

SOMMAIRE

Remerciements

Sommaire

Liste des abréviations

Listes des figures et tableau

Introduction

Chapitre I : Matériels et Méthodes..... 6

 Section1 : Matériels..... 6

 Section2 : Méthodes..... 20

Chapitre II : Résultats..... 25

 Section1 : Comportements managériaux..... 25

 Section2 : « Manuel qualité »..... 32

 Section3 : Analyse FFOM..... 34

Chapitre III : Discussions et Recommandations..... 37

 Section1 : Discussions..... 37

 Section2 : Recommandations..... 47

Conclusion

Bibliographie et Webographie

Annexes

Table des matières

LISTE DES ABREVIATIONS

CA : Conseil d'Administration

CCCE : Caisse Centrale de la Coopération Economique

CG : Contrôleur de Gestion

CNaPS : Caisse Nationale de Prévoyance Sociale

DAA : Direction des Appuis et des Activités

Dép AFC : Département des Affaires Foncières et Contentieuses

Dép FIN : Département Financier

Dép INFO : Département Informatique

Dép RH : Département des Ressources Humaines

DG : Directeur Général

DO : Directeur des Opérations

FFOM : Forces Faiblesses Opportunités et Menaces

IRSA : Impôts sur les Revenus Salariaux et Assimilés

OSTIE : Organisme Sanitaire Tananarivienne Inter-Entreprise

PODC : Planification Organisation Direction Contrôle

RH : Ressources Humaines

Sce : service

Sce Pers : service Personnel

SEIMad : Société d'Equipement Immobilier de Madagascar

SEURMad : Société d'Equipement Urbain et Rural de Madagascar

SIM : Société Immobilière de Madagascar

SMQ : Système de Management de Qualité

SWOT: Strengths Weaknesses Opportunities Threats

LISTE DES FIGURES

Figure n°01 : Organigramme de la SEIMad	8
Figure n°02 : La Grille managériale de Blake et Mouton.....	15
Figure n°03 : Les 7 styles de commandement.....	17
Figure n°04 : Organigramme de la DAA	18
Figure n°05 : Cartographie des processus.....	40

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°01 : Diagramme de GANTT des activités.....	24
--	----

INTRODUCTION

Une entreprise, est une organisation destinée à produire des biens et des services sur le marché. Ces biens et services sont produits dans le but de satisfaire les clients mais surtout de dégager des profits pour l'entreprise. Ainsi, la première vocation des entreprises consiste à dégager un surplus.

Pour pouvoir se procurer d'un profit significatif, l'entreprise se doit de vendre ces biens ou services qu'elle produise. Les biens se traduisent par les produits mis sur le marché, mais les services indiquent les prestations fournies aux tiers.

Dans le plus général des cas, avant d'aboutir à un produit final qu'on peut nommer OUTPUT, des matières premières appelés INPUT doivent subir diverses transformations. Cela se fait à partir de nombreux processus interdépendants qui aboutiront à la fin à la production des produits finaux devant être adéquats à l'attente des clients.

Ces transformations sont devenues possibles pour l'entreprise grâce aux nombreux moyens utilisés. A titre indicatif, plusieurs exemples peuvent être cités : les moyens humains, les moyens matériels, les moyens financiers..... Ces composants sont primordiaux pour une entreprise car en leur absence, elle ne peut produire aucun bien ; en conséquence elle ne pourra pas non plus recevoir des bénéfices et pas de profit implique la probabilité de déclin de la société.

Ces moyens ou composants de l'entreprise sont indispensables et interdépendants car ils entrent tous en jeu dans sa réussite. Mais parmi ces composants, il existe un élément très important, non négligeable qui participe au sort de chaque entreprise. Ce sont les moyens humains. En effet, même face au grand progrès technique et technologique de nos jours, l'homme est un élément irremplaçable qui contribue en grande partie à l'évolution d'une entreprise. Selon Henri Mintzberg, « l'homme est le facteur clé d'une organisation »¹. Ainsi, on peut dire que toute organisation nécessite des moyens humains.

Seulement, les hommes doivent accomplir des attributions bien définies. Ainsi, chacun d'eux doivent savoir leurs tâches au sein de l'entreprise. Pour raison, il est nécessaire que certaines personnes de ce groupe d'hommes se doivent de gérer toute l'équipe pour éviter les malentendus et les mauvaises organisations. Cette situation va, par la suite, entraîner des

¹ MINTZBERG H., -Planifier à gauche et gérer à droite -, Paris, Harvard l'Expansion, 1976, p 85-96.

discordances au sein de la société. Toutefois, ces personnes ne doivent pas être n'importe qui, elles doivent être des personnes qui savent « manager » ses collègues. Elles doivent donc savoir le sens du « management » qui est perçu comme un processus nécessaire à la gestion d'une entreprise.

Selon THIETARD, « le management, est une action ou un art ou une manière de conduire une organisation, de la diriger, de la planifier dans son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines de l'Entreprise »². Il peut être défini aujourd'hui de manière très générale comme l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion de l'Entreprise pour conduire ou pour piloter l'action des individus. Le management cherche à diriger le mieux que possible les Ressources Humaines en gérant toutes les directions du facteur de travail de plus en plus considéré comme le facteur de savoir. Le management recherche ainsi l'efficacité et l'efficiency, par exemple dans le recrutement, la formation, la motivation et la participation, la communication, les relations sociales, la gestion des connaissances et compétences. Il ne peut pas se limiter à un modèle plaqué à toutes les organisations mais s'adapter aux caractéristiques des Entreprises pour doper au mieux les Ressources Humaines et conduire les hommes vers les objectifs déterminés.

Dans plusieurs cas, certaines personnes pensent que « gestion » et « management » sont deux mots synonymes. Pour eux, ils ont les mêmes significations. Cette pensée est archifausse car ces deux mots ne signifient pas vraiment la même chose. En effet, la « gestion » correspond à toutes les dimensions tant stratégiques, qu'opérationnelles. Pour gérer une entreprise, il se doit de faire des choix en permanence pour qu'elle puisse survivre. Ainsi, la gestion peut se définir comme la science des choix de prise de décision quelque soit la taille et l'objectif de l'entreprise en question.

Dans ce cas, le management concerne la prise de décision permanente par le manager, mais aussi la gouvernance et direction des individus. Le management se traduit par l'ensemble « direction/ gestion ».

Ainsi, pour mener une équipe, un manager doit aussi avoir une bonne notion de gouvernance. Ici, le mot « gouvernance » prend deux sens : dans un premier cas il désigne l'ensemble des mécanismes qui permettent de contrôler et de réguler les comportements des dirigeants. Dans ce sens donc, la gouvernance signifie tout simplement que d'autres parties prenantes, internes

² Raymond Alain Thiétard, « Le Management », 13ème édition, 2012.

ou externes à l'entreprise participent au contrôle des comportements des dirigeants de cette entreprise. D'ailleurs, cette définition est soutenue par CHARREAU qui a dit : « qu'il y a des systèmes de contrôle externe tels que le marché des biens et services, le marché des dirigeants et l'environnement légal, politique et réglementaire ; et des systèmes de contrôle interne tels que les actionnaires, l'équipe des dirigeants, les employés subalternes et le conseil d'administration »³. Dans le second cas, « l'action de gouverner » signifie : administrer, commander, diriger⁴. Cette situation permet de constater que le « management » est plutôt en liaison avec ce second sens du terme. Dans ce cas, une bonne gouvernance signifie donc tout simplement : bonne administration et bonne direction. Cela mène à dire qu'un bon manager doit accomplir quatre grandes actions principales qui sont les PODC (Planification, Organisation, Direction et Contrôle). Mais en plus de cela, il doit aussi se mettre en liaison avec les parties prenantes que ça soit interne ou externe. Ainsi, pour qu'une entreprise reste pérenne à long terme, les dirigeants doivent appliquer cette technique de management.

En effet, cette théorie est bien généralisée mais il peut se rencontrer des cas divers selon les pays. Dans le cas de Madagascar, où la crise économique liée à la crise politique demeure déjà depuis bien longtemps, les entreprises ont du mal à s'en sortir, surtout les entreprises privées qui n'ont aucune liaison avec l'Etat. Les dirigeants de certaines entreprises, bien qu'une bonne connaissance théorique de la politique de management, ils n'appliquent pas leurs acquis ; ils font juste en sorte que leurs entreprises ne plongent pas dans la faillite. Leur objectif n'est plus « la performance de l'entreprise » mais juste dégager un profit qui pourra permettre à la société de survivre. Presque la majorité des entreprises malgaches vivent donc au jour le jour sans plus se soucier de l'atteinte de l'objectif fixé au début.

« La performance » peut se définir par les termes « efficacité et efficience ». Une entreprise est efficace si elle atteint son objectif et elle est efficiente si elle atteint cet objectif fixé à moindre coût. La performance peut se mesurer sous des critères qualitatifs. Dans ce cas, elle peut être mesurée à partir de l'image, de la qualité, de la notoriété ou même de la culture,... . A titre indicatif, la performance sociale et la performance organisationnelle peuvent être citées. Mais elle peut aussi être mesurée sous des critères quantitatifs comme la part de

³ Charreaux G, vers une théorie de la gouvernance d'entreprise et comptabilité, in G. CHARREAU. Le gouvernement des entreprises, corporategovernance, Théorie et faits, Economica, 1997

⁴ Dictionnaire de Français LAROUSSE

marché, les chiffres d'affaires, les marges....C' est à partir de cette approche que peut se dégager par exemple la performance financière ou la performance économique.

L'atteinte des objectifs à moindre coût doit dépendre principalement des dirigeants car, c'est lui qui gouverne, dirige et planifie tout au sein de la société.

La question qui se pose consiste de savoir : les comportements managériaux influent-ils vraiment sur la performance de l'entreprise ?

Ainsi, l'objectif de ce mémoire est de comprendre et de savoir les comportements adoptés par les managers malgaches et de situer à quel niveau se place la performance des entreprises malgaches, cela en fonction de ces comportements adoptés. C'est pour cette raison que le thème : « comportements managériaux des entreprises malgaches et performance » a été choisi.

Une bonne gouvernance de l'entreprise se traduit normalement par de bons comportements des managers. A cet effet, une entreprise performante est l'image d'une bonne gouvernance grâce à l'application de ces bons comportements par les managers. Ainsi, il peut être supposé que les comportements managériaux ont une influence massive sur la performance de l'entreprise.

Pour pouvoir répondre à ce problématique, une descente sur terrain a été faite et par le biais d'un stage professionnel au sein d'une société strictement malgache nommée SEIMad. Ce sont les informations collectées au sein de cette société qui ont permis d'élaborer ce présent mémoire. Mais à part cela, les acquis théoriques et les divers ouvrages ont été aussi très utiles.

Pour mieux répondre à ces objectifs, cet ouvrage se divisera en trois grandes parties suivant la norme IMMRED. Le premier chapitre intitulé « matériels et méthodes » concerne tous les outils utilisés et les méthodes appliquées pour la rédaction de ce mémoire. Cette première partie est le fondement de toute démarche scientifique. Pour cela, elle se divisera à son tour en deux sections. La première section « matériels » évoquera la présentation générale de notre zone d'étude qui est la SEIMad ; mais aussi les différents outils théoriques et pratiques utilisés pour aboutir à notre résultat de travail. La deuxième section intitulée « méthode », définira les méthodes de collecte et de traitement des données ; c'est aussi dans cette section que seront mises en exergue les difficultés rencontrées ; et enfin sera présenté le chronogramme des activités lors du stage.

Le second chapitre, par la suite, s'intitule « résultat ». Dans ce chapitre sera abordé le vif du sujet. Ainsi, en général, ce chapitre tentera de répondre à la problématique. Pour cela, il sera divisé en trois grandes sections selon le rapport des entrevues et des questionnaires utilisés. Ainsi, la première section fera entendre les réponses des subordonnées, c'est-à-dire le personnel de la société SEIMad. La seconde section, citera les comportements adoptés par les managers de cette entreprise. Les résultats seront divisés en deux selon le poste hiérarchique du manager. Enfin, une dernière section dénommée « manuel qualité » sera insérée car les exigences de ce manuel aident les managers à bien se comporter pour assurer la réussite de la société.

Enfin, le dernier chapitre se nomme « discussions et recommandations ». Cette partie se divisera en deux sections. La première section intitulée « discussions » concerne l'analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces. L'outil d'analyse choisi est la FFOM ou SWOT pour la traduction anglaise. Après cette analyse, dans les « recommandations » seront proposées les solutions les plus favorables à l'entreprise.

CHAPITRE I : MATERIELS ET METHODES

Section1 : Matériels

Cette section met en exergue tous les outils utilisés pour entamer le travail de recherche. Ainsi, la société choisie qui n'est autre que la SEIMad sera présentée ; les outils utilisés, que ce soit théoriques ou autres y seront aussi abordés.

1-1 : Présentation de la SEIMad

PRESENTATION GENERALE

La SEIMad est une société qui œuvre dans le secteur immobilier à Madagascar. Elle est créée vers les années 1960 et a pour raison sociale : Société d'Equipement Immobilier de Madagascar (SEIMad). Elle siège au 24, rue Refotaka Tsaralalana Antananarivo Madagascar. La SEIMad est une Société Anonyme d'Etat ayant pour capital social 271.760.000 Ariary et dont l'objet général est le développement du secteur habitat à Madagascar.

En effet, en Janvier 1965, dans le cadre de la politique de logement du gouvernement d'antan, il a été créé le 25 Janvier 1965 une société d'Economie Mixte appelée « Société Immobilière de Madagascar » (SIM) qui a été chargée notamment de construire des habitations pour les foyers à faible revenu. Le 21 Janvier 1966, une autre société également d'Economie Mixte dénommée Société d'Equipement Urbain et Rural de Madagascar (SEURMad) a vu le jour. Plus tard, la SEIMad est née de la fusion de ces deux sociétés d'Economie Mixte suivant les dispositions des statuts types fixés par le décret n°70-087 du 28 Janvier 1970 (J.O.R.M du 07 Février 1970-page 303). Ensuite, en application des articles 197 à 203 de la Loi 2003-036 du 30 Janvier 2004, la SEIMad a du été transformée en Société Anonyme soumise aux dispositions de la dite Loi et des Lois subséquentes ainsi que des nouveaux statuts du 29 Aout 2008, et ce en application des Articles 947, 948 et 949 de la dite Loi.

Depuis sa date de création jusqu' en 1984, la SEIMad en tant que Société d'Economie Mixte avait bénéficié de financements de la part de la Caisse Centrale de la Coopération Economique (CCCE) destinés à la construction de logements économiques pour des ménages à faible revenu. L'octroi du crédit de logement par la CCCE s'est arrêté en 1985, ce qui avait provoqué l'arrêt brusque de la production de logements subventionnés à Madagascar. Ce ne fut qu'en 1988 que la société, avec ses propres moyens, a pu redémarrer ses activités

immobilières et foncières en lançant les opérations de « vente directe » tout en continuant l'exploitation des anciens parcs. Jusqu' à présent, la société possède un important parc immobilier au nombre de 7740 logements repartis dans tout Madagascar. Par ailleurs, la société, est membre fondateur du « Réseau habitat de la Francophonie » qui est un organisme international.

La SEIMad a toujours fixé comme objectif l'accession à la propriété immobilière à Madagascar.

Jusqu' en 2002, le capital social de la SEIMad était de 172.000.000 Ariary divisé en 86000 actions de 2000Ariary chacune. Lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire en date de 22 Novembre 2002, le capital social a été porté à 271.760.000Ariary par incorporation d'une partie des réserves pour investissement.

Ainsi, le capital social actuel est de 271.760.000Ariary divisé en 86000 actions de 3160Ariary chacune ; comme il a été décidé de porter la valeur nominale de 2000 à 3160Ariary.

Ces actions sont reparties en deux catégories. L'Etat Malagasy dispose la majorité des actions. Ainsi, il détient les 84275 actions soit 98% de toute la totalité. A son tour, la Commune Urbaine détient 1500 actions qui représentent les 1,75% du total. De ce fait, le total des actions des actionnaires publics qui se place dans la catégorie A est à 85775.

La catégorie B qui représente les actionnaires privés ne détient que 225 actions soit 0,25% du total des actions seulement.

Ces deux catégories d'actions confèrent à leur propriétaire les mêmes droits et obligations. En effet, il est à souligner que la part de l'Etat a été portée à 84.275 actions par la rétrocession par l'AFD (ex-Caisse Centrale de Coopération Economique-CCCE) à l'Etat des 13.271 actions qu'elle détenait, et ce en vertu de l'acte de cession en date du 17 septembre 1998.

ORGANIGRAMME DE LA SEIMad

Pour mieux connaître la hiérarchie de la société SEIMad, un organigramme sera présenté.

