

SOMMAIRE

Introduction	1
<u>Partie I : Matériels et Méthodes</u>	
Introduction partielle	6
<u>Chapitre I- Matériels</u>	7
Section I- Présentation des acteurs	7
Section II- Notion théorique	9
Section III- Matériels bibliographiques	12
<u>Chapitre II- Méthodes utilisés</u>	14
Section I- Phase préparatoire	14
Section II-Exploration	16
Section III- Observation	18
<u>Partie II- Résultat</u>	
Introduction partielle	22
Section I- Colbert SA	22
Section II- Carlton SA	26
Section III- Le cactus vert unipersonnel	29
<u>Partie III- Discussion et Recommandation</u>	
Introduction partielle	32
<u>Chapitre I- Discussion</u>	32
<u>Chapitre II- validation des hypothèses</u>	40
<u>Chapitre III- Recommandation</u>	43
Conclusion	47

LISTE DES ABREVIATIONS

AG : Assemblée générale

CA : conseil d'administration

DG : direction générale

CAC : commissaire aux comptes

LISTE DES TABLEAUX

Tableau des actionnaires

Tableau de comparaison

LISTE DE FIGURE

Interaction entre DG, CA, CAC

INTRODUCTION

Une organisation est une personnalité morale dotée de ses propres identités et de ses propres ressources qu'elle mettra en œuvre pour poursuivre la vocation qu'elle s'était fixée. Dans une large mesure, elle doit assumer un certain nombre de tâches élémentaires qui seront réparties à chacun de ses membres.

Partager les tâches signifie délimiter au préalable la compétence et les attributions d'un individu ainsi que ses pouvoirs et ses responsabilités. Vient ensuite la nominalisation ou le regroupement des diverses tâches en fonctions ou en services.

Pour cela, l'entreprise a à ses dispositions différents types de schémas standards d'organisation appelés organigramme mais c'est pour choisir celui qui s'adapte à ses besoins que celle-ci rencontre des problèmes.

En effet, l'entreprise subit de multiples influences contingentes internes entre autre sa raison sociale, sa politique générale ainsi que des influences externes tel l'Etat, les actionnaires ou même la concurrence, donc on ne peut pas parler d'adoption d'un modèle mais on parle plutôt de modelage.

Pour aboutir à la forme concrète que va prendre l'organisation, il faut passer par le processus de standardisation qui prendra en compte les variables suivants :

- i- L'âge et la taille de l'entreprise, ii- Son domaine d'activité, iii- Le système technique, iv- L'environnement, v- La localisation du pouvoir.

De ce fait, l'entreprise mettra en valeur telle ou telle force pour mettre en exergue le facteur clé de la compétitivité. Il en résulte alors quelques types non exhaustifs d'organisations :

- i- Entrepreneuriale qui opte pour la vision du dirigeant, ii- Mécaniste qui se base sur l'efficacité, iii- Divisionnaire qui prône l'autonomie de décision, iv- Professionnelle qui met l'accent sur l'expertise, v- Innovatrice qui s'oriente vers l'apprentissage et l'adaptation

Pour être satisfaisante, l'organisation doit être stable, légitime, structurée et en cohérence avec la politique générale de l'entreprise où au sommet se trouve les managers (détenteur du pouvoir de décision), à la base les salariés (qui jouent le rôle d'exécutants) et entre eux se placent les techniciens qui s'occupent des fonctions administratives et financières et qui jouent souvent le rôle de délégués de pouvoir.

Dans la réalité cependant, les organisations sont mues par des exigences et mobiles plus ou moins compatibles, voire contradictoires et il existe continuellement une interaction entre les individus membres du groupe. Et c'est justement là que le pouvoir et l'influence d'un chef ou d'un manager entre en action pour faire passer les exigences de l'entreprise. Nous pouvons singulariser les types de pouvoir suivants :

- A. Pouvoir légitime, les subordonnés peuvent agir parce que le leader est en droit de leur demander et qu'ils sont dans l'obligation de s'exécuter. Le leader tient la légitimité de son pouvoir, de sa position dans l'organisation.
- B. Pouvoir de récompense, les subordonnés, peuvent agir pour obtenir les récompenses dont le leader influence l'octroi, par exemple, promotions, augmentations de salaire, primes, possibilités de progression et autre, le pouvoir de récompense tient à l'aptitude du patron à réaliser un souhait de ses troupes en échange des comportements escomptés et voulus par lui.
- C. Pouvoir coercitif, les subordonnés peuvent se comporter de manière à échapper aux sanctions dont le leader a la maîtrise, par exemple, rétrogradations, réprimandes, refus d'augmentation de salaire, et licenciement. Le pouvoir coercitif offre la possibilité d'influer sur autrui par le recours à des sanctions ou à des punitions. Malheureusement, il n'encourage pas nécessairement le comportement souhaité, mais peut arrêter ou réduire les comportements indésirables.
- D. Pouvoir de l'exemple, les subordonnés peuvent adopter des comportements par admiration pour le leader, volonté de lui ressembler et désir de recevoir son approbation. Le pouvoir de l'exemple est habituellement associé à des personnes qui possèdent des caractéristiques personnelles admirées, telles l'humilité, l'intégrité et le courage.

- E. Pouvoir de l'expertise, les subordonnées peut adopter des comportements tenant à leur conviction que le leader possède des connaissances spéciales et sait ce qu'il faut pour atteindre un objectif ou résoudre un problème. Le pouvoir de l'expertise à un champ d'application limité : l'influence d'un leader sur ses troupes ne joue que dans son domaine d'expertisée.

Dans les organisations qui réussissent, le schéma d'utilisation des sources de pouvoirs évolue vers l'élargissement de la place faite au pouvoir de récompense, de l'exemple et d'expertise, aux dépend du pouvoir coercitif et légitime.

Nouveau schéma dicté par l'évolution des techniques, le renforcement de capacité des salariés, le changement des attentes quant à leur vie professionnelle et personnelle et aussi le resserrement des hiérarchies organisationnelles.

Ces multiples raisons nous ont poussées d'axer notre analyse sur un thème intitulé : « pouvoir e propriété dans l'entreprise ». Et ce pour avoir une vision globale du détenteur réel et effective du pouvoir dans chaque type d'entreprise donnée compte tenu de la pluralité des sociétés à Madagascar et aussi afin d'en dégager le système de partage de pouvoir efficace. Une question vient alors à l'esprit :

« Dans quelle mesure la délégation de pouvoir en tant que représentant du propriétaire, peut elle être effective et bénéfique pour l'entreprise ? »

Pour pouvoir apporter les réponses inhérentes à cette question, nous avons pris comme objectif la détermination des techniques et/ou des méthodes de la délégation de pouvoir. A partir de là ; évaluer ces méthodes en termes d'efficacité, d'effectivité, d'efficience, de déceler leur impacte aussi négatif que positif et d'anticiper leur durée de vie.

Ainsi, nous avons avancé les hypothèses suivantes : que les objectifs définis par la direction générale seraient en adéquation avec l'orientation stratégique, et que les activités clefs seraient classées dans leur ordre de priorité pour induire un bon fonctionnement de l'entreprise.

Notre ouvrage comprend dès lors les parties ci après :

- I. La première partie, intitulée « Matériel et Méthode », donne une certaine idée sur les voies et moyens que nous concevons et pratiquons pour disposer des informations, données disponibles et exploitables.
- II. La deuxième partie : « Résultat », obtenu montre les données issues de notre démarche.
- III. La troisième partie : « discussion, recommandation et résultat attendus » est conçue pour une analyse sur la situation des entreprises qui font l'objet de la présente étude.

PARTIE I

MATERIELS ET METHODES

La présente partie est consacrée à la description des outils utilisés pour la recherche de données fiable. Elle parlera aussi des diverses méthodes adoptées tout au long de ladite recherche.

Chapitre I : Matériels utilisés

Dans ce chapitre nous allons parler des entreprises qui nous ont servis d'étude de cas et des notions théoriques que nous avons consultées dans le cadre de notre étude.

Section I - Présentation des acteurs

I-1- Hôtel COLBERT

I-1-1- Historique

L'hôtel Colbert fut créé en 1928 par Monsieur Caruso qui l'a donné en gérance à Madame Gay mère. A l'époque il y avait seulement le bar café qu'on y trouve actuellement.

Vers 1935 la famille Gay apporte un développement considérable en créant une petite unité de restauration et en ajoutant le premier étage, puis en 1936 ce fut le deuxième étage et la salle de fête au sous sol.

En 1963, ce fut le changement de dénomination de « Sarl Gay frère », en « SA hôtel Colbert », puis en 1971 acquisition du bâtiment Colbert actuel.

En 1978, la famille Leoni intègre la société Colbert, et Monsieur Dominique Leoni devient l'actionnaire majoritaire de la société en 1981.

L'année 1997 fut marquée par l'augmentation du capital de la société Colbert qui est passée de 1,2 milliards à 2,4 milliards de francs Malagasy (ancien unité monétaire Malagasy remplacé par l'Ariary).

Actuellement le Groupe Colbert est composé de Kaleta Hôtel, Buffet du jardin, Grand Hôtel.

I-1-2- Objectif

L'hôtel Colbert, vise surtout la clientèle issue du milieu des affaires, mais depuis 3ans elle c'est diversifié en ciblant des groupes de touristes. Leur objectif est d'asseoir leur notoriété et de s'implanter durablement dans le paysage malgache.

I-2- Hôtel CARLTON

I-2-1- Historique

L'hôtel Carlton fut créée en 2007, avec un capital sociale de 679800000 Ar, par le groupe FRAISE, qui est toujours actionnaire majoritaire à hauteurs de 67%, le reste appartenant à l'Etat.

