

SOMMAIRE

INTRODUCTION

PARTIE 1 : MATERIELS ET METHODES

Chapitre 1 : Les matériels utilisés

Section 1 : Description des matériels

Section 2 : La performance et la PME

Section 3 : Les outils théoriques

Chapitre 2 : Méthodes de collecte et de traitement des données

Section 1 : Méthodes de collecte des données

Section 2 : Méthodes de traitement des données

Chapitre 3 : Limites de l'étude et difficultés rencontrées

Section 1 : Les limites de l'étude et le chronogramme des activités

Section 2 : Les difficultés rencontrées

PARTIE 2 : RESULTATS

Chapitre 4 : L'environnement de l'entreprise

Section 1 : L'environnement globale de la société Jacarandas

Section 2 : L'analyse PESTEL

Chapitre 5 : Analyse des influences de l'environnement sur la société

Section 1 : L'influence du macro-environnement

Section 2 : L'influence de l'environnement proche ou immédiat

PARTIE 3 : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Chapitre 6 : Discussions

Section 1 : Analyse FFOM ou SWOT

Section 2 : Discussions des hypothèses de départ

Section 3 : Validation des hypothèses

Chapitre 7 : Recommandations

Section 1 : Recommandations concernant l'environnement général

Section 2 : Recommandations concernant la stratégie

Section 3 : Autres recommandations

CONCLUSION

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Description de la société.....	9
Tableau n°2 : Répartition du CA à l'export	11
Tableau n°3 : Logique d'analyse SWOT.....	24
Tableau n°4 : Chronogramme des activités	26
Tableau n° 5 : Cours de change au moment de l'avance client (Cas du client DELAM)....	37
Tableau n° 6 : Cours de change au moment des régularisations (Cas du client DELAM)....	37
Tableau n° 7 : Activité principale.....	39
Tableau n°8 : Analyse des forces et des faiblesses.....	48
Tableau n°9 : Analyse des opportunités et des menaces.....	50
Tableau n°10 : Avantages et risques de la stratégie de différenciation.....	59

LISTE DES SCHEMAS

Schéma n°1 : Types de produits de JACARANDAS	10
Schéma n° 2 : Diagramme en secteur de la répartition du CA Export 2012/2013	12
Schéma n°3 : Organigramme de JACARANDAS.....	13
Schéma n°4 : Les 5 (+1) forces de Michael Porter	20
Schéma n°5: Environnement général de la société Jacarandas.....	32
Schéma n° 6 : Analyse de l'environnement PESTEL	35
Schéma n°7 : Graphique de l'IBS par rapport au Résultat net	40
Schéma n°8 : Matrice SWOT	47
Schéma n°9 : Types de barrière à l'entrée	54
Schéma n°10 : Composantes de la R& D	55
Schéma n°11: Stratégie de différenciation.....	58

INTRODUCTION

Depuis l'année 2008, la situation économique de Madagascar est devenue difficile à cause de la crise sociopolitique interne, ayant provoqué la perte de plusieurs milliers d'emplois à la suite de la fermeture de plusieurs entreprises, l'arrêt des investissements et financements extérieurs. Selon le rapport de la Banque Mondiale, Madagascar fait partie des pays les moins avancés au monde car elle se trouve au 145^{ème} rang des pays les plus pauvres sur 181¹. Malgré ses richesses naturelles, population Malgache souffre de cette pauvreté puisqu'elle est actuellement derrière Haïti alors que celle-ci a connu de nombreux cataclysmes naturels (comme le séisme en 2010, le tremblement de terre, le choléra, ...) qui ont détruit son économie.

A Madagascar, plusieurs entreprises ont fermé leur porte à la suite de cette crise sociopolitique et économique et cela a entraîné aussi l'augmentation des chômeurs sur le marché du travail. Des pertes d'emplois sont constatées dans tous les secteurs industriels tant sur le secteur agricole que de l'exportation. Les exigences des marchés internationaux rendent difficiles les efforts d'exportation. Les ventes, la plupart des produits agricoles, subissent une dégradation des termes de l'échange: il y a une tendance régulière des cours à la baisse sur les marchés internationaux. L'exemple de la chute vertigineuse du prix de la vanille depuis une décennie est un exemple concret. De plus, certains produits agricoles malgaches se heurtent aux politiques protectionnistes de certains pays développés. On sait bien qu'à Madagascar, sous l'influence du climat tropical chaud et humide, les sols sont fertiles et favorables à l'agriculture. Quel que soit le bouleversement climatique, Madagascar a toujours des produits agricoles à vendre et même à exporter. Le problème se trouve surtout au niveau de la commercialisation, de la qualité, de l'acheminement et plusieurs contraintes logistiques.

Tout cela pour dire que l'environnement où évolue l'entreprise engendre des impacts sur son fonctionnement et surtout sur son développement et sa performance. La

¹ Rapport Banque Mondiale 2013, page 12

compréhension de l'environnement de l'entreprise permet de mieux la connaître. La description des caractéristiques de l'environnement donne l'occasion de mieux concevoir les rapports existant entre l'entreprise et ce dernier. L'environnement est composé de tous les éléments et acteurs extérieurs susceptibles d'affecter l'activité de l'entreprise. Ces facteurs extérieurs peuvent apparaître comme des contraintes ou des opportunités.

L'environnement de l'entreprise est constitué par son microenvironnement et son macro-environnement. Cette dernière se présente le plus souvent comme une menace pour l'entreprise mais peut tout aussi bien lui procurer plusieurs opportunités. Par conséquent, l'entreprise ne peut que s'adapter à son macro-environnement qui est constitué par des facteurs géographiques et démographiques (climat), juridiques et institutionnels (Etat, lois et réglementation en vigueur), technologiques, socioculturels (valeurs, coutumes, traditions) et économiques (taux de change, inflation) puisque tous ces facteurs sont incontrôlables pour une entreprise. Ces différents éléments vont définir le cadre d'action général qui s'impose à l'entreprise. Elle devra étudier ses actions et ses interactions afin d'assurer la pérennité de son activité. Aussi ces divers facteurs doivent être pris en compte par le dirigeant d'entreprise. Il doit toujours être à l'écoute de son environnement que ce soit son environnement de proximité c'est-à-dire son microenvironnement ou son macro-environnement c'est-à-dire son environnement global afin de prendre les décisions pertinentes et adopter une stratégie adéquate. Comme dit Peter DRUCKER, un des grands auteurs de l'organisation : « Organiser exige de faire des choix, et qu'une organisation ne peut être efficace que si elle parvient à rendre compatibles la stratégie, la structure, les techniques, les engagements et les besoins de ses membres, et l'environnement. »²

Il nous paraît intéressant de traiter la problématique suivante : « **La relation entre le choix de positionnement externe et le jeu de pouvoir des acteurs dans la recherche de la performance** ». Nous nous efforcerons tout au long de ces travaux à répondre de notre mieux à cette question qui est notre thème même.

² Peter DRUCKER, Organisation et stratégie d'entreprise, Edition 2010, page 6

Dans un monde qui bouge constamment, qui est en pleine mutation, il est temps de faire le point sur le sujet essentiel qui intéresse l'organisation et l'atteinte de ses objectifs³. Cette étude nous permettra de nous épanouir, d'expérimenter nos connaissances par des recherches et de vérifier la cohérence des données que nous avons collectées au sein de l'entreprise à étudier. De plus, l'objectif de ce travail consistera à contribuer à la facilitation et l'amélioration de la prise de décision en matière de choix de positionnement externe en adéquation avec le jeu de pouvoir des divers acteurs dans la recherche de la performance organisationnelle.

