

CHAPITRE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

D'après ce nous avons vue précédemment, nous avons fait l'analyse des différents résultats obtenues lors des entretiens et enquêtes sur terrain, à l'aide des différentes méthodes de collecte et d'analyse. Les résultats ont montré des relations de signification entre certains éléments que nous avons voulu vérifier pour déterminer si notre analyse est fondée ou pas. Ces analyses ont montré que quelques variables et paramètres étudiés étaient liés et ont des dépendances significatives, et d'autres pas. Ainsi, dans ce qui suit, nous allons discuter de ces résultats et ainsi que valider les hypothèses que nous avons posés pour orienter notre travail. Nous allons terminer avec quelques recommandations générales et propositions de solutions spécifiques relatives aux résultats et aux entreprises qui pourraient être intéressées par notre étude.

Section 1: Discussions et validation des hypothèses

Nous sommes amenés dans cette partie à établir la viabilité des résultats en décidant s'ils peuvent être étendu ou seulement limité à une entreprise spécifique. Nous discuterons donc des résultats obtenus. Dans cette optique, nous allons voir en premier lieu, la discussion et la validation de la première hypothèse spécifique. Et en second lieu la discussion et la validation de la deuxième hypothèse spécifique.

1-1. Discussions et validation de la première hypothèse

Les résultats doivent être discutés afin de comprendre l'importance des démarches et des informations obtenues relatives à notre étude. Nous allons par cela donner un sens à nos résultats. Cette section est réservée à la première hypothèse qui est « Maîtriser les impératifs de l'innovation managériale contribue à accroître la valeur ajoutée de l'entreprise ».

1-1-1. La créativité en termes d'avantage entreprise

Quand on parle d'avantage par la maîtrise de l'innovation management au sein de la société Maki Company, c'est d'abord en fonction de la stimulation des idées créatives sources de valeurs à l'avenir. Mais avant cela, il est nécessaire de savoir que la créativité des employés au sein de l'entreprise est stimulée par : voie de considération et d'écoute, par la mise en théorie de ces idées pour valider la cohérence avec les objectifs de l'entreprise ; par la mise à disposition des moyens de leur mise en pratique ; par le soutien et l'appui aux salariés ; la

qualité des informations circulant ou la communication ; et enfin la validation de l'effectivité du résultat attendu.

Pour l'entreprise, la stimulation de la créativité des employés produit donc comme bénéfice principal pour l'entreprise, un climat de confiance et de cohésion au travail en son sein avec 45% de voix lors des résultats. Cela est possible grâce à la mise en place d'un management participatif promouvant la stimulation de cette créativité.

L'entreprise connaît par ailleurs une faiblesse quand il s'agit de promouvoir ou d'augmentation les éventuelles innovations avec seulement 20% des voix. La difficulté à créer et à permettre le succès du produit nouveau est aussi dû à des contraintes temporelles et contraintes au niveau des coûts lors de la transformation tangible des idées créatives.

Enfin, promouvoir et maîtriser le facteur créativité n'influence pas nécessairement le succès du produit nouveaux ou son progrès car nombreux variables surviennent encore comme l'évaluation scrupuleuse de ces idées, et les différents tests et calcul d'efficacité lors de son développement.

1-1-2. Un management qui tend à être prospère face à l'incertitude

D'un côté, face à l'incertitude mais surtout par la maîtrise d'un management moderne, dans une optique d'innovation, il faut faire face aux changements et aux risques qu'il encoure. Pour la société Maki Company, d'après nos résultats, les employés ont plutôt des difficultés à s'adapter aux changements lors des premières phases. En effet, on a constaté un taux de non adhérence aux changements de 74% de la part des employés. Il faut donc que l'entreprise se concentre plus sur la manière d'adapter une nouvelle procédure ou autre changement pour éviter toutes formes de résistance au changement.

D'un autre côté, la maîtrise de l'innovation managériale met un accent sur la gestion efficace des collaborateurs en vue d'en tirer les meilleurs avantages. L'entreprise accorde à ces collaborateurs plus d'autonomie au travail. D'après les résultats observés à partir du TDR, 43% des employés atteignent les objectifs préétablis. Ensuite, la productivité vient en second lieu, et enfin l'attitude responsable.

1-1-3. La motivation et la confiance comme source de compétitivité

La confiance par le management participatif s'installe lorsque chacun aura la sensation d'être indispensable au bon fonctionnement du système, qu'ils pourront participer aux prises de décision et à la production d'idée de valeur pour l'entreprise.

La motivation et la confiance étant des variables interdépendants, permettent à l'entreprise d'atteindre tout d'abord ses objectifs avec une importance de 88% sur 100% d'objectifs atteints, puis suivis de cela une bonne qualité de travail, ensuite le respect du timing, et enfin une diminution du taux d'absentéisme de 54% qui est déjà un grand exploit en termes de productivité.

