

LISTE DES ABREVIATIONS

CDC	: Caisse des Dépôts et Consignation
CEM	: Caisse d'Épargne de Madagascar
CNE	: Caisse Nationale d'Épargne
COMESA	: Common Market for Eastern and Southern Africa
CSE	: Compte spécial épargne
CSR	: Compte spécial retraite
DAG	: Direction de l'Administration Générale
DAI	: Direction de l'Audit Interne
DAJC	: Direction des Affaires Juridiques et Contentieux
DCG	: Direction du Contrôle de Gestion
DE	: Direction Etude
DF	: Direction Financière
DGA	: Direction Générale Adjoint
DRC	: Direction des Relations avec la Clientèle
DSI	: Direction des Systèmes d'Information
EPA	: Etablissement Public à caractère Administratif
EPIC	: Entreprise Public à Caractère Commerciale
IMCE	: Institut Mondial des Caisses d'Épargne
LE	: Livret d'épargne
R&D	: Recherche et développement
SADC	: Southern African Development Community
USAID	: United States Agency for International Development

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Coordonnées de la CEM	7
Tableau 2 : Chronogramme des activités menées	30
Tableau 3 : Résultat des facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité.....	37
Tableau 4 : Résultat du but de la gestion de l'innovation dans l'entreprise.....	38
Tableau 5 : Résultat des innovations de produits	39
Tableau 6 : Résultat des innovations de procédés.....	40
Tableau 7 : Résultat de l'innovation, facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité pour l'entreprise	41
Tableau 8 : Résultat de la stratégie de prix	42
Tableau 9 : Résultat de la stratégie de différenciation	43
Tableau 10 : Résultat de laa stratégie, facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité pour l'entreprise	44
Tableau 11 : Tableaux croisés exprimant le rapport entre les innovations et les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité.....	45
Tableau 12 : Tableaux croisés exprimant le rapport entre les stratégies et les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité.....	46
Tableau 13 : Interprétation possible de r pour apporter plus de précision	47

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Nouvelle logo de la Caisse d'Epargne de Madagascar	9
Figure 2 : Processus créateur de compétitivité.....	24
Figure 3 : Modélisatoin théorique	33
Figure 4 : Démarche permettant l'affirmation ou l'infirimation des hypothèses.....	52

SOMMAIRE

AVANT PROPOS.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
RESUME.....	iii
LISTE DES ABREVIATIONS.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES FIGURES.....	vi
SOMMAIRE.....	vii
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIER CHAPITRE : MATERIELS ET METHODES.....	6
SECTION 1 : MATERIELS	7
SECTION 2 : LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	28
SECTION 3 : MODELISATION THEORIQUE.....	31
DEUXIEME CHAPITRE : RESULTATS.....	35
SECTION 1 : PRESENTATION DES RESULTATS OBTENUS DES QUESTIONS POSEES.....	36
SECTION 2 : LES RELATIONS ENTRE LES VARIABLES.....	44
SECTION 3 : CALCULS DES COEFFICIENTS DE CORRELATION LINEAIRE	46
TROISIEME CHAPITRE : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	51
SECTION 1 : DISCUSSIONS.....	52
SECTION 2 : RECOMMANDATIONS.....	70
CONCLUSION GENERALE.....	76
BIBLIOGRAPHIE.....	81
ANNEXE.....	83
TABLE DE MATIERES.....	84

INTRODUCTION

GENERALE

Les évolutions technologiques de ces dix dernières années ont considérablement modifié les caractéristiques du monde de l'entreprise. Le renforcement important de la concurrence sur le marché a accéléré ces changements et fait évoluer les exigences professionnelles de l'entreprise.

Beaucoup d'entreprises ont répondu à ces évolutions en recourant à l'innovation et à la stratégie, susceptibles de leur permettre de réaliser des progrès significatifs en termes de compétitivité et de rentabilité.

Dans une économie de marché, les entreprises sont confrontées en permanence à la concurrence des unes envers les autres. Elles cherchent à améliorer leur compétitivité afin de maintenir une croissance et un développement durable.

Il y a longtemps, la croissance a reposé sur le capital et le travail, deux facteurs essentiels qui conditionnent les compétitivités, relativement les rentabilités des économies. Aujourd'hui, le capital est mobile et le travail est abondant. Ces deux facteurs restent importants, mais ils ne permettent pas de créer la différenciation. Ce qui, aujourd'hui, fait la différence, c'est l'innovation et la stratégie.

L'innovation apparaît comme une condition indispensable à la survie et au développement pour l'entreprise. L'examen de la littérature qui traite le concept d'innovation nous a permis de distinguer deux types d'innovations :

- innovations de produits ;
- innovations des procédés.

Mais, Schumpeter a pu distinguer cinq (05) types d'innovation en 1911 : nouveaux produits, nouveaux procédés, nouvelles matières premières, nouveaux marchés et nouvelles organisations. Et il a défini, ainsi, « l'innovation comme de la réalisation de nouvelles combinaisons de moyens : une innovation est la mise en œuvre d'une solution nouvelle (pour l'entreprise) visant à améliorer sa position concurrentielle, sa performance, ou son savoir-faire »¹.

En effet, l'innovation permet à l'entreprise de renforcer sa position concurrentielle sur le marché : l'augmentation de la productivité, l'amélioration de la qualité de ses produits ou de ses services et le développement de ses compétences clés.

¹ <http://www.doc-etudiant.fr> *Innovation et compétitivité*

Comme l'affirme M. Porter, « l'innovation est la clé de la compétitivité des entreprises parce qu'elle conditionne leur capacité à maintenir des avantages concurrentiels durables sur des marchés évolutifs »². Donc, l'innovation donne un avantage concurrentiel décisif à l'entreprise en différenciant ses produits par rapport à ceux du concurrent et le permettant de monopoliser temporairement le marché.

Au sens strict du terme, la stratégie³ de l'entreprise est l'art de diriger pour atteindre un ou plusieurs objectifs bien définis. Pour l'entreprise, la démarche stratégique englobe l'analyse stratégique (diagnostic et segmentation stratégique), la formulation (choix stratégiques), la mise en œuvre ou la planification et le management stratégique qui constitue le pilotage du projet, la mobilisation des ressources humaines.

La prise en compte des différents paramètres de l'environnement à la fois interne et externe, permet d'adopter la stratégie adaptable selon les circonstances et les modes de gouvernance. En effet, l'analyse de l'environnement de l'entreprise permet facilement d'identifier les opportunités et les menaces, les forces et les faiblesses et de connaître les options qui s'offrent à elle, et de déterminer la stratégie appliquée pour mettre en place la valorisation des objectifs fixés : contrôler les résultats des actions conformément à la stratégie choisie.

Ainsi, « **Innovation et stratégie, facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise** » fait l'objet de notre mémoire de fin d'études.

Les meilleures innovations et les meilleures stratégies permettent à l'entreprise de mieux comprendre sa compétitivité et sa rentabilité. L'analyse de l'importance de l'innovation et de la stratégie nous donne la possibilité d'identifier les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise.

En effet, l'entreprise vise surtout l'utilisation des meilleures techniques pour assurer ses missions, et ses activités, et l'entretien de bonne relation avec ses clients cibles, car c'est à partir de son image auprès de ces clients que l'entreprise pourra conquérir des marchés, voire de les créer, de le conserver et de les développer. Veiller à l'efficacité de sa stratégie permettra à l'entreprise de faire face à la concurrence qui devient de plus en plus rude en ce temps de libéralisation économique.

² <http://oekonomia.net/.../economieentreprise.../innovationdissert.pdf> Innovation

³ http://perso.univ-lyon2.fr/~frecon/MASTER_1/Strategie.doc Politiques et stratégie d'entreprise

Madagascar entre dans une phase d'ouverture économique caractérisée par l'intégration régionale (adhésion à la SADC, COMESA,...) et par une insertion progressive à l'économie mondiale. Le développement de l'intermédiation financière et du système financier sont des conditions plus que nécessaires à la régulation de l'économie à l'ère de la globalisation et de la mondialisation. Madagascar a envisagé l'instauration d'un marché financier depuis 2000 par l'instauration d'une bourse test. Cependant, des contraintes sous divers aspects techniques, institutionnels et économique n'ont pas permis à la mise en place d'un marché financier jusqu'à présent. Des voyages et des formations dans ce sens ont été effectués et dispensés à l'endroit des responsables concernés afin de mieux se préparer à l'avènement de ce marché financier.

Pour expliquer le thème de ce mémoire, nous avons choisi le cas de la Caisse d'Epargne de Madagascar comme base de notre étude. En effet, la Caisse d'Epargne de Madagascar ou CEM en abrégé, nous a pris l'attention pour les raisons suivantes : la CEM est une des plus anciennes institutions financières existant à Madagascar, ce qui nécessite une adaptation sans cesse à des nouvelles modalités de travail. La CEM est un établissement financier depuis 1918, mais elle n'est plus le seul vers les années 50.

C'est pourquoi, nous avons opté d'analyser le cas de la Caisse d'Epargne de Madagascar pour lui permettre de rester compétitif sur le marché en offrant des services financiers et d'être rentable financièrement.

Notre passage à la Caisse d'Epargne de Madagascar, nous a permis de poser la problématique suivante : « **Dans quelles mesures l'innovation et la stratégie constituent-elles les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise ?** ».

Notre objectif global dans cette étude est de démontrer l'importance de l'innovation et de la stratégie, facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise. Ainsi, deux objectifs spécifiques ont été fixés : le premier objectif est la mise en œuvre de l'innovation nécessaire aux objectifs de l'entreprise et le second concerne la mise en place de la stratégie qui s'adapte à son environnement concurrentiel implacable.

Pour atteindre ses objectifs, nous avons fixé les hypothèses suivantes à vérifier tout au long de ce mémoire : primo, l'innovation permet de renforcer la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise et influe sur les stratégies mise en œuvre. Secundo, la stratégie est indispensable à la pérennité et au développement de l'entreprise.

Pour l'élaboration de ce mémoire, nous avons effectué des visites d'entreprise au sein de la Caisse d'Epargne de Madagascar, plus précisément au sein de la Direction des Ressources Humaines. Ces visites nous ont permis de recueillir des données relatives à la CEM. En outre, une documentation sur des ouvrages et des articles nous a beaucoup aidés à approfondir et à analyser cette étude concernant l'innovation, la stratégie et les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise.

Le plan de travail sera divisé en trois chapitres, à savoir les matériels et méthodes, les résultats, les discussions et les recommandations. Chaque chapitre est essentiellement en section puis en sous section pour approfondir notre analyse.

Cet ouvrage se propose de développer dans un premier chapitre les matériels et méthodes. Le premier chapitre comporte trois sections : la première section explique les matériels utilisés. Où nous trouvons la justification de la zone d'étude, la liste des matériels de traitement des données et le cadre théorique qui consiste à donner la théorie générale sur les mots clés dans notre thème, surtout « l'innovation, la stratégie, la compétitivité et la rentabilité ». En deuxième section, nous trouvons la méthodologie de la recherche qui consiste à l'analyse et traitement des données recueillies lors de l'enquête. La troisième section de ce premier chapitre met en évidence la formulation des hypothèses, la traduction des hypothèses en variables et enfin, la présentation schématique de la modélisation pour représenter les liens directs entre les variables de l'étude.

Le deuxième chapitre sur la présentation des résultats sera également composé de trois sections. La présentation des résultats obtenus des questions posées. Nous allons présenter trois grandes catégories de résultats à savoir les résultats concernant la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise (les facteurs déterminants), ensuite les résultats concernant l'innovation de l'entreprise et enfin, les résultats concernant la stratégie de l'entreprise.

Nous trouvons dans la deuxième section, l'analyse de ces résultats obtenus des questions posées, qui nous permettra d'étudier les relations ainsi que de calculer les coefficients de corrélation linéaire pour vérifier si les hypothèses émises, variables explicatives telles que l'innovation et la stratégie, sont à infirmer ou à confirmer vis-à-vis de la variable à expliquer (facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise).

Le troisième chapitre de ce mémoire sera consacré à la discussion et à la recommandation. Ce chapitre comprend deux sections.

La première section de ce chapitre nous permettra de dégager les implications des résultats obtenus des questions posées, les relations entre les variables de l'étude et les coefficients de corrélation linéaire obtenus. L'analyse porte essentiellement sur les deux hypothèses à vérifier de façon à ce que nous puissions les confirmer ou les infirmer. En outre, nous allons dégager les forces et les faiblesses ainsi que les menaces et les opportunités de l'innovation et de la stratégie.

La deuxième section de ce troisième chapitre sera consacrée à la proposition de solutions et recommandations pour remédier aux problèmes soulevés dans la première section qui sont les discussions. Des recommandations spécifiques aux faiblesses déterminées seront énumérées dans cette partie pour apporter à l'entreprise une contribution à l'efficacité de sa gestion d'innovation et de stratégie afin de maintenir la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise face à la concurrence.

Ces différentes phases expriment l'organisation générale de la démarche que nous empreignons dans la résolution de ce thème de mémoire de fin d'études.

A présent, il est temps de découvrir le premier chapitre de cet ouvrage intitulé « Matériels et méthodes ».

Les matériels et les méthodes constituent la base de tout travail de recherche. La source de la réussite est basée sur la bonne formulation des matériels utilisés et de la méthodologie de la recherche adoptée pour mener à bien cette étude. Dans ce chapitre, nous avons trois sections :

La première section est intitulée « matériels » : cette première section nous permet de présenter la justification de la zone d'étude, la liste des matériels utilisées et le cadre théorique ou la théorie concernant les mots clés du thème étudié ici présent. Ensuite, la deuxième section est la méthodologie de la recherche : nous allons exposer dans cette section la méthode de collecte des données, les méthodes d'analyses et traitements des données et les limites de notre recherche. Enfin, la troisième section qui est la modélisation théorique : cette section nous permet d'expliquer comment la vérification des hypothèses va s'effectuer. Il s'agit d'une démarche scientifique par le calcul des coefficients de corrélation linéaire des variables.

Maintenant, abordons la première section intitulée « matériels » pour la présentation des matériels utilisés.

PREMIER CHAPITRE
MATERIELS ET METHODES

Les matériels et les méthodes constituent la base de tout travail de recherche. La source de la réussite est basée sur la bonne formulation des matériels utilisés et de la méthodologie de la recherche adoptée pour mener à bien cette étude. Dans ce chapitre, nous avons trois sections :

La première section est intitulée « matériels » : cette première section nous permet de présenter la justification de la zone d'étude, la liste des matériels utilisées et le cadre théorique ou la théorie concernant les mots clés du thème étudié ici présent.

Ensuite, la deuxième section est la méthodologie de la recherche : nous allons exposer dans cette section la méthode de collecte des données, les méthodes d'analyses et traitements des données et les limites de notre recherche.

Enfin, la troisième section qui est la modélisation théorique : cette section nous permet d'expliquer comment la vérification des hypothèses va s'effectuer. Il s'agit d'une démarche scientifique par le calcul des coefficients de corrélation linéaire des variables.

Maintenant, abordons la première section intitulée « matériels » pour la présentation des matériels utilisés.

Section 1 : MATERIELS

Dans cette première section, nous allons présenter les matériels qui nous permettent de mieux réaliser ce travail de recherche. Ses matériels sont composés de la zone d'étude, ensuite, la liste des matériels utilisés comprend les types de documents et le logiciel d'aide au traitement des données. Et enfin, le cadre théorique qui consiste à définir les mots clés dans notre thème.

1.1- Justification de la zone d'étude

La Caisse d'Epargne de Madagascar est le plus ancien établissement financier qui pratique le volet épargne orienté vers les couches sociales à Madagascar. Elle a une mission à vocation sociale et communautaire et est tenue d'assurer une éducation à l'épargne à l'ensemble de la population. En effet, ses rôles principaux sont les suivants : la promotion de l'épargne individuelle ; la mise à disposition du public, en particulier des petites et moyennes entreprises d'une gamme de services financiers ; la participation aux marchés financiers ; la contribution au développement économique et social du pays. Actuellement, elle compte 24 agences⁴ opérationnelles, dont 3 dédiées pour le service Western Union, et compte 427 salariés.

1.1-1. Coordonnées de l'entreprise

La société Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM) est une institution financière :

Tableau 1 : Coordonnées de la CEM

Raison sociale :	CAISSE D'EPARGNE DE MADAGASCAR
Activités :	Collecte de l'épargne et placement
Adresse :	21 rue Karija Tsaralalàna
C.P :	Antananarivo - 101
N° RC	2006B00449
N.I.F	18641813
Tel :	22 308 23
Fax :	22 271 33
Site web :	www.cem.mg
E-mail :	contactcem@cem.mg

Source : Visite d'entreprise, Avril 2012

⁴ Voir annexe IV

Ce tableau montre les coordonnées de la Caisse d'Epargne de Madagascar, plus précisément le siège social de la société. En complément, le capital de la société est estimé à 5 460 000 000 MGA dont l'Etat Malagasy détient la totalité du capital (100%).

1.1-2. Historique de la CEM

L'historique de la CEM se résume à travers ces quelques dates qui marquent des évènements significatifs :

Octobre 1918 : Création de la Caisse Nationale d'Epargne par l'autorité française. La CNE était alors un service parmi d'autres de la Poste.

03 novembre 1918 : Sortie d'un décret portant la création de la CEM par le pouvoir central de la colonisation. A cette époque, elle n'était encore qu'un Etablissement Public à caractère Administratif (EPA), connu sous le nom de CNE. Elle était rattachée à l'Administration de la poste et de la télécommunication et ne possédait pas d'autonomie budgétaire sauf que les placements étaient motivés par la sécurité et la rémunération des dépôts.

1975 : La caisse des Dépôts et Consignations (CDC) malgache remplace la CDC française. Elle a repris la gestion des fonds collectés par la CEM.

1985 : la Caisse d'Epargne devient un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) suivant la loi n° 85/061 du 06 mars 1985.

1987 : Autorisation pour la CEM à déposer ses fonds auprès de la banque centrale de Madagascar et d'autres institutions financières.

Septembre 1993 : Signature d'un accord de coopération entre la CEM et l'USAID dans le cadre du projet « Financial Market Development » (FMD). Cet accord de développement financier consistant à élaborer un projet d'indépendance vis-à-vis de l'Etat, c'est-à-dire, changé le statut en Société Anonyme (SA) et l'orientation de la CEM vers le développement pour faire face à la concurrence.

Mars 1995 : Inauguration de la première agence de la CEM sise à Tsaralalàna Antananarivo, suivie de celle de l'agence de à Fianarantsoa en décembre de la même année.

1996 : Admission de la CEM au sein de la grande famille de l'Institut Mondial des Caisses d'Epargne (IMCE) lors du congrès de Tokyo d'Epargne (IMCE) lors du congrès de Tokyo.

1997 : La convention collective de la CEM a été adoptée à l'unanimité par son personnel.

Août 1998 : CEM devient le premier représentant à Madagascar de la société Américaine Western Union.

Juin 2001 : Promulgation d'une loi transformant l'EPIC CEM en S.A CEM.

2008 : Adoption du nouveau logo CEM (voir figure 1). Changement du logo de la CEM à l'occasion de son 90^{ème} anniversaire. La CEM a été déclarée, officiellement, Société Anonyme.

2010 : Acquisition et début de la mise en place du progiciel bancaire à base de données unique.

2011: Réorganisation et finalisation de la mise en place des systèmes en vue de la mutation institutionnelle

Figure 1 : Nouvelle logo de la Caisse d'Epargne de Madagascar



Source : Visite d'entreprise, Avril 2012

1.1-3. Entreprise aujourd'hui

Aujourd'hui, la Caisse d'Epargne de Madagascar est une société anonyme à capital social de 5 460 000 000 MGA. La Caisse d'Epargne de Madagascar est un des plus importants établissements de crédits à Madagascar. Elle a pour mission de : Promouvoir l'épargne individuelle et l'éducation à l'épargne, faire fructifier les fonds collectés, mettre à disposition du public, en particulier les petites et moyennes entreprises une gamme de services financiers. Actuellement, les activités commerciales de la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM) se limitent à deux types de services : Collecte d'épargne à titre gratuit ; placement de la majeure partie de ses ressources en Bons du Trésor par Adjudication (BTA) et auprès de la Recette Générale du Trésor au titre de dépôts et consignations (CDC). Sur ce marché, la Caisse d'Epargne de Madagascar fait face à deux problèmes majeurs : Contraction de la marge sur intérêt, mettant ainsi à risque la capacité bénéficiaire suite à la baisse des taux ; fuite des clients vers les institutions concurrentes qui offrent une gamme élargie et plus attrayante de produits et services bancaires. Ainsi, pour assurer sa pérennité, la CEM se trouve dans l'obligation : dans l'immédiat, de voir les possibilités de maximisation des revenus de placement et à court terme, d'étendre ses activités pour gérer de nouveaux revenus tout en répondant aux besoins de sa clientèle, notamment à travers la diversification des produits passifs, la mise en place de ces actifs ainsi que l'offre de services à commission.

Produits et services offerts

La CEM pratique la collecte de l'épargne à travers trois produits passifs :

- ***Le Livret d'Epargne (LE) :***

Le livret est un compte accessible à tous et il constitue le principal produit de la CEM. Son support permet aux clients en compte épargne de verser et de se faire rembourser auprès des caisses dans les agences. Toutes les présentations sont gratuites. La rémunération des dépôts offerte à la clientèle se fait par un taux d'intérêt annuel variable. Ainsi, nous distinguons deux sortes de compte :

- Le **compte ordinaire** : est appelé compte ordinaire, tout dépôt minimum de 20 Ariary. Les épargnants perçoivent des intérêts capitalisés annuellement et le taux suit l'évolution du taux de la Banque Centrale. Ce compte est rémunéré à un taux moyen de 4,25%. Les retraits de ce compte excèdent 4 fois par an.
- Le **compte stable** : tout dépôt minimum de 100 000 Ariary est dénommé compte stable. Le nombre de retraite ne doit pas dépasser 4 fois dans l'année. Ce compte est rémunéré à un taux moyen de 4,75%.