De cet objectif global découle les deux objectifs spécifiques ci-après :

- Premièrement, faciliter la prise de décision en tenant compte de l'environnement externe de l'entreprise. Cela revient à dire que l'environnement ne soit plus une menace mais plutôt une source d'opportunité pour l'entreprise en tenant des facteurs de l'environnement.
- Deuxièmement, rechercher la cohérence du jeu de pouvoir des divers acteurs dans l'entreprise c'est-à-dire les dirigeants et les exécutants dans la recherche de la performance organisationnelle c'est-à-dire rechercher la performance tout en organisant au mieux les ressources que l'entreprise dispose qu'elles soient matérielles, financières, humaines, informationnelles, naturelles. Face à la turbulence de son environnement interne ou externe, Elle doit adapter ses stratégies. Notre étude consistera à répondre à ces préoccupations et donnera des réponses appropriées.

A travers cette étude, nous voulons démontrer si l'entreprise peut réagir positivement face aux impacts créés par son environnement, autrement dit si elle a la faculté nécessaire à une bonne réactivité pour être performante, c'est notre première hypothèse. La seconde hypothèse est de trouver la meilleure façon d'atténuer les pressions environnementales pour en tirer meilleurs profits sans nuire à sa performance.

³ Cf www.memoireonline.com/06/09/21/81/m. Le leadership et le phénomène de pouvoir dans l'organisation. html

Pour prouver le bien fondé de nos recherches, nous allons nous appuyer sur certains ouvrages tels que « HOW MUCH DOES ENTREPRISE REALLY COST ? » de Michael PORTER⁴ qui a mis en exergue les 6 forces ayant une grande influence sur la performance de l'entreprise en général mais qu'on pourrait aussi étudier quel que soit le cas de l'entreprise ou sa taille qu'elle soit petite, moyenne ou grande entreprise. Il est dit que les jeux du pouvoir sont essentiels au bon fonctionnement d'une organisation⁵. Ce sont eux, en effet, qui assurent le respect des mécanismes de coordination et le suivi quotidien des méthodes de spécialisation des tâches. Sans l'ascendance de certains niveaux hiérarchiques ou certaines fonctions, sans légitimité de l'autorité du sommet stratégique ou des différents managers, aucune organisation ne peut correctement remplir sa tâche. Ainsi, les phénomènes de pouvoir perturbent également le fonctionnement normal de l'organisation.

Ainsi l'effet attendu de ce travail rapporte à la bonne performance de l'entreprise, surtout en période de crise afin de proposer des stratégies dans son environnement ou bien d'adapter l'action de l'entreprise face à cet environnement. Autrement dit, l'entreprise fait toujours face à de nombreux problèmes, mais elle cherche toujours la performance malgré l'impact de son environnement ne lui est pas favorable et en conséquence elle doit toujours s'adapter à son environnement afin d'atteindre ses buts et d'améliorer son niveau organisationnel. Pour atteindre un haut niveau de performance dans une entreprise, il est nécessaire d'utiliser les bonnes stratégies, les bons outils de gestion, compter sur des conditions favorables, utiliser les bonnes compétences de gestion, s'assurer que les parties prenantes sont satisfaites, gérer la performance, gérer les risques et les gérer les opportunités.

Les principales raisons qui ont motivé le choix du thème sont de deux ordres à savoir : nos motivations personnelles ainsi que des raisons objectives. A propos de la motivation personnelle, en tant qu'étudiant en 4^{ème} Année en Gestion, option Management et Administration d'Entreprise, notre analyse et notre point de vue permettront d'apporter notre

⁴ Cours de Système d'information, Année 2013

⁵ARMAN DAYAN Manuel de gestion, volume 1, deuxième partie, chapitre 1 : les phénomènes du pouvoir, p36

contribution à l'amélioration de la performance organisationnelle. Quant aux raisons objectives, cette étude permettra très certainement de connaître la relation entre le choix de positionnement externe et le jeu de pouvoir des acteurs dans la recherche de la performance des entreprises en général et spécifiquement celui de l'entreprise en proposant des stratégies d'amélioration, de développement et de pérennisation compte tenu des réalités et des facteurs incontournables qui est l'environnement de l'entreprise.

En se référant à la méthode de rédaction (Normes AFNOR Z 41 006 IMMRED) Introduction, Matériels et Méthodes, Résultats, Discussions, nous allons développer notre thème en essayant d'apporter la solution de la problématique et afin de vérifier nos hypothèses. Nous apporterons nos recommandations pour appuyer nos recherches.

Pour mener à bien donc le travail, la structure de cette mémoire se résume ainsi : notre étude se divisera en trois parties :

- Dans la première partie, les matériels et méthodes à utiliser pour pouvoir mener des analyses pertinentes.
- La seconde partie sera consacrée aux résultats de nos recherches lors du stage.

Dans une troisième partie, les discussions et les recommandations.

Plus concrètement, la première partie intitulé « MATERIELS ET METHODES » consiste à présenter l'entreprise choisie et à évoquer les différents outils sur lesquels on s'est appuyé pour le traitement des différentes informations obtenues et enfin les méthodes mis en œuvre pour la collecte et le traitement de ces informations. Tandis que le second chapitre « RESULTATS » est destiné à faire part des différents résultats obtenus au sein de l'entreprise JACARANDAS. Et enfin, le dernier chapitre nommé « DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS » est un chapitre selon lequel on va faire une analyse SWOT pour évaluer les forces et faiblesses de l'entreprise ainsi que les opportunités et les menaces dont elle fait face. Dans ce dernier chapitre, nos points de vue et opinions personnels seront soulignés plus particulièrement, car ils constituent l'intérêt même de notre recherche.

PARTIE 1 : MATERIELS ET METHODES

Introduction partielle

Cette partie a pour objectif de décrire les outils et les procédures à suivre pour mener à bien la recherche. Les matériels et méthodes regroupant la méthodologie retracent les démarches, les théories et le sujet de l'étude afin d'aboutir à des résultats pertinents. D'une vue générale, cette partie relatara en détail la façon dont nous allons procéder ainsi que les outils utilisés. Elle garantira la pertinence des résultats liés aux hypothèses à vérifier afin d'atteindre les objectifs fixés au départ. Nous verrons successivement le cadre théorique de l'étude, le sujet de la recherche et la démarche méthodologique décrivant les méthodes d'analyses utilisées ayant conduit aux résultats, ainsi que les limites de l'étude et les difficultés rencontrées.

Dans cette première partie, on va se pencher surtout sur les techniques de la réalisation de ce mémoire. Il est ainsi primordial de présenter en premier lieu les moyens nécessaires à la finition du travail accompagné des démarches adéquates de la recherche. En effet, cette partie présente les matériels et les méthodes utilisées pour la collecte, l'exploitation ainsi que les traitements des données.

Chapitre I : LES MATERIELS UTILISES

Les matériels sont les supports utilisés pour pouvoir développer le thème. C'est l'ensemble des outils nécessaires pour la collecte et le traitement des informations. Ce chapitre décrit et explicite les matériels mis en œuvre lors de l'élaboration du présent travail de recherche. Il s'agit d'abord de la présentation de la zone d'étude et ses caractéristiques ainsi que les cadres théoriques de l'étude.

Section 1 : Description des matériels

Cette section a pour objectif de décrire les matériels que nous avons utilisés lors de l'élaboration de ce mémoire. Elle comprend la présentation de notre zone d'étude qui est la société JACARANDAS et les autres matériels tels que la recherche de documentation.

1.1 Présentation de la zone d'étude

Notre zone d'étude est la société JACARANDAS. Tout au long de cette étude nous allons donc nous pencher, en général, sur son cas mais aussi sur d'autres cas plus général. En premier lieu, nous allons parler de la présentation juridique et physique de la société, suivi par son historique, ses activités, son organigramme.

1.1.1 Présentation juridique et physique de la société

La présentation juridique et physique de la société JACARANDAS qui constitue notre zone d'étude est représentée dans le tableau ci-dessus.