La motivation des employés au sein de la société est influencée en général par des facteurs financiers tels que les primes ou l'augmentation des salaires. Ensuite après cela le degré de la mise en confiance de chaque employé afin qu'il puisse par lui-même une source de développement pour la société. En effet, comme constaté au niveau des résultats, il y a une dépendance entre le facteur motivation-confiance et productivité de l'entreprise. Pour ne pas oublier, il y a également une influence faible au niveau des cadeaux offerts ou des félicitations. Ce ne sont donc pas des sources de motivation influente.

D'après les tests de dépendance, il est aussi évident que maîtriser la motivation en management des ressources humaines accroît leur développement personnel du fait du bien être au travail donc influençant progressivement l'accomplissement des tâches de travail (productivité) et l'atteinte plus facile des objectifs.

Par ailleurs, il y a des difficultés au niveau de la maîtrise de la motivation et la confiance, car cette condition est indispensable compte tenu des luttes de pouvoir mais aussi du climat de méfiance et des peurs qui règnent au sein des entreprises compte tenu du contexte économique actuel.

1-1-4. L'importance de la compétence pour la société

Comme on a vu dans les résultats, la compétence des employés a une signification importante au niveau de la libération du potentiel d'innovation de chacun d'eux. C'est au niveau de la compétence que les produits nouveaux ou les idées nouvelles prennent naissance.

1-1-4-1. Force du management de l'entreprise face à un monde en mutation

Face à un monde en mutation, l'entreprise doit tenir compte des risques afin de rester compétitive. Concernant les risques par rapport à l'image de marque, il n'y a pas vraiment d'appréciation négative de la part du public de la marque en rapport avec son degré d'innovation. Ensuite, par rapport aux risques liés au test de produits nouveaux, il n'y a pas vraiment de difficultés liées au choix de la cible, puisque les cibles choisies pour tester le produit font déjà partie de la base de données de l'entreprise (clients fidèles). Mais également, il n'y a pas vraiment de difficulté financière sur l'allocation des ressources nécessaires aux tests de produits nouveaux sur le marché.

Pour la société Maki Company, il n'y a pas vraiment de risques sur l'innovation liés à l'image ou aux produits puisque les produits se vendent tout seuls. Mais néanmoins, certains risques sont limités dès la phase d'exploration du produit. C'est-à-dire lorsque le produit est testé par rapport aux autres produits sur le marché (adaptation du produit).

Enfin concernant la gestion des risques liés à l'innovation des procédures (on parle de changement), on peut dire que des difficultés significatives sont présentes, vu que la lassitude au travail est assez élevée (68%), cela est due au taux élevé de mécontentement des employés face au changement (62%) ; mais également apparaissent une perte de confiance en soi des employés et une difficulté de productivité.

1-1-4-2. valeurs ajoutées par la compétence, et la gestion des carrières

Pour l'entreprise, comme on a dit plutôt, la compétence des salariés est source de performance. Effectivement, la gestion des carrières et des compétences tient une place importante dans le système management de l'entreprise. Comme toute société est vouée à se développer dans son secteur d'activité, parallèlement le personnel doit évoluer avec elle sur tous les plans en remplissant leur obligation de manière efficiente, en ce sens les dirigeants ont aussi l'obligation de mettre à leur disposition tous les moyens nécessaires et des formations adéquates à cet effet. En effet, on peut dire que les formations délivrées au sein de la société sont suffisantes (65%). De plus, les moyens mis à la disposition des employés sont aussi considérés suffisants (76%) pour pouvoir atteindre les objectifs.

La bonne maîtrise du facteur compétence par l'innovation managériale, par les avantages d'avoir des employés compétents, se traduit par une forte compétitivité et

l'aspiration à la pérennisation de l'entreprise (69%), ensuite par un haut degré de productivité, une facilité d'atteinte des objectifs et une meilleure génération d'idées de valeur.

Les évolutions de carrière significative se fait surtout au niveau de la partie exploitation (Cf Annexes : Organigramme). Mais concernant la partie dirigeante, on parle surtout d'évolution de salaire. Le développement des compétences (formations) se fait surtout au niveau du personnel administratif (comptable, responsable stock et approvisionnement, responsable production, designer, infographiste & paoiste) dans le but d'accroître toujours le niveau de performance de l'entreprise.

Par ailleurs, d'après ce que nous avons vu dans les résultats, on peut dire qu'il y a une dépendance entre compétence des employés et libération du potentiel d'innovation des salariés. En effet, comme nous l'avons vu plutôt, par la compétence, il y a plus de possibilité de création d'innovation (par les idées de valeur). Mais également, pour stimuler la libération du potentiel d'innovation des salariés, la société laisse recours à la libre expression et les pressions qui sont source de stress pour les employés, ne font pas partie des méthodes de gestion des ressources humaines.

1-1-4-3. Aspect de l'engagement et de la fidélisation des employés au sein de la société

Enfin, les employés qui sont dit fidèles pour l'entreprise atteignent une durée de travail de 5 ans en moyenne. Mais leur nombre ne sont pas considérable. Comme toute société est vouée à se développer dans son secteur d'activité, parallèlement le personnel doit évoluer avec elle sur tous les plans en remplissant leur obligation de manière efficiente, en ce sens les dirigeants ont aussi l'obligation de mettre à leur disposition tous les moyens nécessaires à cet effet.