L'hôtel Carlton est sis dans l'ancien bâtiment « Hilton », mais cet hôtel n'appartient pas à la chaîne hôtelière Carlton dans le monde.

I-2-2- Objectif

Les clients de l'hôtel Carlton, sont des hommes d'affaires qui cherchent le même niveau de prestations « haut de gamme » qu'ils trouvent dans d'autre pays et d'autres enseignes, d'où l'adhésion à « Summit and Resorts »qui est un réseau de carte fidélité des grandes hôtels,

L'objectif à long terme est le développement de l'établissement par un élargissement de leur gamme de produits.

I-3- Hôtel CACTUS VERT

I-3-1- Historique

Le Cactus vert à ouvert ses portes en 2004, dans les bâtiments de l'ancienne Ambassade d'Indonésie à Tsaralalàna, et est dirigé par son gérant propriétaire Monsieur Christian BREDELLE.

I-3-2- Objectif

Ciblant, plus particulièrement des touristes individuels et les petits groupes de touristes l'hôtel cherche à se faire connaître auprès de la clientèle locale et étrangère à la recherche d'une prestation de gamme moyenne, offrant un bon rapport qualité / prix.

Section II - Notion théoriques

II-1- Définition de l'entreprise

L'entreprise peut être définie parallèlement à sa vocation financière comme un système, une cellule complexe, ayant des multiples fonctions qui règlent son activité (fonctions de direction, de distribution et de production) aux rapports sociaux (conflits, oppositions et autre) qui s'y établissent.

De plus, elle est en échange constant avec l'extérieur, c'est un élément inhérent au système économique et social dans lequel elle s'incorpore.

II-2- Définition de conseil d'administration

Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre, sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social.

Il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Il est surtout chargé de valider le Plan d'orientation stratégique présenté par l'exécutif, de valider les budgets et d'approuver annuellement les résultats obtenus.

II-3- Définition du rôle et responsabilité du dirigeant

Les dirigeants sont des mandataires élus par les associés pour gérer l'entreprise au quotidien, mais aussi pour la représenter vis-à-vis des tiers. Ils sont investis par l'assemblée générale des pouvoirs de gestion au nom et dans l'intérêt de la société,

Ils agissent dans l'intérêt propre de la société ; ces mandataires engagent leur responsabilité civile vis-à-vis de la société, des associés et des tiers,

Ils engagent aussi leur responsabilité pénale en cas d'infraction .Les différents types et appellations des dirigeants se trouvent ci-dessous :

- ✓ Un ou plusieurs associés : dans les petites entreprises. Celui qui détient la majorité du capital est souvent le mandataire choisi, Ici il est nommé *gérant, ou président directeur général*, l'appellation dépend du statut de la société.
- ✓ Un tiers : les associés choisissent pour ses compétences un manager, c'est souvent le cas dans les grandes entreprises ou les dirigeants ne détiennent qu'une partie du capital.
La propriété et le pouvoir sont alors dissociés, ici il est nommé *directeur général ou administrateur général*.

II-4- Définition de propriété

Le droit de propriété est un droit réel qui porte sur des biens corporels ou incorporels.

Le droit de propriété peut s'acquérir de différentes manières. Il peut ainsi trouver son origine du fait d'un contrat (à titre onéreux ou à titre gratuit), par la voie successorale ou par la prescription acquisitive (moyen d'acquérir un droit de propriété par une possession prolongée).

Le droit de propriété se voit attaché trois attributs avec l'usus qui est le droit d'utilisation du bien.

II-5- Définition du pouvoir

Le pouvoir c'est la *capacité* dévolue à une autorité ou à une personne, d'utiliser les moyens propres à exercer la *compétence* qui lui est attribuée soit par la loi, soit par un *mandat* dit aussi « procuration ».

Bien qu'il faut distinguer le pouvoir et la compétence, la pratique ne fait pas toujours cette distinction, parce qu'il est évident que sans pouvoir pour l'exercer, la compétence ne serait pas déléguée.

Le mot « pouvoir » est également utilisé pour désigner le document par laquelle la personne qui mandate convient avec une autre, le mandataire, de lui donner une compétence pour réaliser un acte juridique à sa place.

On dit « pouvoir », « mandat » ou « procuration » et quelque fois, bien que ce mot se réfère à une autre institution juridique, « délégation ».

II-6- Définition de la délégation

La délégation est une méthode d'organisation qui consiste pour un responsable à confier à un collaborateur (subordonné, expert ou autre) la réalisation d'objectifs élaborés en commun (démarche participative),

En lui laissant une autonomie réelle (moyens, méthodes), et en précisant les limites (cadre définis), en l'aidant si besoin et en faisant le point régulièrement dans le cadre de procédures de contrôle claires et définies à l'avance soit en clarifiant le système de contrôle (au sens de conduire, piloter).

II-7- Définition de l'orientation stratégique

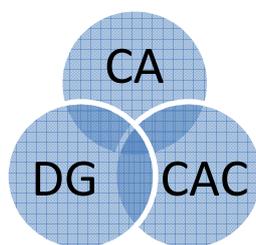
L'orientation stratégique est le processus qui consiste, pour une administration, à arrêter le choix de ses objectifs, à décider des modifications à y apporter, à choisir les ressources à utiliser pour les atteindre et à fixer la politique à suivre pour les acquérir, les utiliser et éventuellement les abandonner.

Cette planification porte sur des projets qui comportent ou entraînent des changements ou des innovations significatifs, des projets dont les enjeux sont importants et qui ne sont pas ou peu réversibles sur une longue période.

II-8- Statut du commissaire aux comptes

Il est mandaté par les actionnaires pour qu'ils puissent se prononcer sur les comptes,

Les commissaires aux comptes ont été progressivement investis d'une mission d'intérêt général au profit de toutes les personnes (créanciers, fournisseurs, bailleurs de fonds) qui apprécie la situation d'une entreprise, pour qu'il puisse se fier à ses documents comptables et financiers.

II-9- Schéma de l'Interaction du CA, DG et le commissaire au compteLEGENDE

CA : conseil d'administration

DG : direction générale

CAC : commissaire aux comptes

Auteur : l'impétrante, Source : enquête, 2012

Ce schéma représente, l'interaction qui existe entre ces trois fonctions qui se trouve au sein de l'entreprise.

Section III - Matériels bibliographique

Ces matériels sont constitués par des ouvrages, webographie et de sitographie, en effet ils ont leurs ressemblances et différence du point de vue forme et fond.

III-1- Ouvrage généraux

Ces ouvrages peuvent être écrits par un ou plusieurs auteurs (co-authorship).

Les sujets abordés sont pluridisciplinaires : organisation, marketing, finance et comptabilités,

Leurs traités respectifs sont satisfaisants ; quelques chapitres dans l'ensemble correspondent au sujet étudié, ce qui facilite une lecture diagonale.

Ces ouvrages sont consignés dans la liste bibliographique.

III-2- Ouvrage spéciaux

Ces ouvrages, quant à eux, sont spécialement consacrés à une seule situation.

C'est la raison pour laquelle qu'ils sont appelés « ouvrages spéciaux ».

Quelque soit leur volume respectif, leur sujet ne change pas.

Nous pouvons prendre le cas de la « loi 2003-036 », « droit des affaires », qui sont toute axés sur un seul fait couvrant la totalité de la situation.

Ces ouvrages sont consignés dans la liste bibliographique.

III-3- Webographie et Sitographie

Dans la recherche moderne les livres ne sont plus la seule source d'information accessible au public.

Grâce à la technologie et plus particulièrement « Internet », l'Homme peut recueillir des informations venant du monde entier.

La webographie a été d'une grande aide car elle à rendu possible la recherche de document concernant « le pouvoir et la propriété » dans d'autres pays que Madagascar,

Elle a aussi permis de voir comment les entreprises des grandes puissances économiques gèrent leurs entreprises avec l'évolution du marché.

Ce type de document à aussi donner le moyen de comprendre le problème au quotidien de chaque entreprise.

Les divers sites web visités sont cités en bibliographie, il y a eu également des documents de format PDF lus et étudiés afin d'avoir des informations sur les entreprises sélectionnées.

La sitographie à été menée en grande partie sur le site web de Colbert, Carlton et de Cactus vert.

Chapitre II - Méthodes utilisés

La méthode est un ensemble rationnellement coordonnée de techniques en vue d'atteindre un objectif.

Dans notre cas nous utiliserons les techniques pour vérifier les hypothèses et pour avoir des informations fiables de la réalité. Pour ce faire nous avons suivies les 3 grandes étapes les suivantes : phase préparatoire, exploratoire et observation

Section I- Phase préparatoire

Il faut retenir de la phase préparatoire l'analyse des données théoriques,

En possession de notre thème nous devons trouver des objectifs à atteindre (globaux et spécifiques), nous devons émettre des hypothèses mais aussi on se doit de fixer un résultat attendues, sans jamais avoir été en contact avec la réalité,

C'est pour cela que nous avons choisi la méthode « *hypothético- déductive* » car elle nous aide à élaborer des hypothèses en fonction d'une théorie et à examiner si les faits veulent bien se conformer à ces hypothèses et par la même vérifier la théorie ou imposer un remaniement.

I-1- Formulation

I-1-1- Formulation du thème

Actuellement dans les entreprises, on remarque une grande implication du personnel. Il y a un grand esprit d'appartenance. Chacun est fier d'appartenir à cette société et d'y avoir un rôle à jouer.

Cette situation nous a données l'envie de travail sur le thème : « le pouvoir et propriété dans l'entreprise ».

I-1-2- Formulation de la problématique

Dans une entreprise, on remarque qu'il y a des procédures et des règles à suivre, pour que l'entreprise puisse bien fonctionner.

