en va. »

« On ne connaît pas les objectifs de l'école, il y a un égoïsme des deux côtés »

603 - Démultiplication et organisation de la mise en œuvre stratégique

Certaines personnes travaillent dans leur intérêt personnel

« On travaille tous dans la même entreprise, on doit tous poursuivre le même objectif et collaborer pour l'atteindre tous ensemble, l'individualisme ce n'est pas bien, écraser l'autre pour réussir. »

603 Absence de plan de communication

« Non-clarté des objectifs chez le personnel dû au manque de communication »

605 Système d'information

Information de pilotage insuffisantes

« Il faut mettre en place beaucoup de choses, des indicateurs de performance, de rentabilité parce que le chiffre d'affaire ne veut rien dire. »

« On n'a pas d'indicateurs de gestion ni de tableau de bord »

« Abs de sys. d'info alors que c'est le cœur dans une organisation de services. »

606 - Moyens de la mise en œuvre stratégique

Manque de moyens par rapport aux objectifs fixés

« Il faut donner aux employés les moyens pour atteindre les objectifs souhaités »

607 - Gestion du personnel

Difficulté à gérer les effectifs

« Les gens ne savent pas faire la différence entre ce qui est prioritaire et ce qui est urgent, c'est ce que j'essaie de faire en leur demandant de faire une liste de ce qui doit être fait, est-ce qu'il faut traiter les choses par ordre d'arrivée ou par ordre d'importance, on essaie de trouver des solutions à travers des discussions. »

« On a un problème de ressource humaine, si je pouvais déléguer je le ferai, on a besoin de trouver les bonnes personnes, avant je gérais même le front office mais maintenant ça va, avec la nouvelle équipe. »

« Les enseignants c'est une population spécifique, c'est des consultants, ils ne sont pas là à 100 %, on essaie de leur offrir ce qu'il faut, il faut savoir que nous sommes l'école qui paye pratiquement le mieux et chaque premier du mois tout le monde est payé alors que parfois le client nous ne nous paie pas, on perd des millions et des millions de dinar mais on s'assure que les enseignants soient payés. En contrepartie, on leur exige un travail administratif qui facilite la formalisation sur la base d'un suivi hebdomadaire avec le scanne. Parce que parfois on te laisse de très mauvaise surprise, aucune trace ! »

« Le challenge est encore plus difficile pour Khadidja, elle doit développer des programmes, ce n'est pas facile »

On essaie de faire de notre mieux mais il y a des éléments qui ne seront pas forcément contents parce que nous avons une vision globale du top management. Il y a des éléments Le A player, B player et le C player. Les A players, plus jeunes, ils s'investissent, plus jeune d'âge. Tu es bon pour ça, tu fais ça. On est dans une période charnière, on essaie de faire du social, c'est beau le social mais parfois il y a des choses avec lesquelles tu ne peux plus convenir »

« On est conscient qu'il y a beaucoup de choses à améliorer : on est dans un virage très rapide, on était 7 à 8 personnes, là nous sommes 32 personnes en plus des formateurs, on a besoin de prendre le temps, de réviser certaines choses, de valoriser notre RH. »

Les salaires sont en inadéquation avec les responsabilités assumées

« Ana el fa9ir fihom ga3, pourtant makanch wa7ed yekhdem kima ana, nhar kamel wana wa9ef mane7besch, nkhadem ktar men lazem bla ma nréclami walou, ana machi electricien we ndir hadik el khedma, ana signit 3la agent de sécurité, we dorka rani ndir koulech »

« Partout le Business English est mieux payé que le General English, parce que c'est plus détaillés, plus techniques, alors qu'ici c'est pareil. Alors que le Business English est plus cher que le General English. »

« Depuis plus de 5 ans le salaire n'a pas changé, ce n'est pas normal, alors qu'il y a l'inflation, tout a augmenté sauf le salaire, l'exemple le plus basique c'est le transport, ça a augmenté de 100%, un sandwich a augmenté de 50% !! »

« Il faut vraiment avoir « a compensation » pour le protocole, l'm a capitalist !