- ***Le Compte Spécial Epargne (CSE) :***

Le CSE a été commercialisé depuis 1999 et dont les caractéristiques sont les suivantes : C'est un compte destiné aux particuliers haut de gamme et les associations. C'est un compte d'épargne à terme (de maturité 12, 24 et 52 semaines) matérialisé par un titre de placement. Le dépôt minimum est de 20 millions d'Ariary et tous les services sont gratuits. Le taux d'intérêt est négociable et varie en fonction du taux du marché monétaire et de la durée du placement.

- ***Le Compte Spécial Retraite (CSR)***

C'est une caisse de retraite supplémentaire à la CNAPS, dédiée spécialement aux salariés d'entreprise publique et privée. Le compte peut être alimenté par prélèvement mensuel sur le salaire de l'employé selon l'accord conclu entre la CEM et l'employeur. Le salarié peut verser lui-même et à tout moment une partie de son salaire. Le CSR comporte les quelques caractéristiques suivantes :

- Le **CSRE** :

C'est un compte qui fonctionne par un prélèvement mensuel effectué sur le salaire de l'employé, et ce selon le protocole d'accord entre la CEM et l'employeur. Le protocole d'accord définit tous les termes et les spécificités du compte pour chaque entreprise contractante (ex : montant des prélèvements qui toutefois doit dépasser les 3 000 Ariary mensuel, les taux d'intérêts, les modalités de versement mensuel, etc.).

Le taux d'intérêt est fonction des cotisations et du BTA. Et la capitalisation des intérêts se fait annuellement.

Le capital et tous les intérêts constitués durant la période de souscription au compte sont exigibles à l'échéance (date de départ à la retraite sauf cas particuliers définis dans les caractéristiques du produit ou dans le protocole d'accord).

- Le **CSRP** :

Comme c'est un compte destiné aux particuliers non salariés d'entreprise, le versement régulier mensuel n'est pas exigé. Toutefois, une cotisation minimale annuelle de 36 000 Ariary est exigée aux détenteurs du compte.

Les autres conditionnalités sont les mêmes que celle exigées pour le CSRE.

Clientèle cible

Pour l'activité de collecte de l'épargne, à travers le compte à vue et autres types de dépôts, la CEM interviendra surtout sur le marché des particuliers, limité au niveau international (avec l'offre Western Union) : particuliers salariés profession libérale, particuliers classés par âge, particuliers haut de gamme, particuliers salariés (profession libérale et entrepreneurs individuels), clientèle grand public (étudiants, travailleurs, commerçants).

Concurrents

Le marché a complètement évolué car les besoins des clients ne cessent d'augmenter et se spécifier. Cette évolution vient d'accroître le nombre des concurrents sur le marché des services financiers à Madagascar dont les principaux concurrents de la Caisse d'Epargne de Madagascar sont les Banques primaires et les institutions de micro-finances. Beaucoup d'entre ceux de la concurrence proposent les mêmes produits que la CEM et encore plus fluide par l'usage des cartes de crédit ou le travail de partenariat avec les opérateurs de téléphone mobile (transfert d'argent via téléphone, consultation des comptes principales, etc.)

1.1-4. Le fonctionnement de l'entreprise

Les nouveaux défis que la Caisse d'Epargne de Madagascar s'est imposée dans la refonte de son organisation. Les orientations majeures qui dictent cette nouvelle organisation se résument en quatre points principaux : la considération à sa valeur du Concept Client ; l'allègement des processus de traitement dans tous les systèmes que ce soit au niveau du métier ou au niveau de la gestion ; le renforcement des systèmes de contrôle à tous les niveaux de l'exploitation ; l'exploitation optimisée de système automatisé.

Organigramme de la CEM.SA

Comme toute entreprise, pour réaliser ses objectifs, la CEM doit faire travailler plusieurs personnes. Chaque individu doit accomplir une tâche précise qu'elle doit mener à bien suivant les ordres de son supérieur. Le personnel doit donc respecter certaines hiérarchies imposées par la direction.

La CEM possède donc sa propre structure pour la réalisation de ses objectifs (voir annexe II et III). En deux ans, l'organisation de la CEM a changé passant de neuf (09) directions à huit (08) directions sous la hiérarchie de la Direction Générale. La conclusion issue de l'analyse de l'organigramme actuel concerne la nécessité de restructurer les directions de soutien et d'appui de façon à les alléger et les mettre en cohérence avec les grands axes de réorientation de la Caisse d'Epargne de Madagascar. Ce changement et/ou services existant et dans les nouveaux départements et/ou services qui seront créés (voir annexe II et III).

Les rôles et attribution des différentes directions et services de la CEM sont les suivantes :

Conseil d'Administration : a principalement comme fonction de définir le statut et le règlement général du personnel ; décider sur l'utilisation éventuelle des fonds ; examiner et approuver le compte administratif ; voter le budget de l'année ; délibérer sur toutes les propositions de programme.

Direction Générale⁵ : la direction générale supervise l'ensemble des activités de la CEM, assure le bon fonctionnement de la société et veille sur les décisions et la délibération prise par le conseil d'Administration. Il est le premier responsable de la firme. La direction générale a sous ses ordres neuf directions à savoir :

- DGA : Direction Générale Adjoint
- DCG : Direction du Contrôle de Gestion
- DAI : Direction de l'Audit Interne
- DAJC : Direction des Affaires Juridiques et Contentieux
- DE : Direction Etude
- DF : Direction Financière
- DRC : Direction des Relations avec la Clientèle
- DAG : Direction de l'Administration Générale
- DSI : Direction des Systèmes d'Information

⁵ Voir annexe II, organigramme 2010 et annexe III, organigramme 2013 de la CEM.

Le Service des Relations Publiques est chargé de la communication institutionnelle telle que la relation avec les organismes gouvernementaux, les institutions, la presse et les médias.

Direction Générale Adjoint: le directeur Général Adjoint établit la politique budgétaire et définit la politique de trésorerie et de la gestion des fonds de la CEM.

Direction de l'Audit Interne:

Sous l'autorité de la Direction Générale, l'auditeur interne a pour mandat général de mettre en place de façon professionnelle et permanente le manuel d'audit interne :

- Exécuter les missions d'audit interne conformément aux normes internationales régissant la pratique professionnelle de l'Audit Interne et assiste les auditeurs externes durant leur passage à la CEM ;
- s'assurer de la mise en pratique des recommandations des auditeurs externes, recommande, le cas échéant des mesures d'améliorations des procédures auditées permettant un fonctionnement efficient de la société ;
- Viser à détecter les faiblesses du compte interne et à en proposer les mesures de redressement ;
- Conduire les missions d'Audit opérationnel aussi bien au siège qu'auprès des agences, des missions d'audit des services administratifs, comptables et financiers du siège et des agences ;
- Préparer pour la Direction Générale des rapports écrits d'audit interne incluant les dysfonctionnements et leurs conséquences et proposer des moyens appropriés pour y remédier.

Le Service inspection a pour tâche :

- Contrôler les transactions financières liées aux opérations, s'assurer de leur opportunité et de leur régularité ; détecter les zones de risques, fraudes et corruption et, formuler des recommandations.
- Faire l'inspection de la gestion de l'agence, de la vérification périodique de caisse et des pièces comptables existantes, qualité de service de l'agence.
- Procéder à l'inspection périodique des agences avec les membres de chaque direction.
- Suivi à distance des mouvements de l'agence et alerter en cas de besoin.
- Procéder à l'inventaire physique et périodique du patrimoine de la CEM (correspondance de l'actif physique et de l'état financier présenté).
- L'inspection effectuée périodiquement et autant que besoin, des missions, surplace et sur pièces et dont l'objectif est la vérification.

- *Du respect des réglementations externes,*
- *Du respect des règles internes du groupe,*
- *Du respect des décisions du management et de la mise en place de moyens adaptés à leur application,*
- *De l'identification et de la maîtrise des risques de toute nature, tant avant qu'après l'initiation des opérations,*
- *De la fiabilité et de la pertinence des informations, mesures ou méthodes utilisées au niveau local à des fins de gestion financière ou de contrôle des risques,*
- *De la fiabilité et de l'exhaustivité des informations reportées au niveau central en vue de leur consolidation,*
- *De l'existence, de la pertinence et de la correcte application des procédures opérationnelles,*
- *De la qualité ainsi que de la juste évaluation et comptabilisation des éléments d'actif et de passif,*
- *De la mise en place des procédures et moyens suffisants pour assurer la continuité de l'activité,*
- *De la traçabilité des opérations et de leurs traitements,*
- *De l'efficacité et de la cohérence du dispositif de contrôle interne.*

L'inspecteur en Chef remplace le Directeur de l'Audit Interne en cas d'absence de courte durée.

Direction des Etudes : la direction des études a comme attribution principale de participer à l'identification et à la fixation des objectifs en conformité avec les grandes orientations de l'entreprise ; contribuer à la définition des stratégies nécessaires pour l'atteinte des objectifs fixés ; fixer les politiques de mise en œuvre et en assurer l'exécution ; procéder à l'analyse des projets potentiels, notamment ceux relatifs aux produits et services ; conduire les projets en assurant l'exécution des phases y afférentes ; assurer le suivi et l'évaluation des projets et des programmes mis en œuvre ; concevoir et assurer l'exécution de toutes les actions marketing.

Service Orientation des Recherches Qualitatives, attribution principale :

- Contribuer à l'exécution des politiques de mise en œuvre fixées par le Directeur des Etudes ;
- Orienter, choisir l'approche qualitative de la recherche selon les besoins de la direction ;

- Contribuer à la définition des problèmes à traiter, au contrôle et à l'analyse des données collectées ;
- Etablir un rapport et apporter une appréciation générale sur l'étude ;
- Veiller à la bonne marche du service.

Direction Contrôle de Gestion: l'attribution principale de cette direction l'amélioration performance financière ; le suivi des calendriers budgétaires ; mis en place et suivi des tableaux de bords.

Le Service suivi et contrôle, assume les fonctions suivantes :

- Suivi de l'exécution budgétaire, analyse de l'environnement de la CEM (fluctuation d'intérêt, étude de lancement de nouveau produit,...).
 - Faire une analyse prévisionnelle au besoin de la CEM.
- Contrôle et vérification des factures et des états avant paiement ; contrôle et suivi de la variation des charges des agences et des directions.

Direction des Affaires Juridiques et Contentieux :

Cette direction a pour mission d' :

- Assurer les fonctions légales de la CEM
- Informer la Direction Générale et les Directions de l'environnement légal
- Gérer les contentieux de la CEM
- Préparer les documents pour les placements de la CEM
- Préparer toute documentation pour la CEM
- Traiter les réclamations des épargnants
- Demander l'envoi de mission auprès des Directions d'Agence Régionale de la Direction de l'inspection en cas de constatation de suspicion de détournement
- Faire bloquer les comptes des Agents qui ont commis un détournement de deniers publics
- Traiter et faire régulariser les comptes présentant les avoirs négatifs provenant des malversations.

Le Service Archive et Documentation s'occupe du maintien et du classement de tous les dossiers et documents de la CEM.

Direction d'Administration Générale: les tâches assumées par cette direction sur la coordination de toutes les fonctions (gestion du personnel, l'entretien et la maintenance des matériels et des formulaires de bureau de la CEM). Cette direction se charge des moyens logistiques et humains qui permettent à la CEM de se développer et surtout de chercher tous les procédés pour motiver le personnel.

Le **Service des Ressources humaines** : il s'occupe de la gestion du personnel et de la paie : fiche d'identification du salarié, état de fiche de paie, décision de congé, retraite, prime et indemnité, recrutement, promotion, formation.

Entre autre, il assure :

- Toutes opérations liées à l'assistance sociale du personnel
- L'enregistrement du personnel à la CNAPS
- Gestion des tickets de restauration
- Habillement.

Le **Service Logistique et Approvisionnement** :

Il se charge de :

- La gestion des stocks et des immobilisations
- La gestion du parc automobile de la CEM
- Le ravitaillement des agences et des directions (en fourniture,...)
- La prospection de locaux lors de l'ouverture d'une nouvelle agence.

Direction Financière : assure la planification, l'organisation et toutes les fonctions financières de la CEM.

Le **Service Comptabilité** :

Il se charge de :

- Etablissement fiche d'imputation, saisie de la facture, sauvegarde des données, validation journalière des écritures,
- Recherche des informations internes provenant des autres directions (fiche de stock, paie, etc.), attribution des chronos,
- Gestion des demandes de factures, réclamation des factures manquantes, classement chronologique de paiement des factures,
- Identification des courriers Entrant et Sortant, classement des courriers internes, gestion des réclamations des courriers,
- Détermination de la base taxable de l'exercice.

Le **Service Trésorerie et Engagement** : il a pour rôle de maximiser la rentabilité des placements :

D'où il se charge de :

- Suivi de l'opération de Décaissement, établit un état de rapprochement périodique
- Analyse des factures impayées, procède au paiement des factures
- Etablit périodiquement un tableau des immobilisations
- Analyse de besoin de fonctionnement de chaque agence

- Identifie les opportunités favorables pour les placements à long et à court terme à partir de taux existant sur le marché
- Suivi de compte de virement au niveau de chaque entité (Agence, WU, etc.)
- Procède à l'analyse du MID pour une meilleure rentabilité de change, classement de toutes les pièces bancaires
- Vérification des saisies et suivi du compte caisse de l'agence, rapprochement des écritures avec les livres comptables de chaque agence
- Calcul de taux d'intérêt appliqué aux épargnants
- Classement des livrets comptables des agences, assure le journal de suivi de caisse, procède au paiement après aval de la direction
- Assure la sécurité avec l'encaisse existante en fin de journée.

Direction des Systèmes d'Information : cette direction concrétise la réalisation de la politique du Système d'Information (SI) défini dans le Schéma Directeur, propose des mises à jour à la direction générale si nécessaire ; met en place les structures organisationnelles et techniques de la direction selon les recommandations du Schéma Directeur Informatique (SDI) et dans le futur proposer les évolutions (vitesse et profondeur) organisationnelles et technique ; veille au bon fonctionnement de tout le système Informatique dans son ensemble au siège comme dans toutes les agences de la CEM.SA ; collabore et suscite les évolutions des outils technologiques, dans la recherche des optimisations des activités ; facilite et supervise les travaux des différents interlocuteurs externes notamment les partenaires et prestataires de service (fournisseurs de matériels et logiciels, équipements,...) afin de défendre les intérêts de la société ; apporte une vision technique, objective et responsable à la direction générale dans tout le fonctionnement de sa direction ; propose auprès de la direction générale les évolutions métier ou business s'appuyant sur les technologies nouvelles (e-business, place de marché, etc.)

Spécificité des produits de la CEM

La spécificité des produits de l'entreprise sur le marché est composée de : compte à vue/compte courant, compte livret d'épargne segmenté, épargne événement familial (plan épargne projet), placement retraite avec paiement régulier, épargne vacances, épargne pour les futures générations, compte spécial épargne ou CSE (classé dépôt à terme), compte spécial retraite SCRE et CSRP.

Les produits de la CEM sont sans frais, il s'agit d'un service financier gratuit.

Pour se faire connaître ses produits, l'entreprise utilise l'innovation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) par l'usage du site web. Le site web permet d'une part, de faire communiquer les produits (anciens, nouveaux) et d'autre part, de rester en contact avec les clients à tout moment et à n'importe quel endroit dans le monde entier. Le sponsoring est aussi pratiqué par l'entreprise dans la subvention des activités diverses. Cependant, elle ne fait pas de la publicité média (TV, radio).

1.1-5. L'entreprise et son personnel

Actuellement, la Caisse d'Epargne de Madagascar compte 427 salariés dont dix (10) cadres dirigeants, trente huit (38) cadres supérieurs, vingt-quatre (24) cadres, soixante dix huit (78) cadres de maîtrise et deux cent soixante dit sept (277) cadres d'exécution.

L'horaire de travail commence à huit heures du matin jusqu'à seize heures, heures continue. Sauf pour les Agences, tous les samedis de neuf heures à treize heures de l'après midi.

1.2- Liste des matériels utilisés

Dans cette sous-section, nous allons présenter les matériels qui nous permettent de mieux réaliser ce travail de recherche.

1.2-1. Type de documents

La recherche de documentaire est l'une des procédés importants qui nous a aidés à collecter des données concernant le thème. Nombreux sont les types de document que nous avons choisi comme référence pour focaliser nos recherches. Il a fallu consulter des différents articles et revue scientifiques, des cours théoriques, des mémoires, la navigation sur Internet et les enquêtes menées sur terrain.

Les données recueillies peuvent être classées en deux grandes catégories, à savoir : les données primaires et les données secondaires. Les données primaires sont les données correspondant aux informations obtenues d'après la recherche documentaire, les observations sur terrain. Ce sont des informations obtenues sans modification ni comporter des commentaires quelconques. Elles nous permettent de collecter les données jugées nécessaires dans notre étude. Quant aux données secondaires, ce sont des données qui ont subi des modifications et de transformations, et même commentés pour apprécier leur nécessité dans la résolution de notre thème.

1.2-2. Logiciel d'aide

Nous avons utilisé deux logiciels pour traiter les données recueillies. Le premier logiciel est le logiciel Sphinx qui permet de rédiger le questionnaire, de saisir les réponses des questionnaires et enfin, le dépouillement automatique. Le second logiciel est le Microsoft Word : c'est un logiciel bureautique facile à utiliser dans la rédaction de ce mémoire.

1.3- Cadre théorique

Dans cette sous-section, nous allons donner quelques théories sur les mots clés importants se trouvant dans notre thème de recherche. Nos mots clés sont : innovation, stratégie, compétitivité et rentabilité. Mais avant tout, il nous semble indispensable de connaître ce que s'est une entreprise. Deux définitions méritent d'être connues pour notre travail. D'une part, « l'entreprise est une organisation financièrement indépendante, publique ou privée, accomplissant une fonction économique et disposant de l'autonomie de décision ». D'autre part, « l'entreprise est une suite de production, elle transforme les inputs (matières premières) en outputs (produits) en vue de satisfaire les besoins de consommateurs ». De ces définitions découlent les missions principales de l'entreprise pour satisfaire les besoins des clients en créant des offres suffisantes pour la demande des marchandises.

1.3-1. Innovation

Dans un contexte concurrentiel et face aux perpétuels changements de l'environnement, l'entreprise mène une réflexion sur l'innovation qui est essentielle pour assurer sa croissance et son développement.

1.3-1.1. Définition :

Schumpeter (1911) définit « l'innovation comme le moment de la réalisation de nouvelles combinaisons de moyens: une innovation est la mise en œuvre d'une solution nouvelle (pour l'entreprise) visant à améliorer sa position concurrentielle, sa performance, ou son savoir-faire. Le critère majeur est celui de la nouveauté. Il distingue 5 types d'innovations : nouveaux produits, nouveaux procédés, nouvelles matières premières, nouveaux marchés et nouvelles organisations »⁶.

Michael Porter (1999) pense que « l'innovation (creative innovation) est le principal challenge à relever pour améliorer la productivité à l'échelle globale. Comme à son habitude, Porter insiste sur le rôle central de la productivité dans la compétitivité et la prospérité d'un pays et rappelle que la clé d'une productivité satisfaisante est la valeur générée par cette

⁶ <http://www.doc-etudiant.fr> Innovation et compétitivité

dernière tiré d'une conférence donnée par Porter lors d'une conférence sur la productivité mondiale à Edinburg en 1999 »⁷.

1.3-1.2. Les catégories de l'innovation :

Théoriquement, la première classification de l'innovation constitue l'*innovation de produits*⁸ qui est la fabrication de produits nouveaux, l'*innovation de procédés* qui concerne l'adoption de méthodes d'organisation, de développement, de fabrication, de distributions nouvelles... La deuxième catégorie de l'innovation est : les *innovations majeures*, celles qui apparaissent de façon relativement autonome et qui tranchent avec les connaissances existantes et parfois les rendent obsolètes (innovations radicales). Et les *innovations mineures*, celles qui s'inspirent des connaissances existantes, les améliorent (innovations incrémentales).

1.3-1.3. Processus d'innovation :

- L'idée :

Les idées innovantes ont d'autant plus de chance de germer dans une entreprise qu'un terrain favorable leur est ménagé. Il consiste à : *développer et entretenir une culture de l'innovation, à organiser l'émergence, la collecte et le foisonnement d'idées nouvelles dans l'entreprise à être à l'écoute permanente de son environnement et à sélectionner les idées collectées.*

- De l'idée au projet :

Pour transformer une idée en projet, il y a lieu de procéder aux démarches suivantes : *vérifier la liberté d'exploitation, établir un plan d'action, identifier les facteurs risques et de réussite, désigner un chef de projet, définir des tableaux de bord, engager une démarche de protection de l'innovation.*

- Du projet à la réalisation :

La mise en œuvre du projet nécessite : étude technique et développement du projet et dans certains cas faire recours à des partenaires externes. La phase d'accès au marché peut être réalisée, en mobilisant les propres ressources de l'entreprise et/ou en confiant tout ou partie de ces opérations à des partenaires extérieurs, cette phase est caractérisée par trois étapes : *le pré-lancement., lancement industriel et commercial, fracturation et déclinaison de l'innovation.*

1.3-1.4. Innovation et avantage concurrentiel

Créer de la valeur pour les principales parties prenantes oblige les entreprises à obtenir et conserver un avantage concurrentiel, l'innovation est un moyen privilégié d'y parvenir puisqu'elle peut placer l'entreprise en position quasi monopolistique pour une durée plus ou

⁷ <http://www.doc-etudiant.fr> Innovation et compétitivité

⁸ Les objectifs sont d'offrir aux consommateurs un produit plus proche de leurs besoins et d'augmenter les parts de marché

moins longue. Par conséquent, l'innovation donne un avantage concurrentiel décisif à l'entreprise en différenciant ses produits par rapport à ceux de la concurrence ou en lui accordant un monopole temporaire si le procédé ou le produit nouveau est breveté.

- L'innovation est un moyen d'améliorer la compétitivité-prix :

D'une part, les innovations de procédés permettent de réduire les coûts grâce aux gains de productivité car la mise en œuvre de nouvelles techniques de production permet en général aux entreprises d'accroître leur productivité. Et d'autre part, les innovations organisationnelles contribuent aussi à faire baisser les prix car l'augmentation de la productivité, favorable à la compétitivité-prix, peut également résulter d'innovations dans l'organisation du travail.