Dans une structure il faut savoir déléguer le pouvoir, pour induire le bon fonctionnement.

Cela veut dire accepter que d'autres gèrent des activités à votre place, d'où la problématique suivantes :

« Dans quelle mesure la délégation du pouvoir, en tant que représentant du propriétaire, peut-elle être effective et bénéfique pour l'entreprise ? »

II-2- Construction

II-2-1- Construction de l'objectif global et spécifique

Nous avons choisi un thème et une problématique, mais pour pouvoir parfaire notre étude nous devons savoir, où nous voulons aller, qu'allons nous faire avec ce thème,

C'est pour cela que nous avons choisi comme objectif globale, la détermination d'une technique ou d'une méthode de délégation de pouvoir pour que celle-ci soit effective et en même temps bénéfique pour l'entreprise,

Pour cela nous allons les identifier pour pouvoir les évaluer en termes d'efficacité, effectivité, efficience, durée de vie et impacts, que l'entreprise soit pluripersonnelle ou unipersonnelle.

Le résultat que nous attendons c'est une entité qui fonctionne bien :

- Dans le cadre de la fusion de la propriété et du pouvoir,
- Dans le cadre de la distinction du pouvoir et de la propriété.

II-2-2- Construction des hypothèses

Pour ce qui est de la problématique nous devons la vérifier, et, pour ce faire, nous avons émit des hypothèses que nous allons vérifier dans les entreprises pour valider ou invalider les hypothèses que nous avons énoncées ultérieurement. Nous avons donc choisi les hypothèses suivantes :

- les objectifs définis par la direction générale sont en adéquation avec l'orientation stratégique
- les activités clefs sont mises dans leur ordre de priorités pour induire un bon fonctionnement de l'entreprise.

Nous les avons choisies car à travers elles, quatre indicateurs nous intéressent :

- o L'organisation
- o La structure
- o L'activité
- o La délégation de pouvoir

Section II- Exploration

II-1- Recherche bibliographique

II-1-1- Sélection et lecture méthodique

La recherche des ouvrages, qui nous intéressent dans le cadre de l'approfondissement de notre sujet, nous a poussées à fréquenter un certain nombre de bibliothèque et de visiter quelques site- web.

La lecture de ces ouvrages a exigé d'adopter une nouvelle méthode d'approche, selon laquelle, les chapitres qui nous intéressent sont primordiaux, tout en faisant une lecture diagonale dans l'ensemble de l'ouvrage.

Cette méthode est beaucoup plus bénéfique au gain de temps.

II-1-2- Synthèses et comparaison

Le recoupement des informations issues des sources différentes :

- Ouvrages universitaires
- site-web

Nous a poussé également d'élaborer, une nouvelle méthode d'approche, dont le but est d'obtenir des informations cohérentes, sûres et faciles à Interpréter et à analyser.

II-2- Entretien exploratoire

II-2-1- Préparatifs

Avant notre entretien exploratoire, nous avons fait une « Guide d'entretien », ou nous avons marqué les grandes lignes de ce que nous voulions savoir au sein de l'entreprise,

Cet entretien se présente comme suit :

Le pré – enquête

Le pré – enquête est essentiellement une phase de recherche, c'est plus une familiarisation avec le thème et l'environnement immédiat de ce thème.

Elle est principalement constituée de la collecte des données, des recherches sur le pouvoir et propriété en général et de ce qui entoure ce vaste domaine.

- But

Le but de cette pré – enquête a été la prise de contact avec le problème afin de délimiter et avoir ainsi une vue d'ensemble de celle – ci.

Cette enquête naïve a permis de cerner tous les éléments ayant un rapport direct ou indirect avec le pouvoir et propriété dans une entreprise.

- Cadre pratique

Le pouvoir et propriété est un domaine très vaste et étendu. La pré – enquête a été utilisée pour établir les limites de l'étude.

Le mémoire traite donc généralement de la délégation de pouvoir, la manière dont elle est utilisée dans une entreprise et le pouvoir quel engendre au sein de celle-ci.

II-2-2- Analyse

Après le recueil des grandes lignes, nous avons classé les informations selon leur ordre d'importance, en dégagant les indicateurs qui nous intéressent tels que :

- L'organisation
- La structure
- L'activité
- La délégation de pouvoir

Après identification de ces indicateurs nous les avons traités pour pouvoir analyser les écarts entre la théorie et la réalité.

Section III- Observation

III-1- Conception de l'instrument

III-1-1- Délimitation du champ d'observation

Pour notre étude nous avons choisi les établissements hôteliers, du faite que l'hôtellerie est un métier en plein expansion et son cas mérite d'être étudié. On a pu facilement demander à avoir un entretien auprès des responsables de ces établissements.

Pour ce faire nous avons choisi d'avoir un entretien avec le directeur général, si possible, car c'est lui le mieux pour nous apporter les informations nécessaires quant à la délégation de pouvoir existant entre le conseil d'administration et son directeur.

Nous avons aussi voulu cet entretien avec le plus haut responsable, pour pouvoir disposer de toutes les informations.

Vu que notre étude a été cadrée dès le début, nous savons exactement auprès de qui nous devons chercher des informations et c'est pour cela que nous avons choisi « *la méthode de quotas* » qui nous permet de collecter des informations auprès de personnes qui nous intéressent.

Dans notre cas ce sont les DG des établissements qui sont les personnes interviewé,

Pour ce qui est du type d'entretien nous avons choisi « *l'entretien de recherche* », car il nous permet de recueillir auprès de personnes qualifiées des renseignements utiles à la recherche.

Dans cette étape il y a une partie qui est aussi très importante c'est l'observation sur terrain ou communément appelé « descente sur terrain ».

III-1- Elaboration de l'instrument

Le guide d'entretien de l'exploration fut amélioré, car pendant cette phase nous avons juste émit des grandes lignes pour avoir des informations générales.

Dans la phase de l'observation sur terrain, nous devons collecter des informations fiables et concrètes.

Pour ce faire, nous avons élaboré un questionnaire détaillé qui reprend une à une les idées qui forment la grande ligne.

Pour éviter qu'on écourte notre intervention lors de l'entretien semi dirigé nous avons élaboré une fiche qui regroupe les informations que nous devons obtenir.

III-2- Collecte d'information

III-2-1- Tester l'instrument

Lors de notre descente sur terrain deux cas se sont présenté :

- Il y a des responsables qui ne nous ont pas reçu, qui ont bien voulu prendre notre questionnaire, pour finalement nous donner des informations générales,

- Il y a des responsables qui nous ont reçu lors d'un rendez vous mais qui n'avaient que peu de temps à nous accorder,

Donc nous avons utilisé la fiche qui résume notre questionnaire et ce fut le cas dans les trois établissements.

La collecte d'information se présente comme suit :

- o L'Enquête

Après avoir terminé avec succès la pré – enquête et délimité le cadre normale de notre enquête, il y a eu le passage à l'action. Elle s'est fait auprès d'entreprises choisies au hasard mais suivant le critère de la taille et du statut.

- o But

Le but de l'enquête auprès des entreprise de différentes envergure a été de recoller des informations, des avis de professionnels sur le thème « pouvoir et propriété dans l'entreprise », de connaitre comment ses entités géraient leur délégation de pouvoir.

- o Cadre pratique

Une fois l'étape de l'habituelle enquête sur l'identité de l'entreprise (dénomination, raison sociale, cadre d'activité) franchis, il nous a fallu ensuite passer directement au questionnaire élaboré dans le but d'accéder aux informations en lien avec notre objet d'étude.

Les enquêtes auprès des entreprises ont été suivies d'entretiens avec les directeurs généraux.

II-2-2- Elaboration de résultat

C'est la seconde fois que, confronté à la théorie et la réalité, nous voyons ce qui se passe dans les établissements et leurs fonctionnements au quotidien.

Notre recherche porte sur des informations précises et non explicatives comme celles de l'entretien exploratoire.

Dans celle-ci on vient poser les bonnes questions à la personne appropriée, après avoir remanié les questionnaires et la fiche utilisés lors du teste.

Ici nous utilisons la méthode de quotas car nous interviewons les DG des établissements et pour notre entretien, nous avons utilisé « *l'entretien semi-dirigé* » pour avoir des réponses plus variées et moins stéréotypées.

Pour notre étude, ce fut l'entretien semi dirigé qui a été le plus utilisé, donc nous avons des réponses très variées, et, pour la diffusion du résultat, nous avons utilisé le procédé suivant :

- Résumé les informations collectées
- Classifié les réponses dans leur ordre d'importance
- Identifié les indicateurs
- Traité les informations obtenus
- Diffusé les informations

Conclusion partielle

Ce qu'il faut retenir de cette partie, c'est la transition de la théorie à la réalité. La démarche qu'il a fallut effectuer pour quitter l'aspect théorique et aller sur le terrain pour vérifier la véracité de la théorie et pour trouver les informations qui nous sont utile à la recherche.

PARTIE II

RESULTAT

Nous venons de choisir les diverses méthodes de travail et d'adopter les outils en adéquation avec notre thème. Nous venons aussi d'être fixé sur les entreprises cible qui constitueront le cadre de notre enquête.

Nous parlerons dans ce qui suit le résultat obtenu après enquête auprès des établissements hôteliers choisis pour l'étude de cas pratique.

Les résultats obtenus lors de l'observation sur terrain et après leur classification et leur traitement sont les suivants :

Section I- Colbert SA

Groupe Colbert SA

Capital social : 480.000.000 Ar

Siège social : Rue PrintsyRatsimamanga, Antaninarenina, Antananarivo 101

Pouvoir et délégation existant au sein de Colbert

I-1- Délégation

Dans l'établissement Colbert il y a deux formes de délégation de pouvoir qui sont les suivantes

- Délégation entre le conseil d'administration et la direction générale,
- Délégation entre la direction générale et ces cadres.