« Il y a des petites écoles qui proposent les cours avec le même salaire pour les profs, ce n'est pas normal. »

Absence de système de motivation :

« La paie est toujours la même, jamais je n'ai droit à un bonus pourtant je travaille plus qu'il en faut. »

« Les team buildings c'est les enseignants qui l'ont fait entre eux, ça devrait être fait plus souvent; »

« Il faut avoir une grille de salaire pour qu'un employé ait une vision sur le développement de son salaire. »

« On sent qu'on ne peut pas se développer ici. »

« Avant j'étais contente de donner la grille d'évaluation je pensais que ça servait à motiver les enseignants, quand c'est positif, tu as plus de groupes mais finalement non »

« Je voulais vraiment arrêter, il y a un déséquilibre, il y a des enseignants qui ne sont pas forcément plus compétents que toi mais ils ont plus de groupes. »

« Moi là, je viens je donne des cours et je m'en vais, si je trouve mieux je pars, biensûr je finirai ma session mais voilà il n'y a rien qui me motiverai pour rester. »

« Certains n'ont jamais été promu, ça dérange, est-ce qu'on a parce qu'on gueule ou c'est la compétence ? Personnellement je n'aime pas entrer en conflit ; »

« Il faut construire une relation gagnant-gagnant; »

« Là où je travaillais avant, le boss n'était pas vraiment proche des employés, à peine bonjour/au revoir mais tous les employés étaient satisfaits parce que leur travail est bien rémunéré, quand ils ont besoin d'avance sur salaire il les reçoit. »

« Il faut essayer de motiver les profs, pourquoi pas leur faire des concours, des jeux et offrir des prix, je ne sais pas comme un voyage à l'étranger, une formation.. ça évite qu'on se démotive. »

« Il y a une focalisation sur le staff alors que les enseignants sont tout aussi importants, d'ailleurs depuis que je suis là il y a eu plus de turnover dans le staff que chez les enseignants »

« Quand il y a un bon chiffre d'affaire, les profs ne reçoivent pas de bonus, c'est toujours le staff »

« Tous les profs sont traité sur le même pied d'égalité alors que il y a certains qui sont bons, il y a d'autres qui ne le sont pas, valoriser le travail des enseignants bons, un merci ça ne tue pas surtout quand ils ont un feedback positif de la part des clients »

« L'école doit valoriser l'enseignant parce que c'est un métier où on est solitaire face à un groupe, parfois on est mal perçu, on ne peut pas plaire à tout le monde »

« On nous dit oui oui après rien, il y a des personnes qui enseignent depuis 3 ans, qui méritent mais il n'y a rien. »

« La reconnaissance des efforts n'est pas suffisantes alors que c'est nécessaire pour nous motiver »

« On nous parle de seniority through time, experience, they paint you a pink word but once you start, انت دبري على محايينك »

« Il faut savoir motiver le personnel »

« Les réunions ne concernent que les bonus, on pourrait revoir le salaire par rapport à la participation réelle, quand il y a un bon feedback; »

« Il faut accorder des bonus aux profs, »

« Je crois qu'on ne prend pas les compétences en considérations, ça crée un problème de motivation »

« Les profs n'ont jamais de bonus »

« Le salaire déclaré on ne peut pas faire grand-chose avec, demander un logement, un crédit »

« On nous raconte qu'on est tous une famille et qu'on travaille tous ensemble, mais c'est la hiérarchie elle-même qui dit : At the end of the day it's business. »

« Il y a des profs assurés qui ont donné toute leur disponibilité à IN-tuition, c'est leur seule source de revenue, ces profs ne devraient pas souffrir. Il y a des périodes où il n'y a pas beaucoup de travail : il faut que le travail soit réparti sur ces profs. »

« Il faut que ça soit important pour eux que ces profs ne manquent pas d'argent en leur assurant un volume horaire respectable. »

Le type d'évaluation des employés est remis en cause

« La grille d'évaluation n'est pas nécessaire parce qu'elle n'est pas fiable même ceux qui l'ont fait la considère comme non fiable, il vaut peut-être mieux avoir un cahier de doléances »