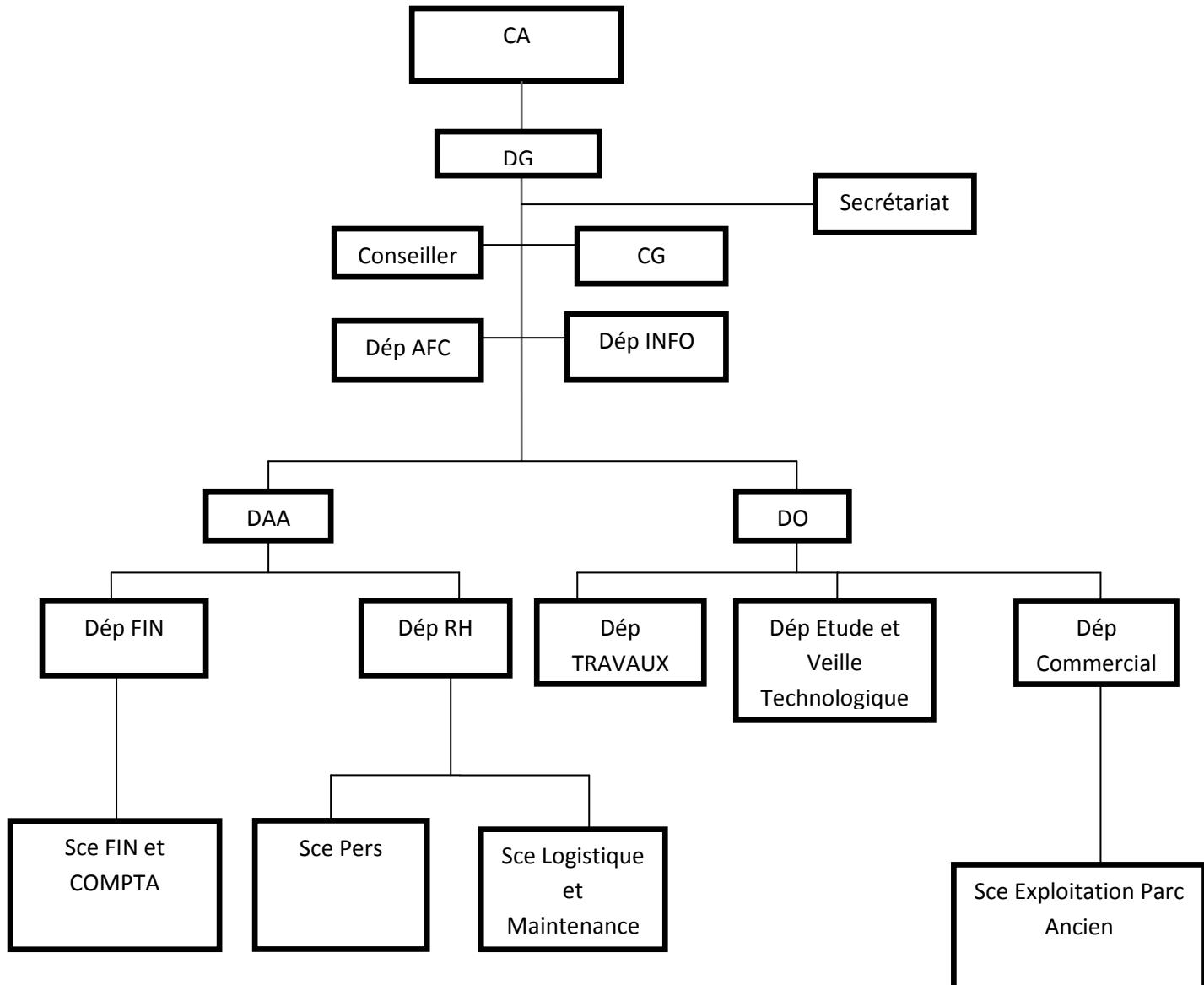


fig n°01 : Organigramme de la SEIMad

Source :SEIMad

CA: Conseils d'Administration

DG: Direction Générale

CG: Contrôle de Gestion

Dép AFC: Département des Affaires Foncières et Contentieuses

Dép INFO : Département Informatique

DAA : Direction des Activités d'Appui

DO : Direction des Opérations

Dép FIN : Département Financier

Dép RH : Département des Ressources Humaines

Sce Fin et Compta : Service Finance et Comptabilité

Sce Pers : Service Personnel

Selon la hiérarchisation au SEIMad, il y a trois directions principales : la Direction Générale, la Direction des Activités d'Appui et la Directions des Opérations. Mais au sommet de l'organigramme, le Conseil d'Administration qui nomme le directeur général de la société. Dans la Direction Générale, il y a les conseillers, les contrôleurs de gestion, le département des Affaires Foncières et Contentieuses et le département Informatique.

Dans la Direction des Activités d'Appui, il y a le département financier et le département des Ressources Humaines. C'est dans ce département des Ressources Humaines que toutes les études se fassent. Et enfin la Direction des Opérations qui est constituée du département des Etudes et Travaux et le département commercial.

Le département des Ressources Humaines est supervisé par un chef de département. Après le chef de département, il y a les responsables du personnel et le service de logistique et de maintenance. Dans le service personnel, il y a ensuite un responsable de division archive, une aide archiviste et un responsable de division personnel. Et dans le service logistique et maintenance, il y a le coursier, les gardiens, les femmes de ménage, le positionniste et les magasiniers.

Suivant l'article 15 des nouveaux statuts en date du 29 Août 2008 harmonisé avec les dispositions de la Loi 2003-036 du 30 Janvier 2004, et ce en application des Articles 947,948 et 949 de ladite Loi, la SEIMad est administrée par un Conseil d' Administration composé de onze (11) membres qui peuvent être des personnes morales ou des personnes physiques, actionnaires de la société.

Ils sont répartis actuellement comme suit :

- 7 sièges attribués à l'Etat Malagasy
- 1 siège attribué à la Commune Urbaine d'Antananarivo
- 1 siège à la Commune Urbaine de Toamasina
- 2 sièges aux représentants du personnel

Il est donc remarqué à partir de cette répartition que l'Etat détient la majorité des sièges dans le Conseil d'Administration.

Suivant l'article 17 des Statuts, les administrateurs, sauf ceux représentant le personnel, sont nommés pour une durée maximum de six ans par l'Assemblée Générale ordinaire. Les représentants du personnel, par contre, sont élus par l'ensemble du personnel pour une durée de deux ans.

La présidence de Conseil est assurée par Monsieur PAZA Didier Gérard de la Vice Primature en charge du Développement et de l'Aménagement du Territoire par l'arrêté interministériel n°1111/2012 en date du 25 Janvier 2012 à l'issue de la résolution prise lors de la réunion du Conseil d'Administration du 23 Janvier 2012.

La société est représentée et dirigée par un Directeur Général dûment nommé par arrêté interministériel et dont la délégation de pouvoir est attribuée par le Conseil d'Administration. Actuellement, Monsieur RAHARISON Liva Solonirina dirige la société en vertu de l'arrêté n°45482/2011 du 22 Décembre2011 et la délégation de pouvoir du Conseil d'Administration du 16 Mars 2012.

OBJECTIFS DE LA SEIMad

La SEIMad a pour mission principale toutes études et toutes opérations concernant directement ou indirectement l'aménagement de nouvelles agglomérations et zones d'habitations ou industrielles, se rapportant au développement des centres urbains et ruraux à Madagascar. A cet effet, elle effectue toutes études ou opérations immobilières, immobilières, financières et techniques, conclut et exécute toutes conventions et accords entrant dans le cadre de son projet principal. Toutefois, la SEIMad s'efforce de prioriser la construction d'habitation pour les clients à faible revenu (logement économique).

A cet effet, elle effectue toutes études ou opérations immobilières, commerciales, financières et techniques, conclut et exécute toutes conventions, avenants et accords se rapportant à son objet ou des similaires connexes, en consacrant toutefois par priorité son activité à la construction d'habitation pour usagers à faible revenu.

ACTIVITES DE LA SEIMad

Une entreprise est une structure économique et sociale comprenant une ou plusieurs personnes travaillant de manière organisée pour fournir des biens et des services à des clients dans un environnement concurrentiel. Pour faire face à la concurrence, toute entreprise doit disposer d'activités vue qu'elles représentent même l'essence de celle-ci. En ce qui concerne la SEIMad, ses activités sont orientées autour de trois axes, à savoir : la promotion immobilière, la promotion foncière et la gestion de parc locatif.

- ✓ La promotion immobilière : principale activité de la société. Cette activité pousse la SEIMad à s'occuper des travaux d'étude et de conception de programme de constructions neuves destinées à la vente. La réalisation est effectuée au moyen de sous -traitance. La société propose sur le marché des produits de gamme variée allant du social à un haut standing. Il est à souligner que cette promotion immobilière est certifiée de la norme ISO9001 par l'AFAQ (certificateur de la SEIMad) dans le cadre de la démarche qualité.

- ✓ La promotion foncière : constituée par les travaux d'aménagement foncier ou plateaux d'habitat destinés à des opérations de cession foncière. Cette activité consiste à revaloriser des terrains existants en les aménageant pour des projets

de construction de nouvelles villes, la viabilisation des terrains en vue de la vente sans omettre le respect des normes de l'environnement.

- ✓ La gestion de parc locatif : concerne la « vente-location » de logements qui ont fait l'objet de cession progressive depuis l'année 1997. Ces logements connus sous le nom de « cité » sont localisés à Antananarivo (67Ha, Ampefiloha), Antsiranana, Toamasina, Manakara, Mananjary. Notons que ces logements actuellement en vente location ont été initialement destinés à une simple opération de location. La liquidation définitive des logements par le biais de la « vente location » a été décidée par les actionnaires de la société suite à des recommandations d'activité organisationnelle et opérationnelle.

Mais actuellement, le SEIMad offre un quatrième service, le service intellectuel. Ce service consiste à faire donner des conseils à la réalisation d'un projet quelconque, à étudier les faisabilités, à surveiller et à contrôler les travaux.

Telle est donc la présentation de la société SEIMad qui a été considérée comme zone d'étude pour l'achèvement du travail de recherche. Mais à part cela, de nombreux outils, aussi bien théoriques que pratiques ont été utilisés pour analyser le cas de notre mémoire. Ainsi, les outils théoriques seront cités dans la prochaine sous section, permettant de dégager les résultats du travail ; puis dans une autre sous section, les autres outils de recherche seront dégagés.

1-2 : Outils théoriques

En guise de référence, on a fait appel à trois grands auteurs ayant étudié spécialement les comportements des managers. Ainsi, dans un premier lieu, nous allons d'abord voir le Modèle de Likert ; puis dans un second lieu nous allons expliquer la Grille managériale de Blake et Mouton ; et enfin dans un troisième et dernier lieu nous allons parler de la théorie dd Continuum de Tannenbaum et Schmidt.

➤ Modèle de LIKERT⁵

Rensis Likert (1903-1981), psychologue américain, a conduit des recherches sur la mesure des attitudes et du comportement des individus dans les organisations. Ces recherches l'ont amené à étudier les systèmes de management appliqués dans les entreprises, et notamment les interactions entre responsables et subordonnés.

À partir des réponses à un questionnaire soumis à des cadres d'entreprises américaines et portant sur l'attitude des responsables, le système de motivation, le processus de communication, les rapports entre subordonnés, le processus de décision, la fixation des objectifs, le contrôle des résultats et l'évaluation de la performance, Rensis Likert a construit quatre systèmes d'organisation ou de management dont :

- **Le système autoritaire exploiteur** est caractérisé par l'absence de confiance mutuelle, une motivation par la crainte, des menaces et sanctions, une communication descendante, l'absence de coopération et de responsabilités, des décisions hiérarchiques et unilatérales, un contrôle concentré au sommet ;
- **le système autoritaire paternaliste** est caractérisé par : une confiance condescendante, une motivation par la récompense, une communication verticale plutôt descendante, peu de coopération, des décisions formelles hiérarchiques, un contrôle provenant du sommet ;
- **le système consultatif** est caractérisé par une confiance relative, une motivation par la récompense, une communication verticale descendante et ascendante, des rapports de coopération, des décisions hiérarchiques après discussion, des responsabilités partagées ;
- **le système participatif** est caractérisé par une confiance mutuelle, une motivation par l'implication et la décision, une communication verticale et horizontale, une interaction et des rapports de coopération, des décisions collectives, un contrôle des responsabilités partagées.

LIKERT préconise le style participatif en raison de la meilleure satisfaction des besoins des individus.

⁵ Leslie Kish, "In Memoriam Rensis Likert", The American Statistician, volume 36, 1982

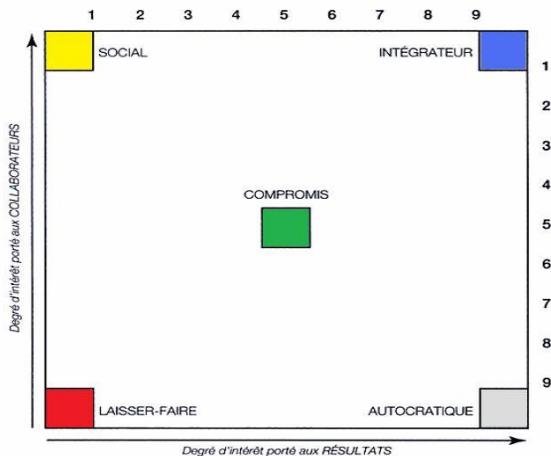
➤ La grille managériale de BLAKE et MOUTON⁶

En 1955, Robert Blake et Jane Mouton fondèrent la société "Méthodes Scientifiques" afin de fournir des services de conseil basé sur l'application au monde du travail des idées de la science du comportement. La société a été officiellement constituée en 1961, et elle s'est développée afin de proposer des programmes de consultation à des organisations dans plus de 30 pays dans le monde dans les domaines de l'apprentissage individuel, de constitution d'équipe (team building), de résolution des conflits et de modélisation stratégique de prise de décisions. Leur concept de la Grille managériale fut testé et développé à travers la mise en œuvre d'un programme de développement organisationnel auprès du pétrolier américain Exxon Corporation.

En énonçant les idées de spécialistes du comportement tels que Likert à la pratique de la gestion, Robert Blake et Jane Mouton ont cerné les caractéristiques comportementales des leaders qui réussissent. Et s'inscrivant dans la mouvance des travaux de l'Université d'Ohio, ils ont identifié deux facteurs fondamentaux de comportement managérial, l'un concerne la préoccupation pour le travail à accomplir, l'autre s'attache aux gens qui réalisent ce travail. La grille est divisée en quatre-vingt-neuf cases (9×9) qui représentent chacune une combinaison unique d'intérêt pour l'élément humain et d'intérêt pour la production (la tâche, la structure). Afin de fournir un cadre lisible pour décrire les comportements de leadership, les deux variables de "préoccupation pour la production" et de "souci pour les gens" ont été tracées sur une grille montrant neuf degrés de préoccupation pour chacun. Le niveau 1 indique un faible niveau de préoccupation, le 9 indique un haut niveau de préoccupation. Les cinq positions sur la grille représentent cinq différents modes de comportement managérial.

⁶ Robert R Blake et Jane S. Mouton, "Presidential (Grid) styles", Training and Development Journal, 1985, p30-34

Fig n°02 : La grille managériale de Blake et Mouton



Source: Robert R Blake et Jane S. Mouton, "Presidential (Grid) styles", Training and Development Journal, 1985, p30-34

Le coin en bas à droite de la grille représente un style de gestion autocratique ("9,1"), c'est à dire une préoccupation maximale pour l'accomplissement efficace des tâches. Le leader s'investit surtout dans l'organisation matérielle et cherche à réunir les conditions optimales pour obtenir les résultats exigés. Mais ce style indique aussi un souci minimal pour les relations humaines. Ce modèle correspond à l'autorité traditionnelle (« directif ») à la base du style de commandement et de contrôle de gestion chez [Frederick Taylor](#). L'organisation n'est pensée qu'à travers l'efficacité des résultats et les hommes doivent s'y conformer.

Diagonalement opposée, la position "1,9" en haut à gauche, en revanche, indique un style social ("country club"). Le leader se concentre plus sur les relations humaines que sur un coût de production efficace. De cette manière, le leader cherche à obtenir un niveau de motivation élevé. Il adopte des attitudes et des comportements maintenant la confiance, la sympathie, l'empathie et la compréhension mutuelle. Le leader recherche ainsi à obtenir un bon climat social en accordant une grande attention aux besoins des employés.