Comme faiblesse encore présente au sein de la société gestion de carrière et fidélisation des employés ne vont pas dans le même sens et n'ont pas un rapport direct puisque la gestion de carrière se limite au moment où il faudrait renouveler la ressource humaine car il faut plus d'énergies, de nouveaux systèmes qui requièrent de nouvelles compétences et approches.

1-1-5. Maîtriser un management compétitif

Au niveau de l'aspect organisationnel, la maîtrise du management compétitive se gère surtout au niveau de la référence par les objectifs préétablis avec 55% des avis des employés. Ensuite l'utilisation d'outil de suivis (18%) et l'utilisation d'outil de pilotage (12%) sur un niveau pas

trop éloigné. Et enfin, en dernier, une démarche de reporting pas très significative soit 5% du pourcentage des avis seulement.

Au niveau de la gestion des moyens, l'attention de la société est surtout focaliser sur la gestion des moyens humains (56%) pour promouvoir les avantages qui en découlent, car c'est là surtout pour l'entreprise que le facteur compétitivité est le plus présent.

Il y a néanmoins une faiblesse au niveau organisationnel si on parle de maîtrise de management innovant. L'entreprise n'entame pas vraiment de reporting formalisé mais utilise plutôt un système de feed-back (ou retour d'information) à chaque niveau et auprès de chaque département. Pour gérer et adapter les décisions qui découlent de ce feed-back, il faut tout d'abord que les informations soient complètes, susceptibles d'être chiffrés, puis les décisions seront prises en fonction de ces critères. Si cela requiert une allocation de ressource financière, il faut ensuite vérifier en fonction de la comptabilité si cela est réalisable.

1-1-6. Gérer un projet Design pour combiner les atouts de l'innovation managériale et l'innovation technique

Pour voir la relation directe entre l'innovation managériale et le design management au sein de la société, une discussion sur la gestion d'un projet design est nécessaire, afin de voir les atouts que cette combinaison procure à l'entreprise.

Une des utilisations prioritaires du design management dans l'entreprise est au niveau de la gestion des projets. La société Maki Company, toujours dans le but de promouvoir la créativité et d'en dégager de la valeur lors du développement des idées, dispose d'une équipe projet. Chaque département est composé d'une équipe projet pour que chaque projet soit en cohérence avec le système et pour le système tout entier.

Concernant la gestion des projets au sein de Maki Company, sa définition dépend tout d'abord de la cohésion par rapport à la politique, aux stratégies et aux objectifs de la société. En effet, les impératifs de l'innovation managériale se mêlent avec l'utilisation du design au niveau des leviers de l'entreprise afin de produire de la valeur ajoutée et permettant à l'entreprise d'être compétitive.

La collecte des informations afférentes au projet, soit à l'interne qu'à externe, dépend des études au préalable. Ces études concernent les études financières et de rentabilité, les études de marché, les études de la concurrence. Mais aussi de voir la part de marché de l'entreprise, son positionnement, et sa viabilité.

La conception et le développement d'une offre au sein de l'équipe, requièrent la participation effective de chaque membre au sein d'un groupe de travail centré sur un même objectif et la cohésion de chaque activité. Cette étape requiert également une préparation à des éventuels problèmes et une disponibilité des solutions alternatives et immédiates.

Le projet est évalué par l'adoption d'une méthodologie établie à l'avance par l'entreprise elle-même, qui est appropriée aux termes des objectifs fixés.

Lors de la réalisation du projet, avant de le lancer pour de bon, il doit être évalué au niveau de chaque département. Par cela, il faut mesurer son impact sur le marché et obtenir des rapports chiffrés pour son évaluation.

Enfin, lors de la transformation du projet en offre tangible, la société procède à une étude de marché. Tout commence par la définition du prix du produit par rapport au prix du marché, en utilisant la politique d'écrémage. Ensuite, les responsables en Marketing définissent la campagne de vente du produit. Ils envoient d'abord des mails auprès des clients fidèles pour leur demander leur avis sur le nouveau produit à lancer ; ou l'entreprise participe à des festivals, cela dans le but de faire remarquer les spécificités du produits d'abord à ce niveau pour voir son niveau d'appréciation au lieu de tout de suite le mettre en boutique (phase de pré-compagne). Quand le produit est vue comme adhérent, c'est là qu'il est lancé et mis en vente.

1-2. Discussions et validation de la deuxième hypothèse

Afin de mieux comprendre nos résultats, il est nécessaire encore de discuter de ces derniers. Nous poursuivons notre travail par le débat sur notre deuxième hypothèse qui émet que : « une bonne utilisation du design management comme outil de l'innovation technique est source de compétitivité et de bénéfice pour l'entreprise et pour sa clientèle ».