I-2- Pouvoir

A cela s'ajoute deux types de pouvoirs:

- Le pouvoir financier détenue par le conseil d'administration,
- Le pouvoir décisionnel détenue par la direction général.

I-3- Structure

La structure interne de la société est divisée en deux parties :

1. D'une part le conseil d'administration, la direction générale et le commissaire au compte,
2. d'autre part les sept départements et leurs exécutifs.

La première sphère de pouvoir :

- Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est composé par 11 membres qui sont les suivantes

ACTIONNAIRES
Monsieur Dominique LEONI
Mademoiselle Dominique LEONI
Madame Eliane BAZAS
Madame Amélie RASOAVELOMANANA
Monsieur Rakoto ANDRIAMBALO
Monsieur Henri KOLLER
Monsieur Caleb RAKOTOARIVELO
Monsieur Eric KOLLER
Monsieur Jean Louis PIGNY
Monsieur Alain TIREL
Monsieur Serge LEONI

Auteur : moi-même ; Source : madagate.com

Ce sont ces membres qui décident de l'orientation stratégique du groupe comme par exemple. Pour cette année ils ont choisis de rester dans le haut de gamme en matière de service fourni. Cependant ils son décidé de cibler une nouvelle clientèle, comme le montre une partie de leur orientation stratégique :

CLIENTS	Clientèle d'affaire et touristes
PRIX	Prix d'écémage
QUALITE	Haut de gamme
SERVICE	Service de qualité
COMMUNICATION	Adopte tous les réseaux de communication

Auteur : moi-même, Source : enquête, 2012

Après le choix de leur orientation stratégique, il est donné à la direction générale les moyens et le pouvoir à travers la délégation du pouvoir, de développer cette orientation pour l'année à venir.

Le conseil d'administration octroie les moyens vu que c'est eux qui détiennent le pouvoir financier.

- La direction générale

La direction générale, est composée de 3 membres :

- Le président directeur général
- Le directeur général
- Le directeur adjoint

Qui sont respectivement Dominique Leoni, Jean Louis PIGNY et Eric KOLLER. C'est eux qui fixent les objectifs à atteindre.

Monsieur PIGNY et Monsieur KOLLER s'assurent du bon fonctionnement quotidien de l'établissement.

Les membres de la direction générale de Colbert jouissent du même pouvoir d'attribution. Les directeurs ont un contrat à durée indéterminée.

- Le commissaire aux comptes

Le commissaire au compte est celui qui assure la liaison avec les autres actionnaires et qui ne fait pas parti de la direction générale,

Quand la direction générale prend une décision importante, elle est tenue d'informer les autres actionnaires par le biais du commissaire au compte.

L'autre rôle du commissaire au compte est bien sur le dépôt prévisionnel auprès de la banque tous les semestres, et le rapport annuel pendant l'assemblée générale.

La deuxième sphère de pouvoir :

- Les sept départements

Les sept départements sont les suivantes :

DEPARTEMENTS de l'HOTEL COLBERT

- Technique
- Générale
- Administratif
- Restauration
- Pâtisserie
- Hôtellerie
- Espace balnéoforme

La direction générale délègue des responsabilités auprès de chaque cadre. Le style de « management » employé par la Direction Générale est de type « participative par objective ».

Cependant la direction générale surveille de près les opérations de chaque département pour s'assurer de leur bonne exécution.

- Les exécutifs

Pour les exécutifs vu la spécificité de l'hôtellerie, ils ont tous une formations qui répond à l'attente de leur poste.

I-4- Activités

Maintenant, nous allons nous intéresser à l'activité, de l'établissement, car c'est elle qui induit le bon fonctionnement du lieu,

Les activités qui font fonctionner l'hôtel et dans leur ordre de priorité sont les suivantes :

- ❖ L'hébergement du département hôtellerie
- ❖ La restauration du département restaurant
- ❖ Le service traiteur du département restaurant
- ❖ La pâtisserie du département pâtisserie

Et pour que l'activité fonctionne bien il faut, avoir les moyens et les bons collaborateurs (fournisseur, client).

Section II-Carlton SA

Carlton SA

Capital social : 679.800.000 Ar

Siège social : Rue Pierre Stibbe, Anosy B.P.959 Antananarivo, 101

Pouvoir et délégation existant au sein de Carlton

Nous aborderons, les indicateurs dans cette partie, En premier lieu dégageons tous d'abord les éléments suivant :

II-1- Délégation

Il y a deux formes de délégation de pouvoir :

- Celle du conseil d'administration à la direction générale
- Celle de la direction générale à ces départements

II-2- Pouvoir

Ensuite il y a deux types de pouvoir :

- Le pouvoir financier et décisionnel détenue par le conseil d'administration
- Le pouvoir exécutif détenue par la direction générale

II-3- Structure

- A présent parlant de la structure interne de l'établissement qui se subdivise comme suit :
- d'une part
 - Le conseil d'administration
 - La direction générale
 - Le commissaire au compte
- D'autre part
 - Les départements
 - L'encadrement.

La première partie qui est constitué du conseil d'administration, direction générale et commissaire au compte en le rôle suivante :

- Conseil d'administration

Le conseil d'administration de l'hôtel Carlton est au nombre de 10 ; est leur actionnaire majoritaire est le Groupe Fraise qui à 67% du capital,

Le conseil à choisi comme orientation stratégique de cibler une clientèle « haut de gamme » selon les critères ci-dessous :

CLIENTS PRIX QUALITE SERVICE COMMUNICATION	Clientèle d'affaire, touriste Prix d'écramage Haut de gamme Service de qualité une présence dans tous les réseaux de communication
---	--

Ils ont délégué le pouvoir à la direction générale en lui donnant le moyen de développer l'orientation qu'ils ont choisie.

- La direction générale

Actuellement c'est François VAN RENS qui est le directeur général de l'hôtel Carlton. C'est lui qui se charge de développer le plan d'orientation stratégique fixé par le C.A. Il gère au quotidien l'établissement pour avoir les résultats attendus.

Le contrat du directeur général est un contrat à durée indéterminée.

- Le commissaire aux comptes

Le commissaire aux comptes, se charge de faire le contrôle tous les ans pour vérifier la véracité des données financières, pour ensuite le remettre aux actionnaires lors de l'assemblée générale (rapport du Commissaire aux Comptes lors des A.G.).

Il s'occupe aussi du dépôt de résultat prévisionnel auprès de la banque tous les semestres.

La deuxième partie qui est constituée par les départements et les exécutifs se présente comme suit :

- Les départements

Les départements de l'hôtel Carlton sont au nombre de 6 ;

DEPARTEMENTS de l'HOTEL CARLTON

- Financier
- Opérationnel
- Ressource humaine
- Administration
- Technique
- Marketing

- L'encadrement

L'encadrement est composé de personnel qualifié dans les responsabilités qui leurs sont attribuées.

Le style de direction utilisé par la direction générale est le style « participatif», et le directeur, chapeaute l'activité à travers des contrôles inopinés et/ou des rapports d'activité de chaque département pour avoir un contrôle sur les opérations.

II-4- Activités

Les conditions pré requises pour qu'une activité fonctionne bien sont l'octroi des moyens, de bons collaborateurs et la Qualité des fournisseurs ce qui garantira à la clientèle le niveau de service souhaité.

L'activité qui induit un bon fonctionnement et dans leur ordre de priorité sont les suivantes :

- ❖ Hébergement du département administratif
- ❖ Restaurant du département opérationnel
- ❖ Événementiel du département marketing
- ❖ Service traiteur du département opérationnel

Section III- Le cactus vert**Le Cactus Vert****Statut : unipersonnel****Siège social : 15Rue Radama 1^{er}, Tsaralalàna BP 8722, Antananarivo**Pouvoir et délégation existant au sein de Cactus vert

Au sein de Cactus vert, il y a une forme de délégation de pouvoir, « celle du gérant propriétaire à ces subordonnées »,

Et il y a deux types de pouvoirs, le pouvoir financier et le pouvoir décisionnel qui sont détenue par le gérant propriétaire.

Pour ce qui est de la structure interne elle est divisé en deux parties, d'une part le gérant propriétaire et d'autre part il y a l'encadrement et le personnel.

III-1- Structure

- Le gérant propriétaire

Le gérant à plusieurs casquettes dans son établissement. Il se charge de sont orientation stratégique, selon les critères suivants :

CLIENT	Touristes
PRIX	Prix d'alignement
QUALITE	Bonne qualité
SERVICE	Service satisfaisante
COMMUNICATION	une présence dans tous les réseaux de communication

C'est lui qui fixe les objectifs et qui se charge de les atteindre en y mettant les moyens nécessaires, et bien sûr il géré au quotidien son établissement.

Il ne réfère à personne pour les décisions qu'il prend, du fait qu'il n'y a pas de conseil d'administration. Il utilise le style de direction « coopérative », car il collabore avec ces exécutifs.

- L'encadrement

Il y a 3 cadres directement rattachés au gérant

- ❖ Le chef cuisinier
- ❖ Le chef de salle
- ❖ Le responsable hébergement

Le gérant leur a délégué des responsabilités et ils doivent établir un compte rendu au gérant de leur activité. En cas de problème c'est avec le gérant qu'ils mettent en place les solutions adaptées.

III-2- Activités

En ce qui concerne les activités, les pré requis sont la recherche de clientèle.