- L'innovation un facteur de compétitivité structurelle :

D'un côté, les innovations de produits améliorent la compétitivité hors prix : les innovations de produits correspondent à la mise sur le marché soit de produits complètement nouveaux, soit de produits nettement améliorés par rapport aux versions précédentes ou vis-à-vis de la concurrence. Et de l'autre côté, la compétitivité structurelle bénéficie aussi des innovations de procédé : les innovations de procédé permettent aussi de gagner en compétitivité structurelle lorsqu'elles améliorent la qualité des produits.

1.3-1.5. Le management de l'innovation

- Raisons de réussite du travail d'équipe

Plusieurs raisons ont été abordées, à savoir :

- Compréhension de la clientèle⁹
- Meilleur choix des produits
- Meilleure planification¹⁰
- Meilleure gestion
- Vitesse du travail :
- Passion à l'égard d'un objectif :

- Obstacles au travail d'équipe

Il est toujours utile de se demander "pourquoi ?", car les réponses aider à mettre en œuvre une forme de travail adéquate suite à l'analyse de ces dites réponses, quels sont, donc, ces obstacles ?

- Manque de responsables compétents
- Manque de spécialistes
- Difficulté de coordination entre équipes

⁹ Le travail d'équipe permet de mieux comprendre le client

¹⁰ La définition du programme, planification du projet, spécificités du produit

- Absence du contrôle
- Nécessité de travail d'équipe

En principe, chaque fois qu'on a besoin de la connaissance, de la compétence ou de l'expérience de plusieurs personnes, on a théoriquement besoin d'une équipe. Dans la pratique, certains travaux de création des produits exigent beaucoup un travail collectif, d'autres relativement peu. Ainsi, le facteur déterminant semble être le niveau de coordination nécessaire entre les différents intervenants potentiels.

- Innovation et performance

La relation entre innovation et performances est très complexe ou encore mal connue. On pourrait pourtant penser à priori que la relation est simple et se réduit à deux grandes questions : Quelles ressources faut-il consacrer à l'innovation ? Comment utiliser au mieux les ressources consacrées ?

Les ressources à consacrer à l'innovation (et les méthodes à utiliser pour la gérer) peuvent dépendre des secteurs dans lesquels l'entreprise a ses activités. Elles peuvent varier selon la partie de l'entreprise qui innove ou qui est touchée par l'innovation. Elles peuvent être différentes pour les innovations produites, les innovations d'organisations, et elles peuvent être liées à la stratégie de l'entreprise et à la maturité des activités. Les ressources consacrées à l'innovation ne sont pas seulement ; elles comprennent aussi les savoirs techniques, le temps des dirigeants, des managers, des techniciens et des autres acteurs de l'innovation dans l'entreprise et hors de l'entreprise et hors de l'entreprise. Elles incluent également l'organisation interne, les réseaux de contacts et de financement,... Comme on le voit, la relation entre l'innovation et la performance n'est pas simple. Une multitude de recherches ont évoqué les diverses facettes de ce sujet un fil du temps. Nous nous limiterons note étude à bien évaluer les ressources nécessaires ainsi que le paradoxe de l'informatisation.

- Evaluation des ressources

Lorsque l'entreprise envisage d'améliorer sensiblement sa performance en matière de la création des produits innovants est la suivante, alors, elle doit développer ces ressources en évaluant ses compétences et mettant en œuvre de certaines procédures et décisions. Ces dernières, étant efficaces, permettent aux mieux le développement de la performance de l'entreprise innovante.

- Qualité et flexibilité des ressources
- Développer les bonnes attitudes

En somme, les battants de la course à l'innovation ont en commun quatre attitudes :

- Obsession du client (le client est un Roi)
- Forte envie d'apprendre (susciter l'envie d'apprendre)
- Passion pour la victoire
- Travail d'équipe
- Développer les ressources essentielles :
- Efficacité des installations
- Pertinence de l'information
- Base solide de fournisseurs

1.3-2. Stratégie

Selon la thèse de Philip de Woot :

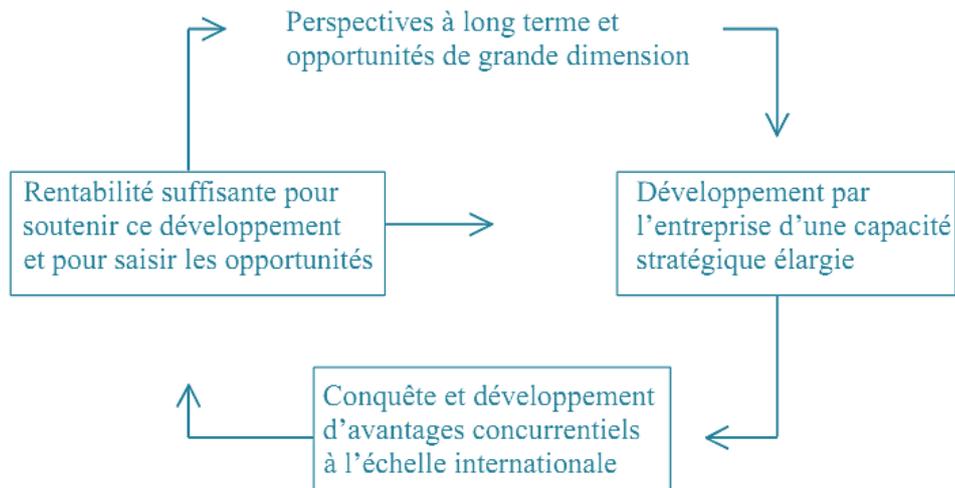
« La stratégie peut être définie comme l'ensemble des manœuvres qui permettent à l'entreprise de mener victorieusement la conquête concurrentielle de ses marchés. Il s'agit d'un processus de décision et d'action, délibéré et anticipatif. C'est par lui que l'entreprise définit ses priorités, oriente ses forces, alloue et réalloue ses ressources rares. C'est par lui aussi qu'elle fixe les buts à atteindre et les normes du succès ou de la victoire »¹¹.

Dans un monde concurrentiel, la stratégie vise essentiellement à conduire l'évolution de l'entreprise en vue de développer sa performance et d'éviter son déclin par vieillissement, manque d'initiative, perte de la maîtrise commerciale, technologique ou économique. L'entreprise augmente sa performance et sa compétitivité lorsqu'elle peut s'insérer dans un processus cumulatif de développement. Ce processus dépasse l'entreprise puisqu'il inclut l'environnement commercial, technologique, légal etc., et celui-ci exerce une influence décisive sur les chances de celle-ci. Mais il est aussi influencé très fortement par elle et l'entreprise y joue un rôle moteur et souvent innovateur en changeant les équilibres et en relançant constamment le jeu concurrentiel par ses initiatives stratégiques.

Un tel processus est créateur de compétitivité. Pour l'entreprise d'une certaine taille, il repose sur les éléments suivants :

¹¹ Philippe de Woot, « Stratégie des entreprises et données personnelles », Groupe d'études Société d'information et vie privée », in Dictionnaire de stratégie, Paris, 2000. Pp 211.

Figure 2 : Processus créateur de compétitivité



Source : Recherche documentaire¹²

- Des perspectives à long terme et des opportunités suffisamment larges pour prendre le risque du développement et de la croissance : ces perspectives peuvent être données par l'ouverture des marchés, par une demande en croissance rapide, par de nouvelles technologies, par certains projets publics etc. Dans le cas qui nous occupe les perspectives nouvelles et les opportunités sont de nature stratégique. Internet représente une rupture technologique majeure qui oblige les entreprises à s'adapter rapidement de manière innovatrice.

- La création par l'entreprise d'une capacité stratégique suffisante pour entreprendre à l'échelle internationale : choix stratégiques plus lointains et plus audacieux et donc amélioration des méthodes stratégiques et du processus d'anticipation.

- La conquête d'avantages compétitifs à l'échelle internationale, grâce à cette capacité stratégique accrue : une supériorité en terme de produits ou de prix ou de service à la clientèle; la possibilité de jouer sur les différences entre pays et de bénéficier de leurs avantages comparatifs, tout en s'adaptant plus vite à leur évolution. Des avantages peuvent avoir plusieurs sources : l'innovation, une productivité supérieure, une différenciation réelle aux yeux du client, la spécialisation dans une niche.

- Une rentabilité suffisante pour couvrir les coûts du développement et de l'internationalisation, ainsi que les risques que fait courir une telle stratégie ; il va de soi que la rentabilité des opérations courantes (une base saine) est constamment surveillée et maintenue au niveau requis par les exigences stratégiques ; les remises en cause se font de

¹² Philippe de Woot, « Stratégie des entreprises et données personnelles », Groupe d'études Société d'information et vie privée », in Dictionnaire de stratégie, Paris, 2000. Pp 211-219.

manière permanente plutôt que par crise. A son tour, la rentabilité permet de saisir les opportunités que présente l'environnement et de se hausser au niveau des perspectives d'un avenir plus lointain. Le cercle vertueux est ainsi bouclé et le processus devient, en dynamique, un processus créateur de compétitivité. Si l'un ou l'autre élément de ce processus se trouvait affaibli, freiné ou paralysé par un environnement administratif ou légal trop contraignant, la rentabilité de l'entreprise diminuerait ou, à la limite, deviendrait négative. Le processus créateur s'inverserait et deviendrait alors un processus destructeur de compétitivité à l'instar de ce qui est arrivé en Europe lors de la première « révolution » électronique.

1.3-3. Compétitivité

1.3-3.1. Définition :

« La compétitivité , est la capacité de maintenir, dans une économie globale, un taux de croissance acceptable du niveau de vie de la population avec une distribution équitable, tout en offrant un emploi à tous ceux désirant travailler sans pour autant réduire le potentiel de croissance du niveau de vie des générations futures »¹³ (Landau, 1992).

« Chercher à expliquer la 'compétitivité' au niveau national est incorrecte. Ce qu'on doit comprendre, ce sont les déterminants de la productivité et le taux de croissance de la productivité. Pour trouver des solutions, on devrait focaliser, non pas sur l'ensemble de l'économie, mais plutôt sur des industries spécifiques ou encore des segments d'industrie »¹⁴

« Le concept de l'avantage comparatif décrit le schéma des échanges qui se produiront dans un monde dépourvu de distorsions de prix. Cependant, le monde réel est plein de mesures de politiques rendant la détermination de l'avantage comparatif difficile. Donc l'avantage comparatif s'applique à un monde où les marchés sont efficaces et dépourvus de distorsions alors que la compétitivité s'applique à un monde dans son contexte réel »¹⁵

1.3-3.2. Facteurs de compétitivité :

- Compétitivité-Prix:

Capacité d'une entreprise à affronter le niveau de prix de la concurrence, elle dépend : des coûts de production, du niveau des marges et du taux de change, etc.

- Compétitivité hors-prix: (structurelle)

Capacité d'une entreprise à affronter, la concurrence, par d'autres moyens que par le prix, elle dépend de la qualité, les services associés, l'image du produit, la spécialisation géographique.

¹³ <http://www.doc-etudiant.fr> Innovation et compétitivité

¹⁴ <http://www.doc-etudiant.fr> Innovation et compétitivité

¹⁵ <http://www.doc-etudiant.fr> Innovation et compétitivité

Pour l'entreprise, la compétitivité désigne la capacité à vendre et fournir durablement ou plusieurs biens ou services marchands sur un marché donné en situation de concurrence. Ainsi, l'objectif d'une analyse de compétitivité est de permettre à l'entreprise de se situer sur ses actes et de dégager de ce positionnement des implications stratégiques et des objectifs prioritaires pour chacune des produits faisant partie de son portefeuille d'actif.

Selon PORTER¹⁶, deux avantages concurrentiel stratégiques sont possibles d'être acquires par l'entreprise : avantage concurrentiel externe basé sur la qualité (stratégie de différenciation) et l'avantage concurrentiel interne basé sur les coûts (stratégie de domination par les coûts). Et selon HAMMET et PROHALAD¹⁷, la compétitivité procure à l'entreprise le pouvoir du marché et de la productivité. Il s'agit des avantages concurrentiels basé sur les compétences clés.

- Avantage concurrentiel basé sur les compétences clés

Les compétences clés, c'est un savoir faire ou une technologie particulière qui constitue de manière significative à la valeur ajoutée du produit final (Hammet et Prohalad, 1990). Comme le contrôle d'une technologie clé ou d'un ensemble convergence de technologie. Un savoir faire spécifique qui peut être appliqué dans plusieurs domaine d'activité, l'agilité ou la capacité de concevoir une réponse rapide à un besoin émergent du marché ; la vivacité ou la qualité d'écoute de l'environnement ou d'anticipation des changements ; l'innovativité ou la capacité de générer des idées et de créer des sources nouvelles de valeur. Pour constituer un avantage concurrentiel l'entreprise, les compétences clés doivent avoir les caractéristiques suivantes : générer un surcroît de valeur pour les clients par rapport à l'offre des concurrents ; être défendable sur le long terme et constitué de ce fait une barrière à l'entrée pour les concurrents ; donner accès à un grand nombre d'activité apparemment relié entre eux.

- L'avantage concurrentiel stratégique et opérationnel

Une entreprise peut dominer ses concurrents de manière durable dans la mesure où elle créer une stratégie défendable. Dans cette perspective, elle peut établir une distinction entre un avantage concurrentiel stratégique et un avantage concurrentiel opérationnel. Obtenir un avantage concurrentiel dans un marché donné implique d'exercer les mêmes meilleurs : en offrant une meilleure qualité ou la même qualité à un prix plus bas ; en offrant des produits qui réduisant les coûts des clients ; en étant plus rapide que les concurrents ; en étant plus proche du client et en apportant davantage des assistances.

¹⁶ Cours de Marketing Stratégique en 3^{ème} année de Gestion, A.U 2009-2010.

¹⁷ Cours de Marketing Stratégique en 3^{ème} année de Gestion, A.U 2009-2010.

1.3-3.3. Les scénarios de la compétitivité

Pour chaque facteur de compétitivité trois scénarios qui permettent de définir les contours des bonnes pratiques qui ont conduit les entreprises au succès : le premier scénario, qualifié de "scénario idéal" indique pour un facteur de compétitivité la meilleure pratique à suivre, celle qui conduit l'entreprise à être plus compétitive que les autres. Ainsi, par touches successives, au fil des scénarios apparaît l'image de l'entreprise "modèle" qui sera en mesure de s'adjuger un avantage sur ses concurrents. Le second scénario, qualifié de "scénario médian" est une version dégradée du premier scénario : certains éléments de la compétitivité existent mais tous les ingrédients de la réussite ne sont pas réunis. Et le troisième scénario, qualifié de "scénario faible", est l'expression d'une compétitivité à retrouver.

1.3-4. Rentabilité

La rentabilité est une notion qui fait référence à un seuil (prix ou niveau de production) en dessous duquel le producteur (micro ou macroéconomique) risque des pertes financières. Par définition, « La *rentabilité*, renvoie à la notion de rente. Elle traduirait ainsi l'aptitude à créer de la rente pour les apporteurs de capitaux et tout particulièrement les actionnaires, détenteurs de droits résiduels. On distingue ainsi la rentabilité des capitaux propres (ou rentabilité financière) qui, portant sur la valeur des fonds propres, conduit à apprécier la valeur créée pour les actionnaires et la rentabilité économique, qui constitue davantage un critère de création de valeur globale intégrant l'ensemble des capitaux apportés. La rentabilité s'appréciera dès lors en rapportant un élément de résultat à un élément d'actif ou de capitaux. La rentabilité est la création de valeur pour l'actionnaire tel que le taux de rendement d'un portefeuille,... »¹⁸. La rentabilité financière, donc, constitue un indicateur de compétitivité qui mesure le rendement du capital investi. D'autres indicateurs comme la rentabilité économique, ou taux de profit, la productivité apparente du travail, le taux d'autofinancement, les parts de marché, etc. pourraient être calculés. Ces indicateurs permettront de classer les entreprises les unes par rapport aux autres ou de comparer la compétitivité de deux ou plusieurs groupes homogènes entre eux. En bref, la rentabilité représente l'évaluation de la performance de ressources investies par des apporteurs de capitaux et la formule suivante peut être utilisée pour l'évaluer :

$$\text{Rentabilité} = \frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Chiffre d'affaires}} \times 100$$

¹⁸ Gérald Naro - Université Montpellier I, « *Performance, entreprise, compétitivité, emploi* » ; *Revue internationale des relations de travail*, décembre 2003 ; volume 1, n°4 - pages 4.

Tels sont les matériels utilisés dans ce mémoire. Maintenant, quelles sont les méthodes adoptées dans le but de la reproductibilité de la démarche ?

Section 2 : LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La méthodologie constitue la base de tout travail de recherche que le chercheur devrait choisir avant d'effectuer ses recherches. La source de la réussite est dans ce cas, l'atteinte de l'objectif prédéfini et probablement à la bonne formulation de la méthode d'analyse adoptée pour mener à bien l'étude. Dans cette section, nous allons exposer la méthode de collecte d'information, la méthode d'analyse et traitement des données recueillies et enfin, les limites de la recherche.

2.1- Collecte d'information

Pour avoir le maximum d'informations sur notre thème, nous avons associé toutes les techniques possibles de recherche et de collecte des données, à savoir : l'observation, la documentation, l'entrevue.

2.1-1. L'observation

Durant notre visite dans l'entreprise, Caisse d'Epargne de Madagascar, nous avons pu observer les méthodes de travail au sein de ce dernier : les conditions de travail, la sécurité et surtout l'accueil.

2.1-2. La documentation

En plus des informations, nous avons également effectué des recherches documentaires, c'est-à-dire les besoins de consulter divers articles concernant les innovations, la stratégie, la compétitivité et la rentabilité. Cette documentation nous a permis de compléter nos connaissances sur le thème et les concepts clés dans le but d'avoir les informations nécessaires à la réalisation de cet ouvrage.

2.1-3. L'enquête par le questionnaire

L'entrevue réalisée au cours de notre étude va servir à compléter les données déjà acquises au cours des recherches exploratoires effectuées. C'est-à-dire la phase qui consiste à élaborer le plan de recherche, en commençant par les questions de départ pour la formulation de la problématique, de la définition des objectifs (objectif global et objectifs spécifiques), les indicateurs pour la vérification des hypothèses et les résultats attendus de cette recherche. Cette entrevue constitue le recueil d'information effectué au niveau de l'entreprise, plus précisément, par l'intermédiaire du personnel. En effet, la connaissance de la réalité au sein de

l'entreprise est nécessaire pour la descente sur terrain. Grâce aux informations obtenues de cette enquête, nous pouvons présenter des résultats obtenus des questions posées par les enquêtes. Plus important, nous pouvons également vérifier la confirmation ou l'infirmité des hypothèses et de répondre dans la conclusion à la problématique posée dans l'introduction de cet ouvrage.

- Elaboration de questionnaire

La plupart de nos questions sont des questions fermées et des questions ouvertes. De plus, nous avons employé aussi des questions aux choix multiples durant notre recherche. Les questions fermées sont là pour obtenir des réponses pertinentes auprès des enquêtés (le personnel). La réponse à ce type de question est de type « OUI » ou « NON ». Ce type de question permet d'obtenir des renseignements factuels, de connaître la position d'une entreprise concernant l'innovation, la stratégie, et les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise dans l'ensemble. Les questions ouvertes proposent au répondant la liberté de répondre comme il veut. Ces types de question permettent d'obtenir beaucoup d'éléments exploitables. En dehors de tout cela, elles permettent de recueillir réellement les opinions des enquêtés en leur donnant la possibilité de s'exprimer en leur façon. Nous avons utilisé également des questions à choix multiples destinées à proposer aux enquêtés une liste des réponses d'une forme précise sur laquelle ils doivent choisir. Le choix des réponses est limité au nombre de quatre au maximum. Pour assurer la fiabilité des réponses obtenues, nous avons donné les questionnaires au personnel de la Caisse d'Epargne de Madagascar en accord avec le DRH pendant une semaine. Après le recueil des réponses aux questionnaires, nous pouvons appréhender d'une certaine précision la situation de l'entreprise vis-à-vis du thème étudié.

2.2- Méthode d'analyse et traitement des données

Nous envisageons une approche par la statistique descriptive pour traiter les informations recueillies de l'enquête. Pour caractériser le phénomène étudié, nous avons besoins de calculer les indicateurs statistiques suivants : l'effectif, la fréquence et le coefficient de corrélation linéaire entre les variables de l'étude. L'un des indicateurs de synthèse le plus important dans notre étude est le coefficient de corrélation linéaire, qui consiste à chercher la relation qui existe entre les variables explicatives et la variable à expliquer (cf. modélisation théorique). Par convention, la formule de coefficient de corrélation est présentée par :

$$r = \text{cov} (x ; y) / \sigma (x). \sigma (y).$$

Dans notre cas d'espèce, nous allons traiter automatiquement les données recueillies en utilisant le logiciel Sphinx pour le calcul de l'effectif, de la fréquence des réponses à chaque intervalle et le coefficient de corrélation linéaire. Théoriquement, il existe une corrélation entre deux variables s'il y a un lien entre elles. Grâce à cette relation, si r est positif, les deux variables évoluent dans le même sens et si r est négatif, les deux variables évoluent en sens inverse¹⁹. De plus, le coefficient de corrélation linéaire est : $-1 < r < 1$

Par conséquent, plus r est proche de -1 ou $+1$, plus le lien entre les deux variables est fort. Alors, nous pouvons affirmer la relation entre les deux variables étudiées.

Dans notre cas d'espèce, ce paramètre permet de retenir les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise. Pour déterminer quelles hypothèses influent la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise, il est important de comparer les coefficients de corrélation linéaire obtenus : si $r \geq 0,8$, nous avons une forte corrélation et si $r \leq 0,8$, nous avons une faible corrélation ou une mauvaise corrélation.

2.3- Limites de la recherche

Durant la réalisation de ce travail de recherche, il y a quelques limites que nous avons rencontrées souvent. Nous allons énumérer quelques-unes parmi lesquelles : l'accès aux ouvrages académiques, l'accès aux données représentatives de la situation de l'entreprise, la qualité des informations recueillies, la durée de la recherche. En fin de compte, cette recherche a été réalisée selon un planning bien précis et divisé en plusieurs étapes en commençant par phase exploratoire se terminant par la rédaction du mémoire dont le chronogramme des activités est résumé dans le tableau ci-après :

Tableau 2 : Chronogramme des activités menées

Activités	Semaine										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Phase exploratoire											
Elaboration du questionnaire											
Collecte des informations											
Phase d'analyse et traitement des données											
Rédaction du mémoire											

Source : Auteur, avril 2013

¹⁹ Cours de statistiques, 1^{ère} année Gestion, AU. 2006-2007.

