

SOMMAIRE

GLOSSAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

INTRODUCTION

PARTIE 1 : MATERIELS ET METHODES DE RECHERCHE

CHAPITRE I : MATERIELS

Section 1. Présentation de l'entreprise

Section 2. Liste des matériels utilisés

CHAPITRE II : Méthodologie d'approche

Section 1. Démarche méthodologique

Section 2. Analyse et traitement des données

Section 3. Cadre théorique de l'étude

PARTIE 2 : RESULTATS DE L'ETUDE

CHAPITRE I : L'IMPORTANCE DE L'INNOVATION POUR L'ENTREPRISE

Section 1. La qualité des personnes enquêtées

Section 2. Présentation des résultats obtenus

CHAPITRE II : Les impacts stratégiques

Section 1. La stratégie appliquée

Section 2. Les grands objectifs de cette stratégie

Section 3. Les résultats découlant de ces stratégies

Chapitre III : Analyse statistique : test de Khi-Deux

Section 1 : Présentation de tous les tableaux indispensable

Section 2 : Présentation résultat test de Chi2

PARTIE 3 : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

CHAPITRE I : Discussion des résultats

Section 1. Analyse sur l'importance de l'innovation dans l'entreprise

Section 2. Discussions sur la stratégie

Section 3 : Validation des hypothèses

CHAPITRE II : ANALYSE SWAT et RECOMM ANDATION

Section 1. Analyse SWOT

Section 2. Solutions proposées

CONCLUSION GENERALE

REFERENCES

LISTE DES ANNEXES

TABLE DES MATIERES

GLOSSAIRE

Innovation : un processus de mise en exécution d'idées dans le but de créer des produits, processus et services nouveaux ou améliorés.

Stratégie : D'une façon générale, c'est l'Art de coordonner des actions et de manœuvrer pour atteindre un but.

Mondialisation : La mondialisation est un processus qui implique une très grande mobilité internationale des divers facteurs de production et met les économies nationales directement en concurrence.

Impact : C'est ce qui reste après l'action.

Joint-venture : Une joint-venture est ce qu'on pourrait appeler en français par co-entreprise. Deux entreprises créent une entité commune dans le but de créer des synergies entre les deux entreprises, partager les compétences et les technologies, ou diversifier leur activité.

Business model : c'est un modèle économique qui permet à une entreprise de gagner de l'argent

Compétences fondamentales : liée la capacité de mobiliser et de combiner un certain nombre de ressources pour agir en situation. Ces ressources peuvent être internes (savoir, savoir-faire...) ou externes (outil de travail...)

Entreprise : C'est une entité économique qui produit des biens et services en vue de la réalisation d'un profit.

LISTE DES ABREVIATIONS

Abréviations	Significations
ADMIN	Administration
BD	Business Development
BM	Brand Manager
FIN	Finance
FFOM	Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces
IMF	Institution de Micro Finance
Nb	Nombre
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PSHS	Pico Système Solaire
SWOT	Strenghts, Weakneasses, Opportunities, Threats

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1. Chronogramme des activités.....	23
Tableau n°2. Répartition des réponses sur l'importance de l'innovation au niveau des produits et de la qualité de services pour l'entreprise.....	27
Tableau n°3. Répartition des réponses sur l'importance de l'innovation au niveau de l'organisation	27
Tableau n°4. Répartition des réponses sur l'importance de l'innovation au niveau informationnel pour l'entreprise.....	27
Tableau n°5. Répartition des réponses sur l'importance de l'innovation au niveau des compétences au sein de l'entreprise.....	28
Tableau n°6. Répartition des réponses sur l'importance de l'innovation au niveau de la gestion des coûts.....	28
Tableau n°7. Répartition des réponses concernant l'association entre l'innovation au niveau des produits et qualité de services et l'innovation organisationnelle.....	32
Tableau n°8. Répartition des réponses concernant l'association entre l'innovation des produits et les résultats découlant de la stratégie.....	32
Tableau n°9. Répartition des réponses concernant l'association entre compétence et l'organisation.....	33
Tableau n°10. Récapitulatif des tests de chi deux sur l'innovation des produits.....	34
Tableau n°11. Récapitulatif des tests de chi deux sur l'innovation des produits.....	35

LISTE DES FIGURES

Figure n°1 : Représentation des personnes enquêtées.....	26
---	----

INTRODUCTION

Il y a 20 ans, toute l'attention de l'entreprise se portait sur la diminution des coûts et la maîtrise des filières de production autour des produits standardisés. Dans les années 1990, le choc de la mondialisation a ruiné les avantages acquis. Il est donc devenu indispensable pour les entreprises d'innover pour ne pas disparaître. A l'heure où la technologie et le développement scientifique sont les facteurs déterminants d'une " guerre économique mondiale" dans laquelle les vraies richesses ne sont plus les matières premières mais les hommes, avec leur niveau d'éducation, de culture, d'intelligence et de leur ardeur au travail, la créativité et l'innovation sont devenus des atouts fondamentaux pour les entreprises.

On peut chercher à innover pour développer un produit ou service, un processus de production ou d'organisation, ou encore un mode de commercialisation.

Le mot, du point de vue étymologique, vient du Latin *novus* qui signifie "nouveau". De ce mot *novus*, est tiré trois termes :

"Novation" (*novare : latin*) : c'est le fait de substituer quelque chose d'existant par un autre, nouveau.¹

"Rénovation" (*renovare : latin*) : Action de remettre à neuf suite à une transformation

"Innovation" (*innovare : latin*) : elle englobe deux mots différents, "invention" et "création" mais ayant la même finalité qui est le "nouveau".

"Invention" : c'est mettre sur pied quelque chose de nouveau à partir de l'existant.

"Création" : c'est mettre sur pied une nouveauté à partir d'éléments nouveaux.

L'innovation est définie comme un processus par lequel une valeur économique ou sociale est tirée de connaissance au cours de la production, du développement et la mise à exécution d'idées dans le but de créer des produits, processus et services nouveaux ou améliorés.² Peter Drucker, théoricien de la gestion d'entreprise et auteur de « concept of corporation » la considère comme un changement qui amène une nouvelle dimension de la performance.

Peu importe la définition que l'on y prête, nombreux sont ceux qui s'accordent à dire l'innovation est un important facteur de réussite face à la concurrence féroce du marché d'aujourd'hui. Il faut retenir que l'innovation est un processus lent et complexe qui exige à la fois créativité, engagement et efforts soutenus.

¹ Dictionnaire LAROUSSE

² Le Conference Board du Canada, Innovation Challenge Paper #1, mai 2002, *The Road to Global Best: Leadership, Innovation and Corporate Culture*.

La capacité d'une entité ou d'un individu à innover est généralement traduite par le terme d'innovativité³. L'innovativité organisationnelle peut être définie comme la « *capacité innovante d'une organisation à introduire de nouveaux produits sur le marché ou à créer de nouveaux marchés en combinant une orientation stratégique avec des comportements et des processus innovants* »⁴. » Parfois réduite à la capacité à générer des innovations de produits, cette innovativité concerne aussi la capacité à mettre en oeuvre toutes les activités en amont, notamment les innovations de procédés (Subramanian, 1996). Cette capacité se traduit au sein de l'organisation par un soutien et une perméabilité à l'innovation. L'entreprise se positionne comme « *proactive dans l'exploration de nouvelles opportunités, plutôt que d'exploiter essentiellement ses forces actuelles* »⁵

Une entreprise innovante se voit obligée de mettre en place une bonne analyse stratégique qui doit s'efforcer de déboucher sur des pistes procurant à l'entreprise un avantage compétitif durable sur ses concurrents.

Pour cela, il est essentiel de connaître parfaitement l'environnement, le marché, les axes, l'innovation, les points forts et faibles de l'entreprise...etc.

Dans un contexte de mondialisation, la motivation majeure est la recherche de gain dans les entreprises. Les performances de l'entreprise se mesurent par l'attraction des prix mais aussi par la compétitivité, elle provient de la quantité des produits, de la différenciation par rapport aux concurrents.

L'accélération du progrès technique, la diffusion rapide des informations conduisent l'entreprise à lancer des nouveaux produits en permanence. L'entreprise doit anticiper les solutions et modifier son environnement. Cette volonté stratégique se traduit par l'innovation. La stratégie d'innovation est une stratégie d'anticipation à l'idée, au produit, et au marché

Les entreprises qui optent ce type de stratégie sont des leaders dans leurs secteurs. Elles essaient de prendre leur propre destinée en main. De façonner leur structure de leur vision et de conduire le reste de l'industrie vers une structure de leur propre conception. Ces stratégies ont pour objectifs de créer de nouvelles opportunités sur le marché.

³ Le terme anglo-saxon « innovativeness » peut être traduit en français par innovativité. Il est également traduit par d'autres expressions comme « tendance à innover » ou « capacité à innover ».

⁴ Wang et Ahmed, 2004, page.365.

⁵ Menguc et Auh, 2006, p.65.

Aujourd'hui dans le jeu concurrentiel mondial, l'avantage compétitif n'est plus seulement le prix mais la capacité à définir de nouveaux produits à modifier rapidement les procédés de fabrication, à organiser la production et la construction de façon plus flexible. Il faut trouver une configuration favorable dans les trois domaines d'innovation: procédés, produits, méthodes. Et cette innovation doit pouvoir se diffuser au réseau de sous-traitants, ce qui contribue, par conséquent à renforcer la compétitivité des petites et moyennes entreprises, et par extension à dynamiser l'emploi.

Une technologie plus performante ne suffit pas pour donner de la valeur au client. Il faut également posséder ce que le professeur "David Terce" de l'université de Californie définit comme des "Actifs complémentaires". C'est-à-dire les circuits de distribution, les compétences marketing, l'image de marque ou la fabrication. Autant d'éléments dont l'entreprise a besoin pour créer de la valeur pour les clients en s'appuyant sur les nouvelles technologies. Ainsi une firme peut très bien maîtriser une technologie exceptionnelle, mais si elle ne possède pas d'autres actifs complémentaires, elle ne tirera aucun bénéfice de cette technologie.

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 : « la capacité d'innovation face à la mondialisation, impact stratégique » fait l'objet de notre mémoire de fin d'études.

La raison pour laquelle l'innovation ne suffit pas toujours à procurer un avantage concurrentiel est la présence de concurrents qui finissent toujours par trouver le moyen de l'imiter ou de le contourner, puis de rattraper voir de dépasser son inventeur.

Par conséquent, ce n'est qu'à partir du moment où une entreprise arrive à protéger sa technologie ou possède des actifs complémentaires, qu'elle peut valoriser cet atout.

La problématique de ce travail de recherche se fonde autour de l'importance et le rôle de l'innovation dans la stratégie de l'entreprise.

Le contexte ci-dessus nous amène à poser la problématique suivante : **Face à la mondialisation, la capacité d'innovation est-elle suffisante pour obtenir un impact positif dans la stratégie adoptée ?**

L'objectif global de ce mémoire est donc : Contribuer au choix d'une meilleure stratégie d'innovation en vue d'un meilleur impact pour l'entreprise

Cet objectif global est divisé en 2 objectifs spécifiques :

Mettre en œuvre une innovation nécessaire et suffisante aux objectifs de l'entreprise.

Mettre en place une stratégie adaptée à l'environnement de l'entreprise

Fort de ce qui précède, le mémoire étant un travail scientifique, nous allons tenter de répondre théoriquement à la problématique. Pour ce faire, nous allons tester deux hypothèses sur terrain et qui fera l'objet de repère tout au long de l'étude. La première stipule que : **La capacité d'innovation au niveau des produits et qualité de services permettant l'obtention d'un impact positif, implique des changements au niveau de la stratégie opérationnelle de l'entreprise.**

la seconde hypothèse affirme que : **Pour avoir un impact positif, la disponibilité en compétences fondamentales dans les ressources humaines favorisant la capacité d'innovation implique des changements dans la stratégie organisationnelle de l'entreprise.**

Notre étude veillera à des résultats attendus. Ils sont au nombre de deux et sont reliés chacun par les hypothèses ci-dessus.

Cet ouvrage se propose de développer dans une première partie les matériels et méthodes. Le premier chapitre comporte deux sections : la première section explique les matériels utilisés. Où nous trouvons la justification de la zone d'étude, En deuxième section, nous trouvons la liste des matériels de traitement des données. Dans le second chapitre qui est la méthodologie d'approche se subdivisera en trois sections à savoir en premier lieu la démarche méthodologique, en second lieu l'analyse et traitement des données recueillies lors de l'enquête ainsi que les outils d'analyse comme l'analyse SWOT et le test de chi2. La troisième section de ce premier chapitre présentera le cadre théorique qui consiste à donner la théorie générale sur les mots clés dans notre thème, surtout « l'innovation, la stratégie, la mondialisation ».

La deuxième partie concernera les résultats obtenus au cours des entretiens réalisés auprès des responsables. La présentation de ces résultats sur l'entreprise sociale HERi Madagascar, ou nous avons effectué notre stage.

La troisième partie sera consacrée à l'analyse et apport de l'étudiant dans ses recherches. Les interprétations et analyses seront basées sur les résultats obtenus tout en faisant également un diagnostic de l'entreprise HERi Madagascar pour en dégager les plans d'action et son amélioration. Les discussions et recommandations seront articulées suivant les hypothèses de départ.

Enfin, l'infirmerie ou la confirmation des hypothèses de départ suivant nos analyses fera l'objet de la conclusion.

Partie I

MATERIELS ET METHODES DE RECHERCHE

Toute recherche doit avoir un fondement théorique et pratique dans laquelle il y a lieu l'emprunt des théories et des définitions d'auteurs. La mise en place d'une méthodologie afin obtenir un devoir compréhensible et bien organisé est primordiale ; la mise en application des différentes méthodes nécessite la participation de divers matériels. En effet, la description de ces éléments fera l'objet de cette partie.

Pour soutenir notre thème, nous avons pris le cas de l'entreprise sociale HERi Madagascar, il s'avère ainsi indispensable de faire connaître de façon générale l'entité. Quelques informations sur l'entité seront également évoquées dans cette partie. Alors, l'accent sera mis sur les trois (3) grandes rubriques distinctes à savoir : les matériels, les approches théoriques de la rédaction de ce mémoire ainsi que les méthodes d'analyse appliquées. Ce qui nous mènera à aborder le premier chapitre.

CHAPITRE I : MATERIELS

Comme son nom l'indique, ce chapitre mettra en exergue les matériels utilisés pour la réalisation de ce travail de recherche. Mais, avant d'entrer dans le cadre de notre étude, il est important, en premier lieu, de présenter brièvement l'entreprise de notre choix afin d'une meilleure compréhension du devoir.

En second lieu, nous étayerons la liste des matériels utilisés comprenant les types de documents et le logiciel d'aide au traitement des données, le cadre théorique qui consiste à définir les mots clés dans notre thème clôturera ce chapitre.

Section 1 : Présentation de l'entreprise

Nous aborderons dans cette section le contexte général pour justifier l'existence de HERi Madagascar. Ensuite, nous allons faire une présentation succincte de l'entreprise, enfin nous développerons les différents objectifs et impacts de d'entreprise.

1.1 Contexte général : Marché de l'énergie malgache

Le marché de l'énergie malgache est marqué par la grande insatisfaction de la demande en électricité, en particulier dans les zones rurales du pays. Seulement 6% des gens y ont accès à l'électricité. Jusqu'à présent, la biomasse est la plus importante source d'énergie (79% de la consommation) principalement le bois de chauffage qui est utilisé pour la cuisson. Pour la production d'électricité, l'énergie malagasy provient de l'utilisation du carburant diesel ou par le biais de l'hydroélectricité.

Il y a pourtant un grand potentiel pour les énergies renouvelables : l'énergie solaire dans le Nord, à l'Ouest et au Sud, l'énergie éolienne dans le Sud et au Nord et, pour l'hydroélectricité à l'Est, la biomasse dans les zones agricoles dans tout le pays. Les malagasy qui vivent hors réseau électrique et dans la pauvreté utilisent comme source d'éclairage des lampes à pétrole, des bougies et des torches. Heri Madagascar veut libérer le potentiel des personnes en zones rurales de Madagascar en les alimentant en énergie solaire durable.

Pour améliorer le niveau de vie dans les zones hors réseau, les kiosques Heri assureront la fourniture, la vente et la location de solutions d'énergie durable, comme les batteries solaires et des lanternes solaires. En plus de cela, il fournira des services de communication par téléphones, une connexion Internet, de l'information et la formation des

agriculteurs en matière de santé, de pratiques agricoles et d'autres questions importantes. Heri vend ses produits à des prix de marché pour être financièrement autonomes mais en même temps, vise à fournir des produits abordables pour les gens et de soutenir l'économie locale. L'idée n'est pas seulement de couvrir les coûts et l'investissement initial mais aussi à apporter une valeur ajoutée sociale à la communauté.

1.2 Présentation de l'entreprise

Dans cette sous-section nous allons présenter l'entreprise HERi Madagascar.

HERi Madagascar est une subvention de HERi International, une société dédiée à l'électrification durable dans les pays en développement.

HERi Madagascar est née en 2012 avec l'objectif de connecter les populations rurales isolées de Madagascar à des services et produits énergétiques innovants, performants et respectueux de l'environnement.