Juste en dessous sur la grille de management, le style de gestion "1,1", appelé de façon caricaturale, style de "Laisser faire" démontre un souci minimal pour la production et pour les personnes. Elle caractérise un désir d'éviter la responsabilité, et d'exercer un minimum d'effort. Le leader se contente d'obtenir des résultats qui viennent facilement à lui sans trop d'effort sur le plan de l'organisation matériel ou sur l'adhésion du personnel. Le leader ne met

pas de pression sur ses collaborateurs et il maintient les choses en l'état en s'appuyant sur les routines.

Au centre de la grille, le style de leadership est appelé style de " compromis". Car, les tentatives de management en "5,5" maintiennent un équilibre entre les deux préoccupations. Le leader cherche à équilibrer les impératifs de la production et de maintenir un bon moral des employés. Les exigences sont modulées et modérées.

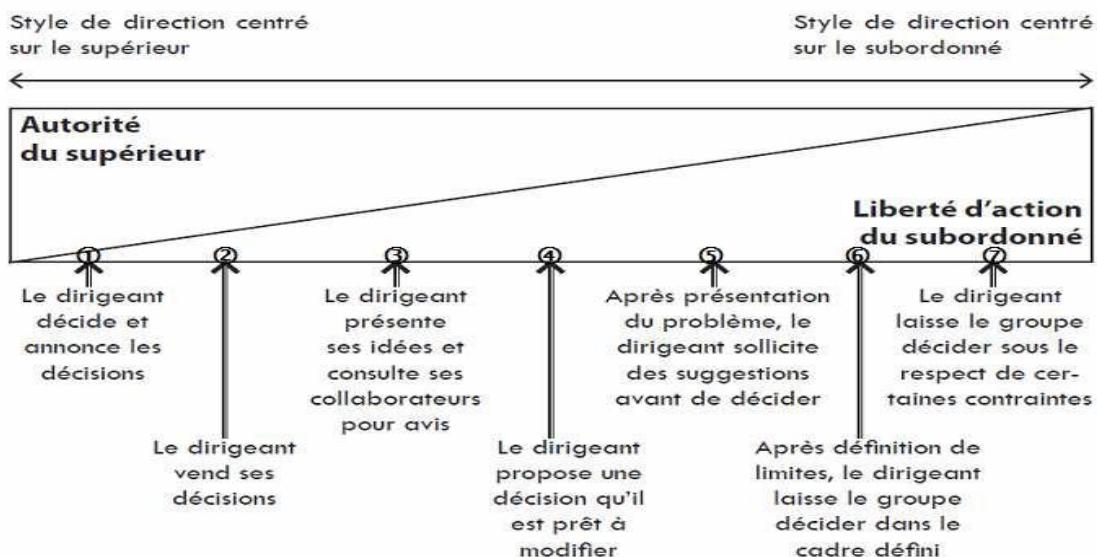
Enfin, la position "9,9" décrit un style « catalyseur » ou appelé aussi "d'intégrateur". Le leader intègre un maximum d'attention à la fois pour les personnes et pour la production. Cette dernière est présentée, par Robert Blake et Jane Mouton, comme l'approche la plus efficace. Dans ce style de management, le leader est un meneur d'hommes qui s'investit à fond aussi bien du côté de l'organisation que du côté des relations humaines. Très impliqué, le leader accomplit un travail montrant des valeurs élevées de responsabilité et d'exigences. Les rapports humains sont fondés sur la confiance et sur le respect mutuel.

La grille managériale est utile pour aider les managers à comprendre leurs propres comportements, à se positionner et comprendre leurs rôles dans l'organisation. Par conséquent, la théorie de la grille fut utilisée comme point de départ pour l'élaboration de programmes de développement dans les organisations pour améliorer l'efficacité du management, la résolution des conflits et le développement du travail d'équipe au sein de l'organisation.

➤ Le Continuum de TANNENBAUM et SCHMIDT

Tannenbaum et Schmidt ont proposé en 1958 une typologie des styles de direction allant d'une position despotique du leader jusqu'au laisser-laisser-faire total, classiquement repris dans le schéma suivant :

Fig n° 03: Les 7 styles de commandement



Source : TANNENBAUM R. & SCHMIDT W.H., - Choisissez votre style de management-, 1976, in : Harvard l'Expansion, Volume "management", collection des hors série, p. 66-72.

1-3 : Autres outils de recherche

A part ces grands auteurs du management qui ont servi de base et de barème pour l'étude, un stage de un mois a été effectué au sein de la société SEIMad. Cette entreprise a donc été considérée comme zone d'étude. En effet, effectuer un stage a été décidé afin de voir dans la réalité ce qu'est vraiment une organisation. Bien que la durée ait été courte, cela a été vraiment enrichissant car cela le stage a permis d'approfondir les connaissances sur le fonctionnement d'une entreprise et d'accroître l'expérience professionnelle, mais également d'acquérir de nombreuses informations utiles pour pouvoir affirmer ou infirmer notre hypothèse. Le choix de l'étude est ici axé sur les comportements managériaux au sein de la SEIMad pouvant contribuer à la performance de cette entreprise. Le stage s'est déroulé au sein du Département des Ressources Humaines. Il est lié directement à la Direction des Activités d'Appui et maintient sous sa responsabilité deux services, à savoir le Service Personnel et le Service Logistique et Maintenance.

Pour mieux montrer cette organisation, ci-après un organigramme de cette Direction des Activités d'Appui.

EXTRAIT DE L'ORGANIGRAMME DES ACTIVITES D'APPUI

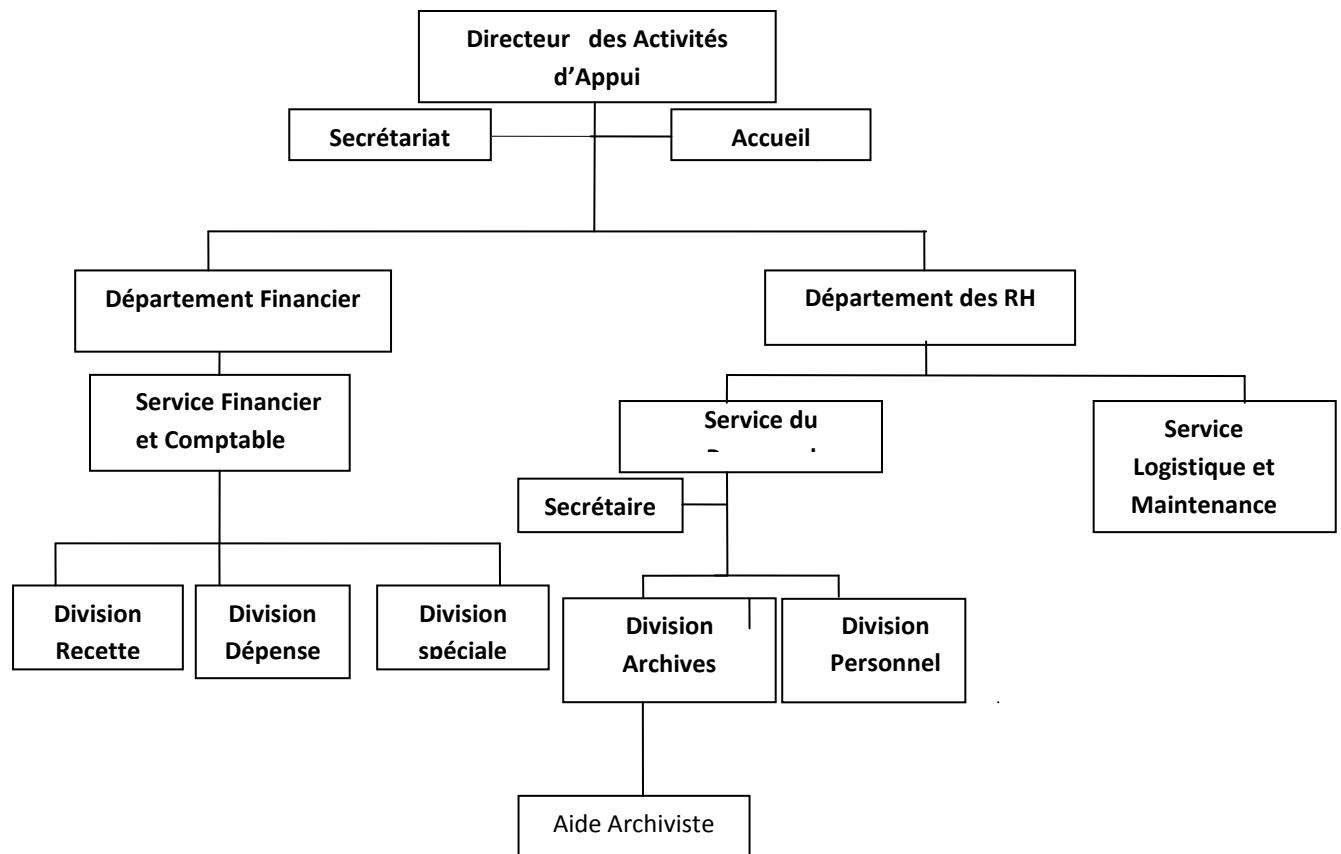


Fig n°4 : Extrait de l'Organigramme de la DAA de la SEIMad

Source : SEIMad

Pour mieux comprendre cet organigramme, nous allons décrire brièvement les attributions des postes au sein de cette direction.

Le Directeur des Activités et d'Appui est l'un des relèves du Directeur Général. Il assure le fonctionnement financière et la vie budgétaire de la société. C'est le chef hiérarchique des deux grands départements : Financier et Ressources Humaines.

En effet, comme son nom l'indique, le chef de département financier s'occupe de toutes les activités financières de la société. Au sein de ce département se trouve trois divisions interdépendantes dont : la division recette, la division dépense et la division spéciale.

Le chef de département des ressources humaines qui est en même temps l'encadreur professionnel, doit accomplir plusieurs tâches telles que la participation à l'élaboration des politiques de la gestion des ressources humaines de l'entreprise notamment en ce qui concerne la définition des niveaux de compétence et d'effectifs, la promotion interne, le recrutement, la formation, la rémunération, la sécurisation sociale, l'implication du personnel, l'information du personnel, les relations des professionnels, la politique des œuvres sociales. Aussi, il est de son rôle d'organiser et évaluer les actions mises en œuvre de ces politiques et d'animer. Enfin, ce chef doit aussi déterminer les informations nécessaires à la gestion des ressources humaines.

Au sein de ce département se trouve deux services bien distincts, à savoir le Service Personnel constitué par la division archive et la division personnel, et le Service Logistique et Maintenance. En effet, le chef personnel est la responsable de la gestion de la paie qui permet d'assurer un suivi de la perception d'impôts et des cotisations sociales des salariés. La secrétaire du service personnel, à son tour, a comme fonction principale de gérer le congé du personnel, de rédiger les attestations d'emploi et de stage, les prises en charge et les autorisations de stage ; elle délivre également les avances sur salaires par ordre de paiement et est aussi responsable des embauches et débauches des employés auprès du CNAPS et OSTIE. Pour le responsable de la division personnel, elle assure la paie du personnel sur le calcul d'IGR sur le Revenu ou IRSA, sur le remboursement des frais médicaux, sur les frais de prestation des chantiers et sur les heures supplémentaires ; elle établit la fiche de paie et comptabilise l'écriture du compte paie du personnel qui est très confidentiel. Le responsable de la division archive établit les fiches d'identification de chaque employé et enregistre dans cette dernière tout ce qui concerne le mouvement de l'employé. Il est actuellement le représentant du personnel c'est-à-dire le délégué du personnel des non cadres. En ce qui

concerne le chef Service Logistique et Maintenance, il s'occupe généralement d'organiser la maintenance des matériels roulants, photocopieurs, installations téléphoniques et des bâtiments, organiser les achats de fournitures et les procédures d'acquisition des matériels et effectuer l'évaluation périodique des fournisseurs. Ce sont les coursiers, les gardiens, les femmes de ménage, les chauffeurs, le positionniste et le magasinier qui composent ce service.

Nous avons pu voir à travers cette première section la présentation générale de la société au sein de laquelle on a fait l'étude. Ainsi, on peut dire que la SEIMad est une société bien grande et large malgré son effectif limité. À part cela, on a pu aussi voir les outils adaptés pour pouvoir faire une analyse pouvant nous amené à notre résultat de recherche. Cela concerne, bien évidemment, les outils théoriques dans lesquels on a cité trois grands auteurs de la filière management ayant une claire liaison sur notre thème : Likert, Blake et Mouton, et Tannenbaum et Schmidt. Ces grands auteurs nous serviront de référence pour orienter notre travail de recherche. Enfin, cette section a pu dégager les autres outils de recherche pouvant nous aider à atteindre notre objectif, à savoir principalement, le stage qui s'est effectué au sein de la SEIMad ; mais aussi les diverses bibliographies et webographies.

Nous allons maintenant entamer la deuxième section de notre chapitre qui est « la méthode ». Cette section, concernera toutes les procédures parcourues afin de parvenir aux résultats d'enquête qui pourra amener à répondre aussi, par la suite, à la problématique.

Section2 : Méthodes

Cette section concerne toutes les procédures suivies afin de pouvoir dégager le fruit de notre recherche. Elle est divisée en trois sous parties. Ainsi, dans un premier lieu, nous allons expliquer la méthode de collecte et de traitement des données au sein de la SEIMad. Puis, dans un second lieu, nous allons voir les limites et difficultés rencontrées. Et enfin, dans un troisième et dernier lieu, nous allons voir brièvement le chronogramme des activités effectuées tout au long du stage.

2-1 : Méthode de collecte et de traitement de données

Comme nous l'avons déjà expliqué auparavant, un stage d'une durée de un mois a effectué au sein de la société SEIMad afin de pouvoir cueillir des informations en relation avec le thème. Pour cela, diverses méthodes ont été adoptées pour la collecte de données.

La première méthode de travail adoptée a été l'entrevue ou entretien direct. Un entretien est indispensable pour obtenir l'historique de la société mais aussi pour avoir l'opinion des interviewés vis-à-vis de la cohérence entre les comportements des managers et la performance de l'entreprise. Pour cela, on a parlé directement avec certaines personnes de la société allant du réceptionniste jusqu'aux grands cadres. Aussi, il permet le contact direct avec le personnel afin de mieux se connaître avant toute tentative d'enquête. Plus clairement, l'entrevue nous a permis la prise de contact afin de se familiariser au sein de la société. Seule la sympathie et la capacité d'adaptation comptent vraiment sur ce stade.

A part cela, afin de pouvoir enquêter sur le fond de notre recherche, on a élaboré des questionnaires d'enquête se basant sur notre thème, qui s'intitule « les comportements managériaux des entreprises malgaches et performance ». Pour cela, on a rédigé deux types de questionnaires bien distincts : l'un élaboré spécialement pour les cadres de la SEIMad et l'autre pour le personnel exécutant. En effet, le premier questionnaire destiné aux cadres a pour objectif d'enquêter sur les comportements des différents managers de la SEIMad. Par définition, on peut dire qu'un manager est une personne qui accomplit impérativement les quatre grandes tâches indispensable : la planification, l'organisation, l'animation et le contrôle ; d'ailleurs cette définition est affirmée par un célèbre auteur nommé THIETART à travers sa définition du management qui s'annonce comme suit : « le management est une action ou un art ou une manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines de l'organisation »⁷. Ainsi, c'est à partir de cette définition qu'on a classé les différents directeurs et les chefs de département de la SEIMad comme managers. Le questionnaire concerne alors la personnalité, l'attitude ainsi que le style de direction de chaque manager.

Le second questionnaire dédié au personnel de la SEIMad concerne aussi les comportements des managers de cette société mais cette fois-ci, ils sont évoqués par les simples employés. Plus précisément ces employés portent, à partir de ce questionnaire, des jugements vis-à-vis de leur chef. Ainsi, l'objectif de ces questionnaires est le même : mettre en valeur et connaître les comportements de managers de la SEIMad mais seul les enquêtés changent suivant le type de réponse et d'opinion attendus.

En effet, on élaboré ces deux types de questionnaires pour un seul but qui est de connaître si les comportements managériaux influent-ils vraiment sur la performance de l'entreprise.

⁷ Raymond Alain Thiétard, « Le Management », 13ème édition, 2012.

Pour l'élaboration de ces séries de questions, nous avons fait appel au logiciel Sphinx. Sphinx est un logiciel de traitement et d'analyse de données dont la structure est basée sur le déroulement des enquêtes (Elaboration du questionnaire-récolte des données-traitement et analyse des données). Nous avons eu recours au logiciel pour l'établissement du questionnaire d'enquête et pour le dépouillement des réponses. Nous avons choisi le traitement des données par ce logiciel pour la rapidité de traitement d'information, aussi le calcul est automatisé.