D'après ce tableau, nous avons accompli notre travail de recherche en onze (11) semaines. Nous avons passé beaucoup de temps dans la phase exploratoire soit six (06) semaines, car cette phase constitue la base de notre recherche. Elle permet d'élaborer le plan de recherche. Ensuite, l'élaboration du questionnaire a pris une semaine suivie de la collecte des informations de même durée. Puis, la phase d'analyse et traitement des données recueillies a pris une semaine également. Cette phase d'analyse a été très courte à vue d'œil mais cela a dû au traitement automatique des résultats par l'intermédiaire du logiciel Sphinx²⁰. Enfin, la rédaction du mémoire a duré cinq (05) semaines.

Section 3 : MODELISATION THEORIQUE

Cette troisième section a pour but d'expliquer les hypothèses de départ et de les traduire en variables pour la vérification scientifique de la recherche. Nous allons présenter dans un premier lieu la formulation des hypothèses, ensuite la traduction des hypothèses en variables et enfin, la représentation schématique de la modélisation théorique.

3.1- Formulation des hypothèses

Comme notre thème s'intitule : « Innovation et stratégie, facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise ». Notre objectif dans cette recherche est de démontrer à quel point l'innovation et la stratégie constituent les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise. Ainsi, nous formulons notre première hypothèse telle que *l'innovation permet de renforcer la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise, et influe sur les stratégies mises en œuvre*. Ensuite, la deuxième hypothèse telle que *la stratégie est indispensable à la pérennité et au développement de l'entreprise*. La vérification de ces deux hypothèses nous permettra d'affirmer ou d'infirmer la véracité de notre thème de mémoire de fin d'études et de répondre à la problématique.

3.2- Traduction des hypothèses en variable

Cette sous section a une importance utilité pour nous car à présent, nous pouvons traduire les hypothèses en variable. Dans notre cas, X_1 représente la première hypothèse concernant l'innovation de l'entreprise et X_2 représente la deuxième hypothèse qui est la stratégie. Et Y constitue les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise. Ici, X_1 et X_2 constituent les variables explicatives et Y celle de la variable à expliquer. A partir de

²⁰ Sphinx version 5.1

ces trois variables, nous allons constituer une suite logique. Cette suite logique est la suivante : $Y = aX_1 + bX_2$

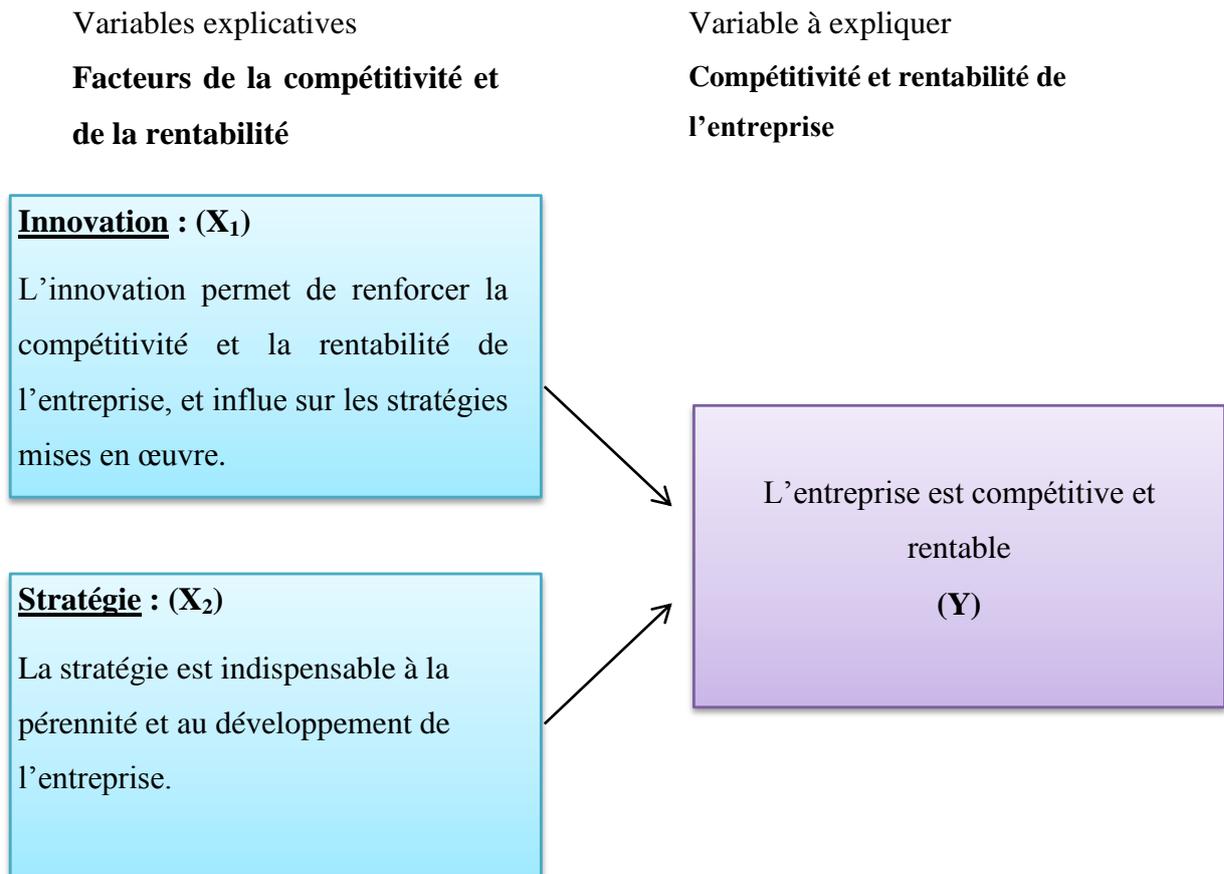
Nous constatons par cette formule que l'addition de la première hypothèse avec la deuxième hypothèse augmente la valeur de Y. C'est-à-dire si les deux hypothèses sont des affirmations, alors la valeur de Y sera doublement élevée (les hypothèses sont affirmées) et si l'une ou l'autre seulement est affirmée, par conséquent, Y sera quand même vérifiée mais moyennement vis-à-vis du thème. Et si X₁ et X₂ sont tous des infirmations, alors nous pouvons souligner que l'innovation et la stratégie ne constituent pas les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise. Comme nous l'apercevons dans cette formule aussi, il y a deux sous-variables « a » et « b ». Il s'agit des sous-variables développées à partir de chaque variable explicative pour élargir notre recherche. Citons par exemple, d'une part, l'innovation des produits, l'innovation des procédés concernant les sous-variables des innovations ; d'autre part, la stratégie de spécialisation, la stratégie de diversification et la stratégie de différenciation, sont celles de la stratégie. Mais, nous resterons au rapport entre les variables explicatives et la variable à expliquer pour la comparaison finale.

3.3- Représentation schématique de la modélisation théorique

Maintenant, nous allons exprimer sous forme de figure les relations logiques entre les variables explicatives et la variable à expliquer. Ainsi, cette figure est une logique image claire des liaisons entre les deux hypothèses (variables explicatives) et les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise (variable à expliquer).

Voici la figure qui représente la modélisation théorique :

Figure 3 : Modélisation théorique



Source : Auteur, avril 2013

Cette figure éclaire que l'addition l'innovation (X₁) et la stratégie (X₂) engendre la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise (Y).

Conclusion du premier chapitre

Ce premier chapitre touche à sa fin, il nous a permis d'exposer les matériels utilisés durant cette étude. La méthodologie de la recherche a été citée : les méthodes adoptées pour la collecte des données sont la documentation, l'observation et l'enquête sur terrain en utilisant le questionnaire. Et enfin, la modélisation théorique, en quoi nous avons pu émettre les hypothèses à vérifier tout au long de l'étude.

Grâce à ce chapitre, nous avons pu observer en quoi notre recherche aboutie pour résoudre ce thème de mémoire de fin d'étude.

Sans tarder, nous allons passer au deuxième chapitre pour présenter les résultats obtenus de notre enquête sur le terrain.

DEUXIEME CHAPITRE
RESULTATS

Ce chapitre est consacré à la présentation des résultats concernant les questions posées par l'intermédiaire des questionnaires.

Pour se faire, nous avons divisé ce chapitre en trois sections différentes. Dans la première section, nous allons voir les résultats obtenus des questions posées aux enquêtés. Ensuite, la deuxième section sera consacrée aux études des rapports entre les variables explicatives et la variable à expliquer. Enfin, dans la troisième section, nous allons procéder aux calculs des coefficients de corrélations ainsi que la comparaison des coefficients de corrélation linéaire obtenus.

Pour commencer, entrons directement dans la première section pour relater les résultats obtenus des questions posées aux enquêtés à propos de leurs opinions personnelles pour déterminer les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise.

Section 1 : PRESENTATION DES RESULTATS OBTENUS DES QUESTIONS

POSEES

Cette première section va nous permettre de présenter tous les résultats obtenus des questions posées aux enquêtés par l'usage de questionnaire d'enquête afin de démontrer l'importance de l'innovation et de la stratégie concernant la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise.

Notre approche dans la présentation des résultats est la statistique descriptive comme outil de traitement des données recueillies de notre enquête. Les principaux indicateurs que nous trouvons sont l'effectif (N_i), la fréquence (F_i) et le coefficient de corrélation linéaire est noté « r ».

Les résultats présentés ci-dessous sont composés de huit questions. Ces huit questions sont classifiées en trois grands groupes de thème, à savoir :

- La question générale des facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité
- La question sur l'innovation
- Et la question sur la stratégie

Dans cette section des résultats, nous trouvons uniquement des tableaux simples pour la présentation des résultats obtenus par l'enquête. Chaque tableau contient généralement trois colonnes. La première colonne permet de présenter les échelles de réponses valable à chaque question posée que les enquêtés peuvent choisir et vont de deux jusqu'à quatre réponses possibles. La deuxième colonne met en exergue les effectifs concernant la question posée et la troisième colonne indique le calcul de la fréquence en fonction des effectifs obtenus à chacune des enquêtés.

Par rapport à la méthode I.M.M.R.E.D., cette première section ne comporte aucunement des commentaires personnels de l'enquêteur. Il s'agit uniquement de la présentation des résultats bruts obtenus de la descente sur terrain. Mais chaque résultat est commenté en fonction du contenu du tableau simple. Les indicateurs qui entrent dans notre commentaire sont les effectifs et/ou la fréquence.

Maintenant, abordons la présentation du premier résultat obtenu de la première question concernant les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise.

1.1- Concernant les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité

Dans cette première sous section, nous allons présenter les opinions des enquêtés à propos des facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité. Voici la question à ce propos :

Question 1 : *L'innovation et la stratégie constituent les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise : Est-ce que cette affirmation est aussi valable pour le cas de votre entreprise ?*

Il s'agit d'une question de type « fermée ». La question est à réponse unique sur une échelle : les paramètres sont établis sur une notation de 1 (Oui) à 2 (Non). Cette question va être présentée à l'aide d'un tableau :

- x_i désigne les valeurs de l'échelle allant de 1 à 2
- N_i indique le nombre de citation ou l'effectif
- F_i celle de la fréquence.

Tableau 3 : Résultat des facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité

x_i	Effectif (N_i)	Fréquence (F_i en %)
1	20	66,7
2	10	33,34
TOTAL	30	100

Source : Enquête, avril 2013

A l'égard de ce tableau, nous avons constaté que 20 enquêtés parmi les 30 enquêtés, soit 66,7% ont affirmé que l'innovation et la stratégie constituent les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise. Par contre, 10 enquêtés soit 33,34% disent **non** concernant l'idée.

1.2- Concernant l'innovation

Maintenant, nous allons afficher les réponses obtenues aux questions posées pour savoir les opinions des enquêtés concernant l'innovation.

1.2-1. Le but de la gestion de l'innovation dans l'entreprise

La question à ce propos est la suivante :

Question 1 :

Quels sont les buts de gestion de l'innovation dans votre entreprise ?

Il s'agit d'une question aux choix multiples. Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (2 au maximum).

Les réponses obtenues sont les suivantes :

Tableau 4 : Résultat du but de la gestion de l'innovation dans l'entreprise

x_i	Effectif (N_i)	Fréquence (F_i en %)
Innovations de produits	25	83,3
Innovations de procédés	17	56,7
TOTAL	30	

Source : Enquête, avril 2013

D'après ce tableau, nous pouvons constater que vingt-cinq (25) enquêtés, ou 83,3%, parmi les trente enquêtés ont affirmé que le but de la gestion de l'innovation dans leur entreprise concerne les innovations des produits, d'une part ; et 56,7% disent que le but est les innovations des procédés, d'autre part.

1.2-2. Innovation des produits et innovation des procédés

A présent, nous allons présenter les réponses obtenues de la question à laquelle quel type d'innovations l'entreprise réagit mieux, donc pour obtenir de l'efficacité dans ces activités habituelles. Voici la question à ce propos :

Question 2 :

Laquelle de ces différents types d'innovation est la plus efficace pour votre entreprise ?

Nous avons divisé cette question en deux sous-questions dont la première permet d'évaluer l'innovation des produits et la seconde partie concerne l'innovation des procédés. Les réponses à cette question ont été construites sur une échelle allant de 1 à 4. La note 1 indique la mention « excellent », la note 2 indique la mention « bon », la note 3 indique la mention « moyen » et la note 4 indique la mention « mauvais ».

Les réponses obtenues sont résumées dans le tableau suivant :

1.2-2.1. L'innovation des produits

Tableau 5 : Résultat des innovations de produits

x_i	Effectif (N_i)	Fréquence (F_i en %)
1	12	40
2	5	16,7
3	10	33,3
4	3	10
TOTAL	30	100

Source : Enquête, avril 2013

De ce tableau, nous avons constaté que 12 enquêtés parmi les 30 étudiés ont fortement d'accord avec l'idée que l'innovation de produit est très efficace pour l'entreprise, soit 40% des enquêtés. Ensuite, il y a 5 enquêtés ou 16,7% qui sont d'accord avec cette idée. De plus, 33,3% soit 10 enquêtés étudiés ont confirmé moyennement cette idée, donc ils acceptent que l'innovation de produits soit efficace pour l'entreprise mais du fait de l'application, ils sont satisfaits moyennement. Et enfin, il n'y a que 10% soit 3 enquêtés sur les 30 qui sont en désaccord avec l'idée que l'innovation de produits constitue un facteur d'efficacité pour l'entreprise.

1.2-2.2. L'innovation de processus

Tableau 6 : Résultat des innovations de procédés

x_i	Effectif (N_i)	Fréquence (F_i en %)
1	11	36,7
2	9	30
3	7	23,3
4	3	10
TOTAL	30	100

Source : Enquête, avril 2013

A l'égard de ce tableau, nous avons pu constater que 36,7% des enquêtés soit 11 parmi les 30 questionnés ont avoué qu'ils sont fortement d'accord avec les innovations de procédés « excellent » parmi les innovations. Tandis que 9 enquêtés sur 30 sont d'accord avec l'idée, équivalent à 30% des enquêtés. Ensuite, 23,33% de ces enquêtés disent qu'ils sont un peu d'accord ou encore moyennement d'accord avec les innovations de procédés comme facteur d'efficacité pour l'entreprise, soit 7 parmi les 30 enquêtés. Pour terminer, 5 enquêtés avouent qu'ils ont en total désaccord avec l'idée, ce qui revient à dire que l'innovation des procédés n'apporte pas l'efficacité pour l'entreprise pour un pourcentage de 16,67% des enquêtés.

1.2-3. L'innovation, facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité pour l'entreprise

La question à ce propos est la suivante :

Question 3 :

Est-ce que l'innovation constitue un facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité pour votre entreprise ? Si Non, quel est le facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité pour votre entreprise ? Et pourquoi ?

La question est à réponse unique sur une échelle. Les paramètres sont établis sur une notation de 1 (Oui) à 2 (Non). Les réponses des enquêtes sur leurs opinions à cette question vont être présentées dans le tableau 7 ci-dessous :

Tableau 7 : Résultat de l'innovation, facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité pour l'entreprise

x_i	Effectif (N_i)	Fréquence (F_i en %)
1	17	56,7
2	13	43,3
TOTAL	30	100

Source : Enquête, avril 2013

D'après ce tableau, nous pouvons constater que « Oui » à 56,7%, l'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité pour l'entreprise. Contre 43,3% disent que « Non ». Il s'agit plus de la moitié des enquêtés sont tout à fait d'accord avec l'idée mentionnée dans cette question.

Tels sont les résultats concernant les innovations, entrons maintenant aux résultats touchant la stratégie de l'entreprise.

Concernant la stratégie

A présent, nous allons afficher les réponses obtenues des questions concernant la stratégie de l'entreprise pour vérifier statistiquement sa constitution dans les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité.

1.2-4. La stratégie de prix

La question à ce propos est la suivante :

Question 1 :

Etes-vous d'accord avec le choix qu'une stratégie de prix adéquat à un produit est important avant de le fixer pour assurer la compétitivité de l'entreprise ? Si Non, quel est votre opinion ?

Il s'agit ici d'une question fermée dont les réponses possibles sont « Oui » et « Non ». Les réponses obtenues sont récapitulées dans le tableau suivant :

Tableau 8 : Résultat de la stratégie de prix

x_i	Effectif (N_i)	Fréquence (F_i en %)
Oui	11	36,7
Non	19	63,3
TOTAL	30	100

Source : Enquête, avril 2013

Dans ce tableau, nous avons aperçus que 36,7% soit 11 enquêtés sur les trente sont d'accord contre 63,3% ou 19 enquêtés sur les trente disent « Non ». Cette idée est donc refusée vis-à-vis de leur opinion sur le fait qu'une stratégie de prix adéquat à un produit est importante avant de le fixer pour assurer la compétitivité de l'entreprise.

1.2-5. La stratégie de différenciation

Voici la question à ce propos :

Question 2 :

Etes-vous d'accord avec la Stratégie de différenciation qui permet à l'entreprise de maintenir sa compétitivité et sa rentabilité ? Si Non, quel est votre cas ?

Il s'agit également d'une question de type « fermée », les réponses sont « Oui » et « Non ».

Voici le tableau récapitulatif des réponses obtenues à ce sujet :

Tableau 9 : Résultat de la stratégie de différenciation

x_i	Effectif (N_i)	Fréquence (F_i en %)
Oui	22	73,3
Non	8	26,7
TOTAL	30	100

Source : Enquête, avril 2013

D'après ce tableau chiffré, nous avons pu constater que 73,3%, soit 22 enquêtés ont avoué qu'ils sont d'accord avec la stratégie de différenciation qui permet à l'entreprise de maintenir sa compétitivité et sa rentabilité. Et 26,7%, soit 8 enquêtés sont en désaccord avec la proposition.

1.2-6. La stratégie, facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité pour l'entreprise

A propos de ce variable explicative, nous avons posé la question suivante :

Question 3 :

Est-ce que la stratégie constitue un facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité pour votre entreprise ? Si Non, quel est le votre facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité pour votre entreprise ? Et pourquoi ?

La question est à réponse unique sur une échelle. Les paramètres sont établis sur une notation de 1 (Oui) à 2 (Non). Les réponses des enquêtes sur leurs opinions à cette question vont être présentées dans le tableau 10 ci-dessous :

Tableau 10 : Résultat de la stratégie, facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité pour l'entreprise

x_i	Effectif (N_i)	Fréquence (F_i en %)
Oui	19	63,3
Non	11	36,7
TOTAL	30	100

Source : Enquête, avril 2013

D'après ce tableau, nous pouvons constater que « Oui » à 63,3%, la stratégie est un facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité pour l'entreprise, soit 19 enquêtés parmi les 30 enquêtés. Contre 36,7% disent que c'est « Non ». Il s'agit de 11 enquêtés parmi les 30 enquêtés.

Tels sont les résultats concernant la stratégie de l'entreprise, passons maintenant au résultat touchant les relations entre les variables explicatives et la variable à expliquer.

Section 2 : LES RELATIONS ENTRE LES VARIABLES

Dans cette deuxième section, nous allons présenter l'étude des rapports qui existent entre les variables explicatives, qui sont l'innovation, d'une part et la stratégie, d'autre part ; ainsi que la variable à expliquer, qui n'est autre que la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise (les facteurs).

L'étude menée entre les variables de l'étude permet de mieux comprendre à quel point les variables explicatives influencent notre recherche et de déterminer laquelle de ses deux variables explicatives de notre étude peut influencer la variable à expliquer afin de vérifier la véracité des hypothèses émises dans l'introduction de ce mémoire.

Sans attendre, commençons cette étude de relation entre les variables par présenter les études menées entre l'innovation et les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise qui n'est autre que la sous-section 1.3 ci-dessous.

1.3- Rapport entre les innovations et les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité

Afin de comparer les résultats obtenus au cours de notre investigation, nous avons besoin des tableaux n°3 et n°7. Par le traitement automatique via le logiciel Sphinx, nous pourrions faire facilement la comparaison nécessaire.

x_i montre les notes données par les enquêtés sur l'innovation, y_j celle des facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité.

En plus, notons N_i la mention qui indique les totaux des lignes et N_j qui exprime les totaux des colonnes, et N_{ij} qui indique les effectifs se trouvant entre les lignes et les colonnes

Tableau 11 : Tableaux croisés exprimant le rapport entre les innovations et les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité

$x \backslash y$	1	2	N_i
1	17	0	17
2	3	10	13
N_j	20	10	30

Source : Enquête, avril 2013

A l'égard de ce tableau, nous pouvons dire que 17 enquêtés parmi les 30 ont avoué qu'ils sont tout « oui » avec l'importance de l'innovation dans la constitution de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise. D'ailleurs, il est remarquable que 10 enquêtés être totalement en désaccord avec l'idée que l'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité.