Suivi du schéma de quelque type de produits que la société exporte. La plupart des produits de la société sont :

- Les Baies Roses,
- La Muscade,
- Le Curcuma,

- Les Poivres,
- Le Piment,
- La cannelle
- Boutons de cannelle
- Le girofle
- Le sucre
- La vanille
- Les huiles essentielles

L'écoulement de ces produits se fait généralement à l'extérieur mais aussi dans les épiceries fines.

Tableau n°1 : Description de la société

Dénomination et raison sociale	JACARANDAS
Forme Juridique	SARL (Société A Responsabilité Limité)
Capital Social	132 600 000 Ariary
Siège social	5 Cités des professeurs Ambolonkandrina 101 ANTANANARIVO- MADAGASCAR
Adresse bureau	Près Lot 19 Cité Gallois Andrefan' Ambohijanahary 101 ANTANANARIVO- MADAGASCAR
Téléphone	+261 20 24 726 33 +261 20 22 278 79
Site web	http://www.jacarandas-international.com
Agence	Port Fluvial Manangareza TAMATAVE

Source : Investigation personnelle (Mars 2014)

Schéma n°1 : Types de produits de JACARANDAS



BAIES ROSES



MUSCADE



CURCUMA

Source : www.jacarandas-international.com (Février 2014)

Jacarandas se spécialise dans l'exportation des produits tropicaux, des épices de bonne qualité et cela constitue une de ses forces par rapport à ses nombreux concurrents.

1.1.2 Historique

La société JACARANDAS a été créée en Mai 2004 par 2 associés Madame MIHANTA MALALA RANDRIANTSOA qui est nommée Gérante statutaire de la société et Monsieur MATTHIEU RICHARD, Responsable Commercial, détaché en France.

Historiquement, au début positionné sur les dérivés du Raphia (tissage de Raphia en rabanes ou en rouleaux de Langara), la société JACARANDAS a rapidement développé ses activités sur les épices et les huiles essentielles, recherchant pour chaque produit maîtrisé, une position d'acteur incontournable. Appuyés par ces collaborateurs nationaux et internationaux, la société a connu une croissance rapide dans l'exercice de son activité, malgré certains facteurs qui freinaient ce rythme de croissance, à savoir le vol de produits, surtout la crise économique mondiale et crise politique Malgache qui persistait. Cette dernière a un impact sur la production et engendre la performance de l'entreprise.

1.1.3 Activités de la société JACARANDAS

JACARANDAS assure :

- ☐ L'exportation des produits locaux et agricoles
- ☐ La collecte
- ☐ Le traitement
- ☐ Le contrôle de la qualité des produits

La société JACARANDAS est présentée sur plusieurs secteurs dont les épices, les huiles essentielles (HE). L'implantation de ses différentes activités se répartit dans les zones de production : Grand Est, Hautes Terres et la Zone Sud Est, pour collecter des produits de qualité au meilleur prix. Comme la collecte des épices est réalisée sur la côte Est Maroantsetra jusqu'à Fort Dauphin, les huiles essentielles peuvent être produites ou collectées dans toutes les zones.

La collecte des produits se font par les opérateurs économiques sur terrain, qui livrent suivant les conditions et qualités exigés par les clients.

Le stockage des produits se fait à l'agence Tamatave où l'on fait aussi les traitements de certains produits : triage, coupe, broyage ...

Tableau n°2 : Répartition du CA à l'export

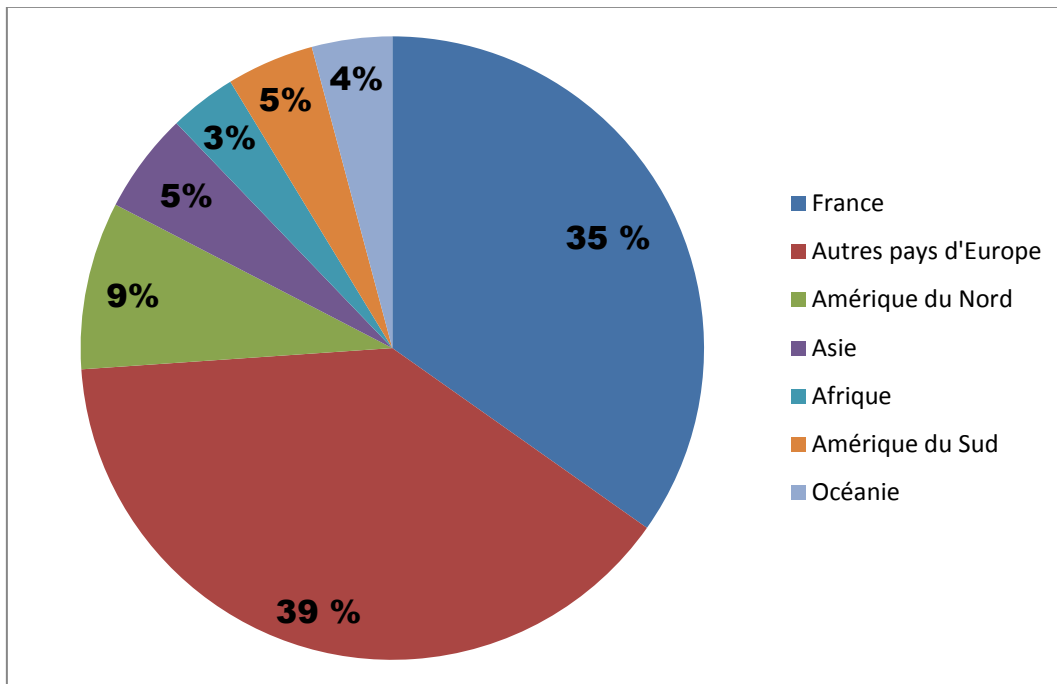
	2011/2012	2012/2013	
PAYS	Valeur K Ar	Valeur K Ar	%
France	1 981 750 000	2 005 940 000	35
Autres pays d'Europe	2 901 850 000	2 256 680 000	39
Amérique du Nord	495 430 000	501 480 000	9
Asie	707 760 000	300 740 000	5
Afrique	212 330 000	200 740 000	3
Amérique du Sud	283 100 000	261 450 000	5
Océanie	495 430 000	240 030 000	4
TOTAL	7 077 650 000	5 767 060 000	100

Source : Jacarandas, Mars 2014 (Avec l'aimable autorisation de la société)

Puisque la société se spécialise dans l'exportation toutes les données concernent les activités à l'étranger donc il n'existe pas de données concernant Madagascar car la plupart du CA sont obtenus à l'extérieur.

La répartition du CA à l'export lors des deux dernières années 2012 et 2013 est représentée dans le diagramme ci-dessus.

Schéma n° 2 : Diagramme en secteur de la répartition du CA Export 2012/2013



Source : Personnel

On remarque que le CA dans les autres pays d'Europe est le plus élevé, ensuite il y a celui de France, mais le plus bas est celui d'Afrique qui est de 3%.