Il est à préciser que pour le second questionnaire, c'est-à-dire celui destiné aux employés, on a pris un échantillon d'une personne pour chaque direction à part les vrais directeurs car il est impossible d'enquêter chaque employé, faute de temps. Mais contrairement à cela, pour le premier questionnaire, on a distribué les séries à tous les soit disant managers de la société. Ces questionnaires ont été les pièces maîtresses nous permettant de dégager les résultats de notre mémoire car ils concernent directement notre thème. Mais à part cela, on a aussi collecté des divers documents de la société pour pouvoir acquérir des informations plus générales mais indispensables la concernant. Ainsi, on a consulté de nombreux livres de la société.

Mais à part cela, nous avons eu recours à « des données secondaires » pour comprendre au mieux les concepts liés à notre thème. Les données secondaires sont des données collectées (et parfois analysées) par d'autres. Elles sont collectées à partir de sources dites sources secondaires. Il peut s'agir de données issues de la réinterprétation des idées dans des articles, livres ou des rapports reprenant les recherches primaires (dans le domaine des sciences sociales) ou reprenant et discutant des découvertes, des expériences (dans le domaine scientifique) par exemple¹⁴.

Pour la collecte de ces données, nous avons entrepris des recherches bibliographiques, des analyses documentaires et de la documentation sur le web qui bien évidemment est devenue une méthode de recherche très développée de nos jours.

Telles sont donc les procédures que nous avons suivies pour la récolte et le traitement des diverses informations concernant notre travail de recherche, que ce soit par rapport à la SEIMad ou par rapport à notre thème en général. Mais même grâce à ces diverses méthodes, l'élaboration de ce mémoire n'a pas été un travail tout à fait simple. Ce qui nous mène à voir dans notre prochaine sous section les différentes limites et difficultés rencontrées.

2-2 : Difficultés rencontrées

Au tout début, le thème même de notre travail de recherche nous a été une difficulté car sans balise bien précis, on aurait dit qu'il était assez vague qu'on ne saurait dans quelle situation on abordera le sujet.

La recherche de zone d'étude appropriée à notre thème a aussi été difficulté assez grande au début car de notre époque, un stage nécessite beaucoup de critères pour le recruteur car vue que les concurrents sont très féroces, chaque société se tient de bien protéger ses secrets professionnels. Mais à la fin, on a pu quand même obtenu un stage auprès de la SEIMad.

Bien que nous ayons parvenu à obtenir les résultats d'enquête, la première difficulté que nous avons rencontrée a été le temps. Les employés de la SEIMad sont en général des personnes trop organisées, c'est-à-dire qu'ils ont déjà des emplois du temps établis à l'avance pour l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes, d'où par conséquent, il est vraiment difficile d'obtenir un minimum de temps pour un entretien. Aussi, le temps leur est trop important pour leur réalisation donc il n'est pas facile de convaincre les employés d'y consacrer un peu pour répondre aux séries de questions. Il existe même certaines personnes qui exigent que le questionnaire soit le plus bref et le plus simple à répondre que possible pour éviter le gaspillage de temps et c'est là que se pose le vrai problème car, d'une part nous avons besoin d'informations alors nous devons faire en sorte de satisfaire l'enquêté mais d'autre part nous avons déjà des interprétations bien claires pour chaque question d'où la suppression de certaines questions nous a perturbé.

A part cela, nous avons changé de poste chaque début de la semaine et bien que cela nous a été bénéfique professionnellement, il nous a ralenti du point de vue de notre recherche car nous sommes toujours face à de choses nouvelles chaque semaine. En conséquence, on doit refaire connaissance et reprendre contact avec les employés du service avant d'entamer quoique ce soit et cela entraînera une perte de temps assez considérable.

A part la difficulté pour la recherche de zone d'étude, le temps nous a été un problème tout au long de l'élaboration de notre travail de recherche. A part cela, la confidentialité des autres documents a aussi bloqué notre recherche. Par conséquent, parmi les différents aspects, nous n'avons pu concentrer notre étude que sur une seule branche de la « performance » qui est : la performance organisationnelle

Enfin, dans cette dernière sous- partie, nous allons voir brièvement le chronogramme de notre stage au sein de la SEIMad.

2-3 : Le chronogramme des activités

Le stage effectué au sein de la Société d'Equipement Immobiliers de Madagascar, connue sous le nom de la SEIMad nous a permis d'approfondir nos connaissances sur le fonctionnement d'une entreprise et d'accroître l'expérience professionnelle, mais également d'acquérir des données nécessaires pour l'élaboration de ce présent mémoire. Pour expliquer le déroulement de notre stage, nous allons résumer notre emploi du temps par un Diagramme de GANTT.

Tableau n°01 : Diagramme de GANTT des activités

SEMAINE \ TACHES	1	2	3	4	5
Service Logistique et Maintenance : Réceptionniste-standardiste- courriériste					
Service Personnel : élaboration de divers papiers administratifs					
Service Logistique et Maintenance : élaboration des rapports d'activités et inventaires des fournitures et matériels					
Chef de Département des RH : classement des dossiers par chronologie et élaboration de papiers administratifs					
Collecte de données et d'information					

Source : Investigation personnelle

CHAPITRE II : RESULTATS

Ce second chapitre est très important car c'est là que se situe le vif de notre travail. En effet, ayant été déjà mentionné dans le chapitre précédent, trois principales méthodes ont été adoptées pour la collecte des données à savoir : l'observation, l'entrevue et surtout les questionnaires d'enquête. Ainsi, dans ce chapitre sera abordé les résultats de toutes les recherches effectuées au sein même du lieu de stage qui n'est autre que la SEIMad. Pour pouvoir répondre à la problématique, deux types de questionnaires adressés à deux catégories bien distinctes ont été utilisés: l'un adressé aux simples employés et l'autre dédié aux grands managers de l'entreprise allant du Directeur Général jusqu'aux Chefs de Département. Par conséquent, deux types de résultats ont été évoqués. Pour mieux expliquer ces résultats, ce chapitre sera divisé en trois sections dont « les comportements managériaux» pour la première section, « le manuel qualité» pour la seconde section et « l'analyse FFOM » pour la dernière section.

Section 1 : comportements managériaux

A part l'observation et l'entrevue, la méthode d'enquête par questionnaire a aussi été adoptée. Pour cela, bien que la SEIMad possède un effectif peu important, seulement un échantillon des employés a été pris pour effectuer l'enquête, faute de temps. Pour cela, deux séries de questionnaires sont adressées à des catégories de personnes bien différentes pour pouvoir obtenir le maximum d'informations. En effet, le premier questionnaire qui s'intitule « quel genre de chef avez-vous? » est adressé à un échantillon d'employés tandis que le second sert à enquêter les cadres de l'entreprise.

1-1: Comportements managériaux selon le personnel

La série de questionnaire utilisée dans cette enquête comporte dix questions évoquant le style de direction ou leadership mis en œuvre par le manager selon le personnel et les techniques qu'il adopte pour motiver son groupe.

a) Le style de direction ou leadership

A partir de la série de questionnaire, des réponses ont pu être dégagées, pouvant aider à conclure quels comportements, selon le personnel, les managers de la Société SEIMad adoptent- ils pour pouvoir retenir sa performance organisationnelle.

En guise de réponses à la série de questions, presque les 2/3 des personnes enquêtées et plus soit à peu près les quatre – vingt pour cent (80%) répondent qu'elles ont des managers à la fois consultatif et participatif. En effet si nous revenons un peu sur la théorie de LIKERT, « le style consultatif » s'agit du dirigeant qui accorde une certaine confiance à ses subordonnés. Il encourage la participation et utilise à l'occasion la pénalisation, les récompenses et les sanctions comme outil d'incitation au travail. De plus, avant de prendre une décision, il consulte ses subordonnés. Par contre, « le style participatif » met en avant la gestion participative. Le dirigeant fait confiance à ses subalternes. Il leur demande autant que possible leurs idées et leur point de vue lorsqu'il fixe les objectifs et évalue les rendements. Selon LIKERT, le modèle idéal serait ce style participatif. Aussi, en bien observant ce style participatif, il se rattache à la théorie de Tannenbaum et Schmidt allant d'une position despotique jusqu' au laisser-faire. Ils avancent dans cette théorie que certains éléments du style peuvent se combiner pour demander un style chaque fois différent qu'en pratique, le style de direction n'est pas réellement choisi par le leader ou le manager mais résulte d'une interrelations entre les forces propres du dirigeant, des force propres provenant des subordonnées et des forces dues à la situation. Mais enfin, ces deux théories se rapportent au style 9-9 de Blake et Mouton se traduisant comme étant le style idéal. Ce style met en évidence le « management du travail en équipe » où les individus sont engagés et ils sont responsabilisés.

Ainsi, d'après les résultats d'enquête, la majorité des employés enquêtés considère leur chef comme étant un manager strict et sévère mais à la fois compréhensif. C'est pour cela qu'ils considèrent que les leaders de la SEIMad ne sont pas autoritaires. D'après aussi leur remarque, les managers de cette société n'aiment pas vraiment nouer des relations amicales avec les subordonnées pour retenir leur notoriété et leur image de chef, n'empêche qu'ils sont respectueux envers les employés et prennent en compte leur avis avant de prendre les décisions finales.

b) La motivation des employés

Du point de vue de la psychologie, la motivation concerne tous les comportements volontaires des individus ayant un objet déterminé. Du point de vue managérial, l'individu motivé est celui qui consacre toutes ses énergies à la réalisation de la tâche qui lui a été confiée. Cette motivation est primordiale pour une entreprise qui envisage de préserver sa performance et elle est doit aussi faire partie des comportements des managers. Ainsi, pour

savoir comment les chefs motivent-ils les employés le la SEIMad, dans cette série de questions administrera des points pouvant répondre à cela.

Pour mieux illustrer cette définition, un grand auteur du management nommé Maslow qui explique la « Théories des besoins» a été consulté⁸. Pour cela, il a énoncé que les êtres humains sont des organismes qui ont des besoins. Il a donc perçu cinq besoins fondamentaux qui sont motivateurs, à savoir : les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins d'appartenance, les besoins d'estime et le besoin d'accomplissement. Les besoins physiologiques sont les besoins fondamentaux ; ils comprennent la nourriture, l'air, l'eau, le sommeil, l'ébergement et les autres éléments de première nécessité indispensables au soutien et à la préservation de la vie. De ce point de vue, les managers ont toujours pris en compte de ce besoin primordial car tout être humain mérite de vivre dans un environnement sain, de plus même les chefs hiérarchiques ont besoin de ces minimum ; c'est pourquoi il est automatique pour eux de satisfaire ces besoins. En ce qui concerne les besoins de sécurité, inhérents les risques de la vie et de la demande de service réduisant les risques, se sont généralement les assurances, les mutuelles, la sécurité sociale, la garantie d'emploi... Ce besoin est aussi bien pris en compte car la société est affiliée à l'organisme OSTIE en vue de veiller sur la santé des employés et de leurs familles. De plus, les employés sont inscrits à la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale ou CNAPS, ce qui fait que leur retraite est déjà prévu dès lors. Après satisfaction de ces deux besoins, le besoin d'appartenance surgit à son tour les individus. Ce type de besoin se traduit comme étant le besoin de camaraderie et le besoin d'être admis en groupe. Au niveau de la société SEIMad, les dirigeants essayent d'encourager l'esprit d'appartenance afin de satisfaire ce besoin. Ils encouragent donc l'intégration de tout le personnel dans un groupe donné. Ainsi, pour qu'il y ait cohésion et libre communication, les bureaux des employés sont installés selon le département où ils travaillent ; certains sont même placés dans un même bureau car ils effectuent des missions complémentaires, ce qui pourra favoriser l'entraide mutuelle en cas de difficulté. Ce système est aussi adopté pour favoriser la cohésion sociale. En plus de cela, chaque ordinateur comporte une connexion permettant de transférer des informations de nature professionnelle ou extraprofessionnelle ; le but étant de favoriser la relation interpersonnelle au sein de l'entreprise. Enfin, pour le besoin d'estime, le sentiment de la propre valeur et le sentiment d'être estimé ou respecté des autres les satisfont. Les individus qui ont besoin de considération veulent que les autres les

⁸ Abraham MASLOW et sa psychologie, une théorie citée et méconnue-, in : Annales des mines, septembre 1991, p. 60-68.

acceptent pour ce qu'ils sont et les trouvent compétents et capables. En effet, lors de notre bref passage au sein de la SEIMad, l'archiviste était entrain de rassembler la liste de toutes les personnes méritantes de la société. Ainsi, on peut dire que pour cette entreprise, la décoration des employés font partie de ceux qui satisfont ce besoin. A part cela, la gratification, la promotion et les primes en font aussi partie selon la performance de chaque employé. Bien évidemment, cela se fait après évaluation.

Ainsi, grâce aux entrevues et enquêtes auprès des employés, on a pu voir que les managers de la société SEIMad sont en général catégorisés entre « consultatif » et « participatif ».

Les avis des employés ont donc été vus dans cette sous-section. Cette seconde sous-section parlera de l'avis des managers proprement dit.

1-2: comportements managériaux adoptés par les managers

Cette seconde sous-section est aussi le fruit des questionnaires attribués aux managers proprement dit de la SEIMad. Ainsi, après dépouillement des résultats ont été constatés et cela mène à dire que chaque manager de l'entreprise a ses propres comportements. Pour cela, chacun des managers adopte sa propre méthode pour encadrer ses subordonnées mais dans le but d'atteindre les objectifs de la société dont la performance en fait partie.

Dans notre cas d'espèce, les résultats d'enquête se divisent en deux : d'une part le Directeur Général et le Directeur des Affaires d'Appui ont presque les comportements pour manager leurs équipes, et d'une autre part le Directeur des Opérations et le Chef de Département des Ressources Humaines, eux aussi, ont les mêmes points de vue sur la méthode et les comportements à adopter pour gérer l'équipe. Ces différences de comportements sont dues la hiérarchisation et aux attributions de chaque manager.

a) Les comportements adoptés par le DG et le DAA

Le DG est relève du CA. Il est chargé de développer et valoriser les missions de l'entreprise à travers les projets fonciers et immobiliers. Il fixe les objectifs à moyen terme et les objectifs annuels de la société. A part cela il élabore et met en œuvre la planification de l'entreprise que ce soit du point de vue du plan stratégique ou du plan opérationnel. Le DG met aussi en place et détermine la structure de l'entreprise ; il est donc obligatoire pour lui de connaître chacun des employés de la SEIMad. Aussi, il doit animer, développer, superviser, les grandes fonctions de la société (commerciale, production, financière, sociale). Il est aussi chargé de

fédérer le personnel autour des valeurs de l'entreprise. Enfin, c'est aussi le DG qui fait le reporting auprès du CA. Mais à part cela, une des grandes missions du DG est aussi la direction de la mise en place, l'entretien et les actions d'amélioration du Système de Management Qualité qui est aussi une source pouvant expliquer la performance de la société.

A travers ces attributions du DG, les comportements qu'il doit avoir pour le bon déroulement des activités de la société peuvent être déjà dégagés. En effet, une des grandes qualités requises est qu'un DG doit avoir de fortes aptitudes au leadership. Contrairement au manager, qui se définit par des missions et des rôles, le leadership représente plutôt un caractère personnel, il s'apparente régulièrement à la notion de charisme. La différence entre un leader et un manager provient du statut et de la source de légitimité dans l'organisation. Un leader peut se positionner à n'importe quel poste, quelque soit son niveau dans l'organisation, sa légitimité provient essentiellement de sa personnalité et de capacité de persuasion. Le manager à un statut spécifique, il est inscrit dans sa fonction qu'il prend des décisions et gère une équipe : la légitimité est de nature institutionnelle et est définie au départ par l'Entreprise. Dans notre cas, le grand chef de la SEIMad accomplit vraiment à la lettre les rôles d'un manager car il prend en main la conception et la méthode de réalisation de l'objectif clair, mesurable, concret de l'entreprise. Il encourage et permet le travail en équipe ainsi que la collaboration au sein de la société. Ainsi le DG de la SEIMad prend en considération les idées des collaborateurs n'empêche qu'il est le décideur final et qu'il doit être capable de décider instantanément. Ce manager est aussi très à l'écoute de l'environnement. Ainsi il est ouvert à tout changement pouvant apporter profit à l'entreprise et a l'obligance de persuader les employés d'accepter ce changement grâce aux diverses formations données au personnel et cadres de la société.

En ce qui concerne le DAA, il est relève du DG. Ce Directeur est chargé de coordonner toutes les activités du Département Financier telles que les analyses financières et administratives de la situation d'exploitation de la société, l'assurance de la partie faisabilité financière des projets à réaliser, et enfin s'assurer que les états financiers reflètent une image fidèle de la situation du patrimoine de la société. Dans ce, on peut s'apercevoir que le rôle du DAA est très délicat. C'est pour cela qu'il a un comportement assez strict dans le travail. L'erreur est non accepté car cette direction est le pilier de réussite économique et financière de la société.