1.4- Rapport entre les stratégies et les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité

Nous avons besoin du tableau n°3 et du tableau n°10. Par le traitement automatique via le logiciel Sphinx, nous pourrions faire facilement la comparaison nécessaire. x_i montre les notes données par les enquêtés sur la stratégie de l'entreprise, y_j celle des facteurs déterminants de

la compétitivité et de la rentabilité. En plus, notons N_i la mention qui indique les totaux des lignes et N_j qui exprime les totaux des colonnes, et N_{ij} qui indique les effectifs se trouvant entre les lignes et les colonnes

Tableau 12 : Tableaux croisés exprimant le rapport entre les stratégies et les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité

x \ y	1	2	TOTAL
1	19	0	19
2	1	10	11
TOTAL	20	10	30

Source : Enquête, avril 2013

De ce tableau, nous pouvons commenter que 19 enquêtés sont tout « oui » ou encore fortement d'accord avec l'importance de la stratégie comme facteur stratégie de l'entreprise : assure sa compétitivité et sa rentabilité. Entre outre, nous avons remarqué que 10 enquêtés également sont totalement en désaccord, disent « non », avec la proposition. Donc pas de compétitivité et pas de rentabilité pour l'entreprise.

Section 3 : CALCULS DES COEFFICIENTS DE CORRELATION LINEAIRE

Nous allons déterminer les coefficients de corrélation linéaire dans le but de connaître d'une part la dépendance entre les variables étudiées. Et de comparer les coefficients obtenus pour déterminer ceux qui vérifient les deux hypothèses.

Notre objectif dans cette étude de coefficient de corrélation linéaire est d'étudier la dépendance réciproque de la première variable explicative (innovation) et la deuxième variable explicative (stratégie) par la variable à expliquer. Cette étude permet d'étudier simultanément la réciprocity, qui sont fonction l'un de l'autre, qui évoquent ou manifestent un lien de cause à effet.

Un réel noté « r » compris entre $+1$ et -1 qui mesure le degré de dépendance linéaire entre les deux caractères (quantitatifs) X et Y.

Tableau 13 : Interprétation possible de r pour apporter plus de précision

INTERVALLES	INTERPRETATIONS
$0,9 < r < 1$	On dit qu'on a une forte corrélation. On peut avoir <i>une bonne prévision</i>
$0,8 < r < 0,9$	On dit qu'on a une bonne corrélation. On peut apprécier la prévision
$0,7 < r < 0,8$	On a une moyenne corrélation. On a <i>une moyenne qualité de prévision</i>
$0,6 < r < 0,7$	On dit qu'on a une faible corrélation, donc <i>une mauvaise prévision</i>
$0,5 < r < 0,6$	On a une mauvaise corrélation, donc <i>une mauvaise prévision</i>
$0,5 < r < 0,5$	On dit qu'il y a absence de corrélation

Dans le cas où on peut apprécier la corrélation, on peut étudier la nature de corrélation à partir du signe de r à partir de 0,7, 0,7.

$r > 0$: nous avons une corrélation positive, les deux caractères varient dans le même sens

$r < 0$: nous avons une corrélation négative, les deux caractères varient dans le sens contraire

Passons directement au calcul de coefficient de corrélation linéaire entre l'innovation et les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise.

2.1- Corrélation linéaire entre innovation et les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité

D'après la comparaison des résultats du tableau n°3 et du tableau n°7, nous avons obtenus comme résultat :

$$r = 0,81$$

Il s'agit, ici, d'un traitement automatique via le logiciel Sphinx. Nous avons obtenu également que l'innovation (X_1) explique 81% de la variance des facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité (q_1). Le coefficient de corrélation linéaire $r = 0,81$ correspond à une forte dépendance entre les variables.

2.2- Corrélation linéaire entre stratégie et les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité

La comparaison des résultats obtenus du tableau n°3 et du tableau n°10, nous ont permis de présenter la valeur suivante :

$$r = 0,93$$

Il s'agit, aussi, d'un traitement automatique via le logiciel Sphinx. Nous constatons qu'il y a une forte dépendance entre la stratégie et les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise. En complément, la stratégie explique jusqu'à 86% de la variance de la compétitivité et de la rentabilité pour l'entreprise.

Maintenant, nous avons calculé une à une les coefficients de corrélation linéaire entre les variables explicatives et la variable à expliquer. Nous pouvons apprécier que les deux coefficients montrent une forte dépendance, or, nous soulignons l'importance du coefficient de corrélation entre la stratégie et les facteurs déterminants qui explique le mieux la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise, puis, l'innovation comme facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise.

Conclusion du deuxième chapitre

Ce deuxième chapitre de ce mémoire nous a permis de présenter les résultats de notre recherche. L'utilisation de questionnaire d'enquête nous a facilité la collecte des réponses à nos questions.

Comme question générale, nous avons pu constater que l'innovation et la stratégie constituent les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise d'après 66,7% des enquêtés, cas de la Caisse d'Epargne de Madagascar.

Pour l'entreprise, le but de la gestion de l'innovation concerne les innovations de produits (83,3%) et les innovations de procédé (56,7%), affirment les enquêtés. Et pour les deux innovations ainsi citées, l'innovation de produit est la plus efficace par rapport à l'innovation de procédé, respectivement, 40% et 36%.

A 56,7%, la question telle que l'innovation est confirmé comme étant le facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité pour l'entreprise.

A propos de la stratégie de l'entreprise, 68% des enquêtés ont affirmé l'inefficacité de la stratégie de prix dans l'activité de l'entreprise. Par contre, 73,3% affirment positivement que la stratégie de différenciation est efficace à l'activité de service que l'entreprise entreprenne.

A cet effet, 63,3% des enquêtés sont tout à fait d'accord à la proposition que la stratégie constitue l'un des facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité pour l'entreprise.

Ainsi, nous avons pu vérifier une par une les questions qui nous permettront de résoudre la problématique et vérifier les hypothèses de ce thème de mémoire. Les résultats obtenus nous ont permis de comparer chaque variable explicative avec la variable à expliquer dans cette étude. Cette étude de relation entre les variables nous a révélé 17 enquêtés (ou 57%) sont fortement d'accord par le croisement des résultats entre innovation et les résultats de la question générale des facteurs déterminants. De plus, 19 enquêtés, soit 63% des réponses obtenues en croisant le rapport entre la stratégie et les résultats de la question générale sur les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise.

A présent, cette étude de croisement entre de la première variable explicative « innovation, facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité pour l'entreprise » et

la deuxième variable explicative telle que stratégie, facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité pour l'entreprise par la variable à expliquer, nous permet d'estimer les coefficients de corrélation linéaire suivants :

- $r = 0,81$: entre l'innovation et les facteurs déterminants
- $r = 0,93$: entre la stratégie et les facteurs déterminants

A partir de ces résultats nous pouvons passer à la dernière étape de notre résolution qui n'est autre que le troisième chapitre. Ce dernier chapitre de ce mémoire va nous permettre de passer dans la phase de discussion et de recommandation.

Les discussions vont porter sur les résultats obtenus, les rapports entre les résultats obtenus et les coefficients de corrélation linéaire. A chaque étape de la discussion, nous allons y mettre notre apport personnel et d'y prendre position. Le but de cette discussion est de dire si les hypothèses émises dans l'introduction de ce mémoire sont fausses, sinon, elles sont vérifiées, donc, les hypothèses seront affirmées comme facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise, cas de la Caisse d'Epargne de Madagascar. Les recommandations vont dépendre de la discussion, les faiblesses et/ou les menaces aboutiront à des solutions qui permettront de les améliorer.

TROISIEME CHAPITRE

DISCUSSIONS ET

RECOMMANDATIONS

Ce troisième chapitre est consacré aux discussions des résultats obtenus au cours du chapitre précédent, ainsi qu'aux recommandations correspondantes. Pour se faire, nous avons divisé celui-ci en deux sections, à savoir : les discussions et les recommandations.

La première section va nous permettre de présenter les discussions : composées de la discussion concernant les facteurs qui déterminent la compétitivité et la rentabilité, l'innovation et, la stratégie. Puis la discussion des relations entre les variables étudiées et enfin, la discussion des coefficients de corrélations linéaires et leur comparaison. La deuxième section représente celles des recommandations.

Section 1 : DISCUSSIONS

Cette section a une grande importance pour notre recherche car elle complète le deuxième chapitre, d'une part et elle permet d'évoquer les forces et les faiblesses des résultats obtenus dans cette étude.

Dans cette section, notre plan est constitué de trois sous sections, à savoir : la discussion des résultats obtenus des questions posées. Cette première sous-section va se baser sur la discussion des facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité, les discussions sur l'innovation et les discussions sur la stratégie de l'entreprise. Chaque élément se trouvant dans les résultats présentés ci-dessus va être discutée pour identifier s'il constitue une force ou une faible, des menaces ou des opportunités. La base de la discussion constitue en premier lieu la véracité du cadre théorique de la recherche. Dans la deuxième sous-section, nous trouvons la discussion des relations entre les variables. Cette sous-section va influencer la vérification des hypothèses émises dans cette recherche conduisant à répondre à la problématique qui est « Dans quelles mesures l'innovation et la stratégie constituent-elles les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise ? ». Enfin, la discussion des coefficients de corrélation linéaire. Cette troisième sous-section va nous permettre d'affirmer ou d'infirmer les deux hypothèses émises telles que :

- L'innovation permet de renforcer la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise et influe sur les stratégies mise en œuvre.
- La stratégie est indispensable à la pérennité et au développement de l'entreprise.

Schématiquement, notre démarche peut se présenter de la manière suivante :

Figure 4 : Démarche permettant l'affirmation ou l'infirmer des hypothèses



Passons directement à la discussion des résultats obtenus des questions posées.

1.1- Discussion des résultats obtenus des questions posées

Dans cette sous section, nous allons discuter les résultats obtenus des questions posées pour en déduire ses implications dans notre recherche. En premier lieu, la discussion des facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité. En second lieu, les relations entre les variables et dernier lieu, la discussion des coefficients de corrélation pour infirmer ou confirmer les hypothèses citées dans l'introduction.

1.1-1. Discussions des facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité

D'après le résultat, nous avons constaté que les enquêtés sont fortement d'accord sur le fait que l'innovation et la stratégie soient des facteurs déterminant de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise.

Il est clair que si l'entreprise est compétitive, évidemment, elle est rentable du point de vue financier. L'entreprise recherche des innovations sous toutes leurs formes car elles la permettent d'accroître la compétitivité soit par une meilleure maîtrise des coûts, soit parce qu'elle dispose d'un monopole (temporaire ou durable) sur le marché. La maîtrise de l'innovation permet à certaine entreprise de pénétrer le marché alors que d'autres disparaissent faute d'avoir su se moderniser. L'innovation a profondément changé depuis l'apparition et la diffusion accélérée de nouvelles technologies de l'information, les changements continus, qui exigent des adaptations permanentes se révèlent être un défi pour l'entreprise.

La question qui se pose est de savoir si *l'intégration des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication permet-elle d'améliorer la compétitivité et la croissance des entreprises ?*

Pour répondre à cette question, la Caisse d'Épargne de Madagascar a intégré les NTIC pour la première fois en 1993. En effet, les ordinateurs permettent à l'entreprise d'améliorer la qualité de l'offre et de la concurrence. Grâce à l'innovation, l'entreprise peut améliorer son taux de pénétration sur le marché, elle peut jouer sur son image à travail laquelle elle est en perçue comme partenaire de la masse populaire (ex. sa mission à l'éducation de l'épargne), elle permet aussi de créer des partenariats auront des impacts positifs sur la capacité à faire face à la concurrence (ex. Western Union). Et enfin, de maintenir la place d'un leader sur le marché financier (ex. en tant que spécialiste en collecte d'épargne et de placement).

Au niveau de la stratégie, dans un monde concurrentiel, la stratégie vise essentiellement à conduire l'évolution de l'entreprise en vue de développer sa performance et d'éviter son déclin par vieillissement, manque d'initiative, perte de la maîtrise commerciale, technologique ou économique.

L'entreprise peut augmenter sa performance et sa compétitivité lorsqu'elle peut s'insérer dans un processus cumulatif de développement. Le processus est influencé très fortement par l'environnement commercial, technologique, légal, etc. et qui exerce une influence décisive. En conséquence, l'entreprise y joue un rôle, souvent innovateur, en changeant les équilibre et en relançant constamment le jeu concurrentiel par ses initiatives stratégiques. Donc, l'innovation détermine donc la stratégie de l'entreprise.

La stratégie peut définie comme l'ensemble des manœuvres qui permettent à l'entreprise de mener victorieusement la conquête concurrentielle de ses marchés.

1.1-2. Discussions sur l'innovation

Il est temps maintenant d'en discuter les résultats sur l'innovation à savoir dans quel but est-elle la gestion de l'innovation, l'efficacité apportée par celle-ci.

1.1-2.1. Le but de la gestion de l'innovation dans l'entreprise

Beaucoup de circonstance pousse l'entreprise à innover. Parmi eux, nous citons par exemple, le positionnement de l'entreprise sur le marché, avantages concurrentiels, la rapidité et les services clients, etc. Les activités d'innovation épousent de nombreuses formes telles que nous avons cité ci-dessus : innovation dans la conception des produits, amélioration des procédés, utilisation réussie des technologies de pointe, structure. En termes de gestion, l'innovation permet à l'entreprise d'acquérir des performances. Le terme performance définit l'ensemble de l'efficacité et de l'efficience. L'efficacité consiste à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis, et l'efficience correspond à la meilleure gestion possible des moyens (financières, matériels, humaines, informationnelles, temporelles), des capacités en relation avec les résultats. Ainsi, la performance de l'entreprise nécessite une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, quantitatifs et qualitatifs, techniques et humains, physiques et financiers de la gestion. C'est bien à l'intérieur de l'entreprise, dans les conditions concrètes de mise en œuvre des ressources productives, que la performance se forge, puis vers l'extérieur pour améliorer les relations avec l'environnement

externe. Telles sont les buts de la gestion de l'innovation pour l'entreprise. Certainement, le but du management de l'innovation dans l'entreprise a pour raison :

- Compréhension de la clientèle :

Traditionnellement, dans les entreprises classiques, chaque département a tendance à voir le client avec ses propres yeux ; le marketing pensant généralement que le client lui appartient. Il en résulte, donc, une image du client n'est parfois ni cohérente ni complète. Dans une équipe, plurifonctionnelle, tout le monde participe au processus au cours duquel sont déterminées les questions à poser à la clientèle, les membres de l'équipe qui les poseront et ceux qui évolueront les réponses. Pour cela, ce genre d'organisation favorise l'échange des informations et la comparaison des opinions ce qui aide à mieux comprendre le client, ses besoins et ses réactions face aux produits et services existants. Généralement, le travail d'équipe permet de mieux comprendre le client.

- Meilleur choix des produits :

Lorsque l'entreprise leur donne les moyens, les équipes du travail font des arbitrages meilleurs et plus équilibrés sur les produits, et ce pour au moins trois raisons. Tout d'abord, parce qu'ensemble on appréhende mieux les différentes facettes des clients, les équipes ont plus de chances de trouver le juste équilibre entre exigences, besoins et attentes des clients. Ces équipes sont aussi mieux armées que les fonctions travaillant isolément pour effectuer des arbitrages. Puis, elles sont plus aptes à défendre l'intégrité du concept de produit tout au long des différentes étapes d'un tel projet.

- Meilleure planification :

Il est souvent dit que le succès d'un programme de nouveau produit est souvent lié à la qualité de sa planification : définition du programme, planification du projet, spécificités du produit. Les équipes plurifonctionnelles sont souvent plus performantes que les membres de projets fonctionnels en matière de planification, car elles sont obligées, autorisées et encouragées à comprendre le travail, les capacités et les contraintes de chacune de leurs composantes et, par conséquent, l'incidence de l'activité de chacune d'entre elles sur l'ensemble du programme.

- Meilleure gestion :

Pour la direction, l'un des plus grands avantages d'une organisation du travail en équipes par rapport à une organisation fonctionnelle classique, est la capacité à reconnaître et à divulguer la vérité. Souvent, dans les programmes d'innovations, les mauvaises nouvelles sont trop fréquemment mises sous le boisseau, jusqu'à ce qu'il soit tard pour rattraper le terrain perdu.

Lorsqu'un problème survient, les dirigeants découvrent alors qu'il était décelable, que ses premiers signes s'étaient manifestés très tôt : c'est l'organisation fonctionnelle, tandis que les équipes multifonctionnelles ne se battent pas pour chercher des coupables ; elles ont tout intérêt à signaler et à résoudre les problèmes le plus tôt possible, et ça ce n'est pas parce qu'elles seront des responsables des résultats seulement, mais, de plus, partent du principe que des résultats contraires à ce qui a été attendu, s'ils sont obtenus rapidement, peuvent être enfin du compte, très utiles.

- Vitesse du travail :

Les programmes confiés aux équipes plurifonctionnelles sont souvent réalisés plus rapidement et plus efficacement que les projets menés selon la démarche classique. Plusieurs raisons peuvent être avancées pour expliquer ce phénomène. D'abord, car il est plus facile aux équipes multifonctionnelles de travailler de façon séquentielle par transferts du projet d'un point à l'autre. Ensuite, le travail d'équipe fait avancer le projet plus vite parce qu'il s'aide mutuellement à franchir les obstacles. Et ils ont par ailleurs tendance à travailler plus vite que des individus isolés.

Cependant, pour permettre à une équipe de travail de travailler plus vite, elle doit jouir d'une autonomie de décision maximum dans le cadre d'un tel processus comme les revues périodiques. Elle doit, encore, bénéficier de la confiance et du soutien de la direction en apportant des soutiens et des conseils. Egalement, elle doit être dirigée de manière à développer des produits concrets aussi vite que possible.

- Obstacles au travail d'équipe

Il est toujours utile de se demander "pourquoi ?", car les réponses aident à mettre en œuvre une forme du travail adéquate. Quels sont, donc, ces obstacles ?

• Manque de responsables compétents :

Les bons chefs réussissent un nombre de caractéristiques des cadres de haut niveau. Pour cela, il est compréhensible que de telles personnalités restent relativement rares. Mais ce n'est pas raison pour ne pas commencer à former des futurs responsables d'équipes, car même si les capacités de leadership s'épanouissent à long terme, il y a à court terme un nombre de compétences requises peuvent être formées.

De plus, on peut mettre en place des équipes de gestion de projet dans les quelles différents employés se passent au volant à certains stades de production, ce qui réduit l'obligation de

trouver parmi eux un véritable patron complet et polyvalent. De fait, la plus part des bonnes équipes ont tendance à s'aligner sur les pas et respecter l'autorité du plus compétent de ses membres, simplement parce que tous les équipiers reconnaissent implicitement qui est le plus à même d'assumer le leadership à chaque phase du projet. Donc, les équipes performantes savent reconnaître et interpréter les signaux comportementaux subtils, par les quels le groupe manifeste son accord à des changements successifs et rapides du leader.

- Manque de spécialistes :

La plupart des équipes sont souvent limitées par le manque d'experts. Mais, ceux-ci sont rarement nécessaires à plein temps et peuvent être partagés. En plus, les entreprises efficaces ont démontré que les personnes dotées d'une formation de solides connaissances dans un domaine spécialisé et d'un large éventail d'expériences sont beaucoup plus productifs au sein des équipes que des experts hautement spécialisés. Ainsi, une partie des connaissances et l'expérience sont plus propices à la créativité dans la recherche de solutions aux problèmes rencontrés dans la création des produits.

- Difficulté de coordination entre équipes :

Cette coordination du travail de plusieurs équipes peut être nécessaire pour plusieurs raisons : l'affectation des ressources et leur rattachements en fonction de l'évolution des besoins ; la standardisation des spécifications des systèmes ; le choix des composants communs ; l'accord sur des procédés et des sites de fabrications des systèmes ; l'accord sur des procédés et des sites de fabrication communs ; la programmation des lancements de produits,... Toutefois, la coordination est un exercice difficile mais réalisable, si la volonté de la mener à bien existe, au prix d'une communication efficace et d'une planification très rigoureuse. De plus, des équipes compétentes possèdent des données nécessaires à une véritable coordination. D'où la facilité de coordonner à travers des mécanismes transversaux inters équipe.

- Absence du contrôle :

Certains dirigeants acceptent de voir leurs équipes prendre trop d'indépendance, rendant difficile le contrôle de leur activité. La question qui se pose, en l'occurrence, est de savoir pourquoi les dirigeants veulent exercer un contrôle et pourquoi ? L'objectif devrait être ainsi, d'une part, de contrôler les processus appliqués par l'équipe plutôt que les décisions individuelles et, d'autre part, d'assurer une bonne coordination entre les équipes afin d'éviter la duplication inutile des efforts. Ce double objectif peut être atteint à travers des mécanismes :

comités inter équipes, supra vision efficace,... souvent le problème du contrôle tient au niveau hiérarchique sous l'autorité duquel l'équipe est placée.

Il existe encore des problèmes et des obstacles, mais on se limite à ses quatre et on va passer à poser une question aussi plus importante : quand a-t-on besoin d'équipes de création de produits. En d'autres termes, est ce qu'est une équipe est-elle toujours nécessaire et quelle doit être sa durée de vie ?

- Nécessité de travail d'équipe :

En principe, chaque fois qu'on a besoin de la connaissance, de la compétence ou de l'expérience de plusieurs personnes, on a théoriquement besoin d'une équipe. Dans la pratique, certains travaux de création des produits exigent beaucoup un travail collectif, d'autres relativement peu. Ainsi, le facteur déterminant semble être le niveau de coordination nécessaire entre les différents intervenants potentiels. Ce niveau de coordination important est exigé dans les circonstances suivantes : Lorsque le produit est complexe parce que comportant de nombreux sous-systèmes et pièces étroitement liés les uns aux autres, et lorsqu'il est soumis à des contraintes extrêmes. Lorsqu'il est difficile de traduire les besoins des clients en spécifications techniques et qu'il faut coordonner étroitement le travail des équipes marketing et R&D. Lorsque des coûts de production sont faibles. Dans cette situation, la coordination devra être étroite entre les différentes fonctions pour faire en sorte que le produit soit facile à fabriquer et à assembler. Ou lorsque le projet doit être réalisé très vite, rendent le mode de travail assez séquentiel inadapté et forçant les intervenants de différentes fonctions à travailler en parallèle...