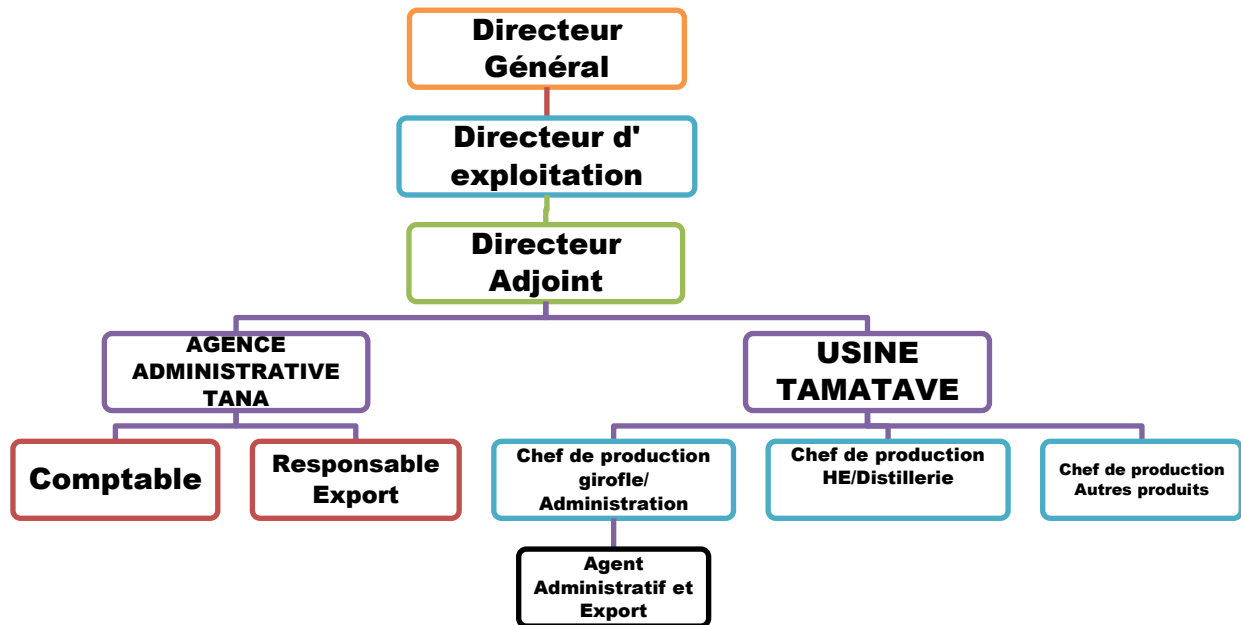
1.1.4 Organigramme de la société

L'organigramme est une représentation schématique de la structure d'une entreprise. Il sert à indiquer la répartition des responsables d'ensemble de tâches entre les postes et la relations de commandement qui existe entre eux. Il permet donc de présenter les relations de commandements ainsi que les rapports de subordination.⁶

Ci-après, l'organigramme de la société JACARANDAS

⁶ Cours d'organisation 1^{ère} année Gestion 2013

Schéma n°3 : Organigramme de JACARANDAS



Source : Jacarandas, Février 2014

Le Directeur Général a deux directeurs sous sa responsabilité qui est le Directeur d'exploitation et le Directeur Adjoint. L'administration de l'entreprise se trouve à Antananarivo où il y a le comptable et le responsable export. Tandis qu'à Tamatave il y a le chef de production girofle et ayant sous sa subordination l'agent administratif et export pour le girofle seulement, le chef de production Huile Essentielle/ Distillerie et enfin le chef de production des autres produits.

Le girofle a son propre chef de production puisqu'actuellement la société travaille sur un projet ayant pour but d'obtenir un label nommé « Rain Forest Alliance ou RFA » et c'est le premier projet concernant le girofle à Madagascar et aussi en Afrique. C'est la raison pour laquelle la société donne une grande importance dans la production du girofle. Le projet concernant le girofle se trouve à Maroantsetra et cela implique tout ce qui concerne ce produit que ce soit sa plantation, son processus de production jusqu'à l'exportation afin d'obtenir le label RFA.

1.2 Différents matériels utilisés

Nous avons eu la chance de recourir à divers matériels lors de l'élaboration du présent travail. Principalement, la recherche de documentation qui nous a permis d'obtenir de bon résultat, de connaître quelques théories concernant le thème. Ainsi, l'observation et l'analyse nous est aussi utile afin d'aboutir à nos recherches.

1.2.1 La recherche de documentation

Afin d'obtenir de bon résultat, il est nécessaire d'avoir des connaissances nécessaires pour maîtriser le thème de recherche et d'avoir une idée sur le travail à faire et la façon dont le travail a été réalisé. Il s'avère utile de connaître les différentes théories concernant l'environnement d'entreprise, les différents points de vue des professionnels et des chercheurs ayant des expériences dans ce domaine. Plusieurs auteurs ont publié des ouvrages ou des articles concernant leurs travaux de recherches. La consultation de ces ouvrages et articles s'avère nécessaire en vue d'acquérir plus de connaissances sur la performance et l'environnement d'entreprise.

1.2.2 L'observation et l'analyse

L'observation est une technique qui permet de recueillir des informations sur les comportements non verbaux des sujets. Observer est un processus incluant l'attention volontaire et l'intelligence orientée sur un sujet ou un objet pour en recueillir des informations. Les observations permettent d'appréhender une réalité vécue, plutôt que d'en obtenir un écho éventuellement déformé à travers d'une présentation que les gens s'en forgent. L'inconvénient de l'observation est que, l'interprétation des faits observés peuvent être trompeuse ou mal interprétée.



Ainsi, une observation a été effectuée laquelle est destinée à étudier le cas de l'entreprise en matière d'administration. Cette technique nous a permis d'examiner les règlements internes au sein de l'entreprise et son système de communication. Elle permet également de distinguer la participation de toute la ligne managériale depuis les dirigeants jusqu'aux postes opérationnels. En effet, l'observation nous a conduits à constater les faits particuliers de la firme en question.

Section 2 : La performance et la PME

Les entreprises éprouvent de plus en plus de difficulté à s'adapter à son environnement. L'économie se mondialise et la concurrence s'exacerbe au niveau international. C'est la raison pour laquelle les entreprises cherchent à anticiper et quelquefois à influencer leur environnement. C'est pour cela que l'entreprise doit être performant surtout en matière d'organisation afin d'avoir une certaine réactivité face à cette environnement incontrôlable. Cette section va nous permettre de connaître le concept de la PME ainsi que la performance.

2.1 Concept de la PME

A Madagascar une entreprise est considérée comme PME si elle satisfait au moins à l'un des critères suivant :

-  Disposer d'un effectif permanent compris entre 5 et 100 employés
-  Justifier d'un total du bilan compris entre 60 et 600 millions d'Ariary

Les PME occupent une grande importance dans l'évolution de l'économie de Madagascar. C'est la raison pour laquelle, la connaissance de son concept est cruciale pour notre recherche.

2.1.1 Définition de la PME

Selon une définition usuelle, une entreprise est considérée comme un centre de décision indépendant chargé d'assurer la coordination d'un projet productif durable. Particulièrement aux PME, les réalités sur elles sont difficiles à cerner parce que selon les pays, les variables retenues pour déterminer les PME sont différentes.

Par définition, « Les petites et moyennes entreprises (PME) sont des entreprises dont la taille, définie par un ensemble de critères, dont essentiellement le nombre de salariés, ne dépasse pas certains seuils. Les autres critères de taille utilisés sont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan, et on utilise parfois de plus un critère d'indépendance s'exprimant sous la forme de non-appartenance à un groupe trop important »⁷.








⁷http://www.insee.fr/fr/nom_def_met/definitions/html/petite-moyenne-entreprise.html Février 2014

Ensuite, la publication du Bureau International du Travail en 1961 affirme que les petites et moyennes entreprises sont des entreprises dont la taille définie à partir du nombre d'employés, du bilan ou du Chiffre d'Affaires (CA)⁸ qui ne dépasse pas de certaines limites. Pourtant, les définitions de ces limites diffèrent selon les nations. Dans les pays de l'Union Européenne par exemple, les entreprises dont les nombres des employées sont moins de 250 personnes sont considérés des PME (Synthèse O.C.D.E : Février 2007).

2.1.2 Caractéristiques globales des PME

Les PME ne peuvent pas être considérées comme un simple modèle réduit de l'entreprise, mais par contre elles sont une entité propre qui possède des atouts originaux par sa flexibilité, son efficacité, sa qualité et par sa simplicité des relations sociales. Ces avantages lui permettent de suivre rapidement et efficacement l'évolution de l'environnement. En outre, les PME possèdent aussi des caractéristiques propres et distinctives à celui des grandes entreprises, qui lui présentent parfois beaucoup d'avantages dans la réalisation de ses activités.