En effet, le DAA ne peut pas être considéré comme manager autoritaire car il ne prend des décisions qu'après avoir consulter l'avis de ses collaborateurs proches et quelques fois des

employés sous sa responsabilités si cela est nécessaire. Aussi, il est du même avis que le DG en ce qui concerne le concept « être un bon décideur ».

Si le modèle de Likert est pris comme référence, ces deux managers adoptent le « style consultatif » c'est-à-dire que les subordonnées sont consultées mais n'ont pas d'influence véritable sur la décision. Cela se rapproche même du style de direction de TANNEMBAUM et SCHMIDT qui utilisent l'opposition classique entre l'autocratie et la démocratie. Aussi, ils encouragent le travail en équipe et tissent des relations professionnelles avec les subordonnées. Cela mène à dire que la communication est à double sens. En conséquence, l'environnement interne est plus à l'aise mais pas trop ouvert car seul le résultat compte. Ces deux leaders adoptent un caractère de vrai chef qui est un leader bon motivateur, adoptant un management accès sur les objectifs, sur l'équipe et sur le travail d'équipe. Ainsi, si on le rattache à la grille managériale de BLAKE et MOUTON, ces deux managers adoptent le « Style9.9 » qui est le « management du travail en équipe ».

Si tel est le cas de ces deux grands Directeurs de la SEIMad, le second cas qui concerne les comportements du DO et du Chef de Département des RH.

b) Les comportements adoptés par le DO et le Chef de Département des RH

La même méthode que celui du DG et du DAA a été adoptée pour connaître les comportements de ces deux autres managers de la SEIMad. Le même questionnaire d'enquête est utilisé mais les résultats sont différents.

En effet, le DO est aussi relève du DG. Il est chargé de coordonner et superviser les activités de sa direction. Pour cela, il dirige les études et conception de produits. Aussi, il coordonne et supervise les études des projets ou programme immobilier et foncier jusqu'à leur finalisation. Il dirige le contrôle et la surveillance des travaux d'aménagement et de construction. Le DO participe aussi à l'établissement du programme de commercialisation des produits de l'entreprise. Il établit le budget annuel et est chargé d'élaborer le rapport d'activités de la direction. Ainsi, on peut voir que les attributions du DO ne sont pas du tout moindres. Mais malgré cela, le DO est dotée d'une aisance relationnelle et d'esprit d'équipe. Ainsi, il entreprend des relations plus proches avec ses collaborateurs internes et externes à l'entreprise. Mais à part cela, il remplit aussi le statut de manager car il accomplit les quatre grandes actions du manager qui sont les PODC. Cela s'explique par la planification des projets de construction et d'aménagement, l'organisation des moyens mis en œuvre et du

calendrier pour l'exécution, la direction et le contrôle des activités. Le DO ressort aussi les 10 grands rôles du manager qui sont répartis en trois catégories : il accomplit un rôle interpersonnel car il représente la direction dont il est responsable. Il a aussi un rôle informationnel car il est le porte parole et intermédiaire entre les subordonnées et les grands cadres de la société, il est donc souple et ouvert à toutes réclamations venant des employés. Enfin, en étant un cadre, il accomplit aussi un rôle décisionnel en ce qui concerne sa direction.

Bien que le Chef de Département des RH ne se trouve pas sur la même ligne hiérarchique que les divers directeurs de la SEIMad, il a été quand même enquêté et son opinion concernant les comportements qu'il adopte pour mener son équipe est nécessaire. A part le fait que le département des Ressources Humaines a été le centre de notre terrain de recherche au sein de la SEIMad, il était indispensable d'interviewé le chef car ce département représente le cœur de cette entreprise, d'ailleurs les Ressources Humaines sont les moteurs qui font tourner une entreprise. Le Chef de Département RH participe à l'élaboration des politiques de la gestion des RH de l'entreprise notamment en ce qui concerne la définition des niveaux de compétences et des effectifs, la promotion interne, le recrutement, la formation, la rémunération, la sécurité sociale, l'implication du personnel, l'information du personnel, les relations professionnelles et la politique des œuvres sociales. Pour tout dire, ce chef de département s'occupe donc « de la personne » proprement dite. Pour cela, le chef de Département des RH doit être une personne très souple et sensible car il entreprend des relations directes avec les employés. C'est une personne très à l'écoute des besoins des autres car c'est cela qui favorisera la motivation des employés, ce qui amènera à la performance de la société.

Ainsi, même si ces deux managers se trouvent dans deux domaines très différentes, ils ont et adoptent presque les mêmes comportements. Ils sont plus ouverts à l'environnement interne de la société. Ainsi, ils se préoccupent des besoins et motivations du personnel et c'est après qu'ils prennent en compte des résultats de travail.

Par rapport au modèle de LIKERT, il est possible de résumer qu'ils adoptent plutôt le « style participatif ». Dans ce cas, ils donnent plus de privilège à l'avis des employés ; les individus sont constitués en équipe pour contribuer à la prise de décision ; la coopération est forte, l'esprit d'équipe très développé, les informations sont libres de circuler.

Par contre, si l'analyse se fait à partir de la Grille Managériale de Blake et Mouton, on peut dire que les quatre managers cités auparavant sont du même avis et adoptent presque les

mêmes comportements qui se rattachent au « style 9.9 ». C'est le style idéal qui se traduit comme étant le « management de travail en équipe ». C'est ce qui explique la bonne performance organisationnelle de la SEIMad.

Il est à remarquer que si les comportements du DO et Chef de Département des RH sont approchés à l'analyse de William REDDIN, ils peuvent être qualifiés comme étant des vrais chefs, des leaders et des bons motivateurs.

Ainsi, les séries de questionnaires nous ont permis d'obtenir ces résultats permettant de connaître les comportements des managers de la société SEIMad. Il est maintenant nécessaire de connaître ce que l'entreprise SEIMad entend par « manuel qualité ».

Section2 : « manuel qualité »

Le présent « manuel qualité » décrit les dispositions prises par la Société afin de démontrer son aptitude à fournir en permanence un produit conforme aux exigences du client. A cet effet, il décrit l'organisation générale de la Société, les différents processus du Système de Management de la Qualité (SMQ), ainsi que les interactions entre ces processus conformément à l'ensemble des exigences de la Norme internationale ISO 9001 version 2008. En effet, le SMQ mis en place s'applique aux activités de conception, de construction et de mise en vente de logements à usage principal d'habitation et dont le périmètre à certifier se trouve au Siège social. Ce système vise à atteindre les objectifs qualités, ceci par le biais d'une organisation répondant aux exigences de la Norme ISO 9001 version 2008.

Pour permettre l'amélioration permanente de l'efficacité de ce SMQ, il est instauré au sein de la SEIMad les structures suivantes :

- Un Responsable Qualité (RQ) chargé de veiller au bon fonctionnement et à l'efficacité permanente de l'ensemble du SMQ, ceci par la mise en œuvre des actions répondant aux exigences de la Norme. Par ailleurs, il est responsable de l'élaboration, de la mise à jour et du suivi du programme d'audit.
- Un Comité Qualité ayant pour tâche de préparer les revues de Directions, d'élaborer les plans d'actions- qualité et en assurer le suivi. Les membres du Comité Qualité sont chargés d'animer des séances d'information et d'échange au niveau de leur Direction respective.
- Quatre Auditeurs Qualité internes dont la mission est de mener des audits qualité.

- Des Responsables Processus désignés pour veiller au bon fonctionnement et à l'efficacité des processus.
- Les Pilotes de Processus ayant pour rôle de planifier et de réaliser les revues de processus à fréquence appropriée et en rendent compte auprès des responsables des processus. En ce sens, ils ont à collecter et à analyser les informations relatives au processus.

En effet, la SEIMad se propose de cibler, en premier lieu, la clientèle de classe moyenne à Madagascar. La détermination des besoins des clients est un élément fondamental pour accroître leur satisfaction. Pour se faire, elle adopte une démarche marketing dont l'objectif est d'aboutir à des choix qui correspondent aux exigences de la clientèle cible. Cette démarche fait l'objet d'un processus appelé « ETUDES ET CONCEPTION ».

La politique qualité adoptée par la SEIMad, traduite concrètement en des « objectifs qualité » permettant de mesurer son application, s'exprime par :

- La satisfaction de façon durable et rentable des exigences des clients en instaurant une méthode de « TRACKING » permanent des besoins et attentes, et la traduction en des produits satisfaisant entièrement les exigences. Cette mission est confiée au Département Etude et Veille Technologique et au Département Commercial.
- L'innovation permanente en identifiant systématiquement les sources potentielles d'amélioration de la qualité des prestations.
- Les efforts déployés en permanence sur l'implication, la responsabilisation et la sensibilisation du Personnel aux enjeux de la Qualité de ses prestations en vue d'une amélioration continue du SMQ.

Pour cela, la SEIMad adopte une hiérarchie dans ses objectifs. Des « objectifs qualité globaux » sont définies au niveau de la Société qui sont déclinés en sous-objectifs établis et mesurés par les indicateurs au niveau de chacun des processus facilitant ainsi leur maîtrise.

Les objectifs globaux se définissent donc comme suit :

- ✓ Au moins 80% des produits sont livrés à la date contractuelle.
- ✓ 90% des réserves et réclamations sont levées dans un délai ne dépassant pas 30 jours.
- ✓ Au moins 80% des clients acquéreurs sont satisfaits du produit livré.
- ✓ Au moins 70% du personnel initié à la démarche qualité sont satisfaits de la communication interne relative au SMQ.

La mise en place du SMQ est planifiée par les contraintes et autres réorientations décidées par la Direction Générale. Elle définit les orientations et les objectifs de planification de la qualité. Le Responsable Qualité et les différentes fonctions concernées sont chargés de la mise en œuvre et de l'atteinte de ces objectifs. L'ensemble des actions réalisées est régulièrement analysé dans chaque revue de direction qui décide des réorientations nécessaires.

Un plan d'action qualité est établi à l'issus de chaque revue de direction pour les décisions d'amélioration.

Avant de passer à la discussion, il est maintenant très utile de dégager à partir des comportements managériaux : les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de l'entreprise. Cela se fera par le biais de la méthode FFOM.

Section3 : L'analyse FFOM

A travers les résultats des travaux de recherche ainsi que de l'observation effectués au sein de la société SEIMad, des analyses ont été faites. Ainsi, le but de cette dernière section n'est pas de discuter les résultats de ces analyses, mais seulement de citer les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces qui pourront favoriser ou pénaliser la SEIMad dans sa croissance et sa performance.

3-1 : Les forces

Les forces concernent les avantages par rapport à l'environnement interne de l'entreprise.

- Les comportements managériaux des dirigeants de cette société peuvent être la force majeure qui favorise la performance organisationnelle de la SEIMad. en effet, le « style consultatif » adopté par certains managers peut l'avantage.
- A part cela, l'application du système de recrutement par intérim pourra aussi assurer le sort de cette entreprise, d'une part ; mais il peut aussi être une faiblesse pour celle-ci, d'une autre part.
- L'évolution de la technologie en matière de communication est un grand atout pour assurer la cohésion et l'entraide des employés.
- La motivation du personnel favorise aussi la performance organisationnelle de la SEIMad.

- Enfin, l'application du Système de Management de Qualité constitue aussi une grande force pour la SEIMad.

Mais d'un autre point de vue, les comportements des managers de la SEIMad peuvent aussi engendrer un handicap pour cette entreprise, vis-à-vis de son organisation.

3-2 : Les faiblesses

Ce sont les points négatifs qui pourront pénaliser l'environnement interne de l'entreprise.

- Le « style participatif » adopté par le DO et le Chef de département des RH peut entraîner des désavantages pour la SEIMad.
- La décision des chefs en ce qui concerne l'occupation de certain poste peut aussi engendrer des problèmes car certaines personnes peuvent occuper la mauvaise place.
- L'adoption du système de succession pour les employés lui est aussi une grande faiblesse dans le cas où certaines personnes recrutées n'ont pas les compétences requises pour travailler dans cette société.
- Enfin, le manque d'innovation pourrait aussi avoir des conséquences négatives sur la qualité de service de la SEIMad.

3-3 : Les opportunités

Ce sont les avantages de la SEIMad par rapport à l'environnement externe qui seront cités dans ce paragraphe.

- L'objectif principal de la SEIMad qui est de bâtir des logements pour la population de classe moyenne lui a toujours favorisé car il sera plus facile de prospecter les catégories de clients qu'elle doit cibler.
- La SEIMad adopte aussi le système de partenariat.
- Aussi, cette entreprise se focalise sur trois axes d'activités qui sont : la promotion immobilière, la promotion foncière et la gestion du parc locatif. Ainsi, cette politique de diversification des activités peut aussi l'avantager par rapport à la concurrence.

3-4 : Les menaces

Comme toute entreprise, la SEIMad peut courir des risques de défaillance.

- Ainsi, la concurrence qui devient de plus en plus féroce, de nos jours, pourra nuire sa réputation et son image.
- A part cela, la crise politique qui n'arrête pas de surgir dans le pays peut aussi affecter son chiffre d'affaire.

La performance de la société SEIMad est donc expliquée par les bons comportements des managers. Cela est d'ailleurs justifié par le résultat des questionnaires que ce soit des employés ou des grands chefs. Mais l'application du SMQ est aussi indispensable pour cette entreprise pour atteindre les objectifs car aussitôt adopté par la Direction, il permet de mettre en œuvre le processus de production de la société approprié aux attentes de la clientèle. Ce qui explique sa place importante au sein du marché local. Malgré cela, comme toute entreprise, la SEIMad ne reste pas intacte par rapport aux changements et aux aléas. Cela a été même expliqué dans la troisième section de ce chapitre.

Il est maintenant très important d'entamer le dernier chapitre intitulé « discussions et recommandations ». Il sera divisé en deux grandes sections. La première section qui s'intitule « discussions » concerne l'analyse plus approfondie des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces cités dans le chapitre précédent. Enfin, la deuxième section : « recommandations » est consacrée à la proposition de solutions pouvant prévenir ou dissoudre les problèmes de cette société.

CHAPITRE III: DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Tout travail de recherche nécessite une analyse profonde pour découvrir les problèmes et menaces pouvant survenir. Cette analyse permettra à son tour de dégager les solutions pouvant éviter ou du moins prévenir ces discordances. C'est ce qui mènera aux différentes suggestions utiles à la société.

Section1 : Discussions

Dans cette section se fera l'analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces cités dans le précédent chapitre. Pour cela, l'outil d'analyse utilisé est la FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) ou SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) en anglais. C'est un outil de planification stratégique utilisé pour identifier et évaluer les forces et les faiblesses (internes) ainsi que les opportunités et les menaces (externes) d'une organisation. Il s'agit d'une technique simple que l'on peut utiliser comme technique de créativité de groupe pour aider à décrire une situation existante. L'analyse FFOM contribue à prévenir à une appréhension commune de la réalité pour un groupe de personnes au sein d'une organisation.

1-1 : L'analyse interne

Cette étape concerne l'étude des forces ainsi que des faiblesses de l'entreprise. Cela concerne l'environnement interne ; c'est-à-dire que dans cette partie sera analysé le mode de fonctionnement direct de la SEIMad.

➤ Les forces

Par définition, les forces sont les facteurs positifs d'origine interne de l'entreprise. La première grande force de la société SEIMad est le comportement des différents dirigeants managers de cette entreprise. En effet, comme nous l'avons déjà développé tout au long de notre second chapitre, les managers de la SEIMad adoptent des comportements différents selon leur Département.

Pour le cas du DG et du DAA, il a été dit qu'ils adoptent plutôt un « style consultatif ». En quelques mots, cela veut dire que ces managers consultent leurs collaborateurs avant de prendre une décision, mais seule leur décision compte à la fin. Leurs comportements se rattachent donc à un style se trouvant entre l'autocratie et la démocratie. Par conséquent, ces

comportements du DG et du DAA sont considérés comme force pour l'entreprise car c'est ce qui explique en gros la performance de la société. En effet, les comportements assez autoritaires mais aussi pas trop démocrates incitent les employés à faire leur travail correctement. Ces comportements permettent aux employés de s'épanouir dans leur travail : pas trop de pression dans l'exécution des différentes tâches, mais pas de « laisser-faire » ni de « laisser-aller » non plus. Même si les managers ne nouent que des relations professionnelles avec les subordonnées, ils sont considérés comme balise qui empêche les employés de dépasser les frontières du domaine de leur travail et permet aussi aux employés d'éviter les fautes à répétition, et non de personnes méchantes qui ne veulent que punir et sanctionner pour les moindres fautes. De ce fait, cette autre considération de leurs chefs permet la sérénité aux employés ; ce qui leur met plus à l'aise dans l'exécution de leur travail. D'où la bonne performance de la SEIMad.