Holger Feist, est le co-fondateur et le principal investisseur de HERi Madagascar. Junte Wasmann est le président directeur général, Mahafatra Vonintsoa directeur des opérations et Zafi Rasoloheritsimba responsable terrain. Ces derniers sont les investigateurs du projet. Monsieur Sylvain Martin en est de directeur générale actuellement, il a sous sa direction plusieurs départements à savoir département administration et finance, marketing, opération et logistique et enfin terrain. (cf. annexe 2 : organigramme de l'entreprise)

Conscients des bienfaits que l'énergie solaire est en mesure d'apporter aux individus et communautés et de son impact positif sur l'environnement, Junte Wasmann, Fafah Vonintsoa et Zafi Rasoloheritsimba ont choisi d'en faire bénéficier le plus grand nombre en créant l'entreprise sociale HERi Madagascar et le concept de kiosque énergétique. Tout ceci afin de stimuler le développement économique et social des zones rurales et de répondre aux désirs et besoins des populations locales grâce à un modèle financier pérenne.

Bien qu'encore jeune, l'entreprise sociale est très active et déterminée. En effet, elle compte aujourd'hui plus de 30 employés, 12 kiosques énergétiques opérationnels dans la région d'Analamanga, d'Itasy et de Vakinankaratra, et loue plus de 18.000 lampes solaires par mois.

Plus de 95% des ménages ruraux malgaches ne bénéficient toujours pas de ce service basique. Les sources d'énergie utilisées dans ces zones rurales sont inefficaces, polluantes et souvent dangereuses pour la santé.

En s'implantant au cœur des villages isolés, HERi Madagascar propose un accès à des produits électriques à basse consommation mais à haute valeur sociétale, fonctionnant à partir d'une énergie propre et renouvelable. L'accès à l'électricité n'est que le point de départ, l'étincelle qui va ouvrir aux communautés de nouvelles possibilités de développement.

Les emplacements des kiosques sont choisis en fonction de critères tels que l'accessibilité, le taux d'électrification et dépenses en matière d'énergie.

Tous les kiosques HERi sont dirigés par des femmes entrepreneurs franchisées, toutes originaires des villages d'implantation. Après une formation dispensée par HERi sur la gestion et les techniques commerciales, elles sont à même de proposer des services et produits variés à l'ensemble de la population locale : location de lampes rechargeables, recharge de téléphones portables ou de radios, impressions, boissons réfrigérées... Franchisées, ces femmes entrepreneurs choisissent les produits à commercialiser dans leur kiosque. Elles versent une redevance mensuelle à HERi pour l'utilisation du kiosque et des produits mais conservent tous les bénéfices des locations effectuées. Les entrepreneurs franchisés assurent une relation de confiance avec la communauté et les autorités locales, et contribuent à une remontée d'informations fiables sur les besoins, les désirs et les défis propres à chaque village.

Heri estime que la motivation de l'entrepreneur et une rémunération basée sur la performance sont les clés pour que le kiosque soit viable et rentable. Les kiosques constitueront une marque commune avec un axe de communication et de marketing correspondant. Cette communication sera plus que de simples publicités commerciales, il sensibilisera sur l'utilisation des solutions d'énergie renouvelable et les avantages de la charge des batteries par rapport à piles à usage unique.

Heri vend ses produits au prix du marché pour être financièrement autonomes mais en même temps, vise à fournir des produits abordables pour les gens et aussi de soutenir l'entrepreneuriat local. L'idée n'est pas seulement de couvrir les coûts et l'investissement initial mais aussi à apporter une valeur ajoutée sociale de la communauté.

Au-delà de la fourniture de produits et services électriques, les kiosques deviennent des centres de vie locale. En favorisant les échanges économiques, culturels et d'informations, ils alimentent ainsi le développement social, sanitaire et économique des villages.

HERi cherche activement à établir un réseau de partenariats stratégiques afin de compléter son portefeuille de services et de produits et d'apporter de véritables solutions qui contribuent à l'amélioration de la qualité de vie des ménages ruraux. De ce fait, HERi tisse un réseau de partenaires afin de proposer à la population des services/produits complémentaires répondant à ses besoins et adaptés au contexte local: mobile banking, vente de foyers économes, facilitation de l'accès à des institutions de micro finance, formations agricoles...De fait, le réseau de kiosques HERi peut également devenir un réseau de distribution et d'information très utile pour certains partenaires.

Actuellement HERi a établi des partenariats avec Accès Banque, Airtel et ADES et travaille également sur la mise en place d'un projet agricole, afin de faciliter l'accès des paysans à des semences de bonne qualité et à des engrais biologiques, en partenariat avec les meilleurs fournisseurs locaux. À l'écoute de ses partenaires, fournisseurs, entrepreneurs et clients, HERi s'applique constamment à améliorer son offre de service et à incarner l'esprit de sa devise, **“Together we grow»**.

L'équipe est internationale, passionnée, dynamique et complémentaire. Elle réunit chaque jour leurs énergies dans le but de créer des opportunités et dans la mesure du possible, d'améliorer la vie de leurs clients en zone rurale. L'équipe rassemble des compétences dans les domaines du marketing, de la vente, de la finance, des sciences sociales, du développement, et du secteur énergétique.

Ainsi, HERi Madagascar souhaite activement contribuer à l'amélioration des conditions de vie des ménages ruraux en leur donnant la possibilité d'accéder à de nouvelles opportunités grâce à l'énergie solaire.

Nous apportons quelques précisions sur les coordonnées de l'entreprise HERi Madagascar

<u>Dénomination</u>	: HERi Madagascar
<u>Statut juridique</u>	: Entreprise sociale
<u>Président Directeur Général</u>	: Monsieur Junte Wasmann
<u>Directeur Général</u>	: Monsieur Sylvain Martin
<u>Siège sociale</u>	: VHS 21 Ambalabe Ambolokandrina Antananarivo 101
<u>Axes de communication</u>	: info@beheri.com Tél: + 261 020 26 408 86 Site web: www.herimadagascar.com

Source : HERi Madagascar, 2014

Section 2: Liste des matériels utilisés

Dans cette section, nous allons présenter les matériels qui nous ont permis de réaliser ce travail de recherche.

2.1 Type de documents

La recherche documentaire est l'une des procédés importants qui nous a aidé 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, revue scientifiques, des cours théoriques, des mémoires ; la navigation sur Internet et faire des enquêtes 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 correspondantes aux informations obtenues d'après la recherche documentaire, les observations sur terrain. Ce sont des informations obtenues sans modification ne comportant pas de 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.

2.2 Logiciel d'aide

Nous avons utilisé trois 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. Nous avons eu recours à un troisième logiciel, le XLSTAT qui nous a permis de faire l'analyse des données collectées.

2.3 Les fournitures employées

Lors de la collecte de données, l'utilisation des supports papiers : les cahiers, carnets de notes ainsi que des feuilles volantes servent à recueillir et à conserver les informations. Mais pour la prise de note, l'emploi des fournitures de bureaux comme les stylos, le crayon, la règle et la gomme reste le plus pratique.

Lors du traitement des données, l'utilisation d'un ordinateur est indispensable dans la saisie de l'ouvrage. Par ailleurs, pour transférer les documents, l'emploi d'une clé USB est nécessaire. Dans la communication, le téléphone portable a joué un rôle majeur dans la prise de rendez-vous et entretiens individuels avec les différents responsables à contacter.

2.4 Questionnaire

Pour mener à bien les recherches, avoir recourt à l'utilisation de questionnaire a été la méthode préconisée dans la collecte des variables. Le questionnaire peut être défini comme une liste de questions établit par l'enquêteur auxquelles son interlocuteur doit répondre. Chaque question corresponde à une variable jugée utile dans les recherches. Il s'agit de questionnaire ayant été créé pour l'étude. En effet il n'existe pas de questionnaire type pour ce genre d'investigation.

Cependant l'élaboration de ce dernier a été inspirée par d'autres études et une pré-enquête auprès d'une population de 20 individus a été réalisée. Des modifications y ont été apportées pour aboutir aux questionnaires finaux. Un même questionnaire composé de 15 questions a été utilisé pour l'ensemble de la population étudiée. Les catégories de questions posées étant les questions ouvertes et les questions à choix multiple. Pour les questions ouvertes, le sujet peut apporter une réponse personnelle et individuelle après l'annonce du sujet par l'enquêteur, ainsi, les réponses sont libres et permettent toute l'expression de nuance d'où son intérêt incontestable.

D'autre part il a été utilisé des questions à choix multiple ou à éventail de réponse. Dans ce cas, l'annonceur aborde le sujet en permettant au répondeur le choix de réponses

possibles .L'élaboration des questionnaires est surtout basée sur cette dernière classification car le but du travail est de pouvoir quantifier des informations afin qu'elles puissent être traitées par la suite pour la vérification des hypothèses. Ainsi, Il est apparu opportun de recueillir tout d'abord des variables socioprofessionnels dont le genre, la profession, des enquêtés pour situer la recherche dans le temps et dans l'espace.

Toutefois le questionnaire met surtout en exergue la variable dépendante le changement stratégique et la variable indépendante la capacité d'innovation. Ces variables seront principalement exploiter pour la vérification des hypothèses de départ.

Les grandes lignes du questionnaire s'articulent alors autour de la capacité d'innovation de l'entreprise et les impacts de la stratégie.

CHAPITRE II : METHODOLOGIE D'APPROCHE

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.

Section1 : Démarche méthodologique

Nous allons d'abord situer la méthode de recherche en général et retracer les étapes poursuivies dans le temps. La méthode hypothético-déductive a été utilisée pour ce travail de recherche. Cette méthode consiste à élaborer des hypothèses en fonction d'une théorie et à examiner si les faits veulent bien se conformer à ces hypothèses.

Cependant ces dernières ne sont pas explicites et nécessitent donc une vérification sur place. Nous allons ainsi infirmer ou confirmer les hypothèses selon nos analyses sur les faits réels dans la conclusion du travail.

1.1Travaux préparatoires

La technique de collecte de données est l'enquête effectuée lors de notre stage, en effet comme tous travaux de mémoire, la préparation à la recherche est indispensable. Elle correspond à la prise de contact avec la zone d'étude pour la délimiter afin de dégager les hypothèses de travail. C'est dans le cadre de la relation entre l'analyse théorique et la réalité qu'interviennent les travaux préparatoires. L'aspect théorique rappelle une connaissance purement spéculative, abstraite rattachant des lois, des règles ou opinions touchant un domaine particulier.

Dans la plupart des cas, la théorie est souvent plus riche que la réalité car à partir d'un seul fait, plusieurs analystes en apportent des théories différentes pour expliquer l'ensemble structuré des éléments y afférents.

Elle permet de prévoir et de découvrir que dans la réalité, on va trouver tel ou tel problème, telle ou telle situation possible mais il se peut que la réalité, par l'expérience, puisse contredire les théories.

Pour un travail d'une grande envergure, c'est la théorie qui dictera toutes les hypothèses et les démarches pour le choix des méthodes d'investigation. En d'autre terme, les travaux préparatoires consistent aux recherches documentaires sur le sujet à étudier concernant les informations générales, les repères théoriques, la préparation à l'enquête dont le choix des individus à enquêtés par le biais de divers documents comme : les ouvrages, les sites WEB, les cours. Cette étape est suivie d'une étude approfondie qui est la clef de voute pour le choix de la méthode de travail.

En effet elle consiste à observer scrupuleusement la zone d'étude sur laquelle l'enquête sera exécutée. C'est à partir de cette étude approfondie qu'on élabore le questionnaire qui est représenté sous forme d'une grille sur laquelle on formule toutes les questions jugées nécessaires en vue de l'obtention des résultats attendus. C'est pourquoi cette étape est primordiale car l'objet de l'enquête sera déterminé à partir de cette étude.

Une fois les travaux préparatoires achevés, c'est dans la phase suivante qu'intervienne l'enquête proprement dite. Néanmoins il a été mené d'abord un pré- enquête afin de s'assurer que les données recueillies soient à la hauteur de l'étude effectué et qu'ils permettent de confirmer les hypothèses de départs.

1.2 Les personnes enquêtées

Nous avons effectué notre enquête au sein de l'équipe de HERi Madagascar elle-même. Effectivement, nous y avons effectué un stage de trois mois, et avons pu connaître les différents départements et côtoyer les employés, ainsi on a pu instaurer un climat de confiance pour le bon déroulement de nos enquêtes.

Nous avons pu enquêter presque tous les employés de la petite entreprise en commençant par le Directeur général, le directeur du département marketing, le directeur du département finance, le directeur du département terrain et le directeur du département logistique suivi par les équipes de chaque département. Les enquêtes ont été effectuées vers la fin de notre stage. La population effective de 43 sujets, a été précédé par 20 autres qui ont fait l'objet de pré-enquêtes cela dans un souci de conformité aux questionnaires finau

Section 2 : Analyse et traitement des données

Il existe différentes méthodes d'analyse pour l'approbation des hypothèses, la discussion des résultats obtenus et la recommandation, parmi lesquelles : le traitement des données par le pack office, une analyse textuelle via le logiciel sphinx mais surtout avoir recours au test de chi deux et à l'analyse SWOT ou FFOM en français.

2.1 Le test de chi deux

Parce que les données collectées sont des variables discrètes, il est apparu indispensable d'utiliser un test de chi2 dont la formule est :

$$D(O, T) = \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J \frac{(O_{ij} - T_{ij})^2}{T_{ij}}$$

D : Distance chi2

O : Effectif observée

T : Effectif théorique

I : Nombre de lignes

J : Nombre de colonnes

En effet ce test permet de mesurer l'indépendance de deux caractères différents et dont l'observation est synthétisée sous la forme d'un tableau de contingence. Le test de Chi deux est utilisé pour tester l'hypothèse nulle d'absence de relation entre deux variables. On peut également dire que ce test vérifie l'hypothèse d'indépendance de ces variables.

En effet si deux variables dépendent l'une de l'autre, elles partagent quelque chose, la variation de l'une influence la variation de l'autre. Si le test de chi deux est significatif le lien entre les variables est confirmé. La conduite du test consiste à poser l'hypothèse d'indépendance et on définit le risque, ici le risque d'erreur est choisi par défaut à **5%** puis on vérifie les conditions d'application du test.

2.2 Analyse SWOT

L'analyse SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats) signifie FFOM (Forces, faiblesses, Opportunités, Menaces) en français examine la situation d'une entreprise selon deux axes et quatre dimensions. Il permet de réaliser un diagnostic interne d'une entité sur ses forces et faiblesses mais aussi un diagnostic externe sur ses Opportunités et Menaces. Elle peut être utilisée pour analyser la situation globale de l'entreprise ou servir à l'étude de l'une ou de l'autre de ses composantes.

L'analyse SWOT est utilisée pour voir les forces, les faiblesses, les opportunités et menaces à partir des résultats recueillis.

À partir de ces diagnostics, nous pouvons connaître la situation de la marque et planifier une approche pour conforter sa place dans l'esprit du consommateur. En plus, toujours grâce à sa simplicité, l'analyse SWOT est facilement compréhensible et rapide à dresser. Toutefois, opérant dans un domaine trop vaste, le SWOT s'avère une méthode qui est loin d'être précise. Un diagnostic trop simple et global peut induire son utilisateur à l'erreur.

2.3 Limites de la recherche

Le traitement du domaine d'étude sur l'innovation nécessite du temps tant sur la compréhension que sur la mise en œuvre. De plus, le domaine étant très vaste, demande une bonne capacité de synthèse et d'analyse. Ainsi, nous nous sommes focalisés sur ce domaine au détriment d'autres disciplines. En outre, nous avons rencontré quelques difficultés au cours du travail. Il a été difficile d'avoir accès à certaines données comme la stratégie de l'entreprise, la qualité des informations recueillies est très moyenne et de quantités insuffisantes.

Aussi certains aspects n'ont pas pu être approfondis dans notre travail car le délai de remise du document de mémoire ne pouvait être dépassé.

Section 3 : Cadre théorique de l'étude

Dans cette section, nous allons donner quelques théories sur les mots clés importants se trouvant dans notre thème de recherche. Nos mots clés sont : innovation, impact stratégique, mondialisation. 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.

L'entreprise peut être définie de plusieurs manières selon la face que l'on veut développer. À chaque définition, elle est considérée comme un système, c'est à dire un ensemble de divers éléments différents les uns des autres, mais interdépendants. La finalité et l'objectif attribués à chaque particule et sous élément seront les mêmes. Ce système, dit complexe, immergé dans un environnement (interne et externe) en perpétuel changement est soumis à de multiples pressions et tensions. Cet environnement mouvant exige alors de l'entreprise une parfaite ouverture.

3.1 Innovation

Toute entreprise est contrainte de vivre dans cet environnement dynamique et de suivre la vitesse de changement de ce dernier. Nous pouvons dire que sa capacité d'adaptation conditionne non seulement sa survie devant une telle évolution, mais constitue en outre le facteur majeur d'un avenir durable.

C'est à la recherche de cet avenir durable que le terme "**innovation**" est devenu le mot clé inséparable dans la vie d'une entreprise de nos jours.

3.1.1 L'innovation selon quelques auteurs

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 »¹.

L'innovation fait partie intégrante du quotidien de l'entreprise. Elle n'est plus considérée comme uniquement l'affaire des grandes entreprises, elle est désormais la préoccupation majeure de toutes firmes qui veulent réussir. Mais la seule idée d'innovation ne suffit pas. Encore faut-il bien étudier les processus à suivre et aux méthodes à adopter qui doivent correspondre à toutes les évolutions de l'environnement de l'entreprise. L'innovation

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

joue alors un rôle important car elle fait partie prenante de tous ces processus et méthodes auxquels sa réussite dépend. La citation suivante le confirme: *"Innovation is an ingredient in a process. If you don't follow the process and add other ingredients, innovation is worthless"*¹.