L'activité clé à mettre en œuvre et dans leur ordre de priorité sont les suivantes :

- ❖ Hébergement
- ❖ Restauration
- ❖ Service traiteur

Le numero 1 mondial du memoires

www.rapport-gratuit.com

clubmemoire@gmail.com



PARTIE III

DISCUSSION ET RECOMMANDATION

La présente partie est conçue pour discuter, analyser l'organisation pratiquée par les trois entreprises de la présente étude, afin d'en dégager leurs forces et faiblesses.

Les opportunités du pouvoir et de la propriété dans chacune d'entre elles seront abordées.

En effet, le propriétaire et celui qui exerce le pouvoir par délégation dans une entreprise ont respectivement leurs attributions et tâches.

La conjugaison fonctionnelle et opérationnelle de ces pouvoirs amène un bon fonctionnement de l'entreprise.

Chapitre I - Discussion

I-1- Généralité

- **Délégation**

Comme on a pu le voir précédemment, les établissements ont deux formes de délégation ; la délégation du conseil d'administration à la direction générale et celle de la direction générale aux départements.

Il faut savoir que la délégation du conseil d'administration au directeur général fait l'objet d'une « procuration », un acte sous seing privé du fait que le directeur générale est le représentant du propriétaire et de l'entreprise vis-à-vis du tiers.

Pour la deuxième forme de délégation, elle n'a pas besoin de procuration, mais elle est inscrite dans la procédure de l'entreprise,

Par exemple

Le directeur du département « Hôtellerie » aura les responsabilités suivantes :

- Il s'occupe du service « réception » et « hôtel »
- Le service réception se charge du :
 - Nettoyage
 - Service jour et nuit
 - Secrétariat
- Le service hôtel se charge du :
 - Chambres
 - Lingerie

Le directeur de ce département se charge de coordonner ces deux services, pour qu'ils fonctionnent selon une procédure propre au département.

▪ Pouvoir

Il y a deux formes de pouvoir qui se dégagent :

Le pouvoir financier est détenu par le conseil d'administration. Il est très important car pour avoir une autonomie dans une entreprise il faut pouvoir disposer de tous les moyens nécessaires et utilisables pour faire fonctionner une entreprise.

Le pouvoir décisionnel est détenu par le directeur général. Après obtention des moyens, celui-ci est chargé de gérer l'entreprise au quotidien, et de prendre toutes les décisions, dans la vie quotidienne de l'entreprise

Le « pouvoir du leader » peut être détenu par le manager ou par un cadre qui sait motiver son équipe,

La détention de pouvoir financier et décisionnel varie selon le statut et la structure.

▪ La Structure

La structure est un ensemble de fonctions et de relations formelles qui détermine les missions que chaque unité d'organisation doit accomplir ainsi que le mode de collaboration entre ces unités.

A chaque unité est délégué un certain pouvoir pour exercer sa mission, et cela devient cohérent en coordonnant les actions de différentes unités.

La conception de la structure d'une entreprise comporte les 3 éléments suivant:

- La division ou le groupement des activités répondant à un certain nombre de critères de départementalisation ou de division qui distribuent les tâches entre les individus d'une même unité opérationnelle ou entre les unités fonctionnelles.
- Le mécanisme de coordination, coordonne les activités à l'intérieur des unités
- L'attribution de l'autorité est du pouvoir de décision, on distribue le pouvoir de décision entre les niveaux hiérarchique de l'entreprise.

▪ Activité

L'activité est la raison même d'une entreprise, elle peut être un produit ou un service et se divise comme suit :

- L'activité principale
- L'activité secondaire

Dans certaines entités le secondaire peut ne pas exister.

Par exemple

➤ Chez l'hôtel Colbert

Activité principale : hébergement

Activité secondaire : espace balnéoforme

➤ Une chambre d'hôtes

Activité principale : hébergement

L'activité n'est pas un indicateur fixe et peut varier selon le statut et la taille de l'entité.

I-2- Cas concret

I-2-1-Colbert SA

Nous avons une partie de l'orientation stratégique de l'hôtel Colbert tels que :

- Le prix
- La qualité
- Le service
- Le client
- La communication

Nous savons qu'il y a 3 ans l'hôtel a diversifié ses clients en ciblant les groupes de touristes, car cette même année la clientèle d'affaire a diminué leur visite dans la grande île.

Alors pour faire fonctionner l'établissement ils ont choisi de cibler une nouvelle clientèle, d'accentuer leur présence dans les réseaux de communication. Ils se sont tournés aussi vers les clients locaux avec les autres départements tels que :

- Restaurant,
- La pâtisserie
- Le service traiteur

L'activité qui rapporte le plus et qui couvre 50% des charges est l'hébergement, mais vu que le taux de remplissage n'a pas été atteint ces trois dernières années, l'hôtel doit mettre en valeur les autres départements, qui, à l'origine, étaient des départements d'appui sensés répondre aux besoins des clients.

Nous avons pu constater que la structure interne de cet hôtel est très intéressante, car la propriété et le pouvoir sont bien « distincts » et « fusionnés » en même temps.

Pour plus d'explication, le statut de l'entreprise est conforme avec la loi en vigueur, du fait qu'ils ont un conseil d'administration, ont élu un dirigeant, ont un commissaire au compte, et ont une assemblée générale tous les ans,

Mais dans la pratique quotidienne de leur activités pouvoir et propriété se fusionnent, les décisions se prennent en groupe, par consultation,

Leur spécificité se trouve dans le fait que les directeurs élus sont des actionnaires de l'hôtel donc propriétaires de l'établissement, et que la direction générale cumule 90% des actions de l'hôtel Colbert.

On peut en déduire qu'il y a une très grande autonomie de décision, le conseil d'administration et la direction générale se comprennent bien dans les objectifs à atteindre.

En ce qui concerne les départements, c'est le directeur général, Monsieur PIGNY gère l'établissement,

Il coordonne le tout en utilisant le style de direction participative, en donnant à chaque département les objectifs qu'il doit atteindre,

Tandis que le directeur adjoint, Monsieur KOLLER se charge de trouver des nouveaux clients et de fidéliser les clients actuels en participant à des foires internationales, régionales, et nationales

- Force de cette structure

L'un des atouts de cet établissement c'est que depuis sa création il a su s'adapter et innover pour répondre aux attentes de ses clients.

Il a même changé trois fois de statut depuis 1928(PME, Sarl, SA),

Cette fusion des propriétaires et des dirigeants facilite la direction de l'établissement, et la direction collégiale permet d'être sur tous les fronts : l'un gère et l'autre apporte les clients.

- Faiblesse de cette structure

À la moindre mésentente, cette « Dream team » devient un problème du fait que tous le monde est propriétaire est donc tous le monde à son mot à dire.

I-2-2- Carlton SA

Comme son concurrent, l'hôtel Carlton à aussi changé d'orientation stratégique, en diversifiant sa clientèle, car eux aussi ont vue leur clientèle diminuer du fait qu'il son sur le même marché que l'hôtel Colbert,

Eux aussi ont dû se tourner vers les départements qui génèrent des revenus tels que :

- Le restaurant,
- L'événementiel
- Le service traiteur

L'hôtel Carlton a pu combler cette diminution d'hébergement du fait qu'il exploite l'enseigne de « summits and resorts », qui offre une carte fidélité qui se nomme « I prefer ». Cette carte offre une réduction aux membres, et cette exploitation d'enseigne leur à amener des clients même pendant cette période de crise financière.

L'hôtel peut ajouter à son palmarès « le certificat d'excellence 2012 » délivré à Londres.

En terme de structure, la distinction entre propriété et pouvoir est bien claire du fait que le directeur général est un salarié qui a été choisi et mandaté par le conseil d'administration.

Donc pouvoir financier et décisionnel sont bien répartis, puisque le conseil d'administration donne au directeur général les moyens (financier, matériels, humain et informationnel), pour développer l'orientation stratégique.

Tandis que le directeur général utilise sont pouvoir décisionnel pour gérer l'entité au mieux.

En ce qui concerne ces départements, il utilise le style de direction participative.

- Force de cette structure

Le fait que tous le monde sachent où est sa place dans la structure induit un bon fonctionnement de l'entité d'où l'expression « the right man in the right place », de plus l'entreprise est encore jeune donc elle peut encore évoluer.

- Faiblesse de cette structure

L'hôtel, doit créer une autre infrastructure si elle veut faire un changement majeur, du fait que leur bâtiment date de 1970.

I-2-3-Cactus vert

Son orientation stratégique n'a pas changé, il cible toujours la même clientèle.

Comme tous les établissements, il subit la crise financière de plein face, d'autant plus qu'il loue le local où son établissement se trouve.

Pour combler cette diminution de la clientèle, l'hôtel essaie de se sortir du lot en faisant des promotions, en se montrant actif sur les sites web et en faisant connaître le restaurant et le service traiteur pour pallier la diminution de l'hébergement.

En matière de structure il y a une « fusion » de la propriété et du pouvoir, car le gérant du lieu est aussi le propriétaire de cet établissement.

Ils détiennent le pouvoir financier et le pouvoir décisionnel, ce qui veut dire que c'est lui qui choisit l'orientation stratégique, met les moyens nécessaires.

Il développe au quotidien les objectifs qu'il a défini pour avoir le résultat escompté.

- Force de cette structure

Elle est plus souple que les grandes entreprises, du faite qu'elle à une taille qui lui permet de réagir vite (innovation, adaptation)

- Faiblesse de cette structure

Elle est plus fragile que les grandes entreprises, du faite qu'elle n'appartient pas à un groupement donc elle subit seul les aléas du marché.