En générale, les PME ont les caractéristiques spécifiques⁹ suivantes :

-  Petite taille
-  Centralisation et personnalisation de la gestion autour du propriétaire-dirigeant ;
-  Stratégie intuitive ou peu formalisée ;
-  Forte proximité des acteurs dans un réseau régional ;
-  Système d'information interne simple et peu formalisé ;
-  Système d'information externe simple basé sur les contacts directs ;
-  Capacité d'innover rapidement pour s'adapter au marché.

Les PME sont des entreprises fragiles dont la pérennité et la survie demeurent des problèmes constants. Actuellement, la croissance des PME malgaches se trouve dans une condition inévitable, celle-ci met au premier plan la capacité des dirigeants à trouver des moyens plus

⁸ Publication du Bureau International du travail en 1961 à Genève dans le livre « Au service de la Petite Industrie » /Etudes et documents n°61

⁹<http://www.pme.gouv.fr/seminaires/programme27avril.pdf> .Planète PME, avril 2005

certains pour résister au facteur de changement de l'environnement. On peut citer : les libres échanges, la compétitivité, la situation politique qui affecte la performance de l'entreprise. En effet, la mondialisation est une question de vitesse.

Par conséquent, les dirigeants de PME malgaches ont besoin d'effets propulseurs, voire des déclencheurs d'actions rapides mais efficaces pour être compétitive face à cette situation.

2.2 La performance

Pour déterminer la performance d'une entreprise, notre recherche s'appuie sur la nécessité de présenter une certaine variable appelée « Indicateur »¹⁰. Celui-ci permet de définir la nature de la performance et se présente souvent par des données chiffrées. En effet ces indicateurs se présentent comme des variables dépendantes.

Pour mesurer la performance d'une firme PME, les éléments ci-après peuvent être aussi analysés :

- la compétence du dirigeant,
- les caractéristiques propres à chaque entreprise
- l'information

Donc, pour être performant, une PME doit tenir compte de tous ces facteurs et surtout cette dernière qui est l'information puisqu'on dit que « celui qui détient l'information, détient le pouvoir »¹¹. L'information est donc très importante afin d'obtenir l'efficacité organisationnelle ainsi que l'efficience.

¹⁰ CHARLES FRANKLIN, Compétitivité et performance des PME exportatrices, 5 Janvier 2001 : une étude empirique par Edmond Ramangalahy, école des Hautes études Commerciales. P121

¹¹ Cours d'organisation 1^{ère} année Gestion

2.2.1 Généralités sur la performance

Selon Jean Luc Charron et Sabine Separi¹², par le choix de ses objectifs, ses axes d'actions et ses moyens alloués, l'entreprise recherche en permanence la performance, La définition de la performance est l'interdépendance de l'efficacité (atteindre des objectifs fixés par rapport à l'environnement) et de l'efficience (gestion optimale des ressources), Ce qui revient à dire que des multiples variables, tant internes qu'externes à l'organisation, doivent être combinés pour atteindre cette performance.

2.2.2 La performance organisationnelle

Elle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à atteindre. Comme le signale Michel Kalika : les mesures de l'efficacité organisationnelle ne se situent pas au même plan d'appréhension de l'efficacité. Il s'agit de mesures portant directement sur la structure organisationnelle.

Quatre (4) facteurs de l'efficacité organisationnelle définis par Michel Kalika¹³ sont à retenir :

- Le respect de la structure formelle : même si l'écart entre structure formelle et structure réelle peut être considéré comme un phénomène normal d'adaptation, le non-respect de la structure formelle traduit pour le moins un dysfonctionnement au sein de l'organisation ;
- Les relations entre services : le souci de la direction est de réduire voire de résoudre les conflits pouvant survenir entre services et qui mettent en question la coordination nécessaire à l'efficacité ;
- La qualité de la circulation de l'information : comme matérialisation de la coordination évoquée précédemment, elle est en quelque sorte le fil conducteur de la communication et de la prise de décision ;
- La flexibilité de la structure : c'est l'aptitude de la structure organisationnelle à se changer elle-même pour s'adapter aux contraintes de l'environnement ou pour anticiper sur l'évolution de la stratégie.

¹²JEAN-LUC CHARRON, SABINE SEPARI, DECF n° 3 Organisation et gestion de l'entreprise, Annales 2002,

¹³KALIKA MICHEL. Performance et efficacité organisationnelle, édition 2005, 331p, page 121, consulté en Février 2014

Section 3 : Cadre théorique

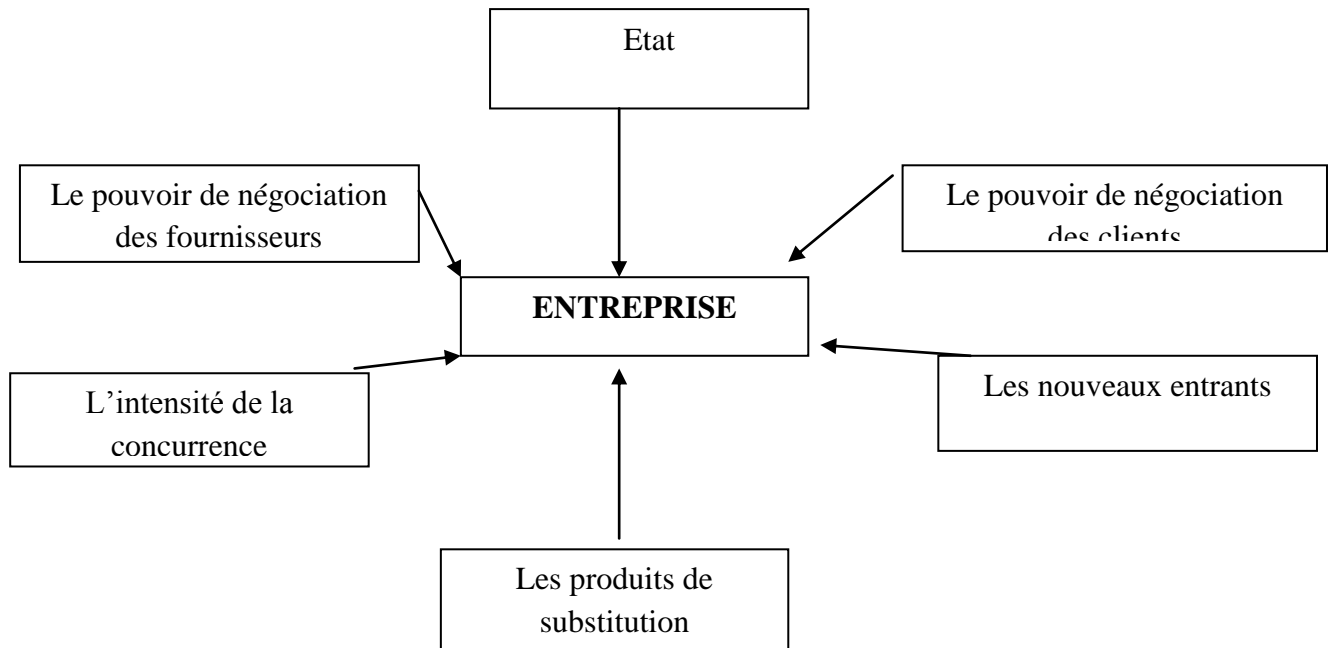
Pratiquement, pour cerner le sujet, thème de recherche il est utile d'établir une revue documentaire pour que toutes les notions sur la matière et sur la problématique soit comprise et maîtrisées. C'est à dire que, ces théories seront comparées avec les résultats de recherche montrés dans la deuxième partie et cette comparaison à son tour sera exposée dans la troisième partie de notre corpus. Il est rare de rencontrer des thèmes qui n'ont pas encore fait l'objet d'une étude de nos jours. En effet, dans le but d'appréhender le sujet, il nous paraît utile de présenter quelques réflexions d'auteurs relatives à notre travail d'étude. Pour ce faire, nous allons voir en premier lieu les théories concernant l'environnement d'entreprise en général qui est la théorie de Michael Porter sur les 5+1 forces.