L'innovation doit être alors au centre de toute recherche et c'est toute l'entreprise qui y est impliquée comme Jacques Cafler le précise : *"l'innovation devient stratégique, elle est l'œuvre de tous ...Elle est permanente et il faut veiller à l'orientation et à la cohérence de l'ensemble"*².

D'après ces différents concepts, l'innovation peut être résumée comme la concrétisation d'une idée nouvelle faisant appel à un développement de *"stratégies plus créatives"*³ et à une manière de *"penser autrement"*.

En d'autre terme, l'innovation est, d'une part, la recherche du "nouveau" dans un monde changeant : c'est à dire qu'elle est la méthode moderne pour une entreprise de puiser dans son entourage des idées nouvelles pour affronter les changements continus de son environnement et de satisfaire par de nouvelles idées les besoins de ce même environnement par la concrétisation de ces idées nouvelles.

D'autre part, l'innovation est le fait de moderniser, d'adapter, de changer, de rechercher un procédé nouveau, un nouveau produit ou service.

3.1.2 La capacité d'innovation en ressources humaine

Par définition, un système d'innovation regroupe l'ensemble des acteurs de l'environnement interne (employés) et externe (clients, fournisseurs, institutions d'enseignement, centres de recherche, consultants et autres) de l'entreprise. En raison de leurs interactions et de leur influence, ces acteurs ont un impact significatif sur la capacité d'innover de l'entreprise. Le système d'innovation a pour but ultime la transformation du potentiel créatif de ses employés et partenaires externes en nouveaux produits (biens et services), procédés de fabrication, processus de gestion et concepts d'affaires.

La capacité d'innovation de l'entreprise a un effet direct sur le niveau de productivité de ses opérations et, par ricochet, sur son chiffre d'affaires, ses bénéfices nets et son pouvoir de

¹Canadian Innovation center HTML

²Jacques Cafler - L'innovation par franchise - culture d'entreprise et innovation - édition Presse du CNRS –Page 62

³Chan Kim et Renée Maubourgne – L'innovation – Collection Harvard Business Review – Edition d'organisation 2003

rétribution et de recrutement de ressources humaines créatives. Les conditions propices à l'instauration d'un système d'innovation dans l'entreprise. La définition d'une structure organisationnelle favorisant la participation volontaire des employés de l'entreprise aux processus d'innovation. Le développement d'une culture de créativité axée sur la remise en question des cadres établis, sur l'ouverture à l'expérience, sur la prise de risque, sur le droit à l'erreur et sur la reconnaissance et le support de l'entreprise. L'existence de stratégies marketing (produits, prix, promotion et distribution) et d'une force de vente permettant la commercialisation de nouveaux produits. La capacité d'analyser la faisabilité des projets d'innovation et de gérer les risques inhérents selon un certain nombre de méthodes et critères éprouvés. La mise en disponibilité de ressources afin d'assurer la gestion efficace et efficiente des projets d'innovation, c'est-à-dire de faire en sorte que les livrables répondent aux exigences des parties prenantes de ces projets : temps, coût et performance. L'existence d'un concept d'affaires et d'un plan stratégique d'entreprise. La mise en place d'un système de gestion du savoir et de l'information. L'application d'un processus de créativité et innovation structuré et connu de tous les membres de l'organisation : de l'identification de nouveaux concepts de produits et de procédés jusqu'à leur implantation dans l'environnement interne ou externe de l'entreprise.

3.1.3 Notion de compétence fondamentale

La théorie des compétences fondamentales trouve ses racines chez Penrose (1959) pour qui la croissance de la firme et la capacité à soutenir un avantage concurrentiel s'expliquent par la combinaison d'un ensemble de ressources mobilisées autour de l'entreprise. Pour leur part, Hamel et Prahalad (1990) se détournent des ressources proprement dites pour qualifier un système intégré de compétences fondamentales qui traversent les domaines stratégiques. L'accent est donc mis sur les combinaisons. Ces compétences tracent le champ de la compétition et sont décrites comme étant l'apprentissage collectif d'une organisation, et plus particulièrement la manière dont celle-ci réussira à coordonner diverses aptitudes de production et à intégrer de multiples courants de technologies pour demeurer compétitive (Hamel et Prahalad, 1990 ; Grant, 1991).

Selon Hamel (1994), trois dimensions cumulées des compétences de l'organisation conduisent à former un avantage concurrentiel soutenable. Pour l'auteur, une compétence est fondamentale si elle peut être déployée sur une large variété de marchés; si elle apporte un bénéfice majeur aux consommateurs; et si elle est rare et difficile d'imitation. Toutefois, selon

Penrose (1959), les prestations de biens et services offerts à un moment donné par une entreprise ne représenteraient qu'un épisode dans le développement de ses compétences fondamentales. D'une part, de nombreuses voies permettraient d'épuiser les potentialités des ressources existantes. D'autre part, l'extension du périmètre du métier de l'entreprise nécessiterait d'amalgamer de nouvelles compétences au réservoir existant, ce qui ouvrirait la voie à une présence sur de nouveaux marchés. En bref, selon les auteurs consultés (Sanchez, 2000, Sanchez *et al.*, 1996), la croissance de l'entreprise évoluerait selon un schéma vertueux menant à augmenter l'accès potentiel des marchés et la génération de nouvelles compétences fondamentales pour l'entreprise.

3.2 La stratégie en générale

Actuellement, la stratégie, est devenue un impératif pour tout organisme pour la pérennité du projet. Pour apporter davantage de lumière au processus : les généralités, suivies de la stratégie dans le domaine entrepreneurial et les caractéristiques de cette stratégie devraient être abordés.

3.2.1 Généralités

La stratégie n'est pas réservée aux seuls stratèges, ces généraux d'armée qui déterminent comment organiser et coordonner l'action de leurs troupes pour remporter une bataille ou une guerre. On fait tous de la stratégie dès qu'on réfléchit au but que l'on souhaite se fixer et à la meilleure façon de l'atteindre. Les entreprises aussi. C'est même grâce à leur stratégie qu'elles parviennent à créer de la valeur.

La stratégie d'entreprise définit à la fois où l'entreprise veut aller et le chemin qu'elle prend pour y parvenir. Ce faisant, elle fixe le cadre qui sert de référence à toutes les activités (marketing et innovation, RH, finances, système d'information, communication...) et toutes les entités de l'entreprise pour identifier leurs priorités et mettre en œuvre au quotidien leurs plans d'actions opérationnels.

La stratégie est l'affaire de tous et chacun en est acteur dans l'articulation entre des décisions d'orientation et des décisions opérationnelles. La construction d'une stratégie a pour finalité de créer de la valeur pour toutes les parties prenantes de l'entreprise— ses clients, ses collaborateurs, ses actionnaires et la société – afin d'assurer sa pérennité. Elle conjugue des visions à court terme (1 à 3 ans), à moyen terme (5 ans) et à long terme (10 à 15 ans).

La stratégie est à l'origine, issue de deux mots grecs : στρατος (stratodsz) qui veut dire grand nombre, foule, armée et αγειν (agein) qui a le sens d'agir mais qui peut être aussi interprété comme le mot conduire. Ainsi, au sens étymologique du terme, nous pouvons interpréter la stratégie comme étant celui de l'action collective et qu'on peut traduire « agir ensemble».

3.2.2 Stratégies d'entreprise

Selon HENDERSON, « Une stratégie d'entreprise est un plan d'utilisation et d'allocation des ressources disponibles dans le but de modifier l'équilibre concurrentiel et de le stabiliser à l'avantage de l'entreprise considérée». Dans le contexte entrepreneurial, la concurrence peut être un facteur déterminant dans le développement d'une entreprise. Elle constitue même une menace à la survie de cette dernière. De ce fait, les stratégies sont orientées vers le but d'assurer la pérennité et de s'imposer face à ses concurrents. Fort de ce qui précède, l'axe de notre étude est un programme de développement non pas une entreprise.

Par conséquent, la concurrence n'a pas sa raison d'être. Une autre définition de la stratégie nous conviendra le mieux. C'est celui de MARQUESNAY où « La stratégie est constituée par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts ». Cette définition est beaucoup plus vaste.

Elle concerne non seulement les entreprises mais aussi les autres entités qui ont des objectifs et agissent de manière rationnelle pour l'atteindre.

Il y a trois niveaux en termes de stratégie, le premier niveau est la stratégie d'entreprise, le second est la stratégie par domaine d'activité et le dernier niveau est la stratégie opérationnelle.¹

3.2.2.1 Premier niveau de stratégie : la stratégie d'entreprise

Ce premier niveau de stratégie concerne le dessin et le périmètre de l'organisation dans sa globalité et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses activités. Cela inclus les choix de couverture géographique, de la diversité de l'offre de produits et services et la

¹Gerry JOHNSON, Hevan SCHOLLES, Frederic FRERY, Pearson Education 2002

manière dont les ressources sont allouées entre les activités. On peut dire que la stratégie d'entreprise est l'orientation générale de l'entreprise.

3.3.2.2 Second niveau de stratégie : la stratégie par domaine d'activités

La stratégie par domaine d'activité consiste à identifier les facteurs clé de succès sur un marché potentiel. Notant qu'on entend par facteurs clé de succès, tous les éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser afin de surpasser la concurrence.

3.3.2.3 Troisième niveau de stratégie : la stratégie opérationnelle

Le troisième niveau de stratégie se situe à la base de l'organisation, c'est là que sont élaborés les stratégies opérationnelles qui déterminent comment les différents composants de l'organisation (ressources, processus, savoir faire des individus) déploient effectivement les stratégies définies au niveau global et au niveau des domaines d'activités. Dans la plupart des entreprises ; le succès de la stratégie concurrentielle dépend très largement des comportements adoptés et des décisions prises au niveau opérationnel.

3.2.3 Les caractéristiques de la stratégie

Nous allons déterminer les éléments essentiels de la stratégie en se référant aux définitions ci-dessus. Ce qui caractérise une stratégie :

Elle est un choix d'orientation de longue durée pour une entité. La mise en place d'une stratégie repose sur le long et moyen terme ;

Elle fixe le système d'objectifs de l'entreprise pour une durée plus ou moins longue ;

Elle délimite les moyens alloués pour atteindre les objectifs définis.

On peut caractériser la stratégie selon qu'elle soit une stratégie déduite ou construite.¹

Une stratégie déduite consiste à élaborer la stratégie en identifiant les menaces et opportunités résultant des forces externes qui s'exercent sur l'organisation, d'abord en adoptant les ressources dont elle dispose de manière à en tirer avantage, ensuite en définissant le positionnement de l'organisation en termes de satisfaction des besoins identifiant et en occupant une niche de marché.

Une stratégie construite consiste d'abord à identifier et à utiliser les ressources et compétences de l'organisation afin d'établir un avantage concurrentiel, ensuite de créer de

¹Gerry JOHNSON, Hevan SCHOLLES, Frederic FRERY, Pearson Education 2002

nouvelles opportunités, d'innover à partir des forces détenues et enfin de modifier les règles du jeu établies sur son marché pour mieux utiliser les compétences.

3.3 La stratégie organisationnelle

Dans cette sous-section nous allons parler de la stratégie organisationnelle dans une entreprise.

La stratégie organisationnelle se donne pour tâche d'éliminer les déséquilibres internes de l'entreprise. Elle a donc toujours deux objectifs : compenser les ressources de non-compétitivité (réduction d'effectifs, réorganisation de la production, automatisation) et exploiter les ressources de compétitivité (les surcapacités). Trois stratégies organisationnelles peuvent être mises en œuvre en vue de l'équilibre : concentration des ressources, réorientation des ressources et acquisition de ressources. La concentration des ressources privilégie les activités en forte croissance. La stratégie de réorientation privilégie un redéploiement des ressources vers des activités plus porteuses. Enfin, la stratégie d'acquisition de ressources vise à exploiter un domaine prometteur pour lequel l'entreprise manque de ressources (achat de savoir-faire)

Chronogramme des activités

Le chronogramme des activités retrace les étapes parcourues tout au long des travaux de recherches.

En effet, l'étude a été réalisée selon un calendrier défini dans le temps. L'élaboration du mémoire a pris 7 mois de travail dont les grandes lignes sont les travaux préparatoires la collecte et l'exploitation de ces derniers pour la rédaction finale du travail. Le tableau ci-dessous est un récapitulatif.

Les cellules en vert dans le chronogramme des activités désignent qu'il y a eu des activités lors de la période désignée.

Tableau 01 : Chronogramme des activités

Activités	Année 2014				
	juin	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
	Juillet				
	Août				
Travaux préparatoires					
Plan de l'étude et élaboration du questionnaire					
Collecte des données et triage					
Analyse des données obtenues					
Réalisation des enquêtes et entretiens					
Rédaction du mémoire					
Rectification et vérification finale					
Dépôt					

Source : Auteur 2014

Conclusion partielle

Ce premier chapitre touche à sa fin, il nous a permis d'exposer les matériels utilisés durant cette étude. Les méthodologies de recherche ont été citées : 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 présentation des outils de vérification des hypothèses : test de χ^2 et des logiciels utilisés.

Grâce à ce chapitre, nous avons pu observer en quoi notre recherche est basée pour résoudre le thème de notre mémoire de fin d'étude. Sans tarder, nous allons passer au deuxième chapitre pour présenter les résultats obtenus de notre enquête sur le terrain.

Partie II

LES RESULTATS DE

L'ETUDE

Cette partie est consacrée à la présentation des résultats concernant les questions posées par l'intermédiaire des questionnaires et des documents internes récoltés durant nos trois mois de stage.

Pour se faire, nous avons divisé cette partie en trois chapitres différents. Dans le premier chapitre, nous allons voir les résultats obtenus des questions posées en rapport avec l'innovation. Ensuite, le second chapitre sera consacré aux résultats obtenus au niveau de la stratégie. Enfin, dans le troisième chapitre, nous allons procéder à l'analyse statistique par le test de χ^2 .

Pour commencer, entrons directement dans le premier chapitre pour relater les résultats obtenus des questions posées aux enquêtés à propos de leurs opinions personnelles pour déterminer l'importance de l'innovation au sein de l'entreprise.

CHAPITRE I : L'importance de l'innovation pour l'entreprise

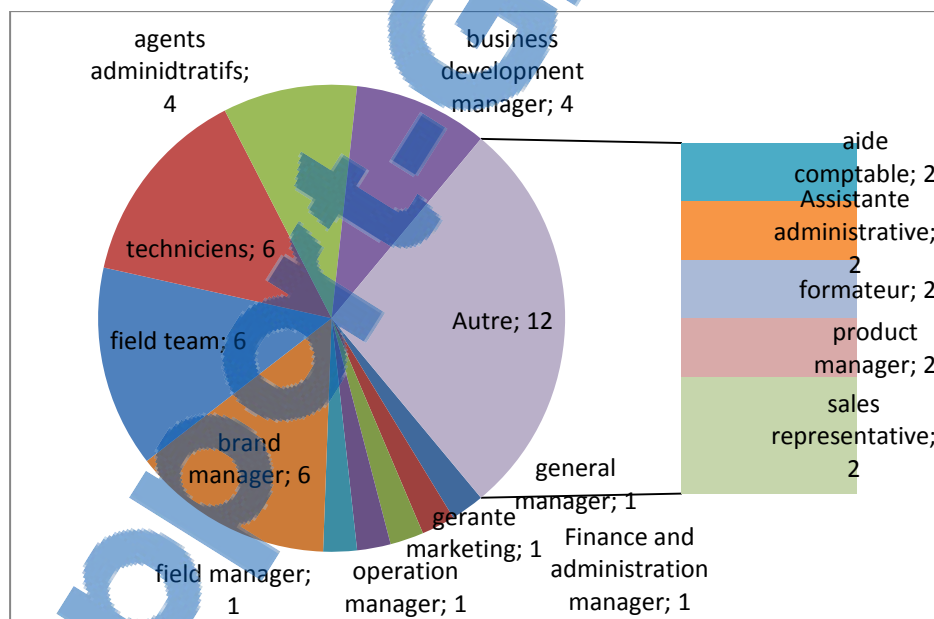
HERi est avant tout une entreprise sociale qui favorise le développement rural par le biais de nouvelles technologies notamment les produits solaires. En ce sens, l'innovation prône une place importante au sein de l'entreprise que ce soit au niveau des produits et qualité de services ou des procédés.

Section 1 : La qualité des personnes enquêtées

Rappelons que nous avons effectué notre enquête au sein de l'entreprise elle-même, nous tenons à présenter les diverses compétences existantes. Ainsi nous les avons représentées sous forme de figure.

La figure ci-dessous indique la répartition et la fonction des personnes interrogées. L'entreprise est composée de 12% de cadres dirigeants ; à savoir le directeur général et les quatre directeurs de département marketing, opération, administration et finance et logistique ; et 78% de cadres supérieurs et 10% de techniciens.

Figure 1 : Représentation des personnes enquêtées



Source : HERi Madagascar

Section 2 : Présentation des résultats obtenus

Cette première section va nous permettre de présenter tous les résultats obtenus des questions posées aux enquêtés par le biais du questionnaire d'enquête, afin de démontrer l'importance de l'innovation au sein de l'entreprise.

2.1 L'importance de la capacité d'innovation au sein de l'entreprise

Dans cette sous-section, nous allons présenter quelques tableaux indiquant l'opinion des enquêtés par rapport à l'importance de la capacité d'innovation de l'entreprise dans différents domaines.