I -2-4-Tableau de comparaison

	COLBERT	CARLTON	CACTUS VERT
statut	SA	SA	UNIPERSONNEL
capital	480.000.000 Ar	679.800.000 Ar	-
structure	grande	grande	petite
Forme de délégation	CA-DG, DG-cadre	CA-DG, DG-cadre	Gérant-encadrement
Type de pouvoir	Pouvoir financier Pouvoir décisionnels		
Orientation stratégique	Client : Clientèle d'affaire et touristes Prix : Prix d'écémage Qualité : Haut de gamme Service : Service de qualité Communication : une présence dans tous les réseaux de communication		Client : Clientèle locale et étrangère Prix : Prix d'alignement Qualité : Satisfaisante Service : Service de qualité Communication : Présence dans tous les réseaux de
Politique	diversification	différentiation	

Auteur : moi-même

Source : enquête, 2012

Chapitre II – validation des hypothèses

L'étude a pour but essentiel de tester les hypothèses de départ afin d'atteindre des résultats qui ont été cités dans l'introduction.

Les deux hypothèses sont:

- les objectifs définis par la direction générale sont en adéquation avec l'orientation stratégique
- les activités clefs sont mises dans leur ordre de priorités pour induire un bon fonctionnement de l'entreprise ;

II-1- est ce que les objectifs définis sont en adéquation avec l'orientation stratégique

La structure d'une entreprise veut que le conseil d'administration, adopte une orientation stratégique pour l'année à venir, et que le directeur général développe cette orientation en fixant des objectifs définis, pour les atteindre,

Du fait qu'avant la fin de l'exercice, la direction générale se doit de faire « le bilan détaillé de la situation », pour pouvoir identifier les écarts entre le résultat attendu et le résultat obtenu.

Si cet écart est positif, il faut trouver l'activité qui l'a permis, et si c'est négatif, il faut détecter la raison qui a créé la défaillance de cette activités.

Ensuite il doit « analyser le position actuelle », de l'entreprise, face à son environnement, comment réagit l'entité face à l'évolution qui l'entoure, si elle est « proactive », c'est-à-dire qu'elle a tendance à devancer ce qui se passe à anticiper, ou si elle est « réactive », qu'elle réagit après avoir reçu l'impact.

Il faut aussi « évaluer les opportunités » qui se présentent sur le marché, si on peut les saisir ou non.

Après il faut évaluer les solutions disponibles à tous les problèmes que l'on aura identifié.

Enfin il faut synthétiser le tout pour que l'on puisse les choisir comme objectifs à atteindre que l'on proposera au conseil d'administration lors de l'assemblée générale.

Pendant l'assemblée générale on présente les résultats, on explique la raison du déficit ou du bénéfice.

Le DG présente le plan d'action pour l'année à venir. Si les résultats sont déficitaires on lance le plan de redressement, s'ils sont bénéficiaires, on montre la directive pour rester bénéficiaire pour l'année suivant.

Dans l'un de ces cas la direction générale soumet au conseil d'administration un choix d'objectifs qu'ils vont approuver ou pas, mais une fois approuvés ils font parti de l'orientation stratégique de l'année suivante à développer par la direction générale.

Pour résumé la situation c'est celui qui la soumet, qui va la développer donc qu'on il ya une bonne répartition du pouvoir et une délégation claire et nette « l'objectif définit par la direction générale et en adéquation avec l'orientation stratégique »,

Par exemple : pendant l'année 2009, l'hôtel était déficitaire, car le taux d'occupation n'a pas atteint 50%,

Cela a entraîné des pertes et après constatation de cet écart le directeur général a choisi de soumettre au conseil d'administration la diversification de la clientèle en ciblant les touristes.

Le conseil a accepté cette proposition et décidé de la mettre dans l'orientation stratégique de l'année 2010.

Durant l'année 2010 le directeur général a participé a la foire internationale« Top Resa » pour chercher les clients (client affaire et touriste).

II-2- est ce que les activités clefs mises dans leurs ordres de priorités induits un bon fonctionnement de l'entreprise

Une entreprise se doit d'avoir une structure pour faciliter son activité principale.

Dans notre cas leur activité principale est l'hôtellerie, c'est le service qu'on vend pour satisfaire les besoins du client.

Pour que le service soit efficace et arrive au moment voulu, il a fallu le diviser en départements bien distincts.

Il faut aussi coordonner l'unité dans chaque département pour que celui-ci soit efficace, et pour éviter un long processus pour satisfaire le besoin d'un client il a fallu déléguer le pouvoir pour que les chefs des départements puissent agir vite.

Par exemple : si un client veut faire une réservation par téléphone ou par mail c'est le département hôtellerie qui gère sa réservation et non la direction générale ou d'autres départements.

Tous ceux-ci pour dire que quand la délégation de pouvoir est bien appliquée les activités induisent un bon fonctionnement de l'entreprise, d'autant plus que ce sont les activités qui couvrent les charges et génèrent les revenus.

Chapitre III - Recommandations

III-1- Généralité

Ces trois établissements veulent la même chose, que leur activité fonctionne bien et leur rapporte des profits.

Mais la crise financière a changé la donne pour toutes les entreprises du fait que le pouvoir d'achat du client a diminué.

À cause de cela les clients ont du faire des choix et prioriser leurs besoins ; mais une entreprise doit s'adapter si non elle dépose le bilan.

Nous avons pu constater que nos établissements essaient de contourner au mieux cette problématique, en recherchant de nouveaux clients en se diversifiant ou par différenciation.

Pour ce faire, ils ont tous besoin de revoir leur priorité et pour le faire ils doivent changer ou réaménager leur orientation stratégique selon le contexte actuel.

Ils doivent faire le bilan de la situation actuelle, en se posant la question :

- Où en est l'entreprise face à son environnement ?
- Quel positionnement stratégique adopté ?
- Quel sont les nouvelles opportunités ?
- Devons nous remettre en cause nos relations avec nos collaborateurs (fournisseurs, sous traitant) ?
- Le service que nous fournissons est il adapter au marché ?

Pour conclure, l'orientation stratégique est très importante, car elle est notre plan directeur

III-2- Colbert SA

Créée en 1928, cet établissement à su s'adapter à tous les changements,

Il y a trois ans il a choisi de cibler une autre clientèle, cette mesure n'est pas étonnante au vue de leur expérience :

- Le département technique à un service « étude » qui s'occupe de leur communication externe, en peut ajouter, une autre responsabilité à ce service, en leur demandant de faire un suivi permanent des attentes de leurs clients en mettant un service après vente en ligne qui se rapproche du concept de « tripadvisor »
- Le département administratif à un service « commercial » et pour être plus efficace ce service devrait prendre en considération les résultats du service « étude », pour pouvoir les utiliser dans des arguments de vente auprès des tours opérateurs.

III-3- Carlton SA

Elle est la plus jeune de nos entreprises, donc elle peut facilement changer du fait qu'elle est encore en phase de positionnement sur le marché, et vu qu'elle aussi a diversifié ses clientèles.

Cet établissement a déjà un département « Marketing » qui s'occupe de vendre le service, de faire l'étude du marché et effectué une suivi de l'évolution du marché,.

Une étude marketing nous permet toujours de bien choisir notre domaine d'action stratégique, même s'ils ont le même client cible que d'autres hôtels.

Il faut toujours chercher à avoir un avantage compétitif. L'hôtel Carlton peut jouir de son positionnement actuel car il est proche de tous les bureaux d'affaire est il est en plein centre ville,

Il peut aussi ajouter un autre département, qui répond aux besoins de la clientèle.

III-4- Cactus vert

Une société unipersonnel, peut s'en sortir plus facilement, du fait qu'elle à un taille critique qui facilite sont adaptation.

Cet établissement n'a pas changé son type de clientèle, mais il doit sortir du lot pour se maintenir en place.

En ce qui concerne l'activité principale « hébergement », il faut se tourner vers la clientèle locale, car le prix est abordable pour la classe moyenne.

Il faut cibler la clientèle de passage tel que les commerçants qui s'approvisionnent ou des gens qui s'occupent de dossiers administratifs.

Pour ce qui est de la restauration, il faut intégrer le concept « restauration rapide », car cet endroit reste un lieu très fréquenté.

Du fait qu'il y a beaucoup de boutiques et que les gens sont pressés ils n'ont pas du temps à perdre.

Conclusion partielle

L'entente dans l'entreprise est primordiale pour une meilleure organisation tant interne qu'externe.

Le propriétaire de l'entreprise et celui à qui le pouvoir est délégué, ont respectivement leurs attributions et tâches pour pérenniser les activités.

La conception et l'application des procédures communément acceptées constituent la base de toutes les démarches.

La permanence de la stratégie et la maîtrise du marché sont de premier ordre d'importance.

CONCLUSION

Au terme de la présente étude axée sur le pouvoir et la propriété dans l'entreprise, beaucoup de mots et d'expressions ont été utilisés pour qualifier et quantifier le mode d'organisation appliqué par les entreprises qui ont fait l'objet de notre description et analyse.

Cependant, nous pouvons les conclure comme suit : La disposition des données fiables et exploitables nous a poussés à feuilleter des matériels bibliographiques répondant aux besoins et à la demande de notre thème. Ce sont essentiellement des ouvrages généraux et des ouvrages spéciaux, webographie et sitographie.

Même s'ils sont écrits par différents auteurs, leur point commun est qu'ils décrivent, analysent dans un volume les causes, manifestations et les conséquences du pouvoir et de la propriété au sein des entreprises.

De plus, ce type de matériels est d'usage universitaire, c'est-à-dire conçu pour la recherche et la pédagogie.

Autrement dit, ces ouvrages comprennent des notions théoriques et des cas pratiques.

Par ailleurs, nous avons visités également des entreprises, telle que l'hôtel CARLTON, COLBERT, et CACTUS VERT pour servir d'exemples dans le cadre de la présente étude.

Nous avons eu un entretien avec leur directeur général et gérant. Ils ont répondu sincèrement aux questions que nous leur avons posées et nous avons obtenu les informations concernant l'organisation, la structure, l'activité et la délégation de pouvoir.