« La grille d'évaluation c'est une horreur !! On peut demander une appréciation globale oui mais là il y a trop de détails je ne pense pas qu'un apprenant puissent répondre correctement à tous ça »

« Le système d'évaluation is not fair, the test itself is not adequate du coup ça ne reflète pas la réalité du niveau de l'apprenant; »

« La grille d'évaluation c'est du n'importe quoi, une dévalorisation de l'enseignant, c'est lui-même qui la remet aux étudiants, alors que nous en tant qu'algériens, quoi qu'on est essayi d'être friendly et cool avec les étudiants, il y a toujours une image d'autorité de l'enseignant après on leur donne une feuille pour le juger sur certains critères vraiment, en plus c'est à la fin de chaque session, même les apprenants en ont marre. »

« La grille d'évaluation, les apprenants pensent que c'est n'importe quoi, ils disent quand il y a un problème ils peuvent aller réclamer directement, en plus un prof peut remplir la grille lui-même, c'est ridicule »

« I don't think they take la grille d'évaluation into consideration »

« Pour évaluer un prof, une séance ne suffit pas, it's disgraceful, il faut au minimum deux séances et il faut deux avis de deux personnes compétentes et il faut prêter attention aux relations interpersonnelles, qu'il n'y ait pas de conflits entre l'évaluateur et le prof, il faut des personnes neutres. »

« La grille d'évaluation c'est juste un protocole, on s'en fiche du résultat, elle n'est pas prise en considération. »

« La grille d'évaluation is fair-enough mais seulement quand on a à faire à des gens professionnels comme apprenants alors que ce n'est souvent pas le cas. Les apprenants ne sont pas sérieux par rapport à ça. »

Effectif insuffisant

« Manque d'effectif, surcharge les clients s'impatientent »

« Répartition des tâches différentes : on pourrait répartir les tâches d'une façon meilleure mais l'effectif ne le permet pas »

« L'effectif ne permet pas de répartir les tâches autrement »

La politique de recrutement est contestée

« Il y a des profs ce n'est pas leur place ici: j'ai entendu un dire « You and I am ... » comme quoi ça le verbe suit toujours le « I », c'est grave ! »

« Il y a des personnes qui ne devraient pas donner cours, ce n'est pas parce qu'on parle la langue qu'on peut l'enseigner. Nous même si on a quatre ans d'étude dans cette langue derrière nous, et une certaine prédisposition à enseigner, on a besoin de nous donner des conseils entre nous. »

« La qualité des profs a baissé, Sofiane a trop d'occupations. »

« Recrutement des personnes dans les nouveaux centres d'IN-tuition, il faut qu'ils aient la même mentalité qu'ici. »

Politique salariale est contestée

« L'histoire de l'assurance me pose problème, on est bien payé mais on est déclaré à 25000 DA seulement »

« Pour la question d'assurance, tu n'as aucun avantage, tu ne peux même pas faire un dossier visa. En plus quand il n'y a pas de travail t'es au chômage, tu ne touches rien : الریح في الشباك »

« INTuition c'est une grande société, pour l'assurance des profs ça devrait pouvoir être fait dans une période moins courte surtout pour les profs qui prouvent assez tôt qu'ils sont bons. »

Manque de formation, d'information et d'accueil des nouveaux venus

« Il y a beaucoup de recrutement mais on les voit rarement officiellement, on devrait faire une sorte de formal party en plus on nous demande de nous concerter entre enseignants alors qu'on ne se connaît pas !!»

608 Mode de management

Remise en cause du mode de management

« Il ne faut pas prendre les choses personnellement, il faut faire preuve d'objectivité »

« Le patron utilise les autres comme bouclier »

« Il n'y a pas de management ici, c'est gérer comme un حانوت »

« Focalisation sur les clients et pas assez sur ses employés »

« Avant de développer le personnel des autres, il faut commencer par développer son propre personnel »

« L'histoire de la blacklist c'est plutôt répressif, »