1-2-1. Un design management producteur de valeur par l'offre

Comme nous le savons déjà, en design management le but est de satisfaire le consommateur tout en veillant à ce que l'entreprise soit rentable.

1-2-1-1. Produit répondant à la satisfaction du consommateur

Tout d'abord le produit est choisi parmi ses concurrents par sa qualité, c'est le pourcentage de critère de choix le plus élevé donné par les consommateurs avec un pourcentage de 33,3%. Le suivant de près, le design du produit (style, design graphique, forme,...) avec un

pourcentage de 31%, et ensuite le choix par rapport à la marque, et enfin un faible choix par rapport au prix. Effectivement, la société ne fait pas de son prix un grand atout face à la concurrence car elle n'a aucun problème en ce qui concerne le degré d'acceptabilité de son prix par rapport au prix du marché. Le prix est certes légèrement plus élevé par rapport à la concurrence mais les produits se vendent tous seuls comme toujours. Néanmoins, ce n'est pas tout le monde qui achète en grande quantité les produits de la marque car par rapport au prix global du marché et au pouvoir d'achat de chaque consommateur en ce qui concernent les produits d'habillements et accessoires, le prix est relativement haut, donc consacré à une clientèle plus ou moins spécifique.

Le plus grand bénéfice perçu par les consommateurs est l'universalité des produits, avec 25 voix sur 43. C'est-à-dire que les produits sont tous de suite reconnus partout où on va grâce à sa qualité et à ses spécificités. Suivis de près par la simplicité d'usage de ces produits.

L'utilisation du design prend surtout une grande part au niveau du produit et de l'aspect. Dans le domaine de l'innovation, l'utilisation du design permet à l'entreprise de diversifier ses produits ; de se réinventer dans le domaine textile et d'avoir également une forte présence au niveau international. Elle permet à l'entreprise de se développer de façon à maîtriser en permanence les acquis, de trouver des solutions adéquates aux problèmes rencontrés, d'investir à bon escient pour une croissance rentable. Lors de la création du produit, la société articule le design à l'outil industriel (maîtriser l'outil de production) pour produire l'offre innovante et performante. L'aspect du produit est attaché à sa forme, à son style, à sa marque et à l'image qu'il véhicule. Plus le design est performant au niveau du produit, plus la marque gagne plus de notoriété.

1-2-1-2. Valeur ajoutée sur l'entreprise

L'utilisation du design au sein de l'entreprise génère des avantages qualitatifs tels que l'accès à de nouveaux marchés, mais aussi la création de nouveaux marchés d'où l'augmentation de la part de marché de Maki Company. C'est également par l'approche du design management que l'entreprise peut pénétrer de plus en plus de marchés export. Cela est possible grâce au gain de notoriété de plus en plus du produit (et de la marque), mais aussi un style unique, et l'innovation par la création des accessoires allant avec le produit.

Comme on l'a énoncé plutôt, la diversification des produits par l'utilisation du design, permet donc le lancement des nouveaux produits (plus performants encore). On constate une

optimisation du cycle de vie du produit et la participation de l'entreprise aux efforts de développement durable (qualité des matières premières pour la production, suivant les normes ; et cherchant à promouvoir l'économie malgache ; création de nouveaux poste). Et enfin, un des bénéfices actionnées par le design est l'innovation d'usage (se référer aux besoins du client ; se démarquer de ce qui est habituel et ce qui se voit partout).

1-2-2. Un design management producteur de valeur sur la marque

En utilisant le design management au niveau de la marque (par la performance et l'innovation produit), des impacts positifs sur les clients ont été constatés ; mais aussi des avantages qualitatifs, quantitatifs et financiers au niveau même de la société.

1-2-2-1. Consommation de la marque et satisfaction clientèle

En premier, il y a la différenciation de la concurrence et la notion d'exclusivité. Mais aussi une augmentation de la notoriété de l'entreprise. Cela a pu être démontré par une étude de notoriété ou réputation au niveau de l'entreprise, par rapport à l'outil design ; par l'augmentation du nombre de nouveaux clients lorsque la marque gagne plus de notoriété ; par l'augmentation du nombre de commentaires positifs sur les réseaux sociaux.

On remarque également l'attachement de la clientèle à la marque ; et qui est d'autant plus un facteur de fidélisation clientèle.

La fidélisation à la marque est le principal avantage pour le consommateur avec un résultat d'enquête de 59.5%. Suivie de la reconnaissance du port de la marque n'importe où ou l'on va (57.1%) car comme on le sait, l'entreprise détient la part de marché la plus élevée par rapport à la concurrence, et elle a déjà beaucoup gagné en matière de notoriété.

Sur un degré de satisfaction, 19 consommateurs sur 42 sont satisfaits. Ensuite 11 consommateurs sont assez satisfaits ; 9 très satisfaits, et comme pour tout produit, il y a comme même des déçus (3). En tout, pour dire que les consommateurs sont satisfaits de la marque.