A part cela, les grands chefs n'entretiennent pas des relations très amicales avec les employés mais ces derniers, eux, ils se nouent des amitiés et des relations plus décontractées qui se convertissent en grande motivation pour aller au travail.

En général, la société SEIMad ne recrute pas des personnes hors de la société. Cette entreprise adopte le système de la succession, c'est-à-dire que si un employé est retraité il est directement succédé par son fils. Cela, est considéré comme force pour l'entreprise car cela évite les dépenses considérables pour le recrutement, ce qui l'avantageera par rapport aux autres sociétés ; mais aussi, cela facilitera et minimisera le coût de formation pour les nouveaux recrutés les tâches à accomplir sont déjà connues et maîtrisées à l'avance.

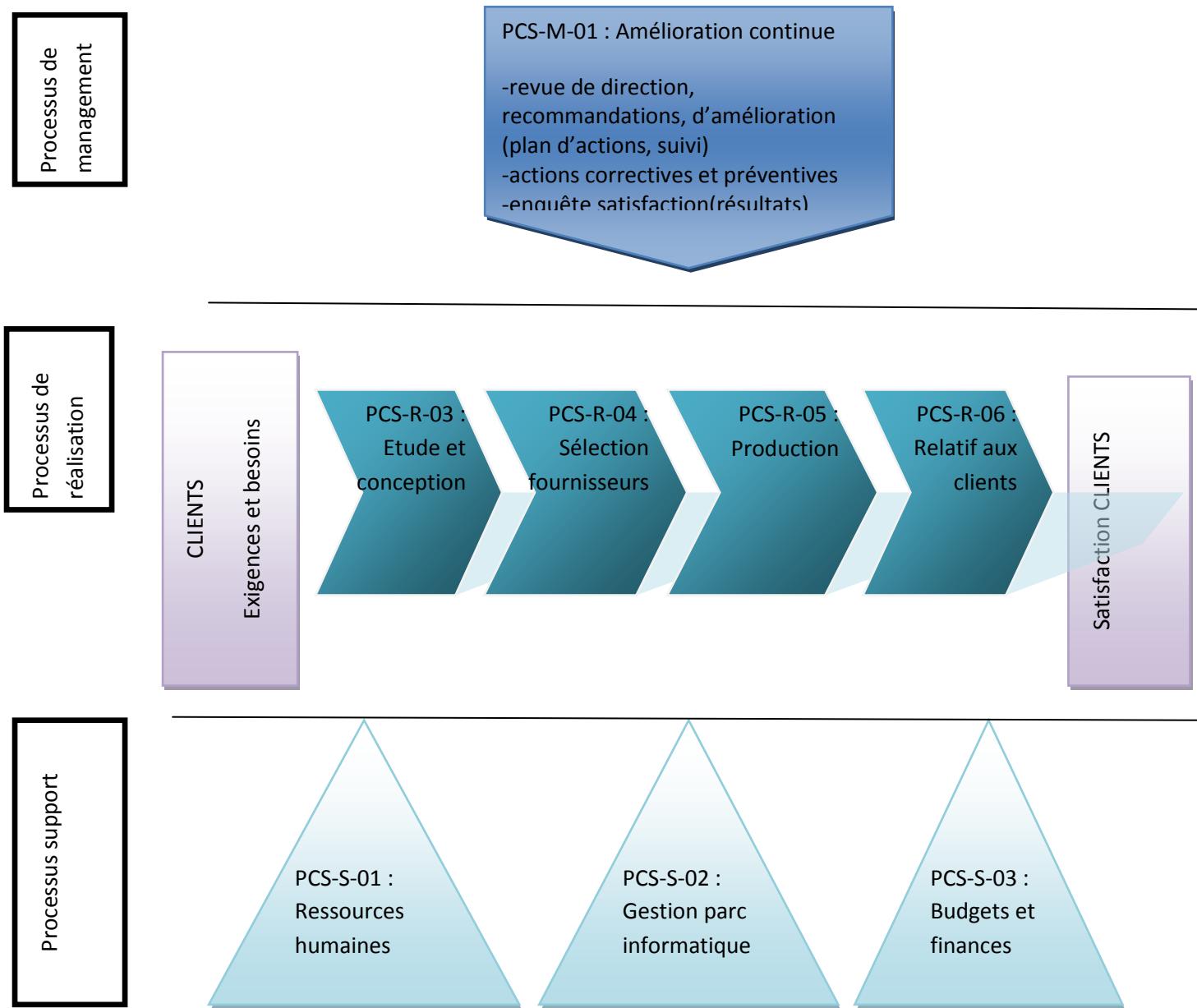
Dans le domaine de l'exécution proprement dite, on peut dire que la SEIMad figure parmi ces entreprises qui suivent l'évolution de la technologie vis-à-vis de la communication. La facilité de se communiquer participe beaucoup au sort de cette entreprise. En effet, à part le téléphone qui commence bien à être un outil de communication démodé pour les entreprises de grande taille comme la SEIMad, chaque bureau est aussi muni d'au moins un ordinateur ayant une connexion internet. Cela dans le but de se communiquer plus rapidement par e-mail et d'éviter les réunions trop successives pour faire parvenir les documents nécessaires pour tous les employés. Aussi, cette mode de communication facilite l'organisation des tâches pour les employés car les directives pour l'exécution sont données plus rapidement.

A part cela, l'application du Système de Management de la Qualité ou SMQ est aussi un atout pour la SEIMad. En effet, ce SMQ s'applique aux activités de conception, de construction et

de mise en vente de logements à usage principal d'habitation et dont le périmètre à certifier se trouve au siège social⁹. Ainsi, l'application de ce SMQ est bien bénéfique, si bien pour l'environnement interne qu'externe de la SEIMad. A l'interne, le SMQ mis en place au sein de la société vise à atteindre ses objectifs qualités, ceci par le biais d'une organisation répondant aux exigences de la Norme ISO 9001 version 2008. Pour cela, il est basé sur un ensemble de processus interdépendants appliqués à toute l'entreprise. D'ailleurs, ce processus est décrit par le document des processus PCS-RS-00 intitulé « CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS SEIMAD ».

⁹ Source : Manuel Qualité DOC.I.N°03, version12 du 15Janvier 2014,p :06

Figure n°05 : cartographie des processus



Source : Manuel qualité DOC.I.N°03, version 12 du 15 Janvier 2014, p7.

REMARQUE :

- L'Etude et conception concerne :-l'étude des besoins et exigences des clients
 - la conception de produit
 - le test de produit
 - l'élaboration de cahier des charges
 - l'enquête satisfaction

- La Sélection fournisseurs concerne :-le lancement des AO
 - l'adjudication des marchés
 - la conclusion des contrats
 - l'analyse des fournisseurs

- La Production concerne :-le contrôle des matériaux
 - la surveillance et le contrôle de mise en œuvre
 - la réception des travaux
 - le traitement des produits non conformes, des réclamations et des réserves

- Le Relatif aux clients concerne :-l'établissement des actes de vente
 - la revue d'Acte de vente
 - la livraison des produits
 - Le recueil des réclamations des clients

Enfin, en ce qui concerne la motivation en numéraire, les employés de la SEIMad bénéficient aussi des avantages sociaux et cela à part la rémunération. A titre d'exemple : les primes pour les enfants des employés ayant réussi aux examens officiels (baccalauréat, BEPC, CEPE), aussi ceux qui auront accouchés ou ceux qui ont perdu un membre proche de sa famille, peuvent être cité. A part cela, après évaluation, chaque employé est aussi primé selon sa performance et son assiduité. Dans ce cas, la motivation du personnel est considérée comme force pour cette entreprise.

Mais à part toutes ces informations concernant les forces de la SEIMad, quelques faiblesses qui pourront diminuer la performance du personnel de cette entreprise peuvent aussi être mentionnées.

➤ Les faiblesses

En général, les faiblesses sont des facteurs négatifs d'origine interne de la société. En effet d'après le second chapitre de notre travail, les managers de la SEIMad adoptent, chacun d'eux, des comportements bien différents. Pour cela, il a aussi été mentionné que le Chef de Département des Ressources Humaines ainsi que le DO adoptent presque les mêmes comportements : ils adoptent plutôt le « style participatif ». En gros, cela veut dire qu'ils entretiennent une relation très proche avec les employés : la prise de décision nécessite la participation des subordonnées, le travail en équipe est très recommandé, la communication est à double sens et enfin les chefs entretiennent des relations professionnelles mais aussi amicales avec les employés pour les motiver. Ainsi, d'une part, les comportements de ces catégories de manager peuvent être de grande force pour l'entreprise car ils assurent un bon environnement interne vue que les employés sont bien motivés ; mais d'autre part ces comportements peuvent aussi être des faiblesses pour l'entreprise car les relations trop étroites avec les chefs peuvent engendrer des « laisser-faire » et « laisser-aller » pour les subordonnées. Les employés n'ont plus peur de leur chef hiérarchique et les chefs n'ont plus d'autorité sur ces derniers, d'où tout le monde peut faire ce qu'il veut. L'employé peut par exemple s'absenter lors du temps de travail sans demander la permission et c'est après, au retour qu'il dit avoir accompagné son enfant chez le dentiste. Dans ce cas là, le chef n'a rien à dire car le fait est déjà fait.

Dans certains cas, les managers accordent trop de confiance aux employés. La supervision n'est pas stricte et directe. Cela peut entraîner l'abus de confiance. Prenons par exemple le cas de l'heure d'entrée. En effet, vu qu'on a passé un peu de temps à la réception, le comportement de quelques employés a pu être observé : si l'heure légale pour entrer est à 8heures et demi, la plupart des employés arrivent en retard et vu que chacun indique sur la fiche de pointage son heure d'arrivée lui-même ; personne, et surtout pas le chef ne peut pas savoir exactement à quelle heure la personne en question est bien arrivée. Seul le réceptionniste peut le savoir, mais vu que lui aussi veut toujours entretenir de bonne relation avec ses collègues, il n'ose rapporter quoique ce soit au chef. Pourtant, ces heures comptent pour évaluer chaque employé. De ce fait, l'évaluation peut être fausse, d'où les employés ne sont pas primés correctement selon leur effort de travail.

L'occupation de certains postes est aussi en quelque sorte un problème pour certain cas dans l'entreprise. En effet, certaines personnes occupent la mauvaise place. Ce qui fait qu'elles ne

savent pas vraiment ce qu'elles doivent faire ; les attributions qu'elles doivent accomplir pour le poste qu'elles détiennent. Par conséquent, cela peut engendrer un blocage sur le fonctionnement des activités.

Enfin, le manque d'innovation du point de vue de la technologie peut aussi être une énorme cause qui pourrait freiner l'amélioration de la qualité de service au sein de la SEIMad. L'utilisation des outils obsolètes peuvent ralentir la vitesse de travail surtout du point de vue « informatisation ». En guise d'exemple, on peut citer les ordinateurs qui bien qu'ils ont un accès Internet, sont trop vieux et nécessitent d'être remplacés.

Ces problèmes paraissent moindres, mais si on analyse bien, ce sont des sources bien importantes qui peuvent diminuer l'efficacité et l'efficience au sein de l'entreprise surtout du point de vue du « personnel » car à ce qu'on sache, le premier moteur qui fait tourner celle-ci est la Ressource Humaine.

1-2: L'analyse externe

Dans cette sous partie, ce sont les opportunités et menaces qui seront mis en exergue. Pour cela, c'est l'environnement externe de l'entreprise formé par les clients, les fournisseurs, les partenaires et les concurrents, qui seront analysés.

➤ **Les opportunités**

L'opportunité est un facteur positif d'origine externe. Suivant l'évolution du contexte macro-économique du pays, la SEIMad, de par son statut de promoteur social, s'efforcera de faire tout son possible pour juguler le marché immobilier national en proposant des logements économiques à usage d'habitation destinés à la classe moyenne. A cet effet, partant de l'analyse des résultats des Etudes marketing réalisés à travers la Grande Ile, lesquels ont conclu que la population à revenu de sa clientèle, toutes les stratégies à adopter et à mettre en œuvre par la Société doivent désormais tenir compte de cette demande.

Il est plus facile pour cette société d'atteindre son objectif financier car les clients cibles de la SEIMad sont les personnes de classe moyenne. On peut par exemple citer : les docteurs, les avocats, les hommes d'affaires et les fonctionnaires. Mais à part cela, elle a aussi de grands clients tels que l'Etat et la Commune Urbaine d'Antananarivo.

Le système de partenariat est aussi un atout pour l'entreprise car cela minimise les dépenses pour le déroulement des activités de la société et aussi amplifie sa notoriété et sa valeur. En

effet, la SEIMad est en partenariat avec les fournisseurs des matériaux de construction, les banques telles que la BOA et la BFV, ainsi que les entreprises de construction.

La diversification des activités de la SEIMad est aussi une opportunité pour cette entreprise. En effet, elle ne s'occupe pas tout simplement de la promotion immobilière mais aussi de la promotion foncière et de la gestion de parc locatif. En conséquence, cela maximisera les profits de la société.

En effet, la promotion immobilière est la principale activité de la société. Elle possède la SEIMad à s'occuper des travaux d'étude et de conception de programme de constructions neuves destinées à la vente. La réalisation des travaux est effectuée par sous-traitance. Pour cela, la société propose sur le marché des produits de gamme variée allant du social à un haut standing. Il est à souligner que cette promotion immobilière est certifiée de la norme ISO 9001 par l'AFAQ dans le cadre de la démarche Qualité. A son tour, la promotion foncière s'occupe des travaux d'aménagement foncier ou plateaux d'habitat destinés à des opérations de cession foncière. Cette activité consiste à revaloriser des terrains existants en les aménageant pour des projets de construction d'habitation. De plus, elle assure la construction de nouvelles villes, la viabilisation de terrains en vue de la revente sans omettre le respect des normes de l'environnement. Enfin, la gestion de parc locatif est une activité qui concerne la « vente-location » de logements qui ont fait l'objet de cession progressive depuis l'année 1997. Ces logements connus sous le nom de « cité » sont localisés à Antananarivo (67ha et Ampefiloha), Antsiranana, Toamasina, Manakara et Mananjary. Notons que ces logements actuellement en vente-location ont été initialement destinés à une simple opération de location. La liquidation définitive des logements par le biais de la « vente-location » a été décidée par les actionnaires de la Société suite à des recommandations d'audits organisationnel et opérationnel.

Mais actuellement, la SEIMad offre un quatrième service, le service intellectuel. Ce service consiste à donner des conseils à la réalisation d'un projet quelconque, à étudier les faisabilités, à surveiller et à contrôler les travaux.

Ainsi, pionnier dans son secteur d'activité avec l'importance de son parc immobilier et l'étendue géographique de ses actions (8.826 maisons reparties dans toutes les provinces de la grande île), la SEIMad se trouve être le plus grand promoteur immobilier à Madagascar. En effet, le bilan d'un exercice qui se projette normalement sur douze mois n'était pas possible d'être consulté du fait que ce sont des documents confidentiels, mais une confirmation dite

est que la société se présente toujours sous une forme de résistance même si la nation est toujours en période de crise en ce moment. La qualité de ses services et prestations, la fiabilité et la fonctionnalité de ses réalisations immobilières, mais surtout les mérites d'une société anonyme qui a su, pendant ses cinquantaines d'années d'existence, mener avec un certain succès arboré de ténacité, sa mission citoyenne de relance permanente de l'élargissement du parc immobilier malgache, ont été récompensés en 2000, 2001, 2006 et 2008, par sept prix internationaux :

1. Le prix “ INTERNATIONAL GOLD AND SILVER AWARD TO QUALITY ” le 25 Mars 2000 à Mexico;
2. La distinction “ GOLD AWARD FOR EXCELLENCE AND BUSINESS PRESTIGE ” le 15 Juillet 2000 à New York;
3. Le prix « ARC D’EUROPE A LA QUALITE ET A LA TECHNOLOGIE-Catégorie Platine » le 05 Mars 2001 à Francfort ;
4. Le certificat « GOLDEN STAR FOR MANAGEMENT MERIT » en Juillet 2001 à Mexico ;
5. Le trophée « INTERNATIONAL DIAMOND STAR FOR QUALITY AWARD » le 22 Octobre 2001 à Genève ;
6. Prix international « WORLD QUALITY COMMITMENT –catégorie Diamant» le 26 Septembre 2006 à Paris ;
7. Le prix « INTERNATIONAL STAR FOR LEADERSHIP IN QUALITY AWARD » le 21 Avril 2008 à Paris.