Concernant les réponses des enquêtés sur l'innovation des produits et qualité de services, le tableau ci-dessous indique que 13 sur les 43 interviewés soit 30% pensent que l'innovation des produits et de la qualité services est assez important par contre plus de la moitié de l'effectif des interviewés avec 56% estiment que c'est très important.

Tableau 02 : Répartition des réponses sur l'importance de la capacité d'innovation au niveau des produits et de la qualité de services pour l'entreprise

Niveau d'importance	Nombre répondant	Pourcentage correspondant (%)
1= Sans importance	0	0
2= Peu important	2	5%
3= Important	4	9%
4= Assez important	13	30%
5= Très important	24	56%
Total	43	100

Source : Auteur 2014,

Ensuite, passons au deuxième tableau exprimant les notes données par les interviewés sur l'importance de l'innovation au niveau de l'organisation

Tableau 03 : Répartition des réponses sur l'importance de la capacité d'innovation au niveau de l'organisation

Niveau d'importance	Nombre répondant	Pourcentage correspondant (%)
1= Sans importance	0	0
2= Peu important	4	9%
3= Important	6	14%
4= Assez important	22	51%
5= Très important	11	26%
Total	43	100

Source : Auteur 2014,

Ce tableau montre que plus de la moitié avec 51% estiment que l'innovation au niveau de l'organisation est assez importante, 9% estiment que c'est peu important.

Tableau 04: Répartition des réponses sur l'importance de l'innovation au niveau informationnel pour l'entreprise

Source : Auteur 2014,

Niveau d'importance	Nombre répondant	Pourcentage correspondant (%)
1= Sans importance	0	0
2= Peu important	4	9%
3= Important	14	33%
4= Assez important	13	30%
5= Très important	12	28%
Total	43	100

Comme le tableau ci-dessous le montre, seul 4 sur 43 soit 9% des interviewés estiment que l'innovation au niveau informationnel est peu important, plus du quart soit 33% pensent que c'est peu important.

Tableau 05 : Répartition des réponses sur l'importance de la capacité d'innovation au niveau des compétences au sein de l'entreprise

Niveau d'importance	Nombre répondant	Pourcentage correspondant (%)
1= Sans importance	0	0
2= Peu important	2	5%
3= Important	9	21%
4= Assez important	18	42%
5= Très important	14	33%
Total	43	100

Source : Auteur 2014,

D'après le tableau ci-dessus 42% des interviewés estiment que l'innovation au niveau des compétences est assez important, par contre 14 répondants sur 43 avec 33% pensent que c'est très important.

Tableau 06 : Répartition des réponses sur l'importance de la capacité d'innovation au niveau de la gestion des coûts

Niveau d'importance	Nombre répondant	Pourcentage correspondant (%)
1= Sans importance	0	0
2= Peu important	2	5%
3= Important	8	19%
4= Assez important	14	33%
5= Très important	19	44%
Total	43	100

Source : Auteur 2014,

Le tableau 6 montre qu'un peu moins de la moitié avec 44% de l'effectif des enquêtés estiment que l'innovation au niveau de la gestion des coûts est très importante, plus du quart avec 33% pensent c'est assez importante.

CHAPITRE II : Les impacts stratégiques

Dans ce chapitre, nous allons parler des stratégies qui ont été appliquées par l'entreprise pour accompagner leurs produits innovants et les résultats y afférents. Entrons tout de suite dans la première section.

Section 1 : La stratégie appliquée

Dans cette section on va parler de la stratégie appliquée par l'entreprise. L'entreprise n'a pas de stratégie bien définie, ce dernier varie en fonction des résultats obtenus, et étant donné que ces derniers sont négatifs, cela explique que l'entreprise se focalise surtout sur la réduction des coûts. Il n'y a pas de vraie stratégie marketing pour accompagner les produits et services existants au sein de l'entreprise.

La stratégie est répartie en trois axes de travail. Le premier est la Stabilisation voire même réduction des coûts de fonctionnement de l'entreprise. Le second consiste à la réduction des coûts d'investissement donc les coûts de constructions des kiosques. Le dernier axe de travail est l'augmentation des revenus de l'activité actuelle et la recherche de revenus complémentaires.

1.1 Stabilisation des coûts de fonctionnement

Cet axe a pour objectif de réduire les coûts de fonctionnement de l'entreprise qui étaient exorbitants. Actuellement, les dépenses de fonctionnement restent trop élevées, plus de 20,000Euro soit environ 300, 000,000Ariary par mois. Les dépenses de fonctionnement se répartissent en deux :

Les coûts opérationnels de l'entreprise. Ce sont les dépenses habituelles comme le loyer du local, frais d'énergie, communication, les salaires, les frais liés au transport : carburant, réparation et entretien etc...

Les dépenses de chaque département. Ce sont les budgets utiles pour chaque département pour son bon fonctionnement.

Pour le département marketing, les frais les plus lourds sont liés à la livraison des marchandises dans les villages suivies des dépenses liées à l'ouverture des nouveaux kiosques, les flyers, posters etc....

Pour le département terrain, les frais sont surtout liés aux descentes effectuées sur terrain pour les enquêtes, qui peuvent durer un mois à chaque fois.

Pour le département administration et finance, il n'a pas de budget précis

Pour le département logistique, il n'a pas de budget précis

Chaque département doit réduire leurs coûts de fonctionnement en optimisant les activités et en priorisant les tâches importantes aux dépens des autres. De même, les dépenses opérationnelles doivent être réduites en faisant des économies et du recyclage.

1.2 Réduction des coûts d'investissement (coûts du kiosque)

Dans cette sous-section on va parler du deuxième axe de travail dans la stratégie de l'entreprise. Le coût de construction d'un kiosque s'élève à 18,000 Euro. Le kiosque est préfabriqué à l'étranger et assemblé à Madagascar. Les principaux matériaux utilisés sont le bois et l'acier. Il faudrait trouver un moyen de réduire le coût d'investissement.

1.3 Augmentation des revenus recherche de revenus complémentaires

Pour ce faire, l'entreprise s'était focalisée sur quatre axes de travail. Premièrement, par rapport aux Partenariats considérés comme une principale source de revenus complémentaires potentielle. Trouver des partenaires adéquates qui pourraient booster les activités du kiosque. Deuxièmement, étendre le réseau de kiosque pour être plus attractifs pour les partenaires potentiels. Troisièmement, développer d'autres sources de revenus (projet agricole: HAGRI). Et enfin la mise en place de partenariat avec des IMF pour le lancement de nouveaux produits

Section 2 : Les grands objectifs de cette stratégie

Dans cette section nous allons parler des objectifs à atteindre pour que la stratégie mise en place soit efficace. Nous avons quatre objectifs à atteindre pour cette année 2014.

Les grands objectifs 2014 sont les suivants : En premier lieu, la mise en place des nouveaux contrats de franchise, sans période d'essai, avec formation 'sur le tas' pour les entrepreneurs. Deuxièmement, la construction de 18 nouveaux kiosques pour atteindre les 25 kiosques prévus pour cette année 2014. Troisièmement, HERi doit sortir du placard, finir le low profile, mettre en avant une communication efficace. Ensuite, élargir le portfolio de produits/services proposés et enfin, professionnaliser l'offre vis-à-vis des partenaires

Section 3 : Les résultats découlant de ces stratégies

Dans cette section nous allons présenter les résultats de l'entreprise. Par rapport aux objectifs fixés, les résultats ont été peu satisfaisants.

Pour le premier objectif qui est la mise en place de nouveaux contrats de franchise sans période d'essai avec formation sur le tas, le résultat a été positif, le business model a été bien établi et a apporté une importante valeur ajoutée à l'entreprise.

Le second objectif était de construire 18 nouveaux kiosques énergétiques pour atteindre les 25 prévus pour l'année, 12 kiosques sur les 18 ont été construits dans différents villages.

Le troisième objectif pour l'entreprise était de sortir du placard c'est-à-dire de se faire connaître, il a été moyennement atteint, tout de même la création du site web du profil facebook et twitter ont été fait.

De même pour le quatrième objectif qui était d'élargir le portfolio de produits et services toujours plus innovant, il a été moyennement atteint, les nouveaux produits introduits n'ont pas été innovants, c'était essentiellement des produits des partenaires destinées à la achat-revente qui ne procurait pas de marge significative. Le dernier objectif était de professionnaliser l'offre vis-à-vis des partenaires, pour ce dernier aucun résultat n'a été tangible.

Continuant par les résultats par rapport au Contrôle des coûts de fonctionnement des progrès ont été fait mais les dépenses de fonctionnement restent trop élevées avec plus de 20.000 Euro par mois. Nous trouverons en annexe les tableaux concernant les résultats de l'entreprise (cf. annexe 7 et 8)

Continuant par les résultats par rapport au Réduction des coûts d'investissement pour la construction des kiosques, le résultat est positif, le coût d'investissement a pu être réduit par un nouveau design du kiosque et par l'utilisation de nouveaux matériaux. Les dépenses est passée de 18.000 à 8.000 Euro soit 10.000 Euro d'économie.

Chapitre III : ANALYSE STATISTIQUE : TEST DE KHI-DEUX

Ce chapitre est important dans le sens où il permettra de vérifier concrètement si les hypothèses sont confirmées ou infirmées. En effet, elle se divise en deux sections à savoir : Présentation de tous les tableaux indispensable pour le calcul de test de Khi2 et présentation du résultat selon cette méthode. Passons alors à la première section.

Section 1 : Présentation de tous les tableaux indispensable

Comme nous avons déjà présenté tous les tableaux qui ont été utilisés pour les calculs des teste de Khi2 dans le premier chapitre, nous allons tout de suite entamer par la présentation des tableaux des fréquences observées. Découvrons ainsi cette première section. Pour avoir les résultats clairs et compréhensibles, il est nécessaire de présenter les quatre tableaux concernant les relations entre capacité d'innovation, stratégie opérationnelle, compétence et innovation organisationnelle.

Nous tenons à préciser que compte tenu du nombre élevé de zéro dans l'effectif des réponses données, nous avons décidé de regrouper les réponses.

Présentons tout de suite le premier tableau.

Tableau 07 : Répartition des réponses concernant la capacité d'innovation au niveau des produits et qualité de services et changement au niveau de la stratégie opérationnelle

Innovation au niveau des produits	Changements au niveau de la stratégie opérationnelle		
	Peu important	Très important	Total
Peu important	0%	5%	5%
Très important	9%	86%	95%
Total	9%	91%	100%

Source : Auteur 2014

Le tableau 7 donnant les réponses concernant la capacité d'innovation au niveau des produits et qualité de services indique que plus du tiers des enquêtés avec 86% estiment que les changements au niveau de l'organisation sont très importantes. Passons au tableau suivant.

Tableau 08 : Répartition des réponses concernant l'association entre la capacité d'innovation des produits et qualité de service et les impacts stratégique au niveau des résultats

Innovation au niveau des produits et qualité de services	impacts stratégique au niveau des résultats		
	Peu satisfait	Satisfait	Total
Peu important	0%	5%	5%
Très important	65%	30%	95%
Total	65%	35%	100%

Source : Auteur 2014

Le tableau8 donnant les réponses concernant la capacité d'innovation au niveau des produits et qualité de services indique que plus de la moitié de l'effectif des interviewés avec 65% estiment que l'impact stratégique au niveau des résultats sont peu satisfaisant plus du quart de l'effectif des interviewés avec 30% estiment que les résultats sont satisfaisant.

Tableau 09 : Répartition des réponses concernant l'association entre compétences fondamentales et stratégie organisationnelle

Innovation au niveau des compétences	Changements au niveau de la stratégie organisationnelle		
	Peu important	Très important	Total
Peu important	5%	0%	5%
Très important	5%	90%	95%
Total	10%	90%	100%

Source : Auteur 2014

Les réponses sur l'innovation au niveau de la compétence et l'innovation au niveau de l'organisation, on peut constater que plus du 3/4 de l'effectif des interviewés avec 90% estiment que les changements au niveau de l'organisation est sont importantes, seul 5% des interviewés estiment que c'est peu important.

Section 2 : Présentation résultat test de Chi2

Dans cette section nous allons présenter les résultats du test de chi2 entre 'innovation au niveau des produits et l'innovation organisationnelle, qui est notre première hypothèse de même pour la compétence du personnel et l'innovation au niveau de l'organisation qui est la deuxième hypothèse. Découvrons alors la première sous-section.

2.1. Test de Chi2 pour la première hypothèse

La première hypothèse affirme que la capacité d'innovation au niveau des produits et qualité de service implique un changement au niveau de l'organisation pour pouvoir avoir un impact positif. Le tableau 10 est un récapitulatif des tests de chi2 sur capacité d'innovation des produits et qualité de services, de la stratégie et des impacts au niveau des résultats.

Un test de chi deux a été mené pour vérifier l'association entre les lignes et les colonnes pour chaque tableau. Le test de chi deux donne les valeurs suivantes, tableau 7 : la valeur observée chi2 est de 0,613, Au seuil de signification $\text{Alpha}=0,050$, p-value $0,434 > 0,050$; la dépendance entre ces deux variables *n'est pas significative*.

Pour tableau 8, la valeur de chi2 observée est 1,486 avec une marge d'erreur de 0,793 qui est supérieur au seuil de signification 0,050 ; la dépendance entre ces deux variables *n'est pas significative*. Ensuite, passons alors à la présentation de tableau qui récapitule le calcul du test de chi2 pour la deuxième hypothèse

Tableau 10 : Récapitulatif des tests de chi deux sur l'innovation des produits et qualité de services

Désignation	Valeur		Résultat
	Khi2	ϵ	
Tableau07: Répartition des réponses concernant la capacité d'innovation au niveau des produits et qualité de services et changement au niveau de la stratégie opérationnelle	0,613	0,434	Pas significatif
Tableau08: Répartition des réponses concernant l'association entre la capacité d'innovation des produits et qualité de service et les impacts stratégique au niveau des résultats	1,486	0,793	Pas significatif

Source : Auteur 2014

2.2. Test de Khi2 pour la deuxième hypothèse

La deuxième hypothèse affirme que pour disposer d'un impact positif, la disponibilité en compétence fondamentale favorisant la capacité d'innovation dans les ressources humaines implique des changements au niveau de l'organisation. Le tableau 11 est un récapitulatif des tests de chi2 sur l'association entre compétence fondamentale et stratégie organisationnelle.

Tableau 11: Récapitulatif des tests de chi deux sur l'innovation au niveau de la compétence

Désignation	Valeur		Résultat
	Khi2	ϵ	
Tableau09 : Répartition des réponses concernant l'association entre compétences fondamentales et changement au niveau de la stratégie organisationnelle	10,731	0,001	Très significatif

Source : Auteur 2014

Un test de chi deux a été mené pour vérifier l'association entre la compétence fondamentale favorisant l'innovation et les changements au niveau de la stratégie organisationnelle. Pour le tableau 9, la valeur de chi2 observée est 10,731 avec une marge d'erreur de 0,001 qui est inférieur au seuil de signification de 0,050 ; la dépendance entre les variables est *très significative*.

Conclusion partielle

Dans cette partie, on a pu déceler que pour l'entreprise l'apport de produits innovant ne s'accompagne pas de changement au niveau de la stratégie opérationnelle de l'entreprise. En effet il n'y a pas de stratégie marketing pour accompagner les produits, les stratégies sont surtout axées sur la réduction au niveau des divers coûts. Par contre le résultat n'a pas été très encourageant. Cependant, l'entreprise estime que l'innovation au niveau de la compétence du personnel est importante et implique des changements au niveau de l'organisation. L'entreprise estime une bonne équipe doit avoir une bonne connaissance de l'environnement mais surtout de la clientèle. Pour concrétiser l'étude, passons à la troisième et dernière partie qui est la discussion et les propositions de solutions.

Partie III

DISCUSSIONS ET

PROPOSITIONS DE

SOLUTIONS

Dans cette dernière partie de l'étude, les résultats obtenus à partir des enquêtes auprès de diverses Directions et au sein de l'entreprise HERi Madagascar, vont être interprétés, analysés et commentés. De ces discussions découleront des propositions de solutions adéquates et adaptées à la situation afin de participer à l'amélioration de la concordance entre l'innovation et la stratégie mise en œuvre.

Toutefois, nous ne devons pas perdre de vue les hypothèses de départ stipulant que l'obtention d'un impact positif à partir de la capacité d'innovation au niveau des produits et qualité de services offerts, implique des changements au niveau de la stratégie opérationnelle de l'entreprise, et la disponibilité en compétence fondamentale en ressources humaines, favorisant la capacité d'innovation, mène vers des changements dans la stratégie de l'organisation. Toutes les interprétations seront liées à ces hypothèses pour tester la pertinence de ces dernières. En ce sens, une analyse des résultats sera présentée, suivie des propositions.

Chapitre 1 : Discussion des résultats

Ce troisième chapitre est consacré aux discussions des résultats obtenus au cours du chapitre précédent.

Notre plan sera constitué de trois sections, à savoir : la discussion des résultats obtenus des questions posées. Cette première section va se baser sur les discussions de la capacité d'innovation de l'entreprise, la compétence du personnel, la deuxième sur les discussions sur la stratégie de l'entreprise, et on terminera avec la validation des hypothèses.

Section 1 : Analyse de la capacité d'innovation dans l'entreprise

On pourra déterminer dans cette section l'intérêt que l'entreprise porte à l'innovation. Pour cela on va analyser l'importance de l'innovation et dans quelle mesure innovée, mais avant mettons un point sur les compétences existantes au sein de l'entreprise.