Quant aux méthodes que nous avons adoptées et suivies, nous avons procédé à la recherche et lecture bibliographique.

Ces informations ont fait l'objet de recoupement en vue de retenir celles qui intéressent le plus notre thème.

Elles servent de base à notre description et analyse à titre d'exemple ou d'illustrations.

Les informations issues de cette démarche ont fait aussi un recoupement en vue de les classer par ordre d'importance.

Les résultats obtenus sont qualitatifs, des données verbales. Pour répondre à la question, (sous forme d'une problématique que nous avons posée au début), dans quelle mesure la délégation du pouvoir en tant que représentant du propriétaire peut elle être effective et bénéfique pour l'entreprise.

La délégation du pouvoir est l'un des éléments de la conception de la structure de l'entreprise, car il faut savoir que pour induire un bon fonctionnement de l'entité il faut une structure souple et adéquate pour l'activité que l'on pratique.

D'autant plus que depuis l'école classique la délégation existait déjà mais à l'époque c'était les tâches qu'on délègue.

Mais avec l'évolution du temps, l'école de relation humaine à démontrer que les employés ont besoin d'autres sources de motivations et c'est ainsi qu'est né l'élargissement de tâche.

Il y a eu l'époque du capitalisme et des grandes entreprises est à ce moment précis la délégation du pouvoir est apparue comme une évidence, du fait que l'entreprise devenait très grande et pour pouvoir être efficace et performante les propriétaires ont du céder leur pouvoir décisionnel pour que l'entreprise puisse bien fonctionner et leur rapporte beaucoup de profits.

C'est ainsi que nous avons constaté que la délégation de pouvoir n'est pas un frein pour l'entreprise mais un outil précieux pour faciliter le travail d'une entreprise, et elle rend une structure souple et autonome.

Dans le cas du Colbert, cette délégation de pouvoir se voit à travers une direction générale qui dirige l'entité avec une direction collégiale ou la fusion entre le conseil d'administration et la direction générale est une évidence. Mais on peut aussi voir que cette autonomie de la direction générale la rend plus souple et plus à l'écoute avec ses départements.

Du fait qu'avec eux la direction générale utilise le style de direction participative, qui favorise l'appartenance et le respect du travail.

Pour l'hôtel Carlton, la délégation de pouvoir se traduit par une direction générale qui est autonome et bien distincte du conseil d'administration, du fait que la personne élue est mandatée depuis 2007.

Elle est bien autonome car la direction générale a choisi le style de direction participative : elle favorise la confiance en soi et nous aide à donner le meilleur de nous-même, donc on peut dire que la délégation générale fait tourner l'activité avec le moyen qu'on lui octroie, et il atteint même l'excellence du fait de cette autonomie.

Pour cactus vert, c'est les tâches qu'il délègue du fait que le gérant de l'établissement est aussi le propriétaire des lieux, il cumule le pouvoir financier et décisionnel, Mais il traduit cette délégation par un style coopératif du fait que les gens qui travaillent dans l'établissement avec lui participent aux tâches quotidiennes et collaborent dans l'amélioration des activités.

L'important dans tout cela, c'est qui importe le statut de l'entreprise, sa taille, sa structuration, la délégation existe qu'elle délègue le pouvoir ou les tâches.

L'important c'est l'unanimité du personnel à la décision prise, qui rend effective et bénéfique son application à l'échelle de l'entreprise.

La décision unilatérale conduit souvent à un clivage au sein de l'entreprise, et un dirigeant autoritaire ne crée pas une atmosphère sociale stable, l'union fait la force, comme on dit souvent.

La consultation des idées d'autrui est beaucoup plus bénéfique, et celui ou ceux à qui le pouvoir est confié et le propriétaire de l'entreprise, doivent mettre en commun leurs voix dans le cadre de la direction ou la conduite de l'entreprise,

La pérennisation des activités, de cette dernière, tire sa source de cet entretien selon la procédure adoptée et appliqué par l'entreprise.

Les entreprises d'aujourd'hui vivent dans une réalité contradictoire, du fait que la loi en vigueur à Madagascar a défini les statuts de l'entreprise.

Dans cette définition elle a bien détaillé les conditions de formation et même la structure interne de l'entreprise selon son statut, ainsi que les personnes qui peuvent occuper les postes.

L'entreprise suit la loi en vigueur, mais dans la réalité elle est toute autre, car une entreprise se doit d'être performante donc pour ce faire elle compose avec la théorie, elle suit la loi en vigueur, mais elle a une procédure qui lui est propre dans son entreprise pour faciliter les activités.

Cas du Colbert, dans le statut conseil d'administration et direction générale sont distinctes et ils ont un commissaire aux comptes qui s'occupe de la procédure entre eux.

Dans la réalité le conseil d'administration et la direction générale sont des gens de la même famille, des amis de longue date, donc ces postes son carrément fusionnés, mais pour le besoin de la législation en vigueur le commissaire aux comptes existe.

Pour conclure nous pouvons constater que l'effectivité de l'entreprise a besoin d'une bonne structuration dès sa création et elle peut évoluer tout au long de sa vie.

Faute d'entretien avec une entreprise industrielle, nous avons traité des sociétés de prestation de services,

Mais la notion de pouvoir, de propriété et de délégation de pouvoir aurait été beaucoup plus appréciable avec une entreprise industrielle.

La prochaine étape qu'il faudra prendre en considération est comment peut on survivre pendant des années de crises, quelle méthode adopter pour survivre, quelle astuce et quelle concession somme nous prêt à faire pour rester en place.

Bibliographie

I- OUVRAGE GENERAUX

- ❖ Jean marie PERRETI : « **tous DRH : les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants** », groupe eyrolles, Paris, 3^{ème} édition, 200, 495 pages.

- ❖ Timothy W.Guinnane, Ron Harris, Naomi R. Lamoreaux et Jean laureant Rosenthal : **“Pouvoir et Propriété dans une entreprise pour une histoire international des sociétés à responsabilité limité »**

II- OUVRAGE SPECIAUX

- ❖ Loi, 2003- 036 : de Madagascar
- ❖ HSD juridique et fiscal Arthur Young international : « **Droit commercial et des sociétés en Afrique** », édition : EDICEF, Paris, 1989, 175 pages.

III- OUVRAGE ELECTRONIQUE

- ❖ Site de l’hôtel Carlton : www.Carlton.com
- ❖ Site de l’hôtel Colbert : www.colberthotel-restaurant.com
- ❖ www.cde4.com/fra/respedago/eco-entreprisr/600.htm
- ❖ www.valeo.com/fr/accueil/le-groupe/gouvernement-dententreprise/conseil.dadministration.html
- ❖ www.capitalrh.fr/la-delegation-a76.html
- ❖ www.dictionnaire-juridique.com/définition/pouvoir.php
- ❖ www.trader-finance.fr/lexique-finance/définition-lettre/droit-depropriété.html
- ❖ www.cabinet-comptes.com/articles-php3?id-article=213

ANNEXES

CADRE DE TRAVAIL

THEME : POUVOIR ET PROPRIETE DANS L'ENTREPRISE

Statut de la société étudié : SA

→ Condition de formation d'une SA

.2 à 7 associés

.Un capital minimum de 20 millions ariary

.Part sociale 20 000Ar

→ La société anonyme est régie par le conseil d'administration composé par 3 administrateurs au minimum et 4 actionnaires, c'est eux qui choisissent le directeur général.

La forme de délégation qui nous intéresse est celle entre le conseil d'administration et le directeur général

CA-DG : délégation de pouvoir

DG-CA : rapport d'activité avec obligation de résultat

Rôle et responsabilité

Conseil d'administration : le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en oeuvre, sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées actionnaires et dans la limites de l'objet social. Il se saisit de toute question intéressant, la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns

(www.valeo.com).

Direction générale :

- celui qui fixe l'objectif pour atteindre l'orientation stratégique
- décide du style de direction
- organise et gère l'entreprise dont il est responsable
- obligation de résultat
- compte rendu pendant l'assemblée générale

Mots clés : pouvoir- propriété- entreprise

Entreprise est une organisation financièrement indépendante, public ou privée accomplissant une fonction économique et disposons de l'autonomie de décision.

Ainsi dans l'approche micro économique, la propriété du capital confère le pouvoir à l'entrepreneur qui encourt le risque de perdre les capitaux apportés dans l'entreprise

(cf schumpeter).

Pouvoir : selon MAX WEBER l'organisation bureaucratique correspondant au pouvoir légal comme étant le système d'administration et d'organisation le plus rationnel adapté à l'organisation complexe qui doivent être dirigé rationnellement en s'appuyant sur une définition stricte : des responsabilités/ des tâches/ de procédure et de détenteur de l'autorité.

PROCOLE DE RECHERCHE

THEME : POUVOIR ET PROPRIETE DANS L'ENTREPRISE

Mots clés : pouvoir-propriété-entreprise(SA)

Généralité

Une entreprise est un ensemble de système interdépendant, elle influence son environnement, mais l'environnement qui l'entour qu'elle soit micro ou macro économique l'influent également.

Les liens entre l'histoire du capitalisme et l'avènement des sociétés anonymes sont profonds, l'histoire du capitalisme industriel ou du capitalisme financier se déploie la plupart du temps autour des grandes entreprises.

Or la transition vers le capitalisme à ainsi dépendu d'une mutation du droit car pour pouvoir transformé l'économie c'est-à-dire pérenniser le capital, d'en déléguer la gérance et enfin de limiter la responsabilité des investisseurs, il fallait une structure légale.

Le droit malgache a elle aussi une loi spécifique à ces types de société du faite qu'elles ont un caractère commercial en raison de la forme qu'elle adopte.