1.1-2.2. L'innovation des produits et l'innovation de processus

D'après ce que nous avons obtenu des résultats, deux innovations sont efficace pour l'entreprise, à savoir : l'innovation des produits et l'innovation des procédés. Dans un premier temps, grâce à l'innovation des produits, des recherches et développement peuvent être effectué (gestion du produit), des études de marché très élevé ou encore des analyses, etc. En effet, l'innovation des produits peut avoir lieu dans les biens et services, dans la gestion, dans les produits nouveaux. En outre, la fabrication de nouveau produit sera introduite sur le marché dans la satisfaction des besoins et la demande.

Concernant l'innovation des procédés, cette technique permet à l'entreprise d'améliorer sa gestion, aussi bien dans la structure et culture de l'entreprise. Grâce à l'innovation de procédés, un centre de conseil peut être implanté dans la structure de l'entreprise pour mieux

aider les salariés dans la réalisation de leur tâche ; il y a aussi la créativité du travail par groupe. Le travail par groupe permet d'une part d'augmenter la capacité individuelle du personnel et d'autre part de serrer les liens entre eux.

En fin de compte, l'innovation est la procédure de la gestion qui mène à la créativité d'une idée nouvelle à une application pratique prospère. Le rôle de l'innovation entre en jeu dans les produits, les processus de fabrication, services, dans la distribution, dans la finance, dans la gestion, aussi bien que dans la structure de l'entreprise.

1.1-2.3. L'innovation, facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité pour l'entreprise

L'innovation, facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité pour l'entreprise. En effet, l'entreprise peut grâce à l'innovation développer une compétitivité durable et rentable en même temps. Pour être compétitive, elle a besoin de l'innovation pour accroître ses productivités et ainsi la rentabilité mesure les croissances issues de la compétitivité. Comme nous l'avons cité dans le cadre théorique de ce mémoire, l'innovation permet à l'entreprise de renforcer sa position concurrentielle sur le marché ; l'innovation permet d'augmenter sa productivité, d'améliorer la qualité de ses produits ou ses services et de développer ainsi des compétences clés. Cette dernière est valorisée par le marché, c'est-à-dire se traduit par une offre plus pertinente, moins coûteuse et plus rapidement renouveler ; aussi, elle est source d'avantage concurrentiel.

- L'innovation est un moyen d'améliorer la compétitivité-prix :
 - Les innovations de procédés permettent de réduire les coûts grâce aux gains de productivité :

La mise en œuvre de nouvelles techniques de production, grâce à l'utilisation de machines nouvelles ou de nouveaux équipements, permet en général aux entreprises d'accroître leur productivité. Chaque unité produite revient ainsi moins cher à réaliser, ce qui permet de la vendre à un prix inférieur tout en continuant à faire des bénéfices. D'où une meilleure compétitivité-prix.

- Les innovations organisationnelles contribuent aussi à faire baisser les prix :

L'augmentation de la productivité, favorable à la compétitivité-prix, peut également résulter d'innovations dans l'organisation du travail. Ainsi le taylorisme, grâce à la division verticale et horizontale du travail, a permis de quadrupler la production des entreprises concernées à la fin du XIX^{ème} siècle, tout en divisant le nombre d'ouvriers par quatre. Puis le fordisme, au

début du XX^{ème} siècle, a permis d'augmenter encore la productivité et de faire ainsi baisser davantage les prix, grâce au convoyage automatique des produits en cours d'élaboration entre les postes de travail.

- L'innovation un facteur de compétitivité structurelle :

- Les innovations de produits améliorent la compétitivité hors prix :

Les innovations de produits correspondent à la mise sur le marché soit de produits complètement nouveaux (« innovations radicales »), soit de produits nettement améliorés par rapport aux versions précédentes ou vis-à-vis de la concurrence (« innovations incrémentales»). Dans un cas comme dans l'autre, les entreprises concernées peuvent parvenir à une situation de quasi-monopole, car elles se retrouvent seules ou presque à vendre un produit avec des caractéristiques très particulières. Le fait qu'elles puissent par conséquent fixer leur prix presque sans contraintes, conduit à évoquer à leur propos une « compétitive hors-prix ».

- La compétitivité structurelle bénéficie aussi des innovations de procédé ou organisationnelles :

Les innovations de procédé permettent aussi de gagner en compétitivité structurelle lorsqu'elles améliorent la qualité des produits.

- L'innovation est un moyen d'améliorer la compétitivité-prix :

- Les innovations de procédés permettent de réduire les coûts grâce aux gains de productivité :

La mise en œuvre de nouvelles techniques de production, grâce à l'utilisation de machines nouvelles ou de nouveaux équipements, permet en général aux entreprises d'accroître leur productivité. Chaque unité produite revient ainsi moins cher à réaliser, ce qui permet de la vendre à un prix inférieur tout en continuant à faire des bénéfices. D'où une meilleure compétitivité-prix.

- Les innovations organisationnelles contribuent aussi à faire baisser les prix :

L'augmentation de la productivité, favorable à la compétitivité-prix, peut également résulter d'innovations dans l'organisation du travail. Ainsi le taylorisme, grâce à la division verticale et horizontale du travail, a permis de quadrupler la production des entreprises concernées à la fin du XIX^{ème} siècle, tout en divisant le nombre d'ouvriers par quatre. Puis le fordisme, au début du XX^{ème} siècle, a permis d'augmenter encore la productivité et de faire ainsi baisser

davantage les prix, grâce au convoyage automatique des produits en cours d'élaboration entre les postes de travail.

- L'innovation un facteur de compétitivité structurelle :

• Les innovations de produits améliorent la compétitivité hors prix :

Les innovations de produits correspondent à la mise sur le marché soit de produits complètement nouveaux (« innovations radicales »), soit de produits nettement améliorés par rapport aux versions précédentes ou vis-à-vis de la concurrence (« innovations incrémentales»). Dans un cas comme dans l'autre, les entreprises concernées peuvent parvenir à une situation de quasi-monopole, car elles se retrouvent seules ou presque à vendre un produit avec des caractéristiques très particulières. Le fait qu'elles puissent par conséquent fixer leur prix presque sans contraintes, conduit à évoquer à leur propos une « compétitive hors-prix ».

• La compétitivité structurelle bénéficie aussi des innovations de procédé ou organisationnelles :

Les innovations de procédé permettent aussi de gagner en compétitivité structurelle lorsqu'elles améliorent la qualité des produits. A long terme, les compétences clés de l'entreprise déterminent son avantage concurrentiel et créent ses positions avantageuses sur le marché. Elles jouent un rôle déterminant dans la façon où l'entreprise satisfait mieux que ses concurrents les besoins des clients.

En somme, l'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise, ainsi, innover permet à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel. Mais même si l'innovation procure un avantage concurrentiel, sa rentabilité étant incertaine, car la mise en œuvre de l'innovation nécessite beaucoup de contraintes surtout les contraintes financières. La capacité d'amélioration à apporter dans l'entreprise dépend de la disponibilité des ressources financières et l'interaction avec les autres ressources telles que les ressources humaines, les ressources matérielles, etc.

1.1-3. Discussions sur la stratégie

Actuellement, nous entamons la discussion de l'implication des résultats obtenus de la stratégie de l'entreprise. Nous allons voir dans cette discussion la stratégie de prix, la stratégie de différenciation, et la stratégie, un facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise.

1.1-3.1. La stratégie de prix

Comme nous constatons dans le résultat vis-à-vis de ce sujet, la stratégie de prix ne constitue pas le moyen efficace pour l'entreprise. Il est clair que les nouvelles technologies de l'information et de la communication ne cessent de se développer et offrent la possibilité de mettre en place un système de gestion plus performant et des produits et services plus attractifs pour les entreprises plus modernes. Ainsi, la demande de service d'épargne et de crédit se diversifie et est en perpétuelle évolution.

La stratégie de prix n'est pas adéquate à la Caisse d'Épargne de Madagascar, donc le point faible de ses activités. Cette stratégie est difficile à mettre en œuvre car elle demande beaucoup d'étude et de l'analyse du marché. Or, vis-à-vis de la Caisse d'Épargne ses produits sont sans frais et il s'agit de service gratuit, faire des études élargies du marché ne sont pas à sa disposition. En ce sens, les menaces viennent de l'offre et de la concurrence, c'est-à-dire les concurrents sont agressifs en matière de proposition de produits aptes à satisfaire les besoins du marché, compte tenu notamment de leur expérience en matière bancaire et de la révolution de la technologie de l'information. Et les concurrents sont dotés également de haute technologie et d'infrastructure très moderne et normalisée.

1.1-3.2. La stratégie de différenciation

Dans un environnement concurrentiel, la stratégie vise essentiellement à conduire l'évolution de l'entreprise en vue de développer sa performance et d'éviter son déclin par vieillissement, le manque d'initiative, la perte de la maîtrise commerciale. La stratégie de différenciation est importante pour l'entreprise, car elle permet à l'entreprise d'augmenter sa performance et sa compétitivité lorsqu'elle peut s'insérer dans un processus de développement. Elle consiste à offrir un produit ressenti différent voire unique par le consommateur. Elle peut porter sur le produit mais aussi sur la marque, l'emballage, la publicité, l'image de marque.

Au niveau de la Caisse d'Épargne de Madagascar, l'entreprise effectue à la gamme de produits d'épargne. Cette gamme de produits permet d'atteindre tous les différentes segmentations de la clientèle telles que les étudiants, les commerçants, les travailleurs, les PME. A chaque segmentation de la clientèle correspond un produit particulier, par exemple, le livret d'épargne composé des produits : Mitsimbina, Mihary, Sombiniaina. Ce sont le produit principal de la Caisse d'Épargne de Madagascar, c'est le support permettant aux clients en compte épargne de verser et de se faire rembourser auprès des caisses des agences.

Ensuite, le compte spécial retraite (CSR) destiné aux salariés publics ou privés qui veulent épargner leur salaire autre que les cotisations sociales dont ils disposent chez la CNaPS. Enfin, le compte spécial épargne (CSE) pour les personnes qui veulent obtenir des prêts auprès de l'entreprise.

En tout cas, pour appliquer la stratégie de différenciation nécessite une étude de marché par l'intermédiaire des innovations technologiques.

1.1-3.3. La stratégie, facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité pour l'entreprise

Tout à fait, la stratégie est un facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité pour l'entreprise. L'entreprise qui réussit et résiste à la concurrence sont celle qui fondent leur stratégie sur la volonté d'offrir à leurs clients une valeur exceptionnellement élevée. Il est clair qu'un client satisfait est à la base du développement d'un marché. S'il est satisfait, il rachète, diffuse de l'information favorable sur l'entreprise, sera moins attiré par la concurrence et élargit ses achats sur d'autres produits de l'entreprise. A l'inverse, un client insatisfait n'hésite pas à parler de son désarroi et de sa déception. C'est l'évidence elle-même : le client veut en avoir pour son argent. Ce dernier est apte à payer un surplus de prix s'il juge que la qualité des produits ou services offert maximise ses satisfactions. De là, croit la valeur du produit de l'entreprise aux yeux de sa clientèle. La stratégie assure, donc, la compétitivité de l'entreprise et entraîne immédiatement la rentabilité parce que plus le nombre de client augmente plus le chiffre d'affaires est élevé.

Le but essentiel de la stratégie d'entreprise vise à conduire son évolution en vue de développer des performances, d'éviter son déclin, manque d'initiative, la perte de la maîtrise commerciale, technologique et/ou économique. Autour d'un processus de création de la compétitivité engendrant la rentabilité de l'entreprise, plusieurs boucles se forment dont la première boucle constitue le développement d'une capacité stratégique élargie, la conquête et développement d'avantages concurrentiels, la rentabilité suffisante pour soutenir le développement et la saisie des opportunités par l'entreprise. La deuxième boucle se trouve autour des perspectives à long terme, le développement d'une capacité stratégique élargie, la conquête et développement d'avantages concurrentiels, la rentabilité suffisante pour soutenir le développement et la saisie des opportunités par l'entreprise (Cf. Figure 2).

En développant des perspectives à long terme et des opportunités suffisamment larges pour prendre le risque du développement et de la croissance : ces perspectives peuvent être

données par l'ouverture des marchés, par une demande en croissance rapide, par de nouvelles technologies, par certains projets publics.

Les perspectives nouvelles et les opportunités sont de nature stratégique telle qu'Internet représente une rupture technologique majeure qui oblige les entreprises à s'adapter rapidement de manière innovatrice. Cette mutation technologique touche toute la chaîne de valeurs de l'entreprise et l'on peut donc s'attendre à des réponses stratégiques fondamentales. Celles-ci commencent à être visibles dans certaines activités de l'entreprise et dans le développement des firmes qui rassemblent et traitent des informations pour en faire commerce.

La création par l'entreprise d'une capacité stratégique suffisante pour entreprendre à l'échelle internationale : choix stratégiques plus lointains et plus audacieux et donc amélioration des méthodes stratégiques et du processus d'anticipation ; ces choix sont souvent explicités dans une vision partagée ou un projet commun ; élargissement des fonctions opérationnelles à l'échelle internationale, soit par elle-même, soit par alliances et coopérations ; la création d'un réseau de distribution plus étendu est souvent importante à cet égard ; développement des ressources-clés du progrès : hommes (compétences, management, informations, internationalisation, etc.), organisation, connaissances technologiques, relations, réseaux, financement ; renforcement de la capacité d'innovation par une meilleure intégration de la recherche et développement dans les stratégies commerciales et par une maîtrise grandissante des structures complexes.

C'est surtout par ces deux derniers points que l'entreprise va répondre au défi de l'Internet. Elle va développer de manière prioritaire les nouvelles ressources nécessaires à ses stratégies gagnantes dans un monde digital en réseau. C'est devenu un lieu commun de dire que nous sommes entrés dans une économie de la connaissance. L'information est un élément-clé de cette nouvelle économie et les entreprises vont faire tout ce qui est en leur pouvoir pour développer cette ressource. Tout ce qui leur permettra de rassembler, d'acheter, de traiter les informations disponibles sera bon à prendre au meilleur prix, notamment, bien entendu, les données concernant leurs clients.

Une autre ressource-clé est celle des personnes spécialisées dans ce domaine et la demande s'avère déjà très supérieure à l'offre. Il est donc vraisemblable qu'il y aura des alliances, des fusions ou des rachats de sociétés de traitement d'information par les grandes firmes engagées dans ces nouvelles stratégies. Les gagnants seront sans doute les sociétés

hybrides qui combineront deux types de compétences : les actifs essentiels et le commerce électronique. Les entreprises d'ancienne culture tenteront d'intégrer la nouvelle culture digitale en rachetant ou en s'alliant aux sociétés de services qui traitent l'information.

La capacité d'innover sera renforcée pour faire face au foisonnement créatif que produit l'apparition d'Internet. Ici, nous touchons au point le plus délicat du contrôle de l'utilisation des données privées. Si celui-ci risque de diminuer l'esprit d'initiative, il touche alors au cœur même de la compétitivité de l'entreprise.

Entreprendre consiste à changer un ordre existant. L'entreprise, c'est le changement et l'entrepreneur en est l'agent principal. C'est l'innovation qui est la vraie source de la performance. En période longue, ne survivent que les entreprises qui se renouvellent en créant sans cesse de nouveaux produits, de nouveaux marchés, de nouvelles formes d'organisation,... Ce type de progrès économique et technique s'accomplit par le jeu de la concurrence qui accélère le mécanisme de cette destruction créatrice incessante.

Mais l'innovation est un état d'esprit. Elle est élan, vie, mouvement. Elle est un entrelacs de vision, d'énergie, de raison, de passion. Elle fluctue, hésite, se reprend, entraîne. On ne peut la codifier entièrement. Elle se nourrit de son propre dynamisme. Elle s'éclaire, s'inspire, s'enrichit de ses réussites et de ses échecs. Elle se renouvelle sans cesse. Elle échappe à l'analyse, à la théorie, aux modèles. Si l'on veut limiter sa liberté inventive, elle disparaît. L'entrepreneur a été bien décrit par Schumpeter. C'est l'individu qui possède trois caractéristiques très marquées :

- La vision d'un progrès possible
- Un goût du risque suffisant pour « briser le gâteau de l'habitude »
- L'énergie et l'autorité pour rassembler les ressources nécessaires et mettre en œuvre ce progrès.

L'entrepreneur est souvent individuel, mais beaucoup d'entreprises tentent de développer en elles cette créativité et ce dynamisme et de devenir ainsi des entrepreneurs collectifs. C'est de cela que l'Europe a besoin aujourd'hui. Si nous n'y prenons garde, une régulation trop rigide du traitement des données privées, pourrait réduire la capacité stratégique des entreprises européennes. L'entrepreneur peut être inhibé par un excès de réglementation. Dans un monde ouvert et concurrentiel, la créativité, l'inventivité permanente, l'innovation sont les éléments-clés du développement économique. Mais ils sont

fragiles et demandent un « climat », un environnement favorable et porteur. Faute de quoi, ils s'éteignent. C'est ce que les Etats-Unis ont bien compris, parfois jusqu'à l'excès. En Europe, nous ne pouvons pas nous permettre de « manquer » cette nouvelle vague technologique, comme nous avons « manqué » la révolution informatique il y a trente ans. Cela est d'autant plus vrai que les stratégies qu'appelle Internet sont celles de la concurrence par innovation. C'est elle qui est à la base de la performance économique.

Si l'on observe les entreprises performantes sur une période de cinq ou dix années, il n'en est pas une qui ne se soit adaptée, transformée, renouvelée. Toutes ont évolué, toutes ont innové soit dans leurs produits, soit dans leurs marchés, soit dans leurs procédés. Cette évolution marque toute leur action d'une note dynamique et créatrice.

L'entreprise performante ne se contente pas seulement de produire et de distribuer des biens et des services : elle les renouvelle constamment, elle les fait évoluer, elle crée du neuf. L'initiative et la capacité créatrice constituent le pivot de l'acte d'entreprendre. La concurrence par innovation décrite par Schumpeter tend à se généraliser. La concurrence qui compte réellement est celle des biens nouveaux, des techniques nouvelles, des nouvelles sources d'approvisionnement, des nouveaux types d'organisation (le contrôle de plus grandes unités par exemple) ; la concurrence qui commande un avantage décisif en coût ou en qualité et qui frappe, non pas à la marge des profits et des quantités produites par les firmes existantes, mais leur fondation et leur existence même. Cette forme de concurrence est beaucoup plus effective que l'autre, tout comme un bombardement l'est plus que le forçement d'une porte. Elle est tellement plus importante qu'il devient relativement indifférent que la concurrence, au sens ordinaire du terme, fonctionne plus ou moins promptement. Le levier puissant qui, en longue période, accroît la production et abaisse les prix est de toute façon, fait d'une autre matière.

La conquête d'avantages compétitifs à l'échelle internationale, grâce à cette capacité stratégique accrue : une supériorité en terme de produits ou de prix ou de service à la clientèle; la possibilité de jouer sur les différences entre pays et de bénéficier de leurs avantages comparatifs, tout en s'adaptant plus vite à leur évolution ; une taille qui apporte à l'entreprise des économies d'échelle et un avantage en coût qui peut être décisif pour beaucoup d'activités ; l'effet d'expérience devient ici une arme concurrentielle décisive ; des synergies suffisantes entre les activités et entre les ressources de manière à optimiser les investissements stratégiques tels que la recherche, le marketing, l'organisation, la gestion etc.

Les avantages concurrentiels ont concentré l'attention des chercheurs pendant de nombreuses années. Ces avantages peuvent avoir plusieurs sources : l'innovation, une productivité supérieure, une différenciation réelle aux yeux du client, la spécialisation dans une niche ; ils peuvent provenir de l'effet d'expérience causé à la fois par la taille, l'apprentissage et le renouvellement ; ils peuvent être causés par une meilleure maîtrise des maillons de la chaîne de valeurs (les étapes qui vont de la conception du produit au service après vente, en passant par la recherche, la production, le marketing etc.) ; ils peuvent aussi naître d'une avance technologique qui confère à l'entreprise une supériorité temporaire sur ses concurrents. Ces avantages sont contingents et dépendent du secteur d'activité, ou même du segment, dont il s'agit. Ils peuvent varier selon les phases de vie des produits. L'avantage comparatif permet à l'entreprise de conquérir des parts et marché et d'influencer les prix : elle se hausse ainsi dans une situation de leadership. L'apparition d'Internet jouera un rôle moteur dans tous ces domaines. Nous développerons ici le service à la clientèle, l'effet de taille et la vitesse de réaction.

C'est ainsi que les entreprises les plus performantes ont progressivement affiné leur conception et leur pratique du leadership. Les définitions du leadership varient beaucoup, ce qui montre la richesse de cette réalité et son caractère insaisissable. Un point leur est commun : elles insistent toutes sur la responsabilisation des acteurs. Le rôle du leader est d'amener chaque personne à prendre une part active et responsable dans le jeu collectif de l'entreprise. Par leur capacité à informer, expliquer, convaincre, par leur volonté d'aider et de former leurs collaborateurs, les leaders, à tous les niveaux de l'entreprise, animent un processus collectif dynamique et créateur. Cette évolution a conduit nos entreprises à plus de flexibilité, de dynamisme et d'ouverture à l'innovation. Mais elle les a ainsi insérées dans un jeu concurrentiel mondial qui les met sous tension permanente d'efficacité et de rentabilité. Dans cette situation, une réglementation trop contraignante en matière de protection des données personnelles de leurs clients risquerait de ralentir leur vitesse de réaction et d'adaptation. Cela les priverait d'un avantage concurrentiel important.

Une rentabilité suffisante pour couvrir les coûts du développement et de l'internationalisation, ainsi que les risques que fait courir une telle stratégie ; il va de soi que la rentabilité des opérations courantes (une base saine) est constamment surveillée et maintenue au niveau requis par les exigences stratégiques ; les remises en cause se font de manière permanente

plutôt que par crise. A son tour, la rentabilité permet de saisir les opportunités que présente l'environnement et de se hausser au niveau des perspectives d'un avenir plus lointain. Le cercle vertueux est ainsi bouclé et le processus devient, en dynamique, un processus créateur de compétitivité. Si l'un ou l'autre élément de ce processus se trouvait affaibli, freiné ou paralysé par un environnement administratif ou légal trop contraignant, la rentabilité de l'entreprise diminuerait ou, à la limite, deviendrait négative. Le processus créateur s'inverserait et deviendrait alors un processus destructeur de compétitivité à l'instar de ce qui est arrivé en Europe lors de la première « révolution » électronique.