1.1 La compétence du personnel

Le facteur humain est une ressource importante puisque rares sont les personnes compétentes qui correspondent au profil d'un poste pouvant assurer ce qui est nécessaire pour l'entreprise. Pour situer la rareté du facteur humain au sein de l'entreprise, elle est d'abord liée à l'objectif de l'entreprise. Cet objectif, étant basé sur la recherche d'un certain niveau de qualité, exige alors l'utilisation de ressources performantes, aptes à répondre aux attentes de chaque entité et à atteindre le résultat escompté.

D'après le tableau 8 : 42% des interviewés estiment que l'innovation au niveau des compétences est assez importante 33% pensent que c'est très important. En ce sens, l'entreprise met en place des ateliers et des formations pour améliorer la compétence de ses employés. Récemment, deux techniciens ont été envoyés en Allemagne pour suivre une formation de trois semaines sur l'énergie renouvelable, notamment l'énergie solaire. Le processus de recrutement est très strict, plusieurs étapes sont entreprises pour sélectionner le meilleur candidat, on procède d'abord par sélection de dossier ensuite un entretien et/ou des tests, une période d'essai et en tenant compte de l'expérience du prétendant au poste (cf. annexe 11). Il existe quatre départements au sein de l'entreprise à savoir département administration et finance, marketing, opération et logistique et terrain. Nous pourrions voir en annexe l'organigramme de l'entreprise (cf. annexe 2).

Des changements ont été apportés dans l'organisation de l'entreprise. En effet, plusieurs emplois ont été créés pour épauler le personnel dans la quête de performance. On peut citer

l'embauche de deux formateurs qui assureront l'apprentissage de chaque entrepreneur et par la suite, veillera au bon fonctionnement des activités dans chaque kiosque. De même, un directeur des opérations et logistique a été recruté récemment afin de permettre une bonne coordination dans toutes les activités de l'entreprise en amont mais aussi en aval. Un designer a également été recruté pour produire un manuel guide pour les entrepreneurs et aussi pour faire les supports de communication utiles à l'entreprise. (Exemple : vidéo pour les partenaires). Néanmoins, plusieurs licenciements ont été effectués pour diverses raisons pour le bien de la société. Ils sont au nombre de trois et ont divers motifs comme faute professionnelle, incompétence ou encore absence injustifiée etc. l'entreprise est intransigeant par rapport à la discipline, la rigueur et l'assiduité de ses employés, faute de quoi des avertissements et des sanctions disciplinaires sont appliqués, suivie si nécessaire d'un licenciement définitif. Trois autres personnes vont être remerciées suite à une restructuration de l'entreprise. Cette dernière est surtout due à un redressement financier de l'entreprise donc la diminution de ses charges.

D'après le tableau de l'annexes 10, un peu moins de la moitié de l'effectif des enquêtés avec 48,80% estiment que les besoins en compétence fondamentale de l'entreprise sont satisfaits (cf. annexe 10). Le personnel de l'entreprise a donc les compétences nécessaires qui pourraient favoriser la capacité d'innovation. La plupart des personnes enquêtées sont compétentes. La qualification et l'expérience existe au sein de l'entreprise mais la non maîtrise de l'environnement externe constitue son principale handicap. Nous tenons à préciser que c'est une entreprise qui a une équipe internationale. En effet tous les dirigeants de l'entreprise sont des étrangers et de nationalité différente. Ils n'ont pas connaissance de la situation réelle de Madagascar surtout en zone rurale ce qui peut aboutir à une de mauvaise décision ou l'application de stratégie inadéquate. Cependant leurs qualifications et leurs expériences apportent un bouillier à l'entreprise leur permettant de rebondir dans les situations difficiles.

1.2 L'innovation au niveau des produits et de la qualité de service

On peut constater que parmi tous les variables, l'innovation au niveau de la qualité de service et des produits prime pour l'entreprise. Le tableau 2 nous le prouve, en effet plus de la moitié de l'effectif des interviewés avec 56% estiment que l'innovation au niveau de la qualité de service et des produits est très importante. Effectivement, l'entreprise mise tout sur sa qualité de services et ces produits innovant pour avoir de la valeur ajoutée. La politique marketing de l'entreprise se focalise sur le produit au détriment des autres éléments du marketing mixe

comme la promotion. L'innovation se situe au niveau du business model appliqué par l'entreprise qui est un système de franchise pour la location de lampe solaire auprès de la population en zone rurale.

Étant donnée le prix des lampes qui est très élevé, l'entreprise a opté pour la location. Ainsi chaque soir un personnel du kiosque fait une tournée pour apporter les lampes aux clients, de même pour lendemain, pour les rapporter. Ce procédé est une première dans les zones rurales. Au niveau des produits, l'innovation se trouve dans divers produits. On peut citer pour commencer par le kiosque lui-même, un kiosque énergétique solaire dans des villages ruraux n'ayant pas accès à l'électricité constitue un changement considérable à la vie des paysans. On peut aussi citer le Pico Système Solaire 7000. Ce système a été développé selon les standards d'Ingénierie allemand pour répondre aux besoins quotidiens en énergie. Pour assurer la puissance et une fiabilité maximale, il utilise de puissantes batteries rechargeables au lithium-ion et la technologie des cellules monocristallines pour le panneau solaire. Il n'est pas comme les panneaux solaires traditionnels qui nécessitent une batterie, un convertisseur et un régulateur qui sont tous de dimension conséquente. Le PSHS 7000 quant à lui ne possède qu'une batterie rechargeable au lithium-ion très léger, englobant les trois éléments précédents. Cette batterie est accompagnée par un panneau solaire et deux lampes pendantes Fosera. (cf. Annexe 6 : les produits offerts).

Certes l'entreprise peut présenter des produits et services innovants, on ne peut dire qu'elle a une forte capacité d'innovation.

Section 2 : Discussions sur la stratégie

Dans cette section, nous analyserons les stratégies appliquées par l'entreprise et les résultats qui en découlent. Entrons tout de suite dans la première sous-section.

2.1 La stratégie appliquée

L'existence d'une stratégie bien définie est essentielle au sein d'une entreprise. Heri Madagascar rejoint cette vision, en effet d'après le tableau 18 (cf. Annexe 12), plus de la moitié des enquêtés, avec 53,50% estiment que l'existence et la bonne définition d'une stratégie est très important. Cependant, l'entreprise ne dispose pas d'une stratégie à long terme pour assurer la viabilité de ses produits et services. Ce qui est contradictoire. L'entreprise est actuellement focalisée sur ses charges opérationnelles qu'elle n'arrive pas à

stabiliser. Pour une entreprise en phase de lancement, l'existence d'une stratégie de pénétration du marché est primordiale pour ne pas être mort née. Si l'entreprise ne possède pas de part de marché, la réduction des coûts et charges opérationnels ne peuvent servir à grand-chose.

On peut constater par le deuxième chapitre des résultats que la stratégie de l'entreprise se tourne vers la réduction des coûts. Notons qu'un peu moins de la moitié des effectifs enquêtés avec 44% estime que l'innovation au niveau de la gestion des coûts est très importante. En effet, les coûts opérationnels de l'entreprise sont exorbitants, environ 20,000 Euro soit 300.000.000 Ariary par mois. HERi Madagascar applique une stratégie de domination des coûts.

Avec cette stratégie, l'entreprise cherche à réduire au maximum ses coûts (charges fixes et charge variables) pour pouvoir un minimum de profit. Cette stratégie peut s'expliquer par ce montant très élevé des coûts. Pour le département marketing, ce dernier est dû, premièrement, aux coûts de l'approvisionnement en produits. Tous les produits des bases de HERi sont fabriqués en Allemagne et acheminés par bateaux à Madagascar. Étant donné que l'entreprise n'a pas assez de stock disponible, le réapprovisionnement se fait fréquemment ce qui revient très cher. Deuxièmement, les kiosques énergétiques sont implantés dans des villages qui se situent à plus de 100km de Tana, les coûts de livraison restent considérables.

Pour le département terrain, le coût le plus élevé reste les frais occasionnés lors des nombreuses descentes notamment pour la reconnaissance et le choix des villages qui peuvent durer 1 mois. Tous les coûts y afférent sont alors supportés par l'entreprise : hébergement, alimentation, transports, indemnités etc. Pour les charges au sein de l'entreprise elle-même, une des charges fixes les plus élevées reste le salaire des employés. Cela est compréhensible dans la mesure où il y a beaucoup d'expatrié dans l'entreprise.

Notons que le salaire de base d'un technicien est approximativement de 500,000Ariary, ce des cadres s'élèvent à 1.000.000Ariary, pour les hauts dirigeants et expatriés est bien au-dessus. De plus, l'entreprise offre un certain confort à ses employés (ex : repas du midi offert pour tous les employés chaque jour, de même pour tous les boissons : café, thé, jus...). La cuisine est à disposition de tous. Les charges liées à l'entretien des trois (3) voitures 4*4 sont également conséquentes.

Piéger sous le poids de divers coûts et charges, l'entreprise s'est tournée vers une stratégie de réduction de coûts au détriment d'autres stratégies, peut-être plus adaptées à son environnement et à sa situation actuelle.

2.2 Analyse des résultats des stratégies appliquées.

D'après les résultats, tableau de l'annexe 4 et 5 on peut constater que l'entreprise est dans le rouge depuis son ouverture avec plus de 200.000.000 Ariary de perte par trimestre. Les coûts et les charges supportés par l'entreprise sont très conséquents par rapport au chiffre d'affaires qui sont très bas. L'entreprise est déjà en perte après la prise de compte de l'amortissement avant même les coûts opérationnels (cf. annexe 4 et 5). À ce rythme et en gardant son business model actuel, l'entreprise mettra 16 ans avant d'amortir totalement les coûts d'investissement. En ce sens, l'activité ne sera pas pérenne. Notons que le but de l'entreprise est de pouvoir avoir la capacité de s'autofinancer, cela est encore loin.

Des efforts ont cependant été faits. Pour les coûts d'investissement, l'entreprise a pu faire une économie de 10.000Euro. Les 7 premiers kiosques ont été préfabriqués en Allemagne acheminés par bateau à Madagascar afin de les installer. Le coût de ces kiosques était de 18.000Euro. Pour les nouveaux kiosques, l'entreprise a fait appel à des entrepreneurs malagasy et ont utilisés des matériaux locaux, les kiosques sont maintenant en dure.

Pour booster son activité, HERi veut être connu, cependant, elle ne pratique aucune stratégie de différenciation ce qui explique les résultats négatifs. Il n'y a pas de stratégie marketing concrète pour accompagner les produits pour atteindre le marché cible. L'entreprise n'a pas de stratégie pour pénétrer le marché mais se lance dans le tas. Nous avons pu constater que l'équipe marketing effectue surtout les suivies des activités, des ventes. Lorsque les ventes ne décollent pas, l'équipe organise un atelier pour trouver une solution (ex : l'application d'une promotion) et l'applique en attendant de meilleurs résultats, et ainsi de suite.

Par rapport à la réactivité de l'entreprise à offrir de produits innovants à sa population cible, aucune stratégie concrète n'est mise en place que ce soit pour l'introduction de nouveaux produits ou pour le positionnement des produits existants. Or la concurrence existe, bien qu'elle ne soit pas directe, les produits de substitution, à savoir les sources d'énergie traditionnelle comme le pétrole, la bougie et même les lampes torches sont largement moins cher. Elles constituent néanmoins une forte concurrence.

Les résultats ne sont donc pas très encourageants pour l'entreprise. Des mesures de redressement doivent être prises pour que l'entreprise puisse pérenniser son activité.

2.3 Impact stratégiques

Les kiosques énergétiques sont très innovants de même que les produits et le business model de l'entreprise. On peut également affirmer que les besoins en compétence sont satisfaits et pourtant le degré de satisfaction s'avère encore insuffisant, ce qui nous mène à dire qu'aucun changement n'a été entrepris au niveau de la stratégie opérationnelle de l'entreprise. Effectivement, la société se focalise sur la diminution des coûts opérationnels (charges fixes et variables).

Après une brève étude de marché, l'entreprise a directement lancé son activité sans avoir pénétré le marché. Théoriquement il est de prime abord nécessaire d'acquérir une part de marché suffisante avant de se positionner sur le marché. En effet, les prix des produits de HERi Madagascar sont nettement supérieurs aux prix des produits concurrents, prenons comme exemple la location d'une lampe solaire rechargeable qui s'élève à 300 Ar par jour soit 9000 Ar par mois pour les clients erratiques, 7500 Ar par mois pour les abonnés. Ces prix sont largement élevés compte tenu du pouvoir d'achat de la population cible.

D'après les enquêtes effectuées par l'entreprise, une famille habitant en zone rurale dépense en moyenne 1500 Ar en terme de source d'énergie : bougie, pétrole, piles électriques,...).

L'entreprise a paradoxalement opté pour une stratégie de positionnement au lieu de d'adopter une stratégie de pénétration de marché sans même avoir acquis une clientèle suffisante. Ce qui mène vers des résultats négatifs (cf. annexe8), on peut dire HERi Madagascar n'est pas réactive face à la situation du marché. Elle n'a pas entrepris de changement au niveau de la stratégie opérationnelle qui est très importante si elle veut avoir un avantage concurrentiel.

En générale, l'impact au niveau de la stratégie peut aussi être subdivisé en trois, soit l'entreprise grandit et accroît une part de marché, soit elle est en statu quo c'est-à-dire que l'entreprise stagne, la stratégie adoptée n'a pas apporté de changement aux résultats de la société, soit elle dépose le bilan et fait faillite. D'après l'analyse et commentaires cités ci-dessus, on peut alors déduire que dans notre cas, l'entreprise est en statu quo, durant ces deux années d'existence, il n'y a pas de grands changements au niveau ses résultats qui restent toujours négatifs. Sans projet redressement, l'entreprise risque de faire faillite.

Section 3 : Validation des hypothèses

Les résultats obtenus lors de nos enquêtes effectuées auprès de l'équipe de HERi Madagascar, nous ont permis voire la relation entre la capacité d'innovation au niveau des produits et qualités de service et stratégie opérationnelle. De même pour la compétence du

personnel favorisant l'innovation et stratégie organisationnelle. Afin de bien confirmer les hypothèses, les tests de chi deux menés tout au long de l'étude vont explicitement exprimés s'il y a une association entre capacité d'innovation et la stratégie opérationnelle, ainsi que la compétence du personnel et stratégie organisationnelle.

Hypothèse 1 : La capacité d'innovation au niveau des produits et qualité de services permettant l'obtention d'un impact positif, implique des changements au niveau de la stratégie opérationnelle de l'entreprise.

Les résultats des tests de Khi deux nous ont permis de vérifier cette première hypothèse. Autrement dit, le teste de Khi2 permet de vérifie s'il y a association entre les variables.

Pour l'association entre capacité d'innovation niveau des produits et qualité de services et la stratégie opérationnelle, le test d'indépendance du Kchi2 a donné les valeurs suivantes : la valeur observée chi2 est de 0,613 et la marge d'erreur est de 0,434. Nous avons pu en conclure que le test de Kchi2 **n'est pas significatif**. Autrement dit il n'existe pas d'association entre capacité d'innovation niveau des produits et qualité de services et la stratégie opérationnelle au sein de HERi Madagascar. En effet, ce dernier n'a pas de stratégie concrète pour accompagner ses produits. En réalité, l'innovation se trouve au niveau de la des procédés de l'entreprise ou le business model qui est le système de franchise pour la de location et commercialisation de lampes solaires dans les zones rurales de Madagascar. Ceci est une première pour la population cible. Cependant, l'inexistence de stratégie quelconque fait l'entreprise ne parvient pas à toucher sa cible donc ne permettant pas d'avoir un impact positif.

Pour l'association entre l'innovation au niveau des produits et qualité de services avec les impacts stratégiques au niveau des résultats, le test d'indépendance du Kchi2 a donné les valeurs suivantes : la valeur observée chi2 est 1,486 avec une marge d'erreur de 0,793. Nous avons pu en conclure que le test de Kchi2 **n'est pas significatif**. En effet, le service proposé par l'entreprise est certes innovante, cependant, il ne correspond pas aux attentes de la cible. Le système de location des lampes ne satisfait pas les paysans. Les gens de la campagne préfèrent avoir le sentiment d'appartenance, ils ne sont pas intéressés à louer un objet, ils préfèrent de loin acheter une fois pour toute, même si le prix est un peu élevé. De plus, les personnes en zones rurales sont généralement réticentes au changement. Un changement n'est réussi que s'il s'inscrit dans la durée. Or, si la curiosité parvient à enclencher de premières modifications au niveau des habitudes de la population, il est très rare que ces changements perdurent. Au bout quelques mois, l'attention de tous est passée à un autre sujet. Les

anciennes façons de faire reprennent le dessus, et le changement qui avait été engagé est rapidement oublié. Aussi, les produits proposés par HERi Madagascar sont relativement chers par rapport au pouvoir d'achat de la cible. La location journalière d'une lampe Fosera s'élève à 300 Ariary. Par contre à 300 Ariary un ménage peut acheter une bougie qui pourrait lui suffire pour 3 jours. Donc par soucis d'argent il ne deviendra pas client de la lampe. Notons que la comparaison en termes de dépense est très présente chez les personnes habitants en zone rurale. En effet, pourquoi payer plus lorsqu'on peut payer moins. Une source d'éclairage plus lumineuse et plus saine ne constitue pas un besoin mais plutôt un privilège qui n'est pas indispensable. De plus, à cause de la crise politique, le pouvoir d'achat des consommateurs a considérablement diminué même en zone rurale, c'est pourquoi les gens préfèrent économiser et ne dépenser que le nécessaire. L'entreprise doit donc mettre en œuvre une bonne stratégie afin de séduire sa cible à bénéficier des produits et services qu'elle offre.