La notoriété est aussi une grande opportunité pour la société SEIMad car le marché immobilier n'est pas encore saturé.

Enfin, l'actionnariat de l'Etat au sein de cette société est aussi une grande opportunité car cela représente un grand avantage par rapport aux autres entreprises.

Telles sont donc les opportunités de l'entreprise. Il est maintenant indispensable d'analyser les menaces qui pourront survenir, avant de dégager les solutions et les préventions pour maintenir la performance de cette société.

➤ Les menaces

La menace se fait par les facteurs négatifs externes de l'entreprise. Dans notre cas d'espèce, bien que la SEIMad reste sur la bonne route du succès, cela n'empêche pas la montée de nouvelles générations de société qui nagent dans le secteur immobilier. Cela signifie donc que de nos jours, bien que le marché de l'immobilier n'est pas encore saturé, la SEIMad n'est plus seule dans ce secteur, il existe de nouveaux concurrents qui peuvent la rivaliser. Par conséquent, l'apparition de ces nouvelles entreprises peut menacer la place de la SEIMad. Ainsi, si les managers de cette société n'adoptent pas de nouvelles tactiques d'innovation, la performance de cette entreprise peut être déstabilisée, ce qui pourra nuire son image et l'amènera à perdre sa notoriété.

A part cela, la crise politique qui surgit dans le pays reste aussi une grande menace pour la société car cela incite une crise financière et économique. Par conséquent, le pays connaît une inflation considérable ce qui aura de l'effet sur la vie des entreprises malgaches car les coûts des matières premières connaîtront donc des hausses considérables. Pourtant, pour préserver la clientèle, elles ne peuvent pas non plus monter les prix des produits selon les dépenses de la société. En conséquence, les marges bénéficiaires ne seront pas optimales comme ils ont prédits à l'avance et cela aura un impact considérable sur la vie de l'entreprise et surtout sur la vie des employés car leur salaire dépend des recettes de l'entreprise.

Ainsi, l'analyse FFOM a permis de repérer toutes les discordances qui pourront perturber la société SEIMad dans son épanouissement. Pour remédier ou tout simplement prévenir les risques qui peuvent survenir, quelques solutions et recommandations indispensables seront citées dans la section suivante.

Section 2 : Recommandations

Cette partie concerne les propositions de solutions qui peuvent aider la société à prévenir les risques d'imperfection et améliorer les conditions de vie de l'entreprise, ou même de remédier aux lacunes pouvant décroître sa performance.

2-1 : Un renforcement de la communication interne

L'ensemble du personnel est sensé savoir tout le mouvement prévu dans l'entreprise car tout se base sur l'information. Le renforcement de la communication permettra davantage des échanges et de plus, chaque employé se sentira qu'il appartienne réellement à la grande famille de la société et participe à l'épanouissement de celle-ci.

Pour la part des responsables, ils doivent également renforcer la motivation du personnel pour que le travail ne soit pas une routine quotidienne mais changé en une vision future de leur carrière professionnelle un salarié est un vecteur de l'image et de son entreprise, il est aussi un consommateur, un citoyen, voir un membre actif de la société. La communication concerne les échanges d'informations qui permettent à la société de fonctionner en tant que système et de la positionner dans l'environnement. Ainsi, la communication joue un rôle important dans l'organisation et la gestion des flux d'informations.

2-2 : Un renforcement du règlement intérieur

Une des grandes remarques dans l'entreprise qui, d'ailleurs ont été citée parmi les faiblesses, était que certains agents ne suivent pas les règlements mais n'en font qu'à leur guise. La constatation était sur le remplissage des fiches analytiques d'activité qui doit se faire régulièrement à chaque fin de la semaine mais il y en a d'autres qui ne respectent pas ce délai. Concernant l'assiduité du personnel, le retard doit être pénalisé sévèrement.

Parallèlement à cela, les chefs doivent être plus révère et strict pour éviter le laisser-faire des employés. Ainsi, un système de surveillance à l'entrée ou à la réception doit être instauré pour éviter l'abus de confiance. Cette tâche ne doit plus être attribuée au réceptionniste car lui aussi vaut gagner la confiance et l'amabilité de ses collègues.

2-3 : Des matériaux adéquats pour la réalisation des objectifs

Il est vrai que la SEIMad n'est pas en retard en ce qui concerne les services internet pour la communication interne mais aussi externe. Mais cela est insuffisant car la majorité des matériaux utilisés est datée de très vieille génération. Il est donc grand temps pour la SEIMad d'adopter de nouvelle technologie dans tous les domaines. Au bureau, les ordinateurs doivent être remplacés par ceux du dernier cri. Cette initiative motivera aussi par la suite les employés à mieux travailler. Dans les chantiers, les matériaux de construction doivent être très efficaces pour éviter la perte considérable de temps. C'est pour mieux persuader les clients que la société peut finir les travaux dans un délai très bref.

2-4 : Adoption du recrutement externe

Parfois, le risque pour le recrutement par succession est que la personne recrutée ne dispose même pas les qualités et les compétences requises pour le poste à combler. C'est la que se trouve la faiblesse de la société SEIMad : certaines personnes occupent la mauvaise place. Il est alors grand temps pour cette société de laisser ce système de coté et d'opter pour le recrutement externe en cas de nécessité. Il est vrai qu'un recrutement fera mobiliser beaucoup d'argent pour la société, mais cela sera compenser par l'efficacité et l'efficience de la personne recrutée à condition que l'entreprise engage la bonne personne.

2-5 : Amélioration de l'environnement externe

Etant déjà mentionné auparavant, l'environnement externe se compose essentiellement des clients, des fournisseurs, des partenaires et des concurrents. Ainsi, des solutions plutôt préventives concernant ces quatre éléments seront citées.

- ✓ En ce qui concerne les clients, il est nécessaire de renforcer la force de vente vue que l'entreprise est en manque de personnel compétent pour cette tâche. D'ailleurs, cette lacune est confirmée par le Chef de Département Commercial lors d'une entrevue. Ainsi, le renforcement de l'équipe de ce département est primordial pour que l'entreprise puisse retenir sa performance financière mais aussi organisationnelle. La SEIMad doit aussi mettre en œuvre de nouveaux projets de travaux de construction de nouvelles maisons qui seront par la suite mises en vente pour les personnes à revenu moyen, vu qu'actuellement la majorité de la population malgache ne peut pas se permettre de bâtir leur propre maison car le prix à payer pour embaucher un

entrepreneur est trop cher. Pour cela, elle doit accorder une facilité de paiement car c'est le problème de la plupart des malgaches.

Du coté notoriété, il sera toujours indispensable pour cette société de se faire connaître davantage par le grand public, cela par l'intermédiaire de la publicité, des salons, des affichages... car actuellement, nombreuses sont les personnes qui ne connaissent pas l'existence de la SEIMad ni de ses activités.

Il faut aussi changer les clients potentiels en clients cibles.

- ✓ Concernant les fournisseurs, on propose qu'il faille renforcer les relations professionnelles avec ces derniers. Tout simplement, cela veut dire qu'il faut travailler avec des fournisseurs compétents et loyaux.
- ✓ De même pour les partenaires, il faut bien choisir des partenaires capables d'aider la société dans la satisfaction de ses besoins indispensables qui seront à leur tour nécessaire pour la satisfaction des besoins des clients.
- ✓ Enfin, en ce qui concerne la concurrence, la seule solution qui peut avancer est qu'il faut établir des liens concurrentiels avec les entreprises concurrentes. Cela dans le but de se mettre en accord de ne pas se nuire même si elles prospectent les mêmes cibles. C'est comme un système de concurrence loyale.

Ainsi, à partir des analyses faites, telles sont les solutions qui ont pu être proposé. Il est sûr que certaines peuvent être bonne et d'autres pas vraiment adéquates aux objectifs de l'entreprise mais pour ce qui est sur, c'est que toutes ces séries de solutions permettront à la SEIMad de parfaire ses activités, d'éviter les mauvaises surprises pouvant la nuire, ou tout au moins de la prévenir des aléas qui peuvent survenir si les managers ne font pas réaction dès maintenant.

CONCLUSION

Pour conclure, il vient à dire que, par rapport au thème, la société SEIMad a été choisie comme zone d'étude car c'est une entreprise strictement malgache.

La SEIMad est une société qui œuvre dans le secteur immobilier. D'ailleurs, ce sigle signifie Société d'Equipement Immobilier de Madagascar. Elle a été créée en 1960 et c'est une société anonyme d'Etat ayant pour capital social 271.760.000 Ariary par incorporation d'une partie des réserves pour investissement et dont l'objet général est le développement du secteur habitat à Madagascar. En effet, cette société n'a pas été conçue dès le départ, mais elle a été le fruit de la fusion de deux Sociétés Mixtes nommées : SIM (Société Immobilière de Madagascar) et SEURMad (Société d'Equipement Urbain et Rural de Madagascar). Le principal objectif de la SEIMad a toujours été l'accession à la propriété immobilière à Madagascar.

Selon la hiérarchisation, la SEIMad est composée de trois principales directions dont : la Direction Générale, la Direction des Activités d'Appui et la Direction des Opérations. A part cela, l'organigramme de cette société est bien composé car il dispose de nombreux départements qui se trouvent sous la ligne hiérarchique des directions. On peut citer par exemple le Département Ressources Humaines où on a passé la majorité de notre temps. En effet, ce département est dirigé par le Chef de Département des Ressources Humaines. Il pilote toute une petite organisation qui se divise en deux Services : le Service Personnel et le Service Logistique et Maintenance. Ainsi, c'est un Département composé de tout un petit monde, ce qui a d'ailleurs facilité notre travail du point de vue des enquêtes et des entrevues.

En effet, la durée du stage au sein de la société SEIMad a été de un mois. Durant ce séjour, un emploi du temps bien chargé a été bien planifié par le Chef du Département qui s'est, lui même chargé de nous envoyé en rotation au sein de presque tous les services. Bien sur, cela a été très enrichissants car tous les employés ont tous été très aimable et ont accepté de collaborer en ce qui concerne les enquêtes, mais aussi, ils ont expliqué en gros le fonctionnement de cette entreprise.

Malgré l'aide de ces employés de la SEIMad, le temps a été d'une grande difficulté. En effet, le thème que nous avons choisi nécessite un résultat bien précis car il concerne « les comportements managériaux des entreprises malgaches ». Pour cela, seule une entreprise strictement malgache peut être validée en guise résultat. Ainsi, la recherche d'une société

malgache a donc été un peu difficile, ce qui a provoqué une perte de temps assez considérable. Par conséquent, la période de stage a dû être raccourcie en seulement un mois pour éviter le retard dans la rédaction de notre travail.

En ce qui concerne la méthode de collecte des données, le « questionnaire » a été la méthode principalement utilisée. Deux types de questionnaire ont été adressés à deux catégories de personnes : l'un pour le personnel et l'autre pour les dirigeants de l'entreprise. Mais à part cela, les entretiens nous aussi beaucoup aidés pour la collecte de diverses informations. Ainsi, pour l'interprétation des résultats obtenus, nous avons fait appel à des outils théoriques conçus par des auteurs bien connus en matière de Management. Le Modèle de LIKERT a été très utile car il évoque dans sa théorie quatre grands styles qui évoquent les comportements des managers. Ce sont : le style autoritaire, le style paternaliste, le style consultatif et le style participatif. Les seconds auteurs que choisis ont été BLAKE et MOUTON avec leur « grille managériale ». Cette grille évoque aussi les comportements des leaders qui réussissent. Enfin, le «Continuum » de Tannembaum et Schmidt a aussi été utile car il évoque les styles de directions des dirigeants.

Ainsi, en ce qui concerne les résultats, les résultats des enquêtes par questionnaire et les différentes théories des différents auteurs cités auparavant ont été mis en parallèle. Pour cela, les résultats sont divisés selon la hiérarchie. D'après les enquêtes effectués auprès du personnel de la société, nous avons pu dégager que l'entreprise dispose de managers sévères et stricts mais à la fois compréhensifs. Aussi, d'après leur réponse, les dirigeants n'entretiennent pas de vraies relations amicales avec les employés, n'empêche qu'ils sont respectueux envers eux et prennent compte de leurs avis avant de prendre des décisions finales. Si on met donc ces résultats en parallèle avec les théories des auteurs, on peut dire que d'après le personnel de la SEIMad, les managers adoptent la fusion d'un « style participatif » et « style consultatif » ; cela mène aussi à dire qu'il adopte le « management du travail en équipe ». Mais à part cela, selon encore les employés, les dirigeants adoptent la stratégie de la motivation pour manager son équipe. Pour cela, ils mettent en œuvre diverses motivations pour inciter les employés à mieux travailler. En guise d'exemple, nous pouvons par exemple citer les primes d'assiduité, les indemnités, les primes pour les enfants des employés ayant réussi aux examens officiels, les sécurités sociales mais surtout la promotion et la décoration des employés méritants.

En ce qui concerne les résultats des enquêtes effectués auprès des grands dirigeants de la société SEIMad, ils ont aussi été divisés en deux selon l'avis des managers que nous avons interviewé. Pour cela, le premier cas concerne les comportements adoptés par le DG et le DAA. En effet, il est indispensable de rappeler que le DG est la relève du CA. Ainsi, il doit être considéré comme étant le « grand chef » de la SEIMad. Pour que cette image soit comprise par les employés, le DG a l'obligation d'accomplir les tâches principales suivantes : il est chargé de développer et valoriser les missions de l'entreprise à travers les projets fonciers et immobiliers. Il fixe les objectifs à moyen terme et les objectifs annuels de la société. A part cela, il doit aussi mettre en œuvre les divers plans stratégiques et opérationnels de l'entreprise. Si on résume donc en quelques mots, c'est le DG qui définit les objectifs et les missions de l'entreprise, aussi, il anime, supervise et développe les grandes fonctions de la société. Parallèlement à cela, bien que la DAA soit la relève du DG, il se doit aussi d'accomplir les mêmes attributions que celui-ci mais dans une échelle assez petite car il applique toutes ces fonctions seulement au niveau de sa direction. Ainsi, à part la définition des objectifs et des missions de la Direction des Appuis et des Activités, il doit aussi superviser, animer et développer sa Direction. Cette direction est considérée comme l'un des piliers de la société car elle s'occupe des opérations financières. Nous avons assemblé les résultats des questionnaires de ces deux catégories de personnes car ils partagent les mêmes avis et donc ils adoptent les mêmes comportements pour manager leur équipe. Ce sont deux managers, non pas autoritaires car ils n'imposent pas, mais consultatifs car bien qu'ils restent « décideur final » dans la prise de décision, ils se doivent quand même de consulter l'avis de leurs collaborateurs proches ou même des employés si cela est nécessaire. Aussi, ils n'entretiennent que de relations strictement professionnelles avec le personnel mais ils accordent le travail d'équipe.

Le DO et le Chef de Département des Ressources Humaines sont mis dans la même boîte car, eux aussi, partagent les mêmes opinions concernant leurs comportements. Le DO partage les mêmes attributions que le DAA, mais cela dans un domaine bien spécifique qui concerne les «études et conception des produits ». Ainsi, dans la logique des choses, il doit aussi avoir des comportements pareils que ceux du DAA mais ce n'est pas du tout le cas. Il a choisi d'adopter d'autres styles pour manager son équipe. Ainsi, il est doté d'une aisance relationnelle, ce qui veut dire qu'il est par rapport aux deux managers cités ci-dessus. A part cela, il favorise aussi le travail en équipe au sein de sa Direction. Mais à travers les réponses qu'il a données, on peut aussi dire qu'il ne néglige pas les quatre rôles principaux d'un manager qui sont les

PODC. A son tour, bien que le Chef de Département des Ressources Humaines n'est pas vraiment considéré comme étant un cadre dirigeant de la société, on a choisi de l'interviewé car il est le premier responsable des RH qui est le premier moteur faisant marcher une société. Ce manager s'occupe du management des hommes, donc il s'occupe de « la personne » proprement dite. C'est une mission bien délicate qui nécessite beaucoup de compréhension et de communication. Ce qui explique l'application du style participatif pour ce manager.

Le « manuel qualité », bien qu'il ne soit qu'un outil, est très indispensable car il dirige les cadres de l'entreprise, mais aussi les employés à mieux s'organiser dans l'accomplissement de leurs tâches. Cela dans le seul objectif de produire suivant les exigences de la Norme Internationale ISO 9001.