-la loi du 01/07/1893 pour la société anonyme et en commandite

-la loi du 07/03/1928 pour la société à responsabilité limité

Ce thème revêt une certaine complexité néanmoins le fait de délimité le cadre de travail le rend plus intéressant.

Réalité contradictoire

Mon choix c'est porté pour une société anonyme et la façon d'en déléguer le pouvoir de décision, cependant il y a plusieurs statuts d'entreprise.

-société unipersonnel où le pouvoir exercé uniquement par l'apporteur du capital est bénéfique à la bonne marche de l'entreprise

-SA /SARL/SNC où il existe un antagonisme entre le pouvoir des apporteurs de capitaux et celui des responsables opérationnels et que ces contradictions nuisent à la bonne marche de l'entreprise

-SA/SARL/SNC où les pouvoirs sont bien répartis (déléguer) et induit une fonctionnalité normale de l'entreprise et est bénéfique à l'entreprise.

Problématique

Dans quelle mesure la délégation de pouvoir pourrait être effective et bénéfique pour l'entreprise ?

Objectif global

Déterminer les techniques ou les méthodes de la délégation du pouvoir pour quel soit effective et bénéfique pour l'entreprise.

Objectif spécifique

- 1- identifier les méthodes / procédure de délégation du pouvoir
- 2- évaluer les méthodes/ procédure et démontrer leurs forces et faiblesse
- 3- vérifier que l'objectif est atteint dans le cas d'un centralisme ou dans le cas d'une décentralisation du pouvoir

Hypothèse

1-vérifier que les objectifs définis par la direction générale sont en adéquation avec l'orientation stratégique.

2- vérifier que les activités clefs sont mises dans l'ordre de priorités pour induire un bon fonctionnement de l'entreprise.

Résultat attendus

Les résultats attendus sont le bon fonctionnement de l'entité dans le cadre d'une « fusion » de la propriété et des pouvoirs, ou dans le cadre d'une séparation « distincte » de la propriété et des pouvoirs.

HISTORIQUE DE L'HOTEL COLBERT

Depuis 1928, l'hôtel Colbert à traversé plus d'un demi- siècle d'histoire en répondant aux exigences de son temps.

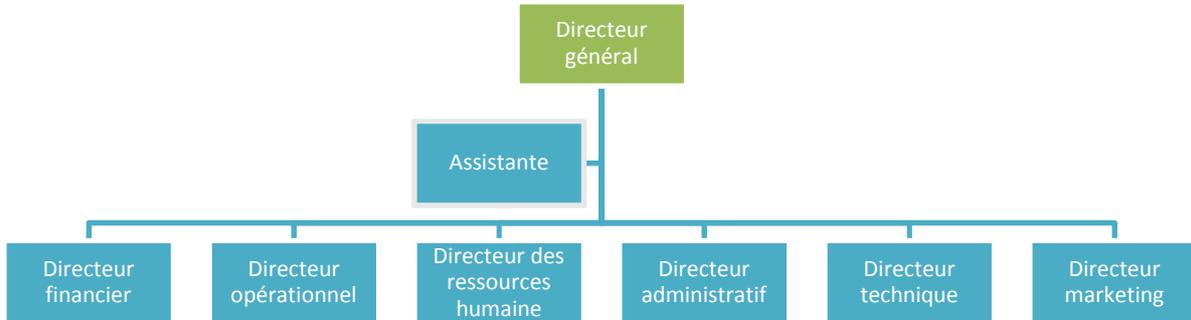
ANNEE	FAIT MARQUANT
1928	Monsieur Caruso donne en gérance le local actuel du Bar café à Madame Gay Mère, qui rapidement, amène un essor important en créant une petite unité de restauration
1935	La famille Gay décide d'ouvrir 12 chambres au 1 ^{ère} étage
1936	Un deuxième étage de 12 chambres est ouvert à la clientèle, ainsi qu'une salle des fêtes au sous- sol
1946	Ouverture de la pâtisserie, salon de thé à la place de l'office du tourisme et du magasin de Bata
1955	Réception du bâtiment Bompard qui comprend 3étages avec 2 appartements locatifs par étage
1963	Changement de dénomination de Sarl GAY frères en SA Hôtel Colbert
1971	Acquisition du bâtiment Colbert par SA Hôtel Colbert
1978	Prise de participation par la famille Leoni dans la société Colbert
1981	Acquisition par Monsieur Leoni Dominique du capital majoritaire de la société
1987	Transformation de la salle de fête en 5 chambres
1988	Transformation de Bompard en 12 chambres d'hôtel
1989	Rajout de 4 chambres entre Palais Colbert et Bâtiment Bompard
1990	Démarrage des travaux passerelles d'accès entre Colbert et Pergola I et II en 50 chambres
1991	Ouverture du bar « le club »
1995	Début des travaux du nouveau bâtiment
1997	Augmentation du capital de la société SA Colbert de 1,2 à 2,4 milliard de francs
1998	Ouverture du caveau de dégustation « le cellier »
2000	Ouverture du grand salon Taverne
2001	Ouverture de la nouvelle pâtisserie Colbert
2002	Pré ouverture en nombre du Bâtiment « carayon » comprend le nouveau bar restaurant « la fougère », sa salle de conférence « bougainvillées », ses 42 chambres et suites et son centre de remise en forme en 1000 maitre carrée

HISTORIQUE DE L'HOTEL CARLTON

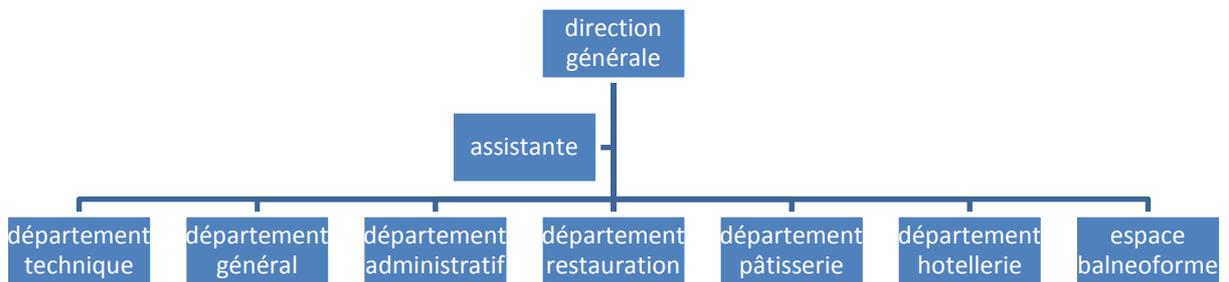
ANNÉE	FAIT MARQUANT
2007	Ouverture de l'hôtel CARLTON (après l'achat de HILTON par le groupe FRAISE à 100%)
2008	Achat des actions par l'État (à 43%) Rénovation de l'oasis de Tana, le bistrot,
2009	Café Charly restaurant
2010	Remplacement des escaliers de secours Installation porte coupe feu Remplacement des moquettes Acquisition d'une nouvelle navette
2011	Rénovation de la terrasse du café Charly restaurant

ORGANIGRAMME

- **CARLTON**



- **COLBERT**



Dispositif juridiques régissant les entreprises

LÉGISLATIONS	
<u>LOI</u>	<u>OBJET</u>
<ul style="list-style-type: none"> - La loi du 24 juillet 1867 sauf application de l'ordonnance 78006 du 1mai 1978 (charte des entreprises socialistes) - La loi du 1 juillet 1893 et la loi du 7 mars 1928 - La loi du 7mars 1925 sauf application de l'ordonnance 78006 du 1mai 1978 (charte des entreprises socialistes) 	<p>Refonte des lois cas SA et cas SARL</p> <p>pour qu'elle revête leur caractère commercial qu'importe leur forme (Madagascar)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Loi 2003-036 	<p>Le 1 janvier 1998 création de l'OHADA (organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires)</p> <p>Définition de tous les statuts et procédures collectives de Madagascar</p>

PROCÉDURE	
1 ^{ère} Étape	<p><i>Constitution de la société :</i></p> <p>Condition de fond et de forme</p> <p>Publication dans le journal officiel d'un extrait de l'acte</p> <p>Immatriculation au registre de commerce</p>
2 ^{ème} Étape	<p><i>La personnalité de la société :</i></p> <p>Patrimoine social</p> <p>La capacité de la société</p> <p>Le domicile ou siège</p> <p>Nationalité de l'entreprise</p>
3 ^{ème} Étape	<p><i>Dissolution</i></p> <p><i>Cause commune à toutes les sociétés :</i></p> <p>Disparition de l'objet social</p> <p>Arrivé au terme convenu</p> <p>Volonté des associés de la dissoudre</p> <p>Juste motif une décision judiciaire</p> <p>Dissolution prononcé il faut liquider l'actif existant</p> <p>Régler les créanciers et partager ce qui reste entre associés</p>

LES CONCURRENTS DIRECTS ET INDIRECTS• **CARLTON**

RUBRIQUES	DIRECTS	INDIRECTS
CARLTON	Colbert Ibis Louvre Palissandre	Tamboho Combava

• **COLBERT**

RUBRIQUES	DIRECTS	INDIRECTS
COLBERT	Carlton Ibis Louvre Palissandre	Tamboho Combava

Les différents statuts d'entreprise

Société de personne	Société en commandite simple (SCS) Société en nom collectif(SNC) Société en participation Groupement d'intérêt(GIE) Société de fait
Société mixte	Société à responsabilité limite (SARL)
société de capitaux	Société anonyme (SA) Société en commandite par action (SCA)

INNOVATION
SARL unipersonnel SA unipersonnel SA avec administrateur

Auteur : moi- même

Source : loi, 2003-036