Notre première hypothèse de départ est ainsi infirmée puisque pour l'obtention d'un impact positif, la capacité d'innovation n'implique pas de changement au niveau de la stratégie opérationnelle.

Hypothèse 2 : Pour avoir un impact positif, la disponibilité en compétences fondamentales dans les ressources humaines favorisant la capacité d'innovation, implique des changements dans la stratégie organisationnelle de l'entreprise.

Comme la première hypothèse, nous allons mettre en œuvre le test de Kchi2 pour vérifier l'association entre la compétence en ressources humaines et la stratégie de l'organisation. C'est-à-dire, à partir de résultat donnée par le test de Kchi2 on pourra savoir si notre hypothèse est confirmée ou infirmée.

Pour la relation entre la compétence en ressources humaines favorisant la capacité d'innovation et la stratégie de l'organisation, le test d'indépendance du Kchi2 a donné les valeurs suivantes : la valeur observée chi2 est de 10,731, la marge d'erreur est de 0,001. On a pu en conclure que le test de Kchi2 est **très significatif**. Autrement dit il existe une association entre la compétence en ressources humaines et la stratégie de l'organisation. On effect, la compétence est importante au sein de l'organisation.

Le contexte de la motivation se focalise sur l'étude des ressources humaines dans l'entreprise, plus précisément sur le système de motivation mis en place par cette dernière pour inciter les employés à donner les meilleurs d'eux-mêmes. Une bonne convivialité au sein de l'entreprise permet d'avoir un climat apaisant favorable au bon déroulement du travail.

Effet, la capacité d'innovation vient entre autres du facteur humain c'est-à-dire du personnel. Plusieurs changements ont été effectués dans l'entreprise notamment au niveau de l'organigramme. (cf. annexe 3) Par exemple, deux formateurs ont été recrutés récemment pour accompagner les entrepreneurs des kiosques dès l'ouverture pour un rapide apprentissage de ces derniers, et d'augmenter le chiffre d'affaire par kiosque. Un directeur des opérations a été recruté pour veiller à la bonne coordination des tâches à effectuer en amont et en aval de l'entreprise. De même, deux techniciens ont effectué une formation à l'étrangère pour une meilleure connaissance des installations solaires. Des ateliers de travail sont effectués tous les deux semaines afin de faire le point sur le travail accompli. Néanmoins des licenciements ont été effectués parce que certains employés nuisaient à l'entreprise par leur manque d'implication dans les tâches qui leur ont été confiées. On peut donc affirmer que les employés au sein de l'entreprise sont qualifiés et compétents.

Notre deuxième hypothèse de départ est confirmée puisqu'il y a une association entre la disponibilité en compétence fondamentale dans les ressources humaines favorisant l'innovation et le changement au niveau de la stratégie organisationnelle.

En bref, la capacité d'innovation de l'entreprise ne se ressent pas dans la stratégie qu'elle applique, ne conduisant pas à un impact positif au niveau des résultats. L'entreprise reste en statu quo. Concernant compétence fondamentale en ressources humaines, c'est un des moteurs qui pousse l'entreprise à être plus créatif et plus réceptif face à son environnement.

Pour continuer, nous allons passer au dernier chapitre intitulé analyse SWOT et recommandation.

Chapitre 2 : Analyse SWOT et recommandations

La situation actuelle de HERi n'est certainement pas satisfaisante. Le diagnostic de cette situation va nous permettre de présenter les forces, faiblesses, opportunités et menace de l'entreprise afin qu'elle puisse se redresser. De cette analyse, nous proposerons ensuite des solutions pour accompagner ce redressement.

Section 1 : Analyse SWOT

Comme l'indique le titre, cette section traitera l'analyse critique qui se fera sur quatre niveaux à savoir : forces, faiblesses, opportunités et menaces.

Premièrement, une des grandes **forces** de l'entreprise réside dans la compétence et la motivation de son personnel à persévérer malgré les résultats négatives. L'entreprise dispose de produits de très haute qualité de produits qui peuvent se vendre très bien en ville. Le concept unique du kiosque peut être une force pour les ONG œuvrant dans ce domaine. Jusqu'à maintenant, l'entreprise bénéficie d'un financement octroyé par son investisseur, lui permettant de ne pas mettre la clé sous la porte.

Les faiblesses de l'entreprise sont : premièrement, le non maîtrise de son environnement externe entraînant des mauvaises décisions des dirigeants. L'inadéquation du choix du business model avec la population cible. De plus la clientèle de l'entreprise est instable, beaucoup des clients sont des erratique. Enfin, il n'y a pas de stratégie concrète pour accompagner les produits et services.

Les opportunités de l'entreprise sont multiples. La collaboration avec les institutions de micro finance peut ouvrir un nouveau marché pour l'entreprise en s'appropriant les clients de l'institution. La pénétration du marché urbain peut être intéressante, l'entreprise peut se différencier par sa qualité de service et son prix moyen pour ce type de cible.

Les menaces résident dans la forte concurrence que ce soit en zone urbaine ou rurale. Ce sont les produits de substitution qui sont les plus présents. La crise politique et l'instabilité de l'économie constitue une menace parce que le pouvoir d'achat de la population se voit réduit considérablement. La présence de produits de mauvaise qualité à bas prix favorise la concurrence. Les populations ciblent comparent les produits de HERi aux produits chinois de mauvaise qualité avec lesquelles elles ont vécu de mauvaises expériences comme le Toughstuff, ce qui condamne déjà le produit avant même d'être essayé.

Après cette analyse de critique de l'environnement interne et externe de l'entreprise, nous entrons dans la deuxième section qui est la proposition de solution.

Section 2 : Solutions proposées

Les propositions de solutions ci-après, vont aider HERi Madagascar à résoudre ses problèmes, et à améliorer sa situation actuelle qui n'est certainement pas parfaite.

2.1 Solution au niveau de la stratégie adoptée

L'entreprise cherche à réduire ses coûts, afin d'y arriver, elle peut enlever tous les superflus et ne garder que ce qui est indispensable. C'est pourquoi nous proposons la stratégie Océan bleu¹² (cf. annexe 13). En effet, selon les auteurs, l'innovation sur un produit, un service, etc. doit créer et augmenter la valeur pour les clients et, dans le même temps, réduire ou éliminer les caractéristiques du produit et/ou les services qui ont moins de valeur pour le marché actuel ou à venir. Effectivement, pour générer une croissance rentable, l'entreprise qui se trouve dans un environnement concurrentiel saturé, où les produits se ressemblent de plus en plus et où la guerre des prix fait rage, doit s'affranchir des contraintes de son marché. Et, pour sortir de « l'océan rouge » de la concurrence, elle va devoir effectuer un saut de valeur, véritable déplacement stratégique qui aboutira à la création d'un espace de marché entièrement nouveaux, un océan bleu. La stratégie Blue Océan consiste à sortir de l'arbitrage coûts-différenciation et du dilemme de Porter à l'aide d'une démarche originale de décalage du positionnement globale de l'offre par rapport à l'offre standard de la concurrence et du marché. La concurrence entre les requins de l'océan rouge les conduit à s'entre-dévorer et à poursuivre une course à la taille, car seule la taille permet à la fois d'amortir les investissements nécessaires au lancement de nouvelles offres commerciales (différenciation) et de réduire sensiblement les coûts marginaux (pour obtenir les coûts les plus bas). Ce qui implique de tester de nouvelles idées d'offres commerciales, de nouvelles formes d'organisation et de nouvelles technologies. Les entreprises doivent posséder leur propre laboratoire de la création de valeur, d'où l'innovation véritable peut surgir.

¹² W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Stratégie océan bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques, Pearson Education, London (2010)

Les valeurs personnelles de chacun doivent être intégrées pour que les individus travaillent efficacement. Pour ce faire, un travail de groupe est le plus efficace. Nous proposons donc comme modèle de gestion, un des 4 styles de direction proposés par LIKERT qui est le style participatif. En effet, nous pensons que la participation du personnel dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise et des diverses décisions au sein de l'entreprise serait plus fructifiant. De par le fait que, les cadres dirigeants de la société sont presque tous des étrangers, le partage de savoir, de savoir-faire et de l'expérience de tous serait plus judicieux pour l'entreprise. Cette dernière sera de ce fait, plus apte à cerner et à maîtriser son environnement externe.

2.3 Solution par rapport à la qualité de services et des produits innovants de l'entreprise

Même si l'entreprise a une capacité d'innovation, elle doit être accompagnée par une stratégie précise et concrète. En se focalisant sur le produit, l'entreprise tend à négliger les autres éléments du marketing mix à savoir prix, placement et promotion, qui sont aussi des facteurs qui pourraient améliorer la rentabilité de l'entreprise. Une politique de promotion pour chaque kiosque doit être mise place.

Il ne faut pas généraliser mais spécifier les promotions pour les différents villages afin de maximiser le profit par village. Pour les produits, il faudrait renforcer le positionnement des lampes par rapport à la concurrence, donc trouver une valeur ajoutée pour attirer la cible à adhérer à l'offre. En effet, le positionnement est basé sur la perception de l'offre.

2.4 Choix d'un business model plus adapté

Le système de location de appliquer actuellement ne trouve pas franc succès au niveau de la population cible. Pour être rentable, il est préférable de se tourner vers d'autres moyens pour pénétrer le marché. Pour cela nous avons quatre propositions à avancer.

2.4.1 Augmenter les revenus du système de kiosque actuel en combinaison avec un projet HAGRI (centré sur les débouchés)

Le projet HAGRI est projet tourné vers l'agriculture qui vise à vendre des produits agricoles comme les semences, engrais, matériels divers... aux agriculteurs dans la région où le kiosque est implantés. Le but de ce projet est d'augmenter le rendement et la productivité des cultivateurs afin que leur pouvoir d'achat augmente en conséquence pour qu'ils puissent au

long terme bénéficier des services du kiosque. Nous proposons donc de combiner l'activité avec ce projet.

2.4.2 Vente urbaine des lampes et systèmes pico-solaires

Nous proposons donc la vente urbaine des lampes solaires et des systèmes pico-solaire. La cible serait surtout centrée vers les Institution de micro-finance (**IMF**) et les Organisation à but non lucratif (**ONG**), ainsi que d'éventuellement grandes entreprises. Le système est simple et léger idéale pour les descentes en zones rurales ou pour les projets des ONG.

2.4.3 Une combinaison d'une IMF avec un kiosque afin de partager le bâtiment :

Nous proposons cette solution parce qu'elle permettra à l'entreprise d'étendre son réseau de kiosque sans faire des dépenses d'investissement. L'objectif est donc d'utiliser le bâtiment des IMF et d'y intégrer un espace comme dans les kiosques actuelles. C'est d'autant plus intéressant puisqu'il n'y a plus de sélection de village à faire. La plus grande avantage est qu'on pourrait exploiter la clientèle de l'institut de micro finance qui est déjà bien définie et ainsi vendre les produits par le biais des crédits qu'octroi ces institues à ces clients. C'est donc un joint-venture.

2.4.4 Vente du kiosque "Clé en Main"

Cette dernière solution est donc de vendre le concept de kiosque à des ONG et/ou entreprises. Cette solution est proposée pour les ONG désirant électrifier leurs bureaux en brousse, et/ou pour les ONG ayant besoin d'électricité pour leurs projets et/ou voulant électrifier des villages. Vente d'un "concept" de kiosque qui est durable et profitable au niveau de l'entrepreneur et qui engendre un impact social positif. Vente du service de marketing pour le kiosque en option.

2.5 Solution en termes de compétence et changement au niveau de l'organisation

Même si que les besoins en compétence de l'entreprise sont satisfaits, nous proposons quelques solutions pour améliorer le résultat de l'entreprise. Trois solutions seront donc proposées.

2.5.1 Changement au niveau de l'organisation

Étant donnée le changement de stratégie dans la section précédente, Nous proposons quelques changement au niveau de l'organigramme de l'entreprise. La tâche du service marketing ne sera plus limitée au suivie des ventes, le département marketing sera réparti en cinq services à savoir Soutien kiosques actuelles (Brand Manager), Nouveaux produits kiosques, Partenariats (IMF & Hagri), Clef-en-main et Ventes urbaines (pico-solaire). Cela étant fait pour une bonne répartition des tâche afin d'optimiser les ressources.

2.5.2 Solution en termes de contrôle

En terme de contrôle, nous proposons à l'entreprise de recruter un «contrôleur de gestion » afin de pouvoir maîtriser la conduite raisonnable de l'organisation, en prévoyant les évènements et en s'adaptant à l'évolution, en définissant les objectifs, en mettant en place les moyens , en comparant les performance passées et futures. En effet, le contrôle de gestion permet le contrôle, la mesure, la gestion et l'analyse de l'activité de l'organisation.

2.5.3 Maintenir les formations

Pour la maîtrise totale des techniques et technologies que l'entreprise utilise, les formations régulières doivent être maintenues pas justes pour les techniciens mais pour tous les personnels de l'entreprise. Des ateliers de travail et des travaux d'équipe doivent être réalisés régulièrement pour une bonne circulation des informations, pour discuter les points de vue différents et le partage d'expérience pour avoir une vision globale de la situation de l'entreprise.

Conclusion partielle

La troisième partie du mémoire parle de l'analyse des résultats obtenus lors des enquêtes et entretiens, c'est-à-dire, une interprétation de la relation capacité d'innovation, changement stratégique, besoin en compétence fondamental stratégie organisationnelle, se référant toujours aux hypothèses de départ. Ensuite, une analyse de la marque selon le modèle FFOM est suivie de propositions de solutions améliorer la stratégie appliquée par l'entreprise face l'innovation.

Nous allons ainsi clore notre étude en répondant à la problématique et en confirmant ou infirmant les hypothèses de départ.

CONCLUSION

CONCLUSION GENERALE

Ce travail de recherche intitulé « Capacité d'innovation face à la mondialisation, impact stratégique » a pour objet de démontrer l'importance de l'innovation et des impacts stratégiques au sein de l'entreprise HERi Madagascar.

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 l'entreprise HERi 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 la capacité d'innovation et les impacts stratégiques y afférente, sans passer par la documentation, il serait très difficile de cerner le sujet. Outre la consultation des livres, l'internet a pu compléter les études académiques poursuivies à l'université et nous donne les bagages nécessaires pour la rédaction du mémoire. La deuxième méthode de collecte, nous avons effectué un stage au sein de l'entreprise en utilisant un questionnaire d'enquête pour demander les opinions du personnel de HERi MADAGASCAR sur les objectifs de l'innovation et l'impact au niveau de la stratégie. La méthode hypothético-déductive, c'est-à-dire la vérification des faits sur terrain précédée par les théories d'auteurs, cours magistral, et divers documents, a été la méthode utilisée pour mener à bien notre analyse pour la réalisation de ce mémoire. Ensuite, Quarante-trois 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, l'analyse SWOT, le test de Chi deux ont permis de vérifier d'une manière scientifique la cohérence des informations obtenues tout au long de l'étude. Ces derniers nous ont permis de vérifier les hypothèses de recherche, À cet effet, nous avons émis comme première hypothèse : « L'obtention d'un impact positif à partir de la capacité d'innovation au niveau des produits et qualité de services offerts, implique des changements au niveau de la stratégie opérationnelle de l'entreprise», et la deuxième hypothèse : «La disponibilité en compétence fondamentale en ressources humaines, favorisant la capacité d'innovation, mène vers des changements dans la stratégie organisationnelle». Ces deux hypothèses entraînent deux principaux résultats à savoir les résultats concernant la capacité d'innovation de l'entreprise et les impacts sur la stratégie.

Concernant les résultats sur la capacité d'innovation, nous avons présenté plusieurs tableaux montrant l'importance de l'innovation au sein de l'entreprise. On a pu découvrir à l'aide de ces tableaux que l'innovation au niveau des produits et de la qualité de services offerts est estimée la plus importante puisque plus de la moitié de l'effectif des personnes enquêtées avec 56% le confirme. Vient ensuite l'innovation au niveau de l'organisation, en effet plus de la moitié de l'effectif des personnes enquêtées avec 51% estiment que c'est assez important. Concernant l'innovation au niveau de la compétence du personnel, 41% soit un peu moins de la moitié de l'effectif des enquêtés estiment que c'est assez important. De même l'innovation au niveau de la gestion des coûts, un peu moins de la moitié de l'effectif des enquêtés avec 44%, estiment que c'est très important.

On a pu constater dans le résultat que l'innovation de l'entreprise se trouve au niveau de son business model qui est un système de franchise pour la location et la commercialisation de lampes solaires dans les zones rurales de Madagascar. L'innovation au niveau des produits peut être située par rapport à la population cible parce qu'en effet, les produits proposés par l'entreprise sont innovants pour eux et peuvent engendrer des changements dans leur vie. Cependant, la capacité d'innovation au niveau des produits et qualité de service n'implique pas de changement au niveau de la stratégie opérationnelle de l'entreprise.

La stratégie de l'entreprise se tourne d'un côté surtout la réduction des coûts opérationnels et les coûts d'investissement et de l'autre dans la recherche de revenus supplémentaires au détriment de stratégie marketing adéquate. En ce sens, l'entreprise n'a pas de stratégie bien

définie pour accompagner ses produits et pour différencier ou positionner ce dernier afin d'obtenir une part de marché importante et d'un impact positif.