1.2- Discussion concernant les relations entre les variables

D'après nos résultats, nous pouvons dire que les deux variables explicatives telles que l'innovation et la stratégie sont les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité. Puisque le rapport entre l'innovation et le facteur déterminant de la compétitivité est confirmé pour un pourcentage de 56,7% des enquêtés et le rapport entre la stratégie et le facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise est vérifié jusqu'à 65,7% de nos enquêtés. Maintenant, nous approchons la vérification de nos recherches avec ces résultats. D'ailleurs, il est remarquable que 10 (33,3%) enquêtés être totalement en désaccord avec l'idée que l'innovation et la stratégie soient des facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité.

De ce fait, nous pouvons affirmer déjà l'importance de l'innovation et de la stratégie dans la compétitivité et la rentabilité d'une entreprise.

Telles sont la discussion des résultats obtenus des rapports entre les variables explicatives et la variable à expliquer. Quand est-il de la discussion des coefficients de corrélations linéaires des deux variables explicatives par rapport à la variable à expliquer ?

1.3- Discussion des calculs des coefficients de corrélation linéaire

Cette sous section discutera en premier lieu les résultats des coefficients de corrélations en premier lieu, et la comparaison des coefficients en second lieu, pour trouver celui qui vérifie encore mieux chaque hypothèse émise. Abordons maintenant la discussion des coefficients de corrélation, d'une part entre l'innovation et les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité, d'autre part, entre la stratégie et les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité.

1.3-1. Corrélation linéaire entre innovation et les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité

Après avoir effectué le calcul, nous avons obtenu un résultat de coefficient de corrélation linéaire $r = 0,81$. Cette valeur exprime que l'innovation ou L'innovation permet de renforcer la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise, et influe sur les stratégies mises en œuvre, présente une liaison forte avec le facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise. Rappelons, si « r » est proche de « 1 », il y a une forte liaison. Ainsi, ce résultat nous permet de déduire que l'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise. En définitive, nous première hypothèse est confirmée telle est « **L'innovation permet de renforcer la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise, et influe sur les stratégies mises en œuvre** ».

Telle est la discussion sur cette première hypothèse, passons maintenant à la discussion de notre deuxième hypothèse, la confirmation ou l'infirmité.

1.3-2. Corrélation linéaire entre stratégie et les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité

Un résultat de $r = 0,93$ est acquis après la comparaison des résultats des tableaux obtenus par l'enquête. Cette valeur est encore plus forte que celle trouvée dans la relation entre l'innovation et le facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité. Cette fois-ci, la dépendance entre les variables explicatives (stratégie ou la stratégie est indispensable à la pérennité et au développement de l'entreprise) avec la variable à expliquer (le facteur déterminant de la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise).

Ainsi, cette valeur nous permet également de déduire que la stratégie est un facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise. Ce qui nous permet d'affirmer que la deuxième hypothèse : « **La stratégie est indispensable à la pérennité et au développement de l'entreprise** » est confirmée.

En voyant ces deux valeurs de coefficient de corrélation linéaire, ces résultats soulignent que ces deux hypothèses sont belles et biens les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise. Néanmoins, il est à signaler que c'est la deuxième valeur de coefficient de corrélation linéaire correspond à $r = 0,93$ est la plus forte que la première valeur de $r = 0,91$. Ce qui revient à dire que la stratégie est plus liée au facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité par rapport à l'innovation. Cette explication met clairement que la stratégie est indispensable à la pérennité et au développement de l'entreprise. Cette

comparaison nous a permis de tirer l'importance de la stratégie vis-à-vis de l'innovation, mais néanmoins, l'innovation et la stratégie sont les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise.

Section 2 : RECOMMANDATIONS

D'après notre analyse, nous avons pu constater qu'à part les forces de la stratégie, il y a un point négatif qui mérite d'être redressé afin d'améliorer la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise. Dans cette deuxième section du troisième chapitre de ce mémoire, nous allons proposer des solutions possibles pour améliorer les problèmes déterminés. Et encore, de proposer d'autres recommandations hors du point d'analyse des résultats obtenus.

Dans un premier temps, nous allons proposer la recommandation concernant l'amélioration de la stratégie de prix adéquat aux produits de l'entreprise et dans un second temps, la recommandation concernant les moyens de communication. Et en dernier lieu, les recommandations qui assurent la rentabilité de l'innovation.

2.1- Proposition d'amélioration concernant la stratégie de prix

Pour un marché, une entreprise peut appliquer les stratégies possibles suivant la stratégie de pénétration qui est fondée sur le développement d'une gamme de produits et sur une politique de prix concurrentiel ou la stratégie d'écrémage qui est fondée sur la recherche d'une image de marque. C'est-à-dire des produits de luxe, politique de prix élevés. La stratégie de prix adéquat à un produit doit, donc, être analysé et évalué suivant les facteurs reliés à l'organisation et à l'environnement de l'entreprise, afin d'être en mesure de mieux comprendre les enjeux, les risques, les forces et les faiblesses de son milieu et ainsi déceler plus efficacement les opportunités stratégiques pour assurer sa compétitivité et sa rentabilité par rapport à ses concurrents.

2.2- Approche de la stratégie des moyens de communication

La communication marketing consiste pour une entreprise à transmettre des messages à ses produits en vue de modifier leur niveau d'information et leur attitude et par voie de conséquence leur comportement.

Toutes les décisions et tous les aspects de l'activité d'une entreprise ont un certain contenu informatif et un rôle de communication. C'est ainsi que le nom de marque d'un produit, son emballage et même son prix contribuent à communiquer aux publics une certaine image

de ce produit. Par ailleurs, une part souvent importante de la communication entre une entreprise et ses publics n'est pas émise par elle d'une manière délibérée ou du moins échappe en partie à son contrôle. Les informations transmises de cette manière spontanée que l'on appelle « **publicité de bouche à oreille** » ont bien souvent une grande influence sur les attitudes et comportements des publics du fait que leur source apparaît plus intéressée et objective que l'entreprise elle-même.

Il est donc important pour une entreprise, d'une part, d'avoir conscience que tous ses actes peuvent être des véhicules de communication et d'autre part, de faire en sorte notamment par le biais de la qualité de ses produits et de ses services que la publicité de bouche à oreille ne contredise pas et si possible appuie sa politique spécifique de communication.

2.2-1. Les moyens de communication personnelle

Les premiers sont ceux qui comportent un contact personnel et direct entre un représentant d'une entreprise et des membres du public visé. Ces moyens sont les plus efficaces pour transmettre les messages informatifs et surtout persuasifs.

Les principaux moyens de ce type sont : la force de vente de l'entreprise ; la participation des représentants de l'entreprise à des manifestations collectives auxquelles assiste des percepteurs, des distributeurs ou clients potentiels de ses produits ; les relations publiques telles une conférence de presse, visite d'entreprise (porte ouverte), réception, les visites d'usine et les cadeaux d'entreprise.

2.2-2. Les moyens de communication impersonnelle

Ce sont les moyens de communication impersonnelle que l'on désigne principalement par le terme de « publicité ». Nous avons distingué trois types principaux : la publicité par masse média (TV, Internet, radio, presse quotidienne, affichage,...) ; le mailing, c'est-à-dire l'envoi en grand nombre de lettres nominatives ou anonymes à des cibles déterminées surtout dans le développement des réseaux sociaux ; la publicité sur les lieux de vente (PLV) sous forme notamment de présentation ou d'affichage.

Toutefois, la réussite de ses deux moyens de communication repose sur la mise en place d'un système d'arbitrage qui permet la fixation et la répartition du budget, éventuellement entre plusieurs stratégies répondant d'une manière inégale aux différents objectifs retenus par l'entreprise qui globalement satisfait le mieux la clientèle. La méthode rationnelle de fixation du budget part d'une analyse des objectifs spécifiques de la communication appliquée.

Trois principaux systèmes d'arbitrage peuvent être utilisés :

- La hiérarchisation des objectifs

La hiérarchisation des objectifs de la politique de la communication consiste à les classer par ordre d'importance. Dans le cadre d'une telle hiérarchisation, le choix d'une stratégie se fera à la lumière de l'objectif le plus important.

- La pondération des objectifs

Cette deuxième méthode consiste à attribuer des objectifs un coefficient ou une pondération exprimant son importance. Le choix d'une stratégie se fera alors en fonction de leur valeur globale mesurée à partir d'une pondération de leurs effets spécifiques par rapport aux différents objectifs retenus.

- La fixation du seuil

Cette troisième méthode consiste à fixer pour tous les objectifs retenus des seuils qui doivent obligatoirement être atteints, c'est-à-dire en faire des contraintes et à ne conserver qu'un seul objectif ouvert que l'on cherchera à maximiser au-delà du seuil maximum.

Entre autre, la définition des objectifs de façon globale et verbale ne permet pas d'appliquer une rationalité dans la planification, la fixation et la répartition du budget et le contrôle de la communication. En fait, la direction doit absolument avoir avant tout une idée très nette de ce qu'elle veut exactement obtenir par son effort de communication d'ensemble. Les objectifs assignés à des campagnes publicitaires particulières et des annonces publicitaires nécessitent d'être déterminés le plus précis possible. Ces objectifs spécifiques d'une action publicitaire devraient donc être formulés en terme de :

- Public visé

Il est souhaitable pour pouvoir ultérieurement procéder à la répartition de budget entre les canaux permettant d'atteindre respectivement chacune d'entre elles, de pondérer leur importance.

- Modification mentale recherchée directement

Etant donné que certains comportements humains sont en partie déterminés par des attitudes préalables, il est clair qu'une modification d'attitude peut entraîner une modification de comportement. C'est en termes d'information d'attitude à modifier que doivent être formulés les objectifs spécifiques et directs d'une politique de communication.

Dans la mesure du possible, il est souhaitable de préciser et de quantifier les formulations notamment en termes de nombre ou pourcentage de personnes dont on souhaite modifier l'information ou les attitudes. Cette méthode de détermination d'objectif permettra de contrôler les résultats suivant les paramètres visés dans l'objectif. Une fois les objectifs de la politique de communication précis, la méthode de fixation du budget, cas de la CEM, amène à avancer la proposition suivante : il s'agit d'adopter une méthode de fixation de budget plus adéquate.

La CEM est leader dans son marché, elle ne doit pas négliger les meilleures stratégies de communications pour qu'elle maintienne cette position. Fixer le budget de communication suivant les besoins du marché, permettra à la CEM d'attendre un retour sur investissement plus probable car les objectifs marketings, pour les atteindre, nécessitent aussi des dépenses proportionnelles au niveau des objectifs de communication. Cela implique aussi, la nécessité de fixer d'une manière flexible les budgets de communication suivant les résultats spécifiques que l'on veut obtenir. Cette flexibilité de budget consiste à la détermination d'opportunité réservée aux dépenses imprévues occasionnées par la mutation de l'environnement de l'entreprise.

A part l'amélioration de la stratégie de prix et l'approche de la stratégie des moyens de communication, nous proposons également quelques solutions que l'entreprise doit respecter au niveau de l'incertitude de l'innovation (les contraintes et les risques à éviter).

2.3- La rentabilité de l'innovation associée à des contraintes et à des risques :

La rentabilité certaine de l'innovation est liée aux contraintes de réalisation, au cadre institutionnel, aux risques dus au rythme de diffusion des innovations et aux risques liés au financement. Pour réussir, l'entreprise doit maintenir :

- **Les contraintes de réalisation :**

Les contraintes de réalisation peuvent être regroupées sous quatre rubriques :

- Le positionnement du produit nouveau : une attention suffisante de la commercialisation entraîne la réussite²¹ du produit introduit ;
- La protection de l'innovation : l'innovation introduite (brevet, marque de fabrique, modèle) assure un avantage compétitif. Par contre, l'efficacité des brevets est faible, pour qu'il cesse de l'être, l'innovation doit être permanente au sein de l'entreprise ;

²¹ Le produit nouveau correspond aux besoins et aux attentes des consommateurs.

- La liaison marché-produit-technologie : elle doit être assurée quoi qu'il advienne ;
- Le personnel : tout changement perturbe, les chances de réussite de l'innovation sont donc fortement liées à la motivation du personnel qui le met en œuvre. Il doit être préparé à l'introduction du produit nouveau et, s'il y a lieu, aux tâches nouvelles qui lui incombent. Dans le cas contraire, l'innovation sera rejetée, directement ou par simple inertie.

- Contrainte liée au cadre institutionnelle :

L'innovation a un impact sur la structure et sur la nature de la concurrence ; elle peut conduire à des distorsions par rapport au modèle de la concurrence pure et parfaite et donc à des situations non optimalité. A cet effet, l'entreprise doit concevoir une politique visant à surveiller les effets anti-concurrentiels de l'innovation, gardant ainsi les profits supplémentaire attachés à l'innovation.

- Contrainte liée au rythme de diffusions des innovations :

L'entreprise doit se montrer vigilante lorsqu'elle opte pour une stratégie de leadership, car le rythme accéléré des innovations contribue au raccourcissement du cycle de vie des produits et rend les stratégies de leadership très risqués.

- Contraintes liées au financement :

L'entreprise doit être méfiante vis-à-vis ressources allouées à l'innovation, car, en réalité, les sources de financement de l'entreprise ne sont pas limitées. Du fait de l'incertitude liée à l'innovation, la méfiance permet d'éviter de tomber dans un gouffre financier qui pourrait menacer sa survie. Elle doit se montrer attentive aux modalités de financement.

Conclusion du troisième chapitre

Dans ce troisième chapitre, nous avons discuté, en premier lieu, les résultats obtenus dans le deuxième chapitre concernant les questions posées ; en second lieu, nous avons quelques recommandations à propos de la faiblesse et autres concernant l'amélioration de la communication de la Caisse d'Épargne de Madagascar surtout la publicité pour nouer des relations de confiance avec ses clients. Aussi, nous avons confirmé les deux hypothèses de notre devoir que l'innovation et la stratégie sont des facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise.

Maintenant, passons à la conclusion générale pour terminer la résolution de ce thème. Nous y répondons à la problématique.

CONCLUSION GENERALE

Ce travail de recherche intitulé « Innovation et stratégie, facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise » fait l'objet de démontrer l'importance de l'innovation et de la stratégie qui constituent les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise.

Face au phénomène de la mondialisation qui a engendré un environnement de concurrence grandissant, la décision d'innover est devenue cruciale et vitale pour l'entreprise. L'efficacité de cette décision d'innovation repose sur la stratégie mise en œuvre par l'utilisation des ressources nécessaires.

Pour mener à bien cette étude, il est indispensable pour nous de mettre en exergue la méthodologie, qui développe, les matériels et méthodes. Ces derniers constituaient le premier chapitre de notre recherche. Où, nous avons cité les matériels qu'on a utilisés pour le bon fonctionnement de la recherche. Ces matériels sont composés de la zone d'étude telle la Caisse d'Epargne de Madagascar, la liste des matériels à savoir les documents et les logiciels de traitement des données recueillis, la théorie générale des mots clés de notre thème de mémoire.

Quant aux différentes méthodes de collecte, d'analyser et de traiter des données, la collecte des données s'est effectuée comme suit : la première consiste à la consultation de la documentation pour rechercher les innovations et les stratégies qui peuvent être les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise. La deuxième méthode de collecte, nous avons effectué une descente sur terrain en utilisant des questionnaires d'enquête pour demander les opinions du personnel de la Caisse d'Epargne de Madagascar sur les objectifs de l'innovation et de la stratégie. Trente échantillons de questionnaire ont été émis.

Le traitement des données recueillies a été fait automatiquement concernant les résultats. Grâce au logiciel Sphinx, nous avons bénéficié de l'importance de l'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans cette étude. Les étapes du traitement ont été l'élaboration du questionnaire, la saisie des réponses aux questions et le dépouillement automatique des résultats.

Après avoir énuméré la méthodologie de la recherche, nous avons passé à la modélisation théorique. Cette dernière nous permet de formuler les hypothèses de recherche,

a servi à traduire ses hypothèses de recherche en variables explicatives (innovation, stratégie) et en variable à expliquer (compétitivité et rentabilité de l'entreprise). A cet effet, nous avons émis comme première hypothèse : « l'innovation permet de renforcer la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise et influe sur les stratégies mise en œuvre », et la deuxième hypothèse : « la stratégie est indispensable à la pérennité et au développement de l'entreprise ». Ces deux hypothèses entraînent deux résultats principaux dont les résultats concernant l'innovation de l'entreprise et les résultats sur la stratégie de l'entreprise.

Dans le deuxième chapitre, nous avons pu exposer les résultats obtenus des questions posées dans la première section de ce chapitre, à savoir : les résultats concernant les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise ; les résultats concernant les innovations de l'entreprise qui déterminent la compétitivité et de la compétitivité de l'entreprise et enfin, les résultats concernant les stratégies adaptables à l'entreprise telles que la stratégie de différenciation.

Quant à la deuxième section, nous avons pu présenter les rapports qui existent entre les variables explicatives (*innovation* ou « l'innovation permet de renforcer la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise et influe sur les stratégies mise en œuvre » et *stratégie* ou « la stratégie est indispensable à la pérennité de l'entreprise ») et la variable à expliquer (les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité).

L'étude de ces relations entre les variables explicatives et la variable à expliquer nous permet de calculer respectivement le coefficient de corrélation linéaire de chaque variable de l'étude. Nous avons noté « r » le coefficient de corrélation linéaire calculé. Dans le calcul de ces coefficients, nous avons cherché s'il existe une relation de dépendance entre l'innovation et le facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise. Le résultat du calcul a donné un coefficient de corrélation linéaire $r = 0,81$. Ce qui nous a permis d'affirmer une dépendance entre les variables. En outre, le coefficient entre la stratégie et le facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise nous a donné une valeur $r = 0,93$ ce qui nous a permis d'affirmer une forte dépendance entre la variable (stratégie) et la variable (compétitivité et rentabilité). La comparaison de ces deux coefficients de corrélation nous a permis d'indiquer l'influence de la stratégie dans le facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise, ensuite l'innovation.

Finalement, le dernier chapitre est largement la plus importante de notre étude. Cette partie définit les différences solutions et mettre en valeur les recommandations.

Dans la première section de ce chapitre, nous avons discuté les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces concernant l'innovation et la stratégie. D'une côté l'innovation, nous avons constaté que le but de la gestion de l'innovation dans la Caisse d'Epargne de Madagascar est concerne l'innovation des produits, l'innovation des procédés. Et parmi ses différents types d'innovation, l'innovation des produits et l'innovation des procédés sont efficaces pou l'entreprise. Enfin, l'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise. De l'autre côté, non, le choix d'une stratégie de prix adéquat à un produit n'est pas important pour assurer la compétitivité de l'entreprise, relativement la rentabilité financière de l'entreprise. Ensuite, oui, la stratégie de différenciation permet à l'entreprise de maintenir la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise. Enfin, la stratégie est un facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité pour l'entreprise.

En somme, une grande partie des enquêtés auprès de la Caisse d'Epargne de Madagascar a été tout à fait d'accord que l'innovation et la stratégie sont des facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise.

Et avec les liens de dépendance forte entre les variables explicatives (stratégie et innovation) et la variable à expliquer (compétitivité et rentabilité), nous avons pu exprimer vérifier que *l'innovation* ou « **l'innovation permet de renforcer la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise et influe sur les stratégies mise en œuvre** » et *stratégie* ou « **la stratégie est indispensable à la pérennité de l'entreprise** » est belle et bien les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise.

Rappelons que selon la théorie développée par P. Deknuydt, il existe une corrélation entre deux variables s'il y a un lien entre elles : plus « r » est proche de -1 ou +1, plus la corrélation est forte et plus les deux variables sont liées et que le lien de corrélation est significatif lorsque « r » est supérieur à 0,8 ou « r » est inférieur à -0,8. Dans notre cas d'espèce, les valeurs sont tous supérieures à 0,8 telles sont l'affirmation de nôtres hypothèses de recherche.

Nous avons pu vérifier l'affirmation des hypothèses de recherche, mais nous avons donné aussi quelques recommandations pour la Caisse d'Epargne de Madagascar concernant l'importance de la stratégie de prix pour ses produits et entre autre, la proposition d'amélioration des moyens de communication (surtout l'importance du marketing telle la publicité personnelle et la publicité impersonnelle). Nous avons précisé que la mise en

place de la bonne communication améliore l'image de marque de l'entreprise et permet aussi au client cible de savoir à tout moment les nouvelles activités de l'entreprise à propos de ses produits et services. Entre autre, l'entreprise doit maîtriser les contraintes et les risques dans l'incertitude de la réalisation de l'innovation telles Les contraintes de réalisation : contrainte liée au cadre institutionnelle, contrainte liée au rythme de diffusions des innovations, contraintes liées au financement.

Ces différentes étapes de l'étude nous ont permis de répondre à la question posée dans l'introduction « **Dans quelles mesures l'innovation et la stratégie constituent-elles les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise ?** », maintenant, il est temps de fusionner tout ce que nous avons vu auparavant par cette brève réponse à la question : « *l'innovation permet de renforcer la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise et influe sur les stratégies mise en œuvre* » et « *la stratégie est indispensable à la pérennité de l'entreprise* » dans les mesures où :

D'une part, nous avons illustré dans l'introduction que l'innovation est important pour l'entreprise car elle permet d'augmenter en premier lieu la productivité ; en second lieu, elle permet d'augmenter la qualité de ses produits ou de ses services. Enfin, de développer des compétences clés.

L'entreprise recherche des innovations sous toutes leurs forces, car elles permettent d'accroître sa compétitivité soit par une meilleure maîtrise des coûts, soit parce qu'elles disposent d'un monopole (temporaire ou durable) sur le marché.

L'innovation permet à l'entreprise de pénétrer le marché en le dominant par la force financière. Le degré de l'innovation conditionne le niveau des barrières à l'entrée de nouveaux concurrents. Cependant, la Direction Générale doit garder présent à l'esprit que l'innovation réclame des structures capables d'assumer les risques techniques, financiers, commerciaux, humains et juridiques. L'innovation a profondément changé le monde de l'entreprise, l'apparition et la diffusion accélérée des nouvelles technologies de l'information et de la communication, les changements continus, qui exigent des adaptations permanentes se relèvent entre un défi pour l'entreprise, car la prise de décision par les gestionnaires en dépend.