3.1 Michael PORTER et les 5 (+1) forces

Michael PORTER a mis en exergue 5 (+1) facteurs et éventuellement 6 forces pouvant avoir une influence sur le bon fonctionnement de l'entreprise, ce sont :

- **L'intensité de la concurrence** : c'est-à-dire la force que toutes entreprises ressentent directement. Elle se présente souvent comme la plus prégnante et la plus palpable.
- **Les nouveaux entrants** sont une menace réelle pour l'entreprise. L'arrivée d'un nouvel acteur sur le marché crée souvent des bouleversements importants.
- **Les produits de substitution** correspondent aux offres qui peuvent se substituer au besoin du consommateur.
- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs** peut être interprété comme un rapport de force avec l'entreprise.
- **Le pouvoir de négociation des clients** représente leur capacité à influencer la rentabilité de l'entreprise.
- **L'Etat** par ses diverses réglementations est l'un des facteurs incontournables pour l'entreprise surtout pour une entreprise d'export.

Schéma n°4 : Les 5 (+1) forces de Michael Porter



Source : www.stratégies et innovation.wordpress.com

Les clients et fournisseurs comptent parmi les parties prenantes les plus influentes de l'activité de l'entreprise et font parties des éléments qui concourent au « jeu concurrentiel » selon M.Porter (1982)¹⁴.

L'auteur, Michael Porter, part du postulat selon lequel la “performance” de l'entreprise dépend de sa capacité à affronter, influencer et résister aux pressions de son environnement concurrentiel. En effet, l'objectif principal d'une entreprise est d'obtenir un avantage concurrentiel sur son marché, ce qui se mesure in fine par sa capacité à générer du profit (sa performance).

Ce modèle a pour but de permettre d'identifier les forces en présence dans l'environnement concurrentiel et leurs intensités, d'adapter sa stratégie pour obtenir un avantage concurrentiel et ainsi, de réaliser des profits supérieurs à la moyenne du secteur.

¹⁴ Michael Porter (1982) : www.stratégies et innovation.wordpress.com/ Consulté en Février 2014

Chapitre II : METHODES DE COLLECTE ET DE TRAITEMENT DES DONNEES

Ce chapitre est destiné à faire part des méthodes dont on a procédé afin de collecter les informations relatives à notre thème ainsi que la façon dont ces données collectées ont été traitées.

Section 1 : Méthodes de collecte des données

Dans cette section, nous exposerons les méthodes choisies dans l'exécution de notre travail de recherche et les méthodes pour la collecte des données.

1.1 Le stage

Après avoir effectué le stage, nous pouvons acquérir des atouts retenus auprès des responsables de l'entreprise visitée. D'un côté, les acquis humains, c'est grâce au stage que nous avons pu améliorer notre aptitude à la communication, l'honnêteté, le sens de la collaboration, le sens de l'initiative et le sens de la responsabilité. De l'autre côté, les acquis techniques nous permettant aussi d'avoir des nouvelles compétences à analyser une situation définie au sujet à propos de l'environnement de l'entreprise. Nous pouvons servir ces acquis pour enrichir notre savoir et ils nous aident à avoir une meilleure perception et vision de notre environnement.

1.1.1 Définition du stage

Un stage correspond à une période temporaire de mise en situation en milieu professionnel au cours de laquelle l'étudiant acquiert des compétences professionnelles qui mettent en œuvre les acquis de sa formation en vue de l'obtention d'un diplôme ou d'une certification.

1.1.2 Intérêt du recours au stage

Le stage est un moyen efficace afin d'obtenir plus rapidement de l'information sur le fonctionnement d'une entreprise mais aussi il est très utile pour s'initier dans le monde professionnel.

1.2 Stage auprès de JACARANDAS

Dans le but d'observer ce qui se passe concrètement dans les entreprises, nous avons passé un stage au sein de l'entreprise JACARANDAS dirigée par le Directeur Général. L'expérience était fructueuse. C'est au cours de ce stage que nous avons pu cerner le sujet à traiter et la manière dont nous allions nous y prendre pour mener à bien notre étude.

La documentation interne aide à mieux connaître l'entreprise, sa structure et son fonctionnement. Son historique nous a permis d'appréhender sa croissance.

Section 2 : Méthodes de traitement des données

Lors du traitement des données, nous avons choisie le traitement manuel et nous avons aussi eu recours à des logiciels tels que WORD et EXCEL. Tout d'abord, nous avons regroupé les informations recueillies dans des tableaux. Ainsi, ils seront la base des analyses SWOT ou analyse FFOM mais qui sont aussi la base des discussions et recommandations. Pour les théories, nous avons regroupés les données, trié parmi ceux qui définissent le thème en donnant plus d'information. Quand aux données reçus lors du stage, nous avons regroupés dans des tableaux et saisis dans le logiciel Word. Les résultats dans le troisième partie est tiré de ces tableau.

2.1 Utilisation des progiciels MS Office WORD, EXCEL

La saisie des données sur un ordinateur a débuté après le démarrage du stage, en utilisant « Ms Office 2007 ». Ensuite, pour le traitement de ces données, nous avons l'avantage d'utiliser « EXCEL 2007 ». Ce logiciel possède de plusieurs fonctionnalités et de différents outils nécessaires. Pour illustrer, le « Tableur » sur « Excel » permet de construire et de manipuler des tableaux de données numériques. Ces tableaux sont composés de cellules pouvant contenir du texte et des données numériques.

Par exemple, à partir de l'intersection d'une ligne et d'une colonne, on peut procéder à une formule de calcul. Ensuite, l'assistant graphique nous permet d'obtenir un graphe qui représente les données dans un tableau. Ainsi, pour les terminus du traitement des données, nous avons utilisé la méthode d'analyses statistique descriptive. Celui-ci nous a conduits l'analyse dans le but de décrire au moyen d'indicateur classique (moyenne...) les caractéristiques des entreprises échantillonnées ainsi que la compétence de leurs dirigeants. Finalement, grâce à l'utilisation de ce logiciel, nous pouvons effectuer le traitement des données de manière automatique.

2.2 Outils d'analyse SWOT ou FFOM

L'analyse SWOT « Strengths – Weaknesses – Opportunities –Threats » est un outil d'analyse stratégique. Ainsi, nous utilisons cette analyse dans le but de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

L'analyse SWOT est un outil d'analyse permettant de réaliser un diagnostic interne des forces et des faiblesses de l'entreprise ainsi qu'un diagnostic externe des opportunités et des menaces de l'environnement de l'entreprise. Il est utilisé pour illustrer dans un tableau la situation de l'entreprise, pour connaître les besoins de celle-ci et ainsi d'adopter sa stratégie face à l'environnement. La plupart des outils d'analyses s'inspirent de celle-ci. L'analyse SWOT est avantageuse parce que c'est un outil simple à comprendre.

Tableau n°3 : Logique d'analyse SWOT

	POSITIF	NEGATIF
INTERNE	Forces	Faiblesses
EXTERNE	Opportunités	Menaces

Source : http://surfec21-formation.com/_analyse-swot. Février 2014

À partir de cette logique, on remarque que l'entreprise peut être influencée par son environnement de manière positive (opportunités environnementales) ou de manière négative (contraintes environnementales).

En effet cette analyse a donc pour but d'étudier les points forts et les points faibles de la société Jacarandas tant internes qu'externes mais aussi pour voir la relation entre le choix de positionnement externe et le jeu de pouvoir des divers acteurs tels que les dirigeants, les employés dans la recherche de la performance organisationnelle.