1-2-2-2. Avantages de la marque pour l'entreprise

Lorsque le levier marque est actionné par le design, les avantages qualitatifs au niveau de l'entreprise sont les mêmes que les avantages qualitatifs produits par l'action du design sur

l'offre (ci-dessus). Néanmoins, la création de nouveaux marchés ne dépend pas forcément du degré d'utilisation du design management au niveau de la marque.

Mais, sont ajoutés à cela, l'achat de produits et services associés de la marque. Cela veut dire que tous produits associés à la marque Maki Company seront de plein droit la propriété de la société (monopole de la marque dans le sens de la propriété industrielle). Effectivement puisque de nos jours, il y a tellement faussaires donc un cadre légal et juridique dans ce sens serait un traitement équitable pour tout propriétaire d'une marque désignée.

Le design agit sur le produit mais surtout aussi au niveau de la communication. En effet, pour Maki Company, le design par la marque est une communication visuelle. L'utilisation du design sur la marque se remarque aussi par l'augmentation du nombre de produits achetés une 2^e fois par les clients ; et sur l'augmentation du nombre de produits associés de la marque achetés pour la 1^{ère} fois.

Enfin, il y a aussi l'amélioration de la qualité perçue à travers la marque par les clients (image positive de l'entreprise).

1-2-3. Un design management producteur de valeur sur la relation client

Par l'utilisation du design comme levier de performance dans le domaine de la relation client, des bénéfices au niveau des clients et au niveau de l'entreprise ont été constatés.

1-2-3-1. gestion des relations client satisfaisante pour les consommateurs

En matière de relation client, le client cherche toujours ses bénéfices et la satisfaction y afférente. D'après les résultats de l'enquête, grâce à l'utilisation du design en termes d'innovation technique, la perception du client, comme marque de bonne gestion des relations clients de la société, se fonde principalement sur la prise en compte des attentes et spécificités utilisateurs avec 25 avis sur 42 personnes. Vient ensuite la prise en compte des avis et réclamations client (19 avis). L'utilisation du design permet donc une meilleure réponse à la demande client. Puis, la recherche de la fidélisation clientèle et le co-design entre le client et l'entreprise vient ensuite à environ même niveau d'appréciation (en fonction de cette satisfaction et de leur attachement à l'atout design de l'entreprise). Co-design c'est à dire la conception de l'offre par l'intermédiaire de l'utilisation des informations collectées sur les attentes des clients, et sur les moyens utilisés par l'entreprise en vue de les satisfaire mais toujours d'une manière à promouvoir la rentabilité. On remarque aussi par ailleurs que

d'après le client, la performance d'une communication externe (sur le client) n'est pas trop remarquée de la part de Maki Company (juste 10 voix) mais que du moins, la société retire une bonne cohérence de cette communication et une bonne entente entre client et entreprise.

Sur un degré d'appréciation du service client de la société par les consommateurs, on peut dire que Maki Company gère bien son service client (47.6 %), et que même un certains consommateurs trouve ce service très bien (26.2 %).

On peut dire qu'il y a une dépendance entre l'action du design dans les relations client et la qualité de service offert, donc facteur considérable de satisfaction clientèle.

1-2-3-2. Bénéfice qualitatif pour l'entreprise

Un des bénéfices qualitatifs au niveau de l'entreprise est l'augmentation du taux de ré-achat de produits de l'entreprise. Ensuite, il y a l'optimisation du cycle de vie du produit quand il est adhéré et adopté par le consommateur. Puis, la baisse du nombre de plaintes liée au produit (meilleure relation client).

La gestion de l'innovation est aussi tournée vers le client pour mieux le gérer et éviter les risques. Et enfin, il y a le développement du numérique dans l'entreprise (par la révolution technologique des matériaux industriel, et des matériaux informatiques) car toujours en fonctions des attentes des consommateurs qui se lient avec l'avancée technologique et l'innovation.

1-2-4. Un design management bien utilisé au niveau du process

A part sur les trois derniers leviers, le design management est remarqué comme source de bénéfice au niveau du système organisationnel même de l'entreprise, tant au niveau des moyens qu'au niveau des procédures.

1-2-4-1. Un meilleur rendu de travail de la part des collaborateurs

Tout d'abord, on peut dire qu'il y a apparition d'une organisation d'un management transversal ou co-design. C'est-à-dire laisser les collaborateurs exprimer leurs idées, et « transversal » aussi puisque si on prend le design par son côté projet (dessin), il y a des stratégies design instaurées à l'avance pour atteindre les objectifs. D'où le cadrage de tous les moyens afin de les atteindre.

Ensuite vient comme bénéfice, la valorisation pour le personnel. On parle de leur travail, de leur potentiel ou compétence, du degré de confiance et de motivation qu'on leur accorde et cela toujours d'en tirer de la valeur et d'être plus compétitive au niveau de l'organisation.

Par cela, le design est donc aussi source d'amélioration des conditions de travail au niveau de l'entreprise.