D'après le tableau 10 des annexes, un peu moins de la moitié de l'effectif des enquêtés avec 48,80% estiment que les besoins en compétence fondamentale de l'entreprise sont satisfaits. Le personnel de l'entreprise a donc les compétences nécessaires qui pourraient favoriser la capacité d'innovation.

En effet, l'innovation au niveau de la compétence est importante pour l'entreprise. Des changements ont été entrepris au sein de l'organisation notamment l'ajout et la suppression de postes dans le but d'optimiser les ressources assurant la performance et d'accroître la capacité d'innovation des employés de l'entreprise. De plus l'entreprise organise régulièrement des ateliers et donne des formations à ses employés pour une amélioration constante de leurs compétences.

Aussi par la vérification des hypothèses de départ, on a pu relever que les tests de chi deux n'ont pas été significatifs concernant l'association entre la capacité d'innovation au niveau des produits et services offerts et la stratégie opérationnelle de l'entreprise. En effet le test de chi deux donne les valeurs suivantes : la valeur observée χ^2 est de 0,613 avec une marge d'erreur de 0,434, on peut conclure qu'au seuil de signification Alpha égale à 0.050 ; la dépendance **n'est pas significative**.

La deuxième hypothèse a donné les résultats selon lesquels le test de chi deux mené pour comprendre l'association entre la disponibilité en compétence favorisant l'innovation et la stratégie organisationnelle de l'entreprise a été **très significatif**. En effet la valeur observée χ^2 a été respectivement de 10,731 avec une marge d'erreur de 0,001.

De ces résultats de l'étude s'enchaînent ensuite les analyses. Dans cette partie, nous avons expliqué et interprété les résultats obtenus en montrant notre implication.

On a pu discuter dans le premier chapitre, les résultats obtenus lors de l'enquête effectuée. On ne peut pas dire que l'entreprise a une très forte capacité d'innovation. Certes leurs produits sont innovants mais c'est au niveau du business model de l'entreprise, qui est un système de location et de commercialisation de lampes solaires que l'innovation est le plus perçue. L'entreprise ne dispose pas d'une stratégie à long terme pour assurer la viabilité de ses produits et services. L'entreprise se tourne vers la réduction des coûts. On a pu remarquer que les coûts opérationnels (charges fixes et charge variables) de l'entreprise sont excessivement élevés. C'est pourquoi, elle se focalise sur la stabilisation de ces derniers au

détriment d'autres stratégies mieux adaptées permettant le redressement de sa situation actuelle.

Dans sa stratégie, l'entreprise cherche à réduire au maximum ses coûts (charges fixes et charge variables), cette stratégie peut s'expliquer par ce montant très élevé des coûts opérationnelle supporter par l'entreprise.

Les vérifications des hypothèses ont dévoilé que la capacité d'innovation au niveau des produits et qualité des services permettant l'obtention d'un impact positif n'implique pas de changement au niveau de la stratégie opérationnelle. En effet, l'entreprise ne prend pas réellement en compte les stratégies opérationnelles en rapports avec ses produits. Néanmoins, elle effectue les contrôles et le suivi des activités.

Par contre, la disponibilité en compétences fondamentales en ressources humaines favorisant la capacité d'innovation, implique des changements au niveau de la stratégie organisationnelle de l'entreprise. En effet, plusieurs changements ont été effectués au niveau du personnel de l'entreprise, notamment le recrutement de formateurs afin d'améliorer la compétence et afin d'être tout de suite opérationnel. Un directeur des opérations a été recruté pour veiller à la bonne coordination des tâches à effectuer en amont et en aval de l'entreprise. Et même quelques licenciements ont été effectués. Toujours dans un esprit de recherche d'une performance, de qualité de travail, de rigueur, de sens des responsabilités l'entreprise n'hésite pas à faire le tri parmi ses salariés.

L'entreprise a opté pour une stratégie de positionnement au lieu de d'adopter une stratégie de pénétration de marché sans même avoir acquis une clientèle suffisante. Ce qui mène vers des résultats négatifs, HERi Madagascar n'est pas réactive face à la situation du marché. Elle n'a pas entrepris de changement au niveau de la stratégie opérationnelle qui est très importante si elle veut un avantage concurrentiel.

Après analyse, on peut alors déduire que dans notre cas, l'entreprise est en statu quo, la stratégie adoptée n'a pas eu d'incidence conséquence au niveau des résultats de l'entreprise par rapport aux produits et services qu'elle propose. Les résultats restent négatifs. Sans projet de redressement l'entreprise risque de faire faillite.

Après s'en suit une analyse SWOT qui nous a permis de faire un diagnostic sur les forces et faiblesse ainsi que les opportunités et menaces de l'entreprise.

À l'issue de l'analyse, des recommandations sont présentées dans le but de montrer notre contribution à renforcer la place de la stratégie au sein de l'entreprise.

Dans la stratégie de l'entreprise, nous recommandant la stratégie océan bleu qui consiste à enlever tous les surplus pour ne garder que ce qui est essentiel. En effet, l'entreprise doit créer et augmenter la valeur pour les clients et, dans le même temps, réduire ou éliminer les caractéristiques du produit et/ou les services qui ont moins de valeur pour le marché actuel ou à venir. De plus l'entreprise devrait encourager l'initiative et la participation des employés pour une meilleure compréhension des problèmes auxquels elle est confrontée.

Nous avons aussi proposés des solutions par rapport choix d'un business model plus adapté et des changements à effectuer au sein de l'organisation.

Enfin, nous achevons ici ce mémoire de fin d'études, cette étude n'analyse n'est qu'une partie des points essentiels de la capacité d'innovation et des impacts stratégiques. Cependant, Nous espérons que l'entreprise HERi Madagascar prendra en considération ces solutions proposées et nous espérons qu'elle puisse être pérenne et se développer de plus en plus pour atteindre sa devise « Together we grow »

Nous tenons tout de même à préciser que ce que nous avons avancé dans nos suggestions ne prétendent pas résoudre tous les problèmes liés aux impacts de l'innovation au sein d'une entreprise, beaucoup d'autres facteurs n'ont pas été considérés dans notre travail de recherche. Mais les recherches continuant, nous espérons pouvoir étudier certains d'entre eux pour mettre en pratique notre capacité de gestionnaire en organisation, entre autre

La capacité d'innovation au niveau des produits et qualité de service permettant l'obtention d'un impact positif, n'implique donc pas des changements au niveau de la stratégie opérationnelle de l'entreprise.

Pour avoir un impact positif, la en compétences fondamentales dans les ressources humaines favorisant la capacité d'innovation, implique réellement des changements dans la stratégie organisationnelle de l'entreprise.

Nous avons ainsi investigué tout au long de ce mémoire afin de décortiquer la capacité d'innovation et les impacts stratégiques face à la mondialisation.

La question qui se pose est donc la suivante : Quels sont les indicateurs à prendre en compte en matière de stratégie pour que l'innovation constitue un facteur clé de succès ?

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles :

Cadieux Louise, DBA Ugo Denis et Oliver Germain : « Une lecture stratégique de la transmission d'entreprise : Le cas *Guy Degrenne* » Académie de l'Entrepreneuriat, octobre 2007

Cafler Jacques « L'innovation par franchise- culture d'entreprise et innovation » édition Presse du CNRS - Page 62

CHAN Kim et MAUBORGNE Renée - L'innovation - Collection Harvard Business

Review - Edition d'organisation 2003

Chan Kim, Mauborgne Renée (2010), Stratégie océan bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques, Pearson Education, London

Ducreux Jean- Marie, Kachaner Nicolas et Abate René du Boston Consulting Group: « Le grand livre de la stratégie » Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles 2009, page 37-42

JOHNSON Gerry, SCHOLLES Hevan, FRERY Frédéric “Stratégique” édition Pearson Education, 2002

Maxwell Andrew *First steps for innovators*, Canadian Innovation Centre, 2006

Sachwald Frédérique, « *Travaux et recherches de l'Ifri* », Paris, Masson, 1994, 488 p.

COURS:

Cours de Méthodologie, Université d'Antananarivo, 2012-2013, quatrième année en gestion, tronc commun

Cours d'Organisation d'Entreprise, Université d'Antananarivo, 2009-2010, première année en gestion,

Cours Principe et technique management, Université d'Antananarivo, 2012-2013, quatrième année en gestion, tronc commun

Webographie : (date comprise entre : Juin – Juillet 2014)

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

Innovation et compétitivité

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

Innovation

www.herimada.com

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

L'innovation

LISTE DES ANNEXES

Annexe01 : Questionnaire d'enquête.....	x
Annexe02 : Organigramme de l'entreprise HERi MADAGASCAR avant restructuration.....	xiv
Annexe03 : Organigramme de l'entreprise HERi MADAGASCAR après restructuration.....	xv
Annexe 04 : Les réseaux de kiosque HERi MADAGASCAR.....	xvi
Annexe 05 : Portefeuille de produits HERi.....	xvi
Annexe 06 : Les autres produits de HERi MADAGASCAR.....	xvii
Annexe 07 : Tableau récapitulant la situation financière moyenne mensuelle par kiosque.....	xviii
Annexe 08 : Tableau récapitulant la situation financière trimestrielle pour sept kiosques.....	xviii
Annexe 09 : Tableau de répartition des réponses sur l'élément le plus impactant sur la stratégie.....	xix
Annexe 10 : Tableau de répartition des réponses sur les besoins satisfaits en termes de compétences fondamentales.....	xix
Annexe 11 : Tableau de répartition des réponses concernant les critères de recrutement.....	xix
Annexe 12 : Tableau de répartition des réponses concernant l'importance de l'existence de la stratégie.....	xx
Annexe 13 : Figure explicative de la stratégie océan bleu par Kim et Mauborgne.....	xx
Annexe 14 : Extrait de saisie.....	xxi
Annexe 15 Logo de l'entreprise.....	xxiii

Annexe 1 : Questionnaire d'enquête

QUESTIONNAIRE

Dans le présent questionnaire, il existe différentes questions qui entrent dans le cadre de notre démarche, donc il ne vous reste plus qu'à y répondre avec franchise.

Merci de votre participation.

1-Parmi la liste suivante, cochez un élément qui a **un impact très important sur la stratégie de l'entreprise**. Ne cochez qu'une seule réponse.

Compétence du personnel	
Qualité de service	
Produits innovants	
Résultats	
Intensité concurrentielle	
Motivation du personnel	
L'évolution du marché	

2- Notez sur une échelle de 1 à 5 **l'importance portée sur la capacité d'innovation au niveau des produits et qualité de services** dans votre entreprise

1=Sans importance	2=peu important	3=important	4=assez important	5=Très important

3- Notez sur une échelle de 1 à 5 **l'importance portée sur la capacité d'innovation au niveau de l'organisation** dans votre entreprise

1=Sans importance	2=peu important	3=important	4=assez important	5=Très important

4- Notez sur une échelle de 1 à 5 **l'importance portée sur la capacité d'innovation au niveau informationnel** dans votre entreprise

1=Sans importance	2=peu important	3=important	4=assez important	5=Très important

5- Notez sur une échelle de 1 à 5 l'importance portée sur la capacité d'innovation au niveau de compétences fondamentales dans votre entreprise

1=Sans importance	2=peu important	3=important	4=assez important	5=Très important

6- Notez sur une échelle de 1 à 5 l'importance portée sur la capacité d'innovation au niveau de la gestion des coûts dans votre entreprise

1=Sans importance	2=peu important	3=important	4=assez important	5=Très important

7-Notez de 1 à 5 l'importance de la culture d'entreprise au sein de votre firme au niveau de votre entreprise.

1=Sans importance	2=peu important	3=important	4=assez important	5=Très important

8- Les besoins en compétences fondamentales de l'entreprise ont tous été satisfaits.

1=pas du tout satisfait	2=peu satisfait	3=Satisfait	4=assez satisfait	5=tout à fait satisfait

9- L'impact stratégique au niveau des résultats a été positif ?

1=pas du tout satisfait	2= peu satisfait	3= Satisfait	4= assez satisfait	5=tout à fait Satisfait

10- Notez de 1 à 5 l'importance d'un changement au niveau de la stratégie opérationnelle de l'entreprise

1=Sans importance	2=peu important	3=important	4=assez important	5=Très important

11- Notez de 1 à 5 l'importance d'un changement au niveau de la stratégie organisationnelle de l'entreprise

1=Sans importance	2=peu important	3=important	4=assez important	5=Très important

12-Comment procédez-vous au recrutement du personnel ? Ne cochez qu'une seule case.

• Par test	
• Par sélection de dossier	
• Par année d'expérience	
• Autres	

11-Est-ce qu'il y des formations dans votre entreprise ?

OUI ☐

NON ☐

Si oui, passez à la question suivant, si non passez directement à la question n°15

12-Quand est-ce-que vous le faite : ne cochez qu'une seul case

• Mensuellement		Cas exceptionnel	
• Annuellement		Après l'embauche du personnel	

13-Quels sont les objectifs de la formation ?

.....

14- L'existence de stratégie au sein de l'entreprise est-elle importante ?

1=Sans importance	2=peu important	3=important	4=assez important	5=Très important

15- Quelles solutions proposez-vous pour avoir des impacts positifs au niveau de la stratégie ?

.....

.....

• **Fonction du participant :**

Sexe : F ☐ H ☐

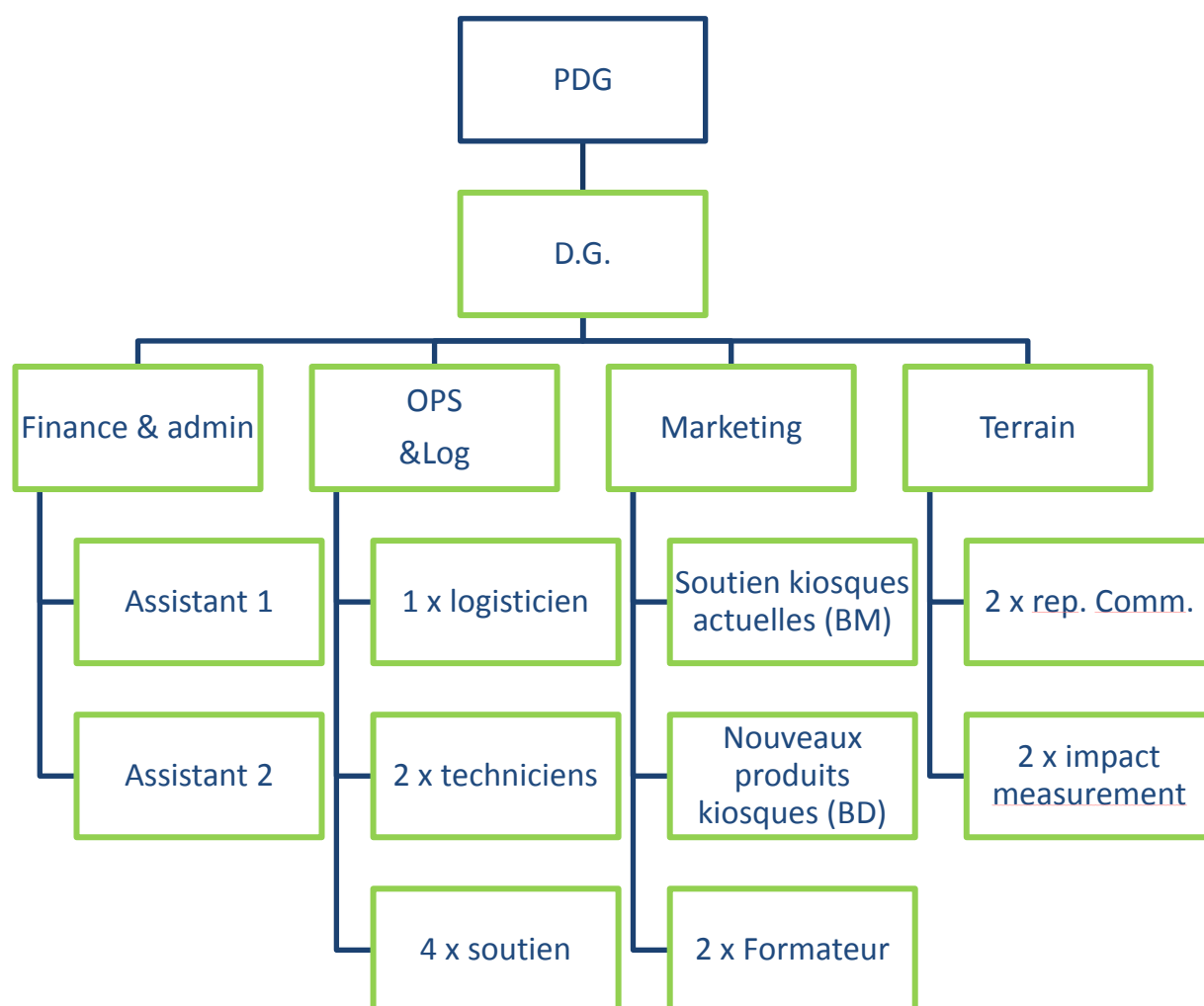
Situation matrimoniale

Célibataire ☐ Marié(e) ☐ Divorcé(e) ☐ Veuf(e) ☐

Poste occupé(e) :