Dans ce cas, nous verrons ce diagnostic dans la partie discussions. Et avant d'entamer à l'analyse, nous allons voir dans le chapitre suivant les limites de cette étude et les difficultés rencontrées lors de l'élaboration de l'ouvrage.

Chapitre III : LIMITES DE L'ETUDE ET DIFFICULTES RENCONTREES

Ce chapitre décrit les limites de cette étude ainsi que les difficultés rencontrées lors de l'élaboration de cet ouvrage. Elle se limite sur la performance organisationnelle et nous avons rencontrées plusieurs difficultés tant au niveau de la recherche proprement dit et aussi pour notre zone d'étude.

Section 1 : Les limites de l'étude et le chronogramme des activités

Cette recherche a une limite puisqu'on peut distinguer plusieurs types de performance selon les indicateurs pris. Ce chapitre énumèrera les diverses limites de cette étude ainsi que le chronogramme des activités. Le chronogramme est un calendrier qui a permis d'élaborer ce mémoire.

1.1 Limites de l'étude

Concernant la réalisation du présent travail, quelques remarques ont été apportées à propos des limites de cette étude. Par conséquent, les études effectuées ont pris en considération l'organisation d'une entreprise de petite et de moyenne taille. Cet ouvrage avance simplement quelques solutions pour améliorer la performance d'une société œuvrant dans le domaine de l'exportation d'épices à Madagascar et l'impact de l'environnement sur son fonctionnement. De même, une des grandes lignes qui ont pu être surmontée est la confidentialité des informations. Dans cette optique, la raison n'est pas une question de secret d'entreprise mais c'est une procédure à respecter car la divulgation des données nécessite des autorisations préalables.

1.2 Chronogramme des activités

Le chronogramme des activités résume les étapes de la recherche depuis la collecte des données jusqu'à la rédaction du mémoire. Cette dernière s'est effectuée au fur et à mesure de la disponibilité des données, et au même moment que le stage.

L'élaboration au préalable d'un plan détaillé des activités à accomplir a été très utile. La fiabilité des recherches dépend des démarches à faire.

Tableau n°4 : Chronogramme des activités

CHRONOGRAMME DES ACTIVITES (JANVIER – AVRIL)																
	JANVIER				FEVRIER				MARS				AVRIL			
	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4
Documentation : livre - internet																
Esquisse plan																
Stage																
Intégration																
Protocole de recherche																
Recherche des données secondaires																
Exploitation et traitement des données																
Rédaction																

Source : Personnel, Janvier 2014

Section 2 : Les difficultés rencontrées

Durant le déroulement de notre étude, nous avons dû faire face à des contraintes diverses. Les difficultés rencontrées lors de l'élaboration de l'ouvrage résident spécifiquement sur la difficulté à décortiquer certaines informations durant les observations ainsi que la confidentialité de certaines informations que l'entreprise considère comme des secrets professionnels et qui ne devraient pas être divulguées. De ce fait, les résultats que nous analyserons ne sont pas exhaustifs.

Conclusion partielle

Cette première partie a mis en relief la description de la démarche générale. Il met en exergue les techniques de collecte et de traitement des données en utilisant une méthode spécifique qui est le stage ainsi que l'utilisation des divers matériels comme les divers outils théoriques permettant la réalisation de ce présent mémoire.

Nous avons parlé de la théorie sur la performance, le concept des PME et l'étude de l'environnement de l'entreprise est très importante pour permettre à celui-ci de se positionner face à ses concurrents.

En outre, cette première partie met en lumière le cadre théorique de l'étude, on parlait des différentes situations qui peuvent être des obstacles pour sa réalisation ainsi que la traçabilité du présent mémoire dans le temps. La partie suivante ainsi intitulée « Résultats » nous fait part des données et des informations obtenues lors du stage.

PARTIE 2 : RESULTATS

Introduction partielle

La manière dont l'entreprise maîtrise la connaissance de son environnement est une des clés de l'amélioration de sa performance. Ces facteurs clés doivent être révisés régulièrement.

Cette partie va nous permettre d'appréhender les environnements dans lesquels une PME telle que Jacarandas évolue. Cet environnement peut être une menace mais également une opportunité pour l'entreprise. Afin d'anticiper les menaces et de tirer profit des opportunités, les entreprises doivent connaître leur environnement. Pour pouvoir réagir sur cet environnement, les entreprises disposent de diverses stratégies.



Cette partie consiste à évoquer les résultats d'informations reçues lors du stage auprès de la société JACARANDAS et issues des différentes recherches que nous avons réalisées. Nous allons présenter en premier lieu l'environnement de l'entreprise et enchaîner la suite avec les différentes influences qu'exerce cet environnement sur la performance de l'entreprise.

Chapitre IV : L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

Voyons d'abord l'environnement global de notre entreprise. L'environnement peut être une source de vie pour l'entreprise. Mais due à ses mouvements, l'entreprise subit aussi des pressions. Parmi les sources de vie de l'entreprise sont citées par exemple la technologie, les fournisseurs, les bailleurs, les actionnaires, la clientèle. Nous allons voir dans ce chapitre l'environnement de la société Jacarandas.

Section 1 : L'environnement global de la société Jacarandas

L'analyse de l'environnement de l'entreprise répond à un double objectif¹⁵ :

-  l'évaluation des différents éléments susceptibles d'affecter son activité.
-  l'identification des opportunités ou des menaces environnementales.

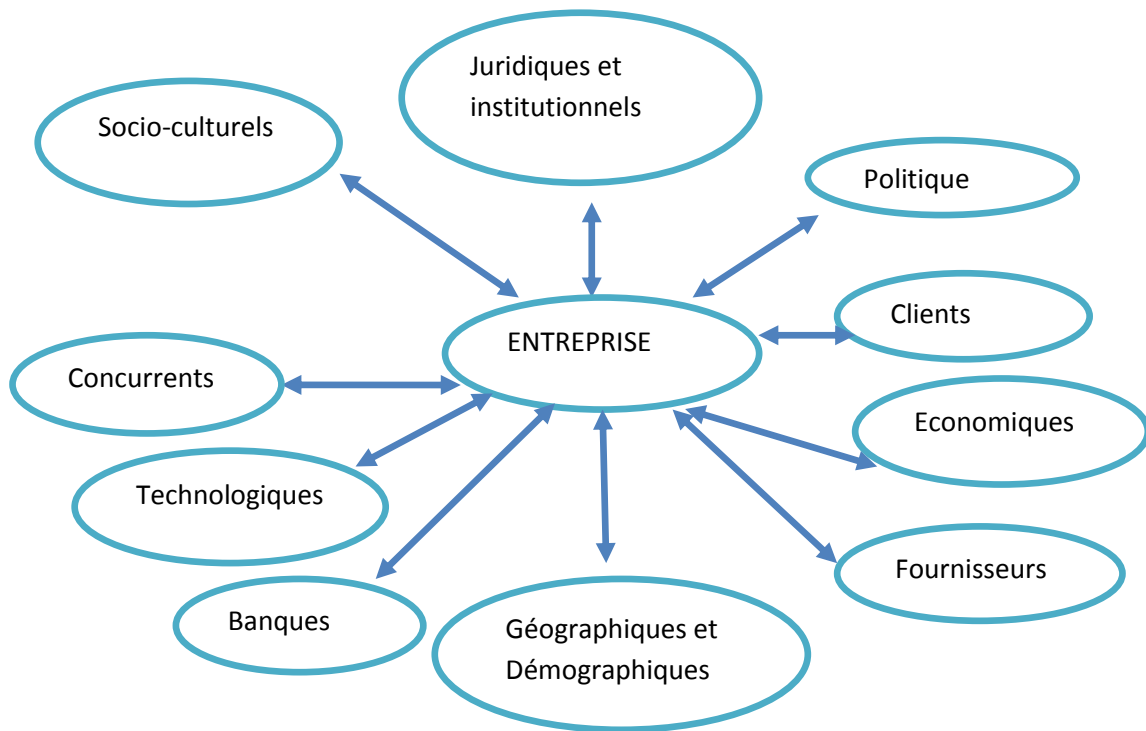
1.1 Présentation de l'environnement général de la société Jacarandas

L'environnement général de la société est présenté dans le schéma ci-dessous. Il comprend l'environnement PESTEL (Politiques, Economiques, Socioculturel, Technologiques, Ecologiques c'est-à-dire les facteurs Géographiques et Démographiques et enfin légal ou bien juridiques et institutionnels) mais aussi l'environnement immédiat ou propre à l'entreprise tels que les concurrents, les banques, les clients, les fournisseurs divers.