1-2-4-2. De meilleurs résultats à l'organisation

Le bénéfice le plus considérable pour au niveau de l'organisation est l'optimisation des relations de l'organisation de l'entreprise par rapport au sous-traitant et au niveau des fournisseurs avec une atteinte des objectifs de 72% par rapport à 100 % d'atteinte des objectifs dans ce domaine. Ensuite vient l'amélioration des processus de travail et gestion des tâches, avec 62% d'atteinte des objectifs. Puis on peut dire également que l'entreprise bénéficie d'une innovation en groupe de projet (projet design), c'est-à-dire pour favoriser le taux de réussite d'un projet. Mais aussi qu'il y a une amélioration au niveau de la logistique (matériels informatiques ; matériels industriels) car le design management est utilisé comme outil de l'innovation technique.

D'un autre côté, on remarque une faiblesse de l'entreprise au niveau de la gestion du temps, puisque d'après ce qu'on peut dire du résultat (diminution des délais de gestion de projet : 26%), il faut beaucoup plus de temps à l'entreprise pour gérer les projets. De ce fait, le lancement ou la mise sur le marché du nouveau produit s'avère aussi un processus long (15%).enfin, l'utilisation du design au niveau management de l'innovation technique n'influence pas d'une manière significative la qualité de la communication interne au sein de l'entreprise (36%).

1-2-5. Un design management facteur clé de rentabilité et d'avantage quantitatif pour l'entreprise

Si on combine les avantages quantitatifs de l'entreprise au niveau des résultats, on peut affirmer un maintien de la hausse des marges en matière de vente pour les produits Maki Company. Les coûts au niveau de la production aussi sont mieux gérés car dans le domaine du design, chaque détail compte, tous les moyens et outils sont gérés de façon à éviter les risques et les pertes inutiles. Les clients aussi d'un autre côté sont de plus en plus nombreux au fil des années (ayant un rapport avec la rentabilité) ; et le gain de productivité en matière de réalisation de travail et atteintes des objectifs par le capital humain.

En ce qui concerne l'état de la rentabilité, on peut dire que le chiffre d'affaire à augmenter considérablement durant les 5 dernières années (augmentation de 10 à 15% par année). On peut affirmer que les activités de l'entreprise sont dit rentables.

De plus, l'offre sur les tee-shirts représente l'offre star de l'entreprise avec une contribution de 1 968 587 027.40 Ariary par exemple durant l'année 2015, soit environ 70 % de contribution sur le chiffre d'affaire total de cet année. Le reste se partageant à une part plus ou moins égale entre le PPM, le PPCT, et l'ACC. Concernant le PPM, il est en seconde position des ventes et de la rentabilité ; le pic des ventes de ce produit est remarqué durant l'année 2014. Ensuite le PPCT en troisième position, et enfin l'ACC qui le suit de près.

A cet effet, on peut donc aussi affirmer une baisse des besoins en capital car comme les actifs sont au maximum, il n'y est plus besoin d'effet de levier en capital en termes de ressource.

Section 2: Recommandations

Ce dernier chapitre termine notre étude. Cette partie constitue une sortie de notre recherche. Elle est en quelque sorte l'aboutissement de la recherche. Après avoir réalisé des recherches dans les ouvrages et au sein d'une entreprise via les enquêtes, nous avons pu tirer différentes conclusions sur l'influence du management participative sur l'épanouissement de l'homme au travail.

2-1. Recommandations et solutions proposés aux faiblesses et difficultés rencontré par l'entreprise

Cette section concernera les propositions relatives à notre thème pour l'entreprise où nous avons fait notre recherche. Il nous est utile de rappeler que le style de direction qui règne au sein de l'entreprise constitue déjà un atout majeur dans l'avancement de l'entreprise. Cependant il est utile ici pour nous de proposer des moyens afin que l'entreprise puisse gérer son équipe d'une manière optimale.

2-1-1. Un système de management qui prend plus en considération les besoins des employés

Comme dit en innovation managériale, le bien être des salariés est source de plus grand succès. En effet vue qu'une partie des faiblesses et difficultés rencontrées au niveau de l'entreprise est tout d'abord le non adhérence aux changements, l'entreprise devarit donc aussi promouvoir une politique qui étudierait spécialement le comportement des employés, connaître leur attendes en matière de bien-être au travail, desceller les facteurs de résistance aux changements et mieux anticiper les risques de mécontentement de la part des employés. Pour se faire aussi, l'entreprise doit faire un meilleur suivi du changement en accompagnant l'employé durant le processus d'adaptation du changement, et ainsi être à l'écoute des questions y afférentes ou réclamations.

Ensuite, un terrain d'entente doit être trouvé en matière de résistance à toute forme de changement pour ne pas affecter l'atteinte des objectifs.

Pour ce qui est de la perte de confiance des employés, de la lassitude au travail, et de la sensation d'insécurité, le manager doit rassurer l'employé de l'importance du changement au niveau des procédures, le motiver et le mettre en confiance en fonction de cela en lui faisant savoir que ses avantages par le travail, concorde avec les avantages de l'entreprise (gagnant-gagnant).