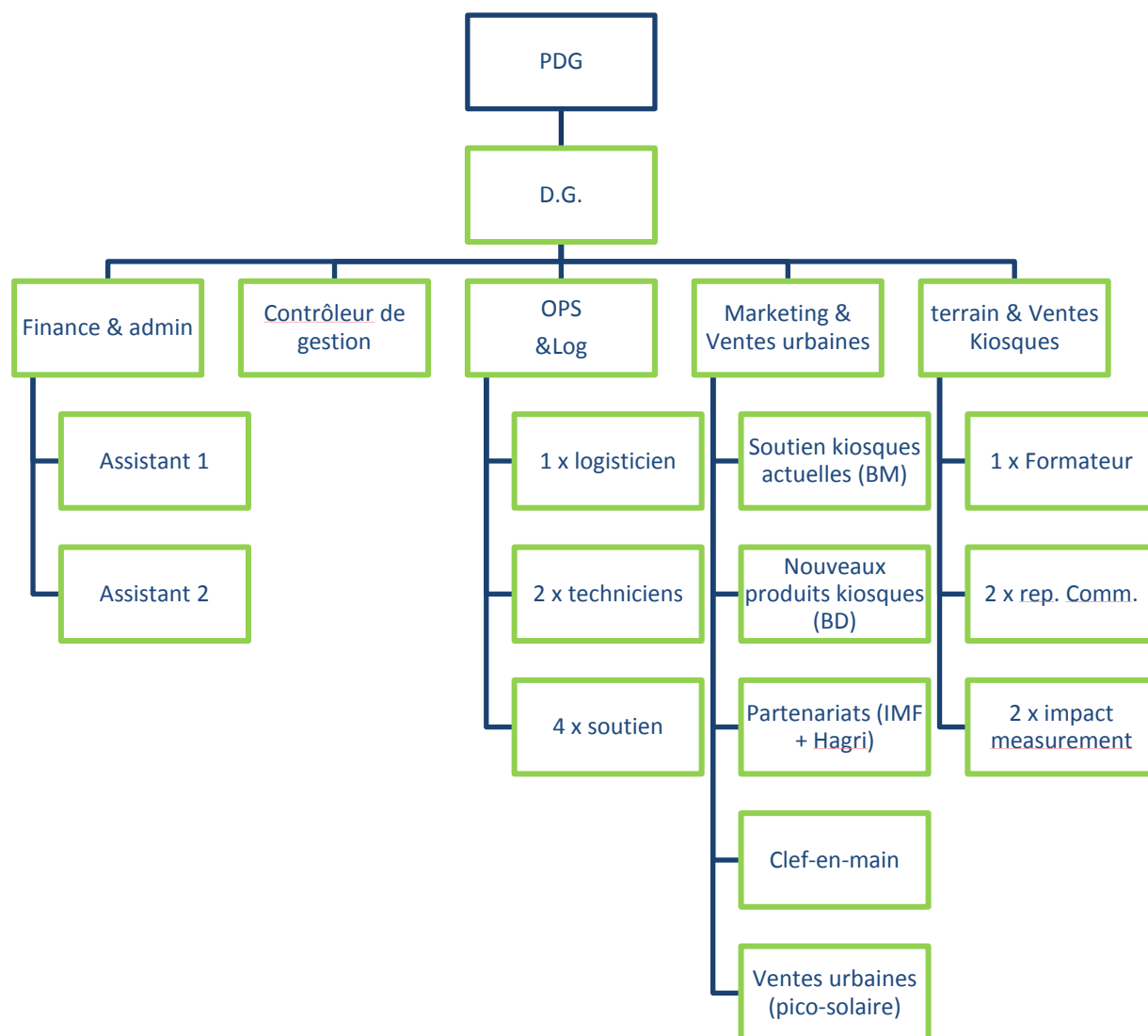
Mes vifs remerciements !

Annexe 2 : Organigramme de l'entreprise HERi MADAGASCAR avant restructuration



Source : HERi MADAGASCAR

Annexe 3 : Organigramme de l'entreprise HERi MADAGASCAR après restructuration



Source : HERi MADAGASCAR

Annexe 4 : Les réseaux de kiosque HERi MADAGASCAR



Source : HERi Madagascar Mai 2014

Annexe 5 : Portefeuille de produits HERi (à la carte)



Source : HERi Madagascar Mai 2014

Annexe 6 : Les autres produits de HERi MADAGASCAR

1- Fosera Panneaux solaires HS 7000 Kit Solaire



2- Frigo solaire STECA PF166



3- Imprimante CANON PIXMA MP2400



Source: HERi MADAGASCAR

Source: HERi MADAGASCAR

Annexe 7 : Tableau récapitulant la situation financière moyenne mensuelle par kiosque

Situation moyenne par Kiosque Mensuelle		
TOTAL TRIMESTRE DE 7 KIOSQUES	Moyenne Par Kiosque	Euro
CA Net	793,578.34 MGA	240.48 €
Coût d'achat	653,959.69 MGA	198.17 €
Marge Brut	139,618.65 MGA	42.31 €
Amortissements (Kiosque, Batterie	483,142.02 MGA	146.41 €
Résultat net avant coût opérationnel	- 343,523.36 MGA	- 104.10 €

Source : HERi Madagascar

Annexe 8: Tableau récapitulant la situation financière trimestrielle pour 7 kiosques

Situation Trimestre (Avril,Mai et Juin)		
TOTAL TRIMESTRE DE 7 KIOSQUES	Trimestre	Euro
CA Net	17,844,435.48 MGA	5,407.40 €
Coût d'achat	14,651,711.44 MGA	4,439.91 €
Marge Brute	3,192,724.04 MGA	967.49 €
Amortissements (kiosque, Systeme)	10,145,982.32 MGA	3,074.54 €
Résultat net avant coût opérationnel	- 7,097,258.28 MGA	- 2,150.68 €
Coût opérationnel	199,817,114.38 MGA	60,550.64 €
Résultat Heri	- 206,914,372.66 MGA	- 62,701.33 €

Source : HERi Madagascar

Annexe 9 : Tableau de répartition des réponses sur l'élément le plus impactant sur la stratégie

impact stratégie		
Eléments	Nb	%
compétence du personnel	8	18,60%
évolution du marché	6	14,00%
motivation du personnel	3	7,00%
Produits et services innovants	10	23,30%
qualité de service	4	9,30%
résultat	12	27,90%
Total	43	100,00%

Source : Auteur 2014

Avec 23,30% les produits et services innovants ont le plus d'impact sur la stratégie suivie de la compétence du personnel avec 18,60%.

Annexe 10 : Tableau de répartition des réponses sur les besoins satisfaits en termes de compétences fondamentales

besoins satisfaits		
Niveau de satisfaction	Nb	%
pas du tout satisfait	2	4,70%
peu satisfait ²	18	41,90%
satisfait ³	21	48,80%
tout à fait satisfait	2	4,70%
Total	43	100,00%

Source : Auteur 2014

Un peu moins de la moitié de l'effectif des enquêtés avec 48,80% estiment que les besoins en compétence fondamentale sont satisfaits.

Annexe 11 : Tableau de répartition des réponses concernant les critères de recrutement

recrutement		
Critères de recrutement	Nb	%
autres: ça dépend des cas par postes	2	4,70%
par année d'expérience	4	9,30%
par sélection de dossier	18	37,20%
par test	19	41,90%
Total	43	100,00%

Source : Auteur 2014

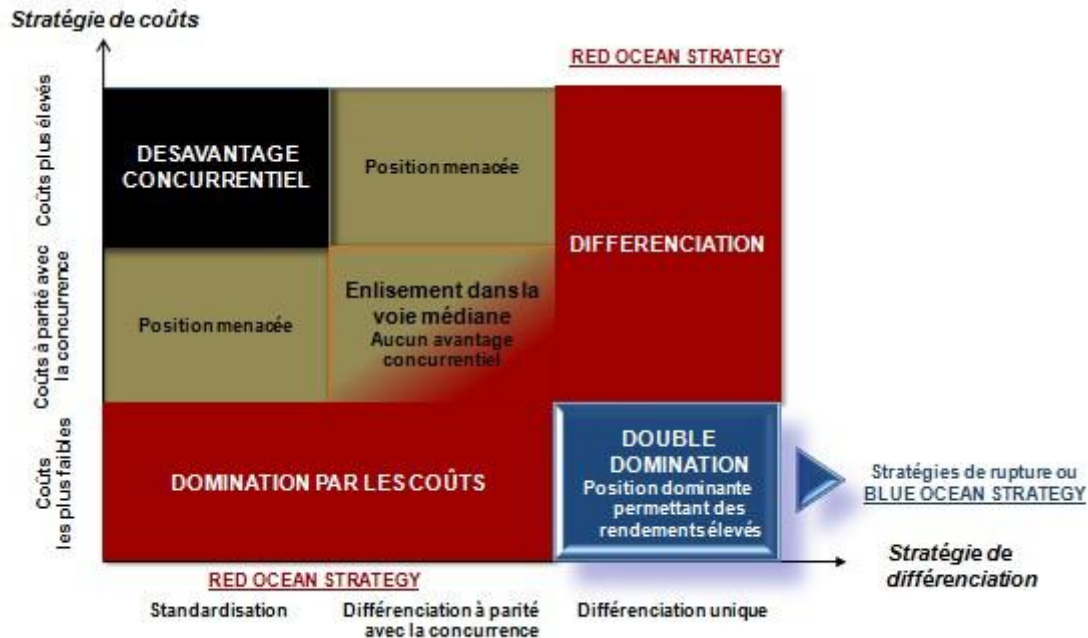
Annexe 12 : Tableau de répartition des réponses concernant l'importance de l'existence de la stratégie

l'existence de la stratégie		
Niveau d'importance	Nb	%
assez important4	6	14,00%
important3	14	32,60%
très important	23	53,50%
Total	43	100,00%

Source : Auteur 2014

Plus de la moitié des enquêtés, avec 53,50% estiment que l'existence et la bonne définition d'une stratégie est très important.

Annexe 13 : Figure explicative de la stratégie océan bleu par Kim et Mauborgne



Source : Blue Ocean Strategy par W. Chan Kim et Renée Mauborgne, chercheurs au Blue Ocean Strategy Institute à l'INSEAD

Annexe 14 : Extrait de saisie

Individus	1 impact stratégie	2 importance innovation	3 innovation organisation	4 innovation informationnelle	5 innovation compétence	6 innovation gestion	7 importance culture	8 besoins satisfaits	9 impact résultat
1	produits innovants	assez important4	assez important4	important3	important3	très important5	très important5	satisfait3	peu satisfait2
2	produits innovants	assez important4	important3	important3	assez important4	assez important4	important3	peu satisfait2	satisfait3
3	produits innovants	très important5	assez important4	important3	important3	peu important2	assez important4	peu satisfait2	peu satisfait2
4	résultat	important3	assez important4	très important5	assez important4	important3	important3	satisfait3	satisfait3
5	produits innovants	très important5	assez important4	très important5	important3	très important5	très important5	tout à fait satisfait	peu satisfait2
6	qualité de service	important3	peu important2	peu important2	très important5	important3	peu important2	peu satisfait2	peu satisfait2
7	compétence du personnel	très important5	assez important4	très important5	très important5	très important5	assez important4	néant	néant
8	compétence du personnel	très important5	assez important4	important3	très important5	assez important4	assez important4	peu satisfait2	peu satisfait2
9	évolution du marché	assez important4	assez important4	assez important4	assez important4	assez important4	assez important4	satisfait3	satisfait3
10	qualité de	peu	important3	peu important2	assez	important3	peu	peu	peu

	service	important2			important4		important2	satisfait2	satisfait2
11	motivation du personnel	très important5	très important5	très important5	assez important4	très important5	assez important4	assez satisfait4	assez satisfait4
12	compétence du personnel	assez important4	assez important4	important3	très important5	assez important4	important3	satisfait3	satisfait3
13	compétence du personnel	très important5	très important5	assez important4	assez important4	assez important4	assez important4	satisfait3	satisfait3
14	résultat	assez important4	assez important4	assez important4	important3	très important5	important3	peu satisfait2	peu satisfait2
15	produits innovants	très important5	important3	important3	assez important4	très important5	très important5	peu satisfait2	peu satisfait2
16	résultat	très important5	très important5	assez important4	très important5	très important5	assez important4	pas du tout satisfait	pas du tout satisfait
17	résultat	très important5	très important5	très important5	très important5	assez important4	important3	satisfait3	satisfait3
18	évolution du marché	très important5	assez important4	important3	assez important4	très important5	assez important4	peu satisfait2	peu satisfait2
19	résultat	assez important4	très important5	très important5	très important5	assez important4	assez important4	satisfait3	satisfait3
20	résultat	très important5	peu important2	assez important4	peu important2	important3	assez important4	satisfait3	satisfait3
21	évolution du marché	très important5	assez important4	assez important4	assez important4	très important5	très important5	assez satisfait4	assez satisfait4
22	produits innovants	assez important4	assez important4	important3	important3	très important5	très important5	satisfait3	satisfait3
23	produits innovants	assez important4	important3	important3	assez important4	assez important4	important3	peu satisfait2	peu satisfait2
24	produits innovants	très important5	assez important4	important3	important3	peu important2	assez important4	peu satisfait2	peu satisfait2
25	résultat	important3	assez important4	très important5	assez important4	important3	important3	satisfait3	satisfait3

Source : Auteur 2014

Annexe 15 : Logo de l'entreprise



Source : HERi Madagascar

TABLES DES MATIERES

REMERCIEMENTS	i
RESUME.....	ii
SOMMAIRE	iii
GLOSSAIRE	iv
LISTE DES ABREVIATIONS	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
INTRODUCTION.....	vii
Partie I	6
MATERIELS ET METHODES DE RECHERCHE.....	6
CHAPITRE I : MATERIELS.....	7
Section 1 : Présentation de l’entreprise	7
1.1 Contexte général : Marché de l’énergie malgache	7
1.2Présentation de l’entreprise	8
Section 2: Liste des matériels utilisés.....	11
2.1 Type de documents.....	11
2.2 Logiciel d’aide.....	12
2.3 Les fournitures employées.....	12
2.4 Questionnaire.....	12
CHAPITRE II : METHODOLOGIE D’APPROCHE.....	14
Section1 : Démarche méthodologique.....	14
1.1Travaux préparatoires.....	14
1.2Les personnes enquêtées.....	15
Section 2 Analyse et traitement des données.....	16
2.1 Le test de chi deux.....	16
2.2 Analyse SWOT.....	17
2.3 Limites de la recherche.....	17
Section 3 : Cadre théorique de l’étude	17
3.1 Innovation.....	18
3.1.1L’innovation selon quelques auteurs.....	18
3.1.2 La capacité d’innovation en ressources humaine	19
3.1.3 Notion de compétence fondamentale	20
3.2 La stratégie en générale.....	21
3.2.1 Généralités.....	21
3.2.2 Stratégies d’entreprise	22

3.2.2.1 Premier niveau de stratégie : la stratégie d'entreprise	22
3.3.2.2 Second niveau de stratégie : la stratégie par domaine d'activités	23
3.3.2.3 Troisième niveau de stratégie : la stratégie opérationnelle	23
3.2.3 Les caractéristiques de la stratégie	23
3.3 La stratégie organisationnelle	24
Partie II	27
LES RESULTATS DE	27
L'ETUDE	27
CHAPITRE I : L'importance de l'innovation pour l'entreprise	26
Section 1 : La qualité des personnes enquêtées	26
2.1 L'importance de la capacité d'innovation au sein de l'entreprise	27
CHAPITRE II : Les impacts stratégiques	30
Section 1 : La stratégie appliquée	30
1.1 Stabilisation des coûts de fonctionnement	30
1.2 Réduction des coûts d'investissement (coûts du kiosque)	31
1.3 Augmentation des revenus recherche de revenus complémentaires	31
Section 2 : Les grands objectifs de cette stratégie	31
Section 3 : Les résultats découlant de ces stratégies	31
Chapitre III : ANALYSE STATISTIQUE : TEST DE KHI-DEUX	33
Section 1 : Présentation de tous les tableaux indispensable	33
Section 2 : Présentation résultat test de Chi2	34
2.1. Test de Chi2 pour la première hypothèse	35
2.2. Test de Khi2 pour la deuxième hypothèse	35
Partie III	37
DISCUSSIONS ET	37
PROPOSITIONS DE	37
SOLUTIONS	37
Chapitre 1 : Discussion des résultats	38
Section 1 : Analyse de la capacité d'innovation dans l'entreprise	38
1.1 La compétence du personnel	38
1.2 L'innovation au niveau des produits et de la qualité de service	39
Section 2 : Discussions sur la stratégie	40
2.1 La stratégie appliquée	40
2.2 Analyse des résultats des stratégies appliquées	42
2.3 Impact stratégiques	43
Section 3 : Validation des hypothèses	43

Chapitre 2 : Analyse SWOT et recommandations	47
Section 1 : Analyse SWOT.....	47
Section 2 : Solutions proposées.....	48
2.1 Solution au niveau de la stratégie adoptée.....	48
2.3 Solution par rapport à la qualité de services et des produits innovants de l'entreprise	49
2.4 Choix d'un business model plus adapté	49
2.4.1 Augmenter les revenus du système de kiosque actuel en combinaison avec un projet HAGRI (centré sur les débouchés).....	49
2.4.2 Vente urbaine des lampes et systèmes pico-solaires	50
2.4.3 Une combinaison d'une IMF avec un kiosque afin de partager le bâtiment :	50
2.4.4 Vente du kiosque ''Clé en Main''	50
2.5 Solution en termes de compétence et changement au niveau de l'organisation.....	50
2.5.1 Changement au niveau de l'organisation.....	51
2.5.2 Solution en termes de contrôle	51
2.5.3 Maintenir les formations.....	51
CONCLUSION.....	52
 BIBLIOGRAPHIE.....	 vii
LISTE DES ANNEXES.....	ix
TABLES DES MATIERES.....	xxiii