A partir de ces résultats, nous avons fait des analyses des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces qui peuvent favoriser ou diminuer la performance sociale et organisationnelle de la société SEIMad. Ainsi, à partir de l'analyse interne, on a pu voir que les comportements des managers ont des impacts, si bien positifs que négatifs sur l'environnement interne de la société. Dans un sens, ils permettent aux employés de s'épanouir dans leur travail car ils n'auront pas la sensation de pression dans l'exécution de leur travail. Cela peut aussi entraîner une bonne motivation d'aller au travail chaque jour car ils ont la sensation d'appartenance à l'entreprise. Mais dans un autre sens, les comportements trop participatifs de certains managers donneront une sensation de liberté pour les employés, ce qui favorise un peu le « laisser-aller » dans la société. Par conséquent, tout le monde peut faire ce qu'il veule et arriver au travail à l'heure qu'il veule car tout est permis sans être vue.

En ce qui concerne l'analyse externe, l'étude se fait plutôt du point de vue de la clientèle, des concurrents, des partenaires et des fournisseurs. Ainsi, la diversification des produits et services est une grande opportunité pour la société SEIMad car elle peut viser toute une catégorie de clients en même temps. Le choix des partenaires reste aussi jusqu'à présent un atout pour l'entreprise car elle est en partenariat avec des fournisseurs et banques bien reconnues sur l'île. L'image et la notoriété est aussi un point positif pour elle, d'ailleurs cela est justifié par les divers prix qu'elle a remporté. Néanmoins, comme toutes les autres sociétés, la SEIMad est quand même menacée par la crise qui ne fait que s'empirer depuis jusqu'à maintenant. Pour elle c'est un problème assez primordial car d'une part l'inflation peut nuire ses activités faute de marges bénéficiaires, mais aussi il y a la montée de nouveaux concurrents qui pourront la rivaliser.

Malgré ses problèmes, la SEIMad reste quand même stable et sa situation actuelle demeure satisfaisante. N'empêche que pour éviter les lacunes et les bouleversements incontournables, il faut anticiper les solutions dès maintenant. Ainsi, en guise de préventions, nous recommandons un renforcement de la communication interne et du règlement interne, mais encore il faut innover c'est-à-dire adopter de nouveaux matériaux techniques et technologiques. En ce qui concerne l'environnement externe, il faut renforcer la force de vente de l'entreprise, renforcer les relations avec les fournisseurs et les partenaires, établir des liens concurrentiels avec les autres entreprises pour éviter la concurrence déloyale.

Ainsi, à travers des analyses que nous avons démontrées tout au long de ce mémoire, nous pouvons confirmer que les comportements managériaux ont une influence sur la performance.

Bien sur, notre étude s'est basée sur une seule branche de la performance qui est : la performance organisationnelle. Ainsi, l'étude pourra donc encore s'étendre sur les autres aspects de la performance. Malheureusement, dans notre cas, le temps ne nous a pas été très favorable pour effectuer cette étude.

Si on a vu à travers ce mémoire les comportements des managers pour favoriser la performance d'une entreprise, la nouvelle question qui se pose est : à son tour, quels comportements doivent adopter le personnel de l'entreprise pour qu'il soit performant dans l'accomplissement de ses attributions ?

BIBLIOGRAPHIE

- Abraham MASLOW et sa psychologie, une théorie citée et méconnue-, in : Annales des mines, septembre 1991
- Charreaux G, vers une théorie du gouvernance d'entreprise et comptabilité, in G. CHARRAUX. Le gouvernement des entreprises, corporate governance, Théorie et faits, Economica, 1997
- Dalloz 5^{ème} édition, 2000, « Lexique de gestion »
- Don Hellriegel- JohnW. Slocum, Management des organisations.. 2^e édition ; Nouveaux Horizons ; de boeck 2006
- Elie Cohen, « Dictionnaire de gestion » édition La Découverte, Paris, 1994
- Manuel qualité DOC.I.N°03, version 12 du 15 Janvier 2014
- MINTZBERG H., -Planifier à gauche et gérer à droite -, Paris, Harvard l'Expansion, 1976.
- MINTZBERG H., -Le management, voyage au centre des organisations -, Paris, les éditions d'organisation, 1990
- Robert R. Blake et Jane S. Mouton, « Presidential (Grid) styles », Training and Development Journal, 1985
- TANNENBAUM R. & SCHMIDT W.H., - Choisissez votre style de management-, 1976, in Harvard l'Expansion, Volume "management", collection des hors série.

WEBOGRAPHIE

www.seimad-immo.mg consulté le 26 Février 2014

seimad@moov.mg consulté le 26 Février 2014

<http://basiques-du-management.over-blog.com/article-test-de-management-quel-type-deleader-etes-vous-54886712.html> consulté le 15 Juillet 2014

<http://www.wikiberal.org/wiki/fichier>: Blake_Mouton.jpg consulté le 17 Juillet 2014

DOCUMENTS ACADEMIQUES

- Cours de Principe et Technique de Management 4^{ème} Année,
année universitaire 2013-2014
- Cours de Cas Intégré de Management 4^{ème} Année,
année universitaire 2013-2014

ANNEXES

Annexe1 : Les principaux dirigeants de la SEIMad

Annexe2 : questionnaire1 « quel genre de chef avez-vous »

Annexe3 :questionnaire2

ANNEXE1 : Les principaux dirigeants de la SEIMad

Président du Conseil d'Administration : Monsieur PAZA Didier Gérard

Directeur des Affaires Administratives et Financières auprès de la Vice- Primature en charge du Développement et de l'Aménagement du Territoire.

Directeur Général : Monsieur RAHARISON Liva Solonirina

Architecte

Conseillers auprès de la Direction Générale :

Monsieur RATSIROARANA Andriamalala

Madame RASOANAIVO Liliane

Directeur des Activités d'Appui : Monsieur RASOLONDRAEBE Tiana

Gestionnaire

Auditeur qualité

Directeur des opérations : Monsieur RAZAKARIVO Raphael Paul

Ingénieur en BTP

Chef de Département Commercial : monsieur RAMAMONJISOA Lalaina

Gestionnaire

Auditeur qualité

Chef de Département des Affaires Foncières et Contentieuses : Monsieur RAHANIRAKA Naina

Juriste

Annexe2 : Questionnaire1 « quel genre de chef avez-vous ? »

1-Lors d'une réunion de service, votre chef...

- a - Enthousiasme littéralement votre équipe.**
- b- Ignore quasiment votre équipe.**
- c- Discute aimablement avec votre équipe.**
- d- Effraie carrément votre équipe**

2-La principale qualité de votre chef, c'est...

- a-La droiture.**
- b-La proximité.**
- c- Le leadership.**
- d -La délégation**

3- Votre service est en retard sur un dossier urgent. Comment réagit votre chef ?

- a- Il vous réunit pour comprendre ce qui se passe.**
- b-Il vous réunit pour remotiver tout le monde avant la deadline.**
- c- Il vous réunit pour vous donner la marche à suivre.**
- d-Il ne vous réunit pas**

4- Dans quel déguisement imaginez-vous le mieux votre chef ?

- a-Celui de rock star.**
- b -Celui d'infirmier.**
- c- Celui de spationaute.**
- d- Celui de général 4 étoiles**

5-Vous estimatez que votre relation avec votre chef s'apparente...

- a- a de la camaraderie.**
- b - a du respect.**
- c -a de l'ignorance réciproque.**
- d- a de la soumission**

6-Si vous arrivez très en retard le matin, votre chef...

- a-** Vous rappelle à vos obligations.
- b-** Vous demande pourquoi vous êtes en retard.
- c-** Vous ignore.
- d -** Vous explique que l'équipe a besoin que chacun fasse des efforts

7-Comment votre chef vous annonce-t-il que vous bénéficiez d'une augmentation ?

- a-** Je t'ai décroché une augmentation."
- b-**"Tu méritais une augmentation."
- c-**"J'ai décidé de t'augmenter."
- d-**"On t'a augmenté."

8- Vous avez fait une bourde dont votre chef doit être informé. Comment lui annoncez-vous la nouvelle ?

- a-**Avec indifférence, il ne va probablement rien dire.
- b-**Avec crainte, il va vous reprocher cet échec.
- c-**Avec appréhension, il risque d'être déçu.
- d -** Avec sérénité, il va comprendre.

9- Lorsque votre chef vous confie un dossier qui ne vous plait pas, il utilise plutôt la formule...

- a -**"Ne t'inquiète pas, tu t'en sortiras"
- b-**"Demande-moi si tu as besoin d'aide."
- c-**"Tu dois terminer pour vendredi."
- d-** "Tiens."

10- Lors d'un déjeuner, comment se comporte votre chef ?

- a-**Il épate la galerie.
- b-**Il ne dit pas grand-chose.
- c-**Il prend les commandes.
- d -**Il blague avec chacun

Annexe3 : questionnaire2

1- Dans votre activité professionnelle, vous êtes plus à l'aise lorsqu'il s'agit :

- a-** de mettre toute son énergie à la réalisation d'un objectif clair, concret, mesurable immédiatement.
 - b-** de formuler des projets ou des stratégies à long terme.
 - c -d**-organiser et de prévoir le travail de façon à ce que tout tourne convenablement pour éviter les aléas.
 - d-** de résoudre les problèmes humains et d'obtenir un esprit de coopération des collaborateurs favorisant une bonne ambiance
- .

2.-Ce qui est le plus important pour une entreprise qui tourne bien, c'est :

- a-** que chacun observe scrupuleusement les règlements et procédures, us et coutumes.
- b-** que chacun porte l'essentiel de son intérêt aux tâches urgentes sans se disperser dans la discussion, les idées et les procédures.
- c-** que chacun soit bien pris en considération et puisse voir ses intérêts et ses aspirations pris en compte chaque jour dans l'entreprise.
- d-** que chacun se préoccupe des missions à moyen et long terme et suggère des idées qui devraient permettre de les atteindre.

3-Pour être un bon décideur, il faut :

- a-** avoir la capacité de décider instantanément quelles que soient les circonstances.
- b-** se référer à des situations similaires pour prendre la décision.
- c-** décider et laisser aux collaborateurs le soin de mettre en œuvre.
- d -** ne décider qu'après avoir obtenu le maximum de consensus des collaborateurs.

4- Lorsque vous disposez de temps libre :

- a-** vous mettez à profit ce temps pour mieux comprendre ce qui se passe au niveau de motivation de l'équipe.
- b-** vous mettez à profit ce temps pour vous consacrer à la conception de nouveaux projets, d'une nouvelle organisation.

c - vous mettez à profit ce temps pour mettre en place une organisation afin que ne se renouvellent plus certains imprévus intervenus récemment.

d- vous vous enquérez auprès de votre supérieur hiérarchique de tâches nouvelles ; vous proposez un coup de main, pour le décharger, à votre supérieur hiérarchique.

5-Vous attendez de vos collaborateurs :

a-une disponibilité permanente pour faire face au travail urgent

b- qu'ils fassent leur travail sans faire d'histoire, mais correctement, régulièrement.

c - qu'ils fassent preuve d'enthousiasme et d'ardeur pour mener à bien les objectifs que vous leur proposez.

d-qu'ils fassent preuve de tolérance, de compréhension, les uns vis-à-vis des autres, en évitant de susciter les conflits.

6-Pour être promues, les personnes doivent faire preuve des qualités suivantes :

a- savent se faire admettre par le maximum de personne.

b- savent faire confiance au patron et travailler sans esprit critique aux objectifs de l'unité.

c - en toutes situations, savent s'en sortir seules et mènent leurs tâches à bien, même si elles n'ont pas de lignes directrices d'ensemble.

d-savent faire preuve d'organisation, de rigueur dans leur travail tout en se conformant aux instructions et procédures existantes.

7 - C'est toujours le même dans l'équipe qui conteste et discute vos décisions.

a- Vous lui dites qu'il peut demander sa mutation s'il n'est pas satisfait.

b- Vous pensez qu'il exprime des critiques intérieurisées chez les autres.

c- Vous lui demandez quelles sont ses suggestions pour améliorer le système de prise de décisions.

d- Vous demandez à le voir en privé pour discuter, plutôt que de contester en public.

8 - Vous avez l'impression que certains de vos collaborateurs résistent aux nouvelles méthodes et estimez...

- a-** Que cette résistance indique que le changement est en train de se réaliser.
- b-** Que de vrais professionnels ne devraient pas résister aux changements.
- c-** Que vous n'avez pas su trouver des explications rationnelles suffisantes pour les convaincre.
- d-** Qu'ils ont peur des changements et vous cherchez des arguments pour les rassurer.

9 - Un conflit s'envenime entre deux personnes de votre équipe...

- a-** Vous rappelez que leur opposition ne doit pas dégrader les résultats.
- b-** Vous menacez de les faire muter pour les séparer
- c-** Vous les réunissez et demandez qu'ils vident leur sac immédiatement.
- d-** Vous adoptez une posture de médiateur

10- Pour obtenir le meilleur parti des réunions, celles-ci doivent :

- a-** être organisées régulièrement, avec des convocations, la plus grande participation étant souhaitable et chacun devant pouvoir s'exprimer au mieux.
- b-** être organisées à chaud lorsque le problème surgit et exige une solution immédiate.
- c -** être fréquentes, régulières, l'assiduité étant nécessaire car c'est le meilleur moyen de constater que tout fonctionne bien au plan des individus et de l'organisation
- d-d**'être inopinées en fonction de l'importance stratégique des problèmes. C'est pourquoi, il ne saurait y avoir de convocation, d'ordre du jour très définis. S'agissant de problèmes importants, chacun doit être présent et attentif à l'application, ceux-ci concernant les collaborateurs qui auront la responsabilité de la mise en œuvre.

11- En tant que responsable, vous pensez :

- a-** que la formation est quelque chose de nécessaire mais qu'elle devrait plutôt s'effectuer hors du temps de travail.
- b-** que la formation est importante, notamment pour permettre aux gens de mieux se comprendre dans le travail et favoriser ainsi un climat de bonne entente, éviter les conflits et développer l'harmonie.
- c -** que la formation est fondamentale car on ne maîtrise jamais suffisamment les techniques et les systèmes de gestion.
- d-que** la formation est le plus souvent une perte de temps car les enseignements dispensés sont peu applicables à la réalité du terrain.

12- Lorsque les conflits interviennent entre collaborateurs :

- a-** vous leur rappelez que leur premier objectif est de faire face au travail d'aujourd'hui.
- b-** vous examiner objectivement les éléments du conflit et tentez de le résoudre impartiallement en.
- c -** vous en profitez pour réfléchir et faire réfléchir les gens sur leur pratique, leur organisation, leurs routines de façon à les stimuler et à leur permettre de voir un peu plus loin et autrement, d'être plus dynamique, plus entreprenants.
- d-vo**us estimez que c'est à ce moment que votre rôle de responsable devient vital et que vous devez être le meilleur, c'est-à-dire capable d'harmoniser les points de vue des uns et des autres, ce qui exclut bien entendu toute possibilité d'arbitrage vis-à-vis des opposants "par principe" qui ne veulent rien entendre.

Table des matières

Remerciements	i
Sommaire.....	ii
Liste des abréviations.....	iii
Listes des figures et tableau.....	iv
Introduction.....	1
Chapitre I : Matériels et Méthodes.....	6
Section1 : Matériels.....	6
1-1 Présentation de la SEIMad.....	6
1-2 Outils théoriques.....	12
1-3 Autres outils de recherche.....	17
Section2 : Méthodes.....	20
2-1 : Méthode de collecte et traitement de données.....	20
2-2 : Difficultés rencontrées.....	23
2-3 : Chronogramme des activités.....	24
Chapitre II : Résultats.....	25
Section1 : Comportements managériaux	25
1-1 : comportements managériaux selon le personnel.....	25
1-2 : comportements managériaux adoptés par les managers.....	28
Section2 : « Manuel qualité »	32
Section3 : L'analyse FFOM.....	34
3-1 : Les forces.....	34
3-2 : Les faiblesses.....	35

3-3 : Les opportunités.....	35
3-4 : Les menaces.....	36
Chapitre III : Discussions et Recommandations.....	37
Section1: Discussions.....	37
1-1 : Analyse interne.....	37
1-2 : Analyse externe.....	43
Section2 : Recommandations.....	47
2-1 : Un renforcement de la communication.....	47
2-2 : Un renforcement des règlements intérieurs.....	47
2-3 : Des matériaux adéquats pour la réalisation des objectifs.....	48
2-4 : Adoption de recrutement externe.....	48
2-5 : Amélioration de l'environnement externe.....	48
Conclusion.....	50
Bibliographie et Webographie.....	v
Documents académiques.....	vi
Annexes.....	vii
Annexe1 : Les principaux dirigeants de la SEIMad.....	viii
Annexe2 : Questionnaire1 « Quel genre de chef avez-vous ? ».....	ix
Annexe3 : Questionnaire2.....	xi
Table des matières.....	xv