2-1-2. Améliorer la gestion des carrières et de la fidélisation des employés en accentuant les formations

Il est nécessaire que le personnel arrive à suivre le changement que l'environnement que l'entreprise lui exige. Des formations leur sont donc indispensables pour une meilleure immersion dans l'accomplissement de leur activité, ainsi il se sentira toujours indispensable dans l'exécution de leur tâche. Il faut donner l'opportunité à chacun des employés de développer leur sens de la créativité et de leur sens de responsabilité à travers ces formations.

Puisque d'après ce que nous avons pu discuter des faiblesses de l'entreprise au niveau de la fidélisation de employés et de l'évolution des carrières, au lieu de limiter le degré de fidélisation employés au sein de l'entreprise par les recrutements de compétences à chaque innovation, l'entreprise devrait concentrer sa forces sur les formations accordées à chaque employé. En effet, plus le niveau et la qualité de la formation est bonne, plus les compétences

accroît et améliore dans le même sens la gestion des carrières (aspiration à une promotion), et aussi plus besoin de recruter à chaque nouveaux projets donc la fidélisation des employés à la société est aussi optimisé par la même occasion.

L'entreprise peut également utiliser un bilan de carrière à tous les niveaux de responsabilité. Il consiste donc à identifier les atouts et difficultés de l'employé, et d'évaluer ainsi ses compétences et ses motivations. En Validant les axes de progression professionnelle et personnelle pour préparer une évolution pertinente et motivante pour le salarié.

2-1-3. Améliorer le système de communication de l'entreprise

Il a été constaté que Maki Company avait une faiblesse au niveau de son système communication qui n'a vraiment montré d'avantages en rapport à une communication performante.

2-1-3-1. Communication interne

Puisque l'entreprise n'utilise qu'un feed-back comme retour d'information (or très important), la communication n'est pas suffisante et laisse place aux risques d'erreur et à la lenteur de la productivité.

Il faudrait que l'entreprise adopte un reporting formalisé et précis pour améliorer la qualité des informations circulant au sein de l'entreprise afin de sortir une meilleure qualité des décisions. Les idées créatrices de valeurs arriveront donc plus rapidement et de façon spécifique au niveau des décisionnaires. Mais aussi, un rapport détaillé de chaque rendu de travail, s'il y a un moindre problème et un bon résultat méritant d'être reconsidéré.

2-1-3-2. Communication externe

D'après les avis des clients, le système de communication externe de la société est encore assez faible. Il est vraie que l'entreprise considère que le produit se vend tout seul et qu'il n'y pas besoins de publicité, l'avis des consommateurs n'en est pas le même.

Pour un nombre considérable de consommateur, la connaissance de la marque s'est surtout faite par des bouches à oreille. La vente est déjà bonne mais si l'entreprise accentue plus sur la qualité de sa communication externe, elle pourrait en tirer le double ou le triple de ses bénéfiques. Car effectivement, seule une partie ou un segment de personnes est ciblé et il reste encore un très grand nombre de consommateur potentiel susceptible d'être intéressé à la marque mais qui ne le connaissent pas vraiment.

L'entreprise devrait promouvoir les communications visuelles telles que la publicité par télévision, par panneaux,... installer des boutiques là où il n'y a pas vraiment de personnes connaissant la marque pour susciter la curiosité et l'envie d'acheter.

La société peut également utiliser les journaux, la radio, ou autre moyen de communication pour faire connaître la marque, raconter les spécificités des produits et les avantages que cela procure.

2-1-4. Réviser le système de prix de l'entreprise

Il est vrai que par rapport au prix du marché et au pouvoir d'achat des gens en moyenne, le prix est relativement haut. Ce système s'avère toujours bénéfique pour l'entreprise mais n'est pas associé comme critère de choix de produit pour le client.

Un prix bas n'est pas conseillé mais plutôt un large choix de prix, pour des produits moyens et abordables par la majorité des citoyens, pour des produits de luxe avec un prix correspondant.

Tout cela bien sûr en tenant bien compte des coûts et des dépenses engagés.

Cela a pour but de cibler plus de client et toujours d'améliorer l'image de l'entreprise.

2-1-5. Mieux gérer le temps au niveau de la gestion des projets

Le délai de gestion des projets et du lancement des produits nouveaux qui en découlent reste encore pour l'entreprise une faiblesse au niveau du design management.

Il faut aussi insérer à l'intérieur du fiche de poste les délais à respecter en matière de productivité. Chaque employé sera pointé tous les jours en fonction de son travail accompli ; et informer le collectif des difficultés encoururent par l'entreprise dû au fait que certains ne puissent pas respecter leurs engagements.

Les valeurs ajoutées à cette prétention seraient la hausse de la productivité, laisser place à plus de projets innovants de faire ses preuves, mais aussi l'atteinte des objectifs et l'augmentation des bénéfices réciproques pour les deux parties.