D'autre part, la stratégie constitue le moyen à long terme pour assurer la croissance et le développement de l'entreprise. La bonne planification stratégique permet de mettre en

place le choix, l'exécution et le suivi de stratégie adaptable à la situation interne et externe à l'entreprise. L'analyse de l'environnement permet d'identifier les opportunités et les menaces ; les forces et les faiblesses, et de prendre la meilleure option à appliquer. L'implication stratégique assure ainsi l'analyse de la compétitivité et de la rentabilité pour situer les actes et de dégager le positionnement de l'entreprise par rapport à ceux de la concurrence.

Enfin, nous achevons ici ce mémoire de fin d'études, cette analyse n'est qu'une partie des points essentiels des facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise. Nous espérons que la Caisse d'Epargne de Madagascar prend en considération ces solutions proposées, nous souhaitons à la CEM qu'elle tienne le premier rang de « leader du marché », dans le domaine de la collecte d'épargne et du placement.

Pour la Caisse d'Epargne de Madagascar, la stratégie est l'acte de déterminer les finalités et les objectifs fondamentaux à long terme de l'entreprise, de mettre en place les actions pour atteindre lesdites finalités d'où l'entreprise compétitive et rentable.

La stratégie de différenciation est l'un des stratégies qui mettent l'entreprise compétitive et rentable parce qu'elle peut faire la politique de produit afin de pratiquer des prix élevés.

De tout ce qui précède, nous avons vu les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise, Caisse d'Epargne de Madagascar, mais pour le **ce constat est-elle le même dans toutes les institutions financières malgaches, surtout au niveau des institutions de micro-finances malgaches ?**

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles :

Bernard PARANQUE, « Compétitivité et rentabilité des entreprises françaises », Collection entreprises, Banque de France, 1995. 14 pages.

Christian Cordellier, « Innovations et performances des sociétés comparaison entre les services et l'industrie manufacturière », mai 2011, pp 268-299.

Gérald Naro, « Compétitivité, rentabilité, productivité, emploi face à la vérité des critères de performance », Revue Internationale des relations de travail, 2003, volume 1- n°4, page 89-124.

Hanen SDIRI, Mohamed AYADI, « La décision d'innovation : Cas des entreprises Tunisiennes de service », 2000, page 1-17.

Jean Belin, Sandra Cavaco, Marianne Guillen, « L'activité d'innovation influence-t-elle la structure financière des entreprises ? », Paris, 2011, pp 168-185.

JEAN-PIERRE Mercier, « Mesurer et développer les performances », Edition Quebecor, Canada, 2003, 153p.

OCTAVE Gélilier, « Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes », Editions Hommes et Techniques, Paris, 1986, 600p.

Philippe de Woot, « Stratégie des entreprises et données personnelles », Groupe d'études Société d'information et vie privée », in Dictionnaire de stratégie, Paris, 2000. Pp 211-219.

Pierre Blanchard, Jean-Pierre Huiban, Antonio Musoleisi, « L'innovation des entreprises : entre volonté et obstacles », mai 2011, pp 20-31.

Véronique Mallert, « La rentabilité des services dans les entreprises industrielles : enquête sur un postulat », Cahier de recherche Groupe HEC – Mars 2005. Pp 1-30.

Webographie : (date comprise entre : Mars – Avril 2013)

<http://oeconomia.net/.../economieentreprise.../innovationdissert.pdf>

Innovation

http://perso.univ-lyon2.fr/~frecon/MASTER_1/Strategie.doc

Politiques et stratégie d'entreprise

<http://www.doc-etudiant.fr>

Innovation et compétitivité

<http://www.hec.fr/hecontent/download/4891/11624/.../2/.../CR811.pdf>

La rentabilité des services dans les entreprises industrielles : enquête sur un postulat

http://www.memoireonline.com/05/10/3534/m_innovation.html

L'innovation

<http://www.industrie.gouv.fr/p3e/analyses/innovation/innovation.pdf>

Innovation dans les entreprises : moteurs, moyens et enjeux

[http://sciencepourlepublic.ca/.../\(2009-06-11\)%20innovation%report%2...](http://sciencepourlepublic.ca/.../(2009-06-11)%20innovation%report%2...)

Innovation et stratégies d'entreprise

<http://www.economie.gouv.qc.ca/...entreprise/...dentreprise/modele-pour...>

Modèle pour l'élaboration d'une stratégie globale d'une entreprise

Cours à l'Université :

Cours d'Organisation d'Entreprise, 1ère année Gestion, AU. 2006-2007

Cours d'Organisation d'Entreprise, 3ème année Gestion, AU. 2009-2010

Cours de Marketing, 1ère année Gestion, AU. 2006-2007

Cours de Marketing Stratégique en 3ème année de Gestion, A.U 2009-2010

Cours de statistiques, 1ère année Gestion, AU. 2006-2007

ANNEXE

Liste des annexes

ANNEXE I : QUESTIONNAIRE	I
ANNEXE II : ORGANIGRAMME DE LA CEM EN 2010	VII
ANNEXE III : ORGANIGRAMME DE LA CEM EN 2013	VIII
ANNEXE IV : LES RESEAUX DE LA CAISSE D'EPARGNE DE Madagascar	IX

ANNEXE I : QUESTIONNAIRE

QUESTIONNAIRE ADRESSE AU PERSONNEL

Objet : Innovation et stratégie, facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise

Mots clés :

Besoin, compétitivité, concurrence, environnement, gestion, innovation, marché, performance, productivité qualification du personnel, R & D, rentabilité, stratégie.

Date de saisie :

Nous vous remercions d'avance de répondre aux questions ci-après :

I- IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

1. Coordonnées de l'entreprise

Raison sociale :
Activités :
Adresse :
C.P :
N° RC :
N.I.F :
Tél :
Fax :
Site web : http://ww.
E-mail :

2. Historique de l'entreprise

- a) Quelle est la date de sa création ?
- b) Quel est le nom du Directeur Général actuel ?
- c) Quel était son effectif de départ ?
- d) Quels sont les objectifs de l'entreprise ?
-
-
-

3. Entreprise aujourd'hui

- a) Quel est le statut juridique de l'entreprise ?
 - SARL
 - SA
 - SNC
 - Autre, à préciser :

II

b) Quelle est votre activité principale ?

c) Quels sont les produits commercialisés par l'entreprise ?

d) Quels sont vos clients cibles ?

e) Quels sont vos principaux concurrents ?

4. Le fonctionnement de l'entreprise

a) Présenter l'organisation interne de l'entreprise (services, organigramme ...).
(Cf. dernière page)

b) Quelle est la spécificité des produits de l'entreprise sur le marché ?

c) Faites-vous de la publicité ?

- Oui
 Non

Si Oui : Comment procédez-vous votre publicité ?

5. L'entreprise et son personnel

a) Quel est l'effectif total de votre personnel actuel ?

III

Cet effectif total se répartit en :

Cadres dirigeants	:	<input type="text"/>
Cadres supérieurs	:	<input type="text"/>
Cadres	:	<input type="text"/>
Cadres de maîtrise	:	<input type="text"/>
Cadres d'exécution	:	<input type="text"/>

b) Comment se présente l'horaire du travail ?

II- QUESTION GENERALE

1- L'innovation et la stratégie constituent les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité de l'entreprise : Est-ce que cette affirmation est aussi valable pour le cas de votre entreprise ?

- Oui
 Non

Si Non, quel est l'impact de l'innovation et de la stratégie au niveau de votre entreprise ?

III- INNOVATION

1- Quels sont les buts de gestion de l'innovation dans votre entreprise :

- Innovation des produits
 Innovation de processus
 Autres, à préciser :

2- Laquelle de ces différents types d'innovation est la plus efficace pour votre entreprise :

a) Innovation des produits

- Excellent
 Bon
 Moyen
 Mauvais

b) Innovation de processus

- Excellent
- Bon
- Moyen
- Mauvais

c) Autres (à préciser) :

d) Est-ce que l'innovation constitue un facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité pour votre entreprise ?

- Oui
- Non

Si Non, quel est le facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité pour votre entreprise ? Et pourquoi ?

IV- STRATEGIE

1- Etes-vous d'accord avec le choix qu'une stratégie de prix adéquat à un produit est important avant de le fixer pour assurer la compétitivité de l'entreprise ?

- Oui
- Non

Si Non, quel est votre opinion ?

2- Etes-vous d'accord avec la Stratégie de différenciation qui permet à l'entreprise de maintenir sa compétitivité et sa rentabilité ?

- Oui
- Non

Si Non, quel est votre cas ?

3- Est-ce que la stratégie constitue un facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité pour votre entreprise ?

Oui

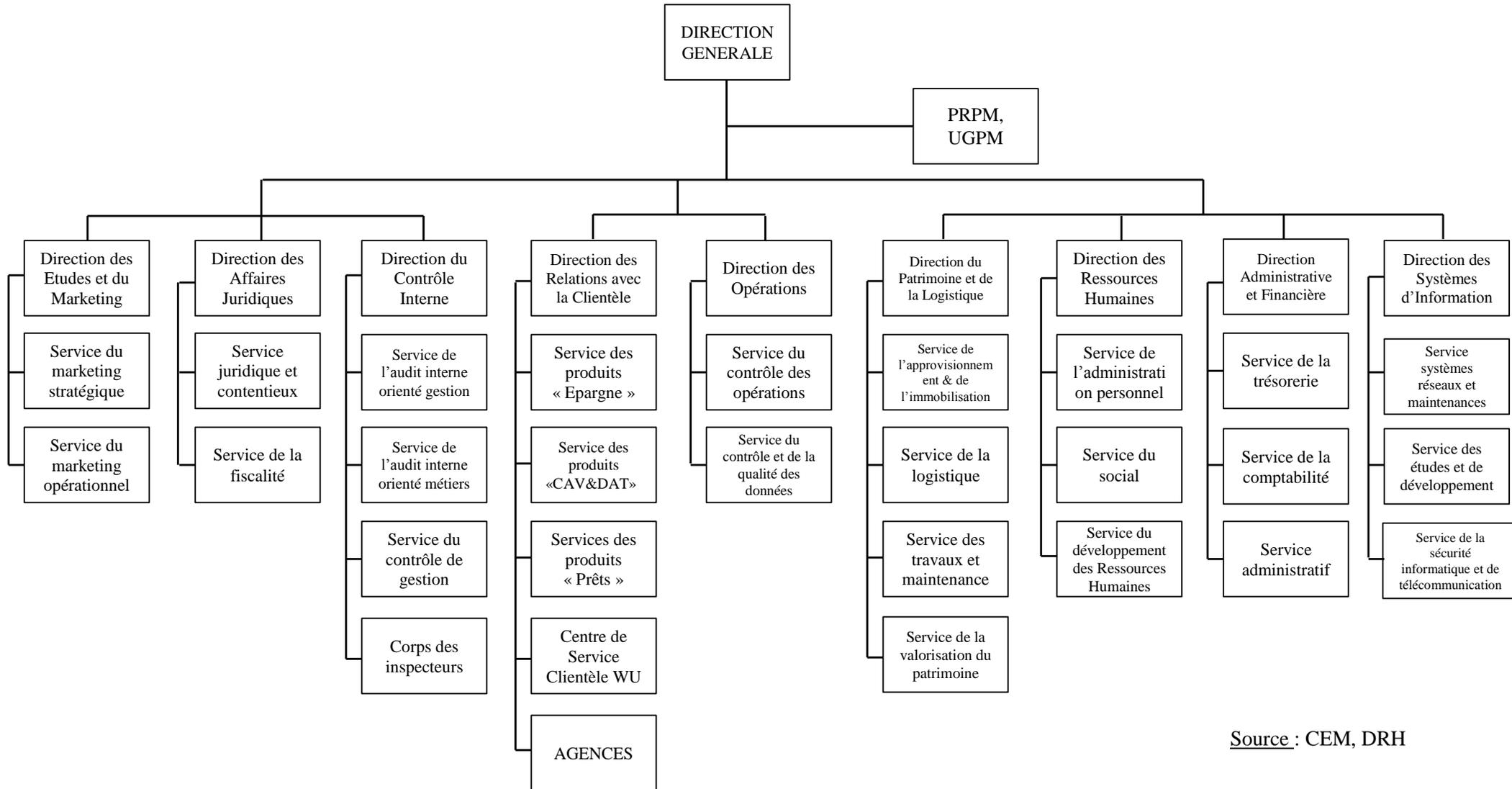
Non

Si Non, quel est le votre facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité pour votre entreprise ? Et pourquoi ?

4- Vos recommandations :

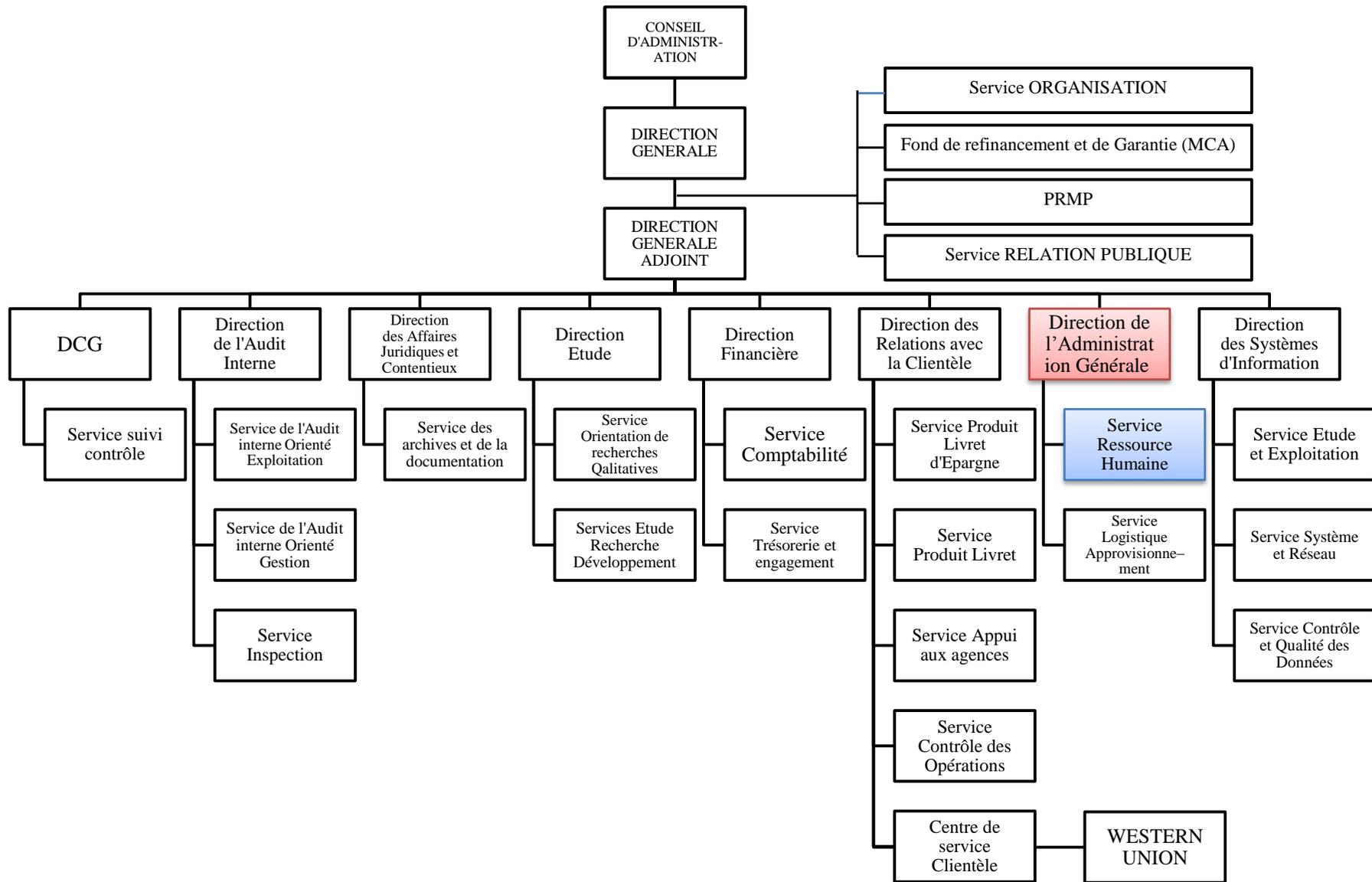
Organigramme interne de l'entreprise :

ANNEXE II : ORGANIGRAMME DE LA CAISSE D'EPARGNE DE MADAGASCAR EN 2010



Source : CEM, DRH

ANNEXE III : ORGANIGRAMME DE LA CAISSE D'EPARGNE DE MADAGASCAR EN 2013



Source : CEM, DRH

ANNEXE IV : LES RESEAUX DE LA CAISSE D'EPARGNE DE MADAGASCAR



Légende



Localisation des agences
CAISSE D'ÉPARGNE DE
MADAGASCAR



Localisation des comptoirs
Western Union

DIRECTIONS ET AGENCES :

Agence Ambanidia
Agence Ambanja
Agence Ambatolampy
Agence Ambatondrazaka
Agence Ambositra
Agence Andravoahangy
Agence Antsirabe
Agence Diego
Agence Fandriana
Agence Fianarantsoa
Agence Fort Dauphin
Agence Majunga
Agence Manakara
Agence Moramanga
Agence Morondava
Agence Nosy Be
Agence Sainte Marie

Agence Sambava
Agence Tamatave 003
Agence Tamatave 086
Agence Tsaralalàna
Agence Tsiroanomandidy
Agence Tuléar

WESTERN UNION :

Western Union Diego
Western Union Tsaralalàna
WU des 67 ha
WU Mahajanga

TABLE DE MATIERES

AVANT PROPOS.....	i
REMERCIEMENTS	ii
RESUME.....	iii
LISTE DES ABREVIATIONS	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES FIGURES	vi
SOMMAIRE	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIER CHAPITRE : MATERIELS ET METHODES.....	6
SECTION 1 : MATERIELS	7
1.1- Justification de la zone d'étude.....	7
1.1-1. Coordonnées de l'entreprise.....	7
1.1-2. Historique de la CEM.....	8
1.1-3. Entreprise aujourd'hui.....	9
1.1-4. Le fonctionnement de l'entreprise.....	11
1.1-5. L'entreprise et son personnel	18
1.2- Liste des matériels utilisés	18
1.2-1. Type de documents.....	18
1.2-2. Logiciel d'aide.....	19
1.3- Cadre théorique.....	19
1.3-1. Innovation.....	19
1.3-1.1. Définition :.....	19
1.3-1.2. Les catégories de l'innovation :	20
1.3-1.3. Processus d'innovation :	20
1.3-1.4. Innovation et avantage concurrentiel	20
1.3-1.5. Le management de l'innovation.....	21
1.3-2. Stratégie.....	23
1.3-3. Compétitivité.....	25
1.3-3.1. Définition :.....	25
1.3-3.2. Facteurs de compétitivité :	25
1.3-3.3. Les scénarios de la compétitivité	27

1.3-4. Rentabilité	27
SECTION 2 : LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	28
2.1- Collecte d'information.....	28
2.1-1. L'observation	28
2.1-2. La documentation	28
2.1-3. L'enquête par le questionnaire	28
2.2- Méthode d'analyse et traitement des données	29
2.3- Limites de la recherche.....	30
SECTION 3 : MODELISATION THEORIQUE.....	31
3.1- Formulation des hypothèses	31
3.2- Traduction des hypothèses en variable	31
3.3- Représentation schématique de la modélisation théorique.....	32
DEUXIEME CHAPITRE : RESULTATS.....	35
SECTION 1 : PRESENTATION DES RESULTATS OBTENUS DES QUESTIONS POSEES.....	36
1.1- Concernant les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité.....	37
1.2-1. Le but de la gestion de l'innovation dans l'entreprise.....	38
1.2-2. Innovation des produits et innovation des procédés.....	38
1.2-2.1. L'innovation des produits	39
1.2-2.2. L'innovation de processus	40
1.2-3. L'innovation, facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité pour l'entreprise.....	40
1.2-4. La stratégie de prix	41
1.2-5. La stratégie de différenciation	42
1.2-6. La stratégie, facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité pour l'entreprise.....	43
SECTION 2 : LES RELATIONS ENTRE LES VARIABLES.....	44
1.3- Rapport entre les innovations et les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité	45
1.4- Rapport entre les stratégies et les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité	45
SECTION 3 : CALCULS DES COEFFICIENTS DE CORRELATION LINEAIRE	46
2.1- Corrélation linéaire entre innovation et les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité.....	47

2.2- Corrélation linéaire entre stratégie et les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité.....	48
TROISIEME CHAPITRE : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS	51
SECTION 1 : DISCUSSIONS	52
1.1- Discussion des résultats obtenus des questions posées.....	53
1.1-1. Discussions des facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité...	53
1.1-2. Discussions sur l'innovation	54
1.1-2.1. Le but de la gestion de l'innovation dans l'entreprise	54
1.1-2.2. L'innovation des produits et l'innovation de processus.....	58
1.1-2.3. L'innovation, facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité pour l'entreprise.....	59
1.1-3. Discussions sur la stratégie	61
1.1-3.1. La stratégie de prix.....	62
1.1-3.2. La stratégie de différenciation.....	62
1.1-3.3. La stratégie, facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité pour l'entreprise	63
1.2- Discussion concernant les relations entre les variables	68
1.3- Discussion des calculs des coefficients de corrélation linéaire	68
1.3-1. Corrélation linéaire entre innovation et les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité	69
1.3-2. Corrélation linéaire entre stratégie et les facteurs déterminants de la compétitivité et de la rentabilité	69
SECTION 2 : RECOMMANDATIONS.....	70
2.1- Proposition d'amélioration concernant la stratégie de prix	70
2.2- Approche de la stratégie des moyens de communication.....	70
2.2-1. Les moyens de communication personnelle.....	71
2.2-2. Les moyens de communication impersonnelle	71
2.3- La rentabilité de l'innovation associée à des contraintes et à des risques :	73
CONCLUSION GENERALE	76
BIBLIOGRAPHIE	81
ANNEXE	83