2-2. Recommandation globale pour les entreprises

Cette sous-section mettra en exergue des recommandations proposés à la majorité des entreprise qui souhaiteraient dans le même cas que Maki Company améliorer son système de management moderne et l'utilisation efficace du design à tous les niveaux de l'organisation

pour espérer plus d'avantages et de bénéfices tant qualitatifs que quantitatifs. De cette manière, cela améliore aussi l'horizon d'une entreprise face à l'innovation.

2-2-1. Stimuler les idées créatives en fonction des résultats attendus et donner plus d'autonomie aux collaborateurs pour plus d'idées créatrices de valeur

En fonction des études de marché, de besoins, de comportement des consommateurs, l'entreprise en matière d'innovation devrait communiquer les résultats plus ou moins attendus. C'est en fonction de cela ensuite que les idées créatives peuvent s'accumuler autour d'un seul et même objectif à la fois, donc une facilité de traitement de ces idées et un meilleur pourcentage de réussite des projets en fonctions de l'objectif.

En donnant plus d'autonomie aux collaborateurs, le management participatif gagne du terrain. Elle a pour objectif d'impliquer les collaborateurs d'avantages dans le fonctionnement de l'entreprise, et notamment au niveau de la prise de décision. En rapport à cela, il faut donc plus de confiance de la part de son supérieur.

Dans le sens de donner plus d'autonomie aux collaborateurs, les entreprises doivent tenir compte qu'un bon sait évaluer tous les résultats escomptés, à priori donc il est indispensable que des lignes directives soient respectées pour qu'ils soient toujours dans les normes. Grâce à cela, il y a aura plus d'aisance pour les collaborateurs dans l'accomplissement de leur attribution dans la mesure qu'ils ont déjà des repères (temps, coûts..). Il y a donc aussi plus de confiance et d'assurance entraînant un climat social positif donc une cohérence du travail.

2-2-2. Elargir le champ de stimulation de la motivation et l'importance de la confiance

La motivation et la confiance se trouvent donc dans l'importance et l'incitation à agir sur le contenu du travail, en donnant aux individus des missions plus épanouissantes, plus gratifiantes et moins routinière leur permettant d'étendre d'avantage de compétences, de respect du travail, des délais, et des objectifs. A part les cadeaux et l'augmentation de salaire, les félicitations,... l'entreprise peut aussi augmenter la stimulation de la motivation par des rencontres sportifs inter-entreprises, ou sortie (promouvant le jeu de confiance et de solidarité), afin que les équipes puissent être plus soudés et aussi plus cohérents en matière de travail collectif ; histoire aussi de s'évader un peu du cadre habituel et routinier qui est source de démotivation pour les employés.

De plus, promouvoir et montrer la confiance accordée aux employés permet une meilleure qualité de travail puisqu'ils se sentent parties intégrante même du système.

2-2-3. Donner une importance considérable à l'action du design au sein de l'entreprise pour pérenniser les activités

Fonder un partenariat client-consultant solide revient à considérer le design comme une ressource stratégique, mais, ceci n'est qu'un premier pas. C'est la combinaison d'autres éléments qui mènent à un échange créatif à long terme, et se tournent vers la collaboration comme exemple issu d'une collaboration stratégique, interdisciplinaire et parfaitement gérée. Le design insuffle la vie aux produits, il métamorphose le tout venant en un objet spécifique et il transcende l'habituel pour le rendre vital.

Le design professionnel est à présent une partie intégrée dans des processus marketing et développement produit, même dans les entreprises produisant des consommables et des matériaux de construction, et il constitue même une partie vitale de leur stratégie.

Mais pour ces entreprises, « obtenir le bon design » peut relever du défi.

La relation de design générera, idéalement, un avantage substantiel et nécessitera un suivi de haut niveau dans l'entreprise et au niveau du service design. Le manager est responsable de l'intégration de la notion de design dans la structure de l'entreprise et pas uniquement du management de projet.

En guise de conclusion à cette partie, nous avons donc discuté des forces, des faiblesses, des opportunités, et des menaces qu'il y a autour du système de l'entreprise en fonction des résultats constatés dans la partie précédente. Les discussions sur ces résultats ont été énoncées puis, vient la démarche de validation de chaque hypothèse. En ce qui concerne cette première hypothèse, on prendra par exemple la créativité qui est considérée comme avantage pour l'entreprise, et les explications y afférentes. Mais aussi les résultats d'analyse des autres impératifs de l'innovation managériale au niveau de l'entreprise. Puis pour la discussions et validation de la deuxième hypothèse, il en va de même pour l'analyse des forces, des faiblesses, des opportunités, et des menaces produit par l'utilisation du design comme outil de l'innovation technique au niveau de l'offre, la marque, les relations clients, et le process.

En guise de recommandation, les solutions d'amélioration sont surtout proposées au niveau du système management et de l'organisation pour avoir un capital humain beaucoup plus motivé, productif, et compétent. Des recommandations pour d'autres entreprises terminent la partie.