Pourtant, l'entreprise et son environnement agissent et réagissent dans les deux sens. Alors, l'entreprise, face aux pressions de l'environnement, l'entreprise doit être capable de survivre et de se développer, par diverses actions telles que l'innovation grâce à sa capacité d'adaptation.

¹⁵OCTAVE GELINIER – Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes –Editions Hommes et techniques, Février 2014

Schéma n°5: Environnement général de la société Jacarandas



Source : Recherche personnelle

1.2 Les caractéristiques de l'environnement

Les composantes de l'environnement sont donc aussi bien économiques que politiques, socioculturelles, géographiques, démographiques et technologiques, juridiques et institutionnels.

L'analyse de l'environnement s'inscrit dans une logique de diagnostic externe et sert fréquemment à préparer une analyse SWOT ou à apporter des informations destinées à alimenter une réflexion stratégique (ex : projet d'internationalisation) qu'on va reprendre dans la troisième partie discussion et recommandation

L'analyse PESTEL ¹⁶ c'est-à-dire Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Ecologique, Législation en vigueur que nous allons développer ci-après

- **L'environnement Politique :** Il est bien évident que les entreprises sont étroitement dépendantes des contraintes politiques soit qu'elles résultent du changement de couleur politique du gouvernement soit qu'elles résultent de modifications liées aux nationalisations, privatisations. Les décisions politiques sur les thèmes de la fiscalité ou du social par exemple vont se répercuter sur le comportement des acteurs de l'entreprise.
- **L'environnement Economique** fait apparaître une évolution du capitalisme moderne. On retrouve ici les grandes tendances liées à la conjoncture économique comme la croissance, l'inflation, le chômage ou encore la politique monétaire qui vont se répercutées sur l'activité de l'entreprise.
- **L'environnement Socioculturel :** Il s'agit ici de l'évolution du style de vie des consommateurs mais aussi tout le personnel de l'entreprise ainsi que des valeurs sociales, des goûts et des besoins. Par exemple, l'implantation d'une entreprise dans une région peut avoir des effets très positifs pour l'emploi et de ce point de vue une entreprise peut directement ou indirectement participer au développement d'une région. Par ailleurs, les études de marché envisagent toujours l'analyse de l'environnement socioculturel d'un pays avant de procéder à des investissements directs à l'étranger — le succès d'une implantation dépend en effet d'une bonne compréhension de cet environnement.
- **L'environnement Technologique** fait l'objet d'une surveillance permanente. L'innovation est devenue une composante essentielle de la compétitivité de l'entreprise et on peut même dire, dans une certaine mesure, que l'innovation est la forme la plus « cruelle » de concurrence dans la mesure où elle peut aboutir à la disparition de certaines entreprises. Il comprend les nouvelles avancées technologiques, les dépenses de recherche et développement publics ou privées qui augmenteront la productivité des entreprises.

¹⁶Analyse PESTEL-www.surfco.analysepestel.fr, Mars 2014

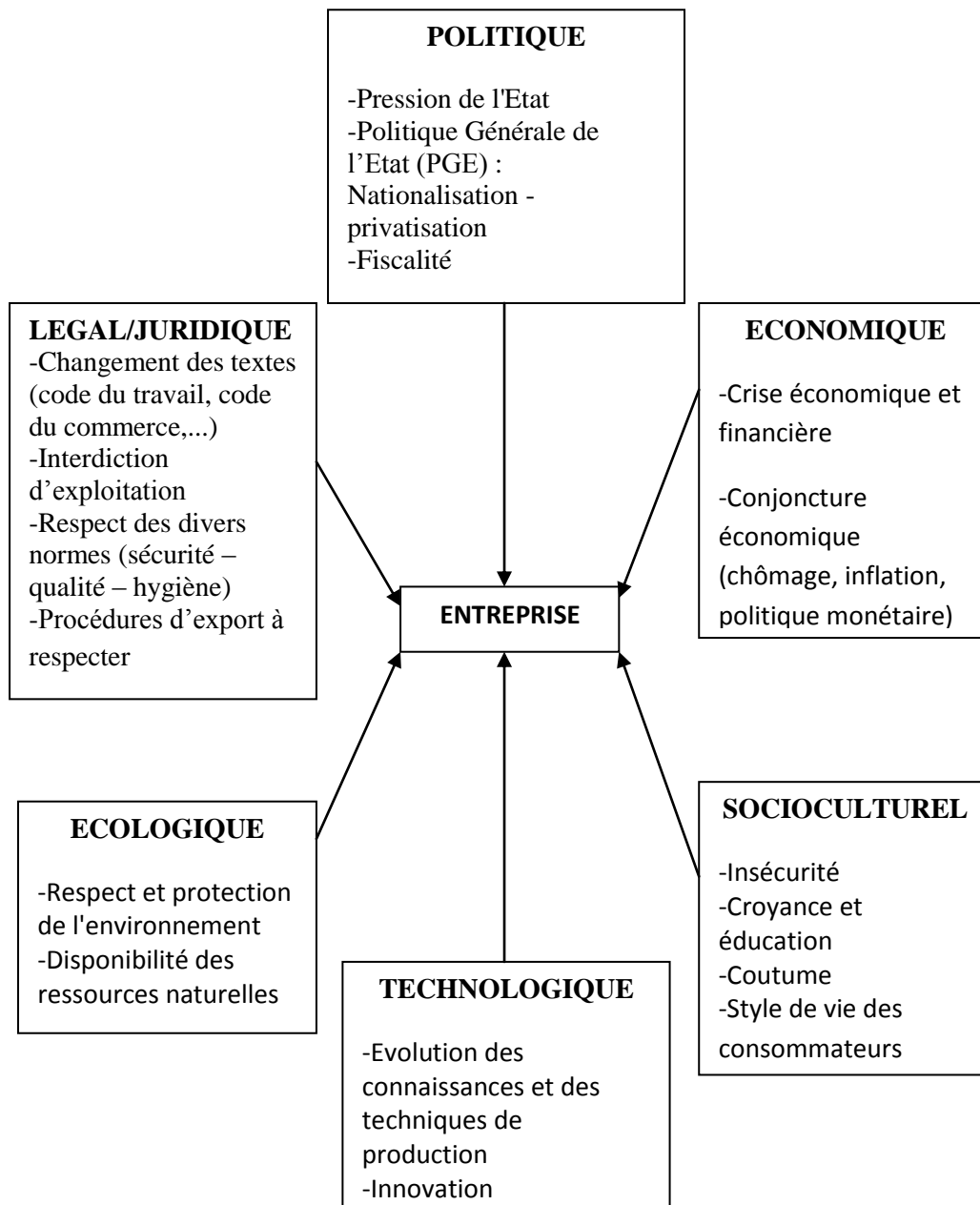
- **L'environnement Ecologique :** Les entreprises progressent vers davantage de respect de l'environnement — à cet égard la démarche dépasse de loin l'installation de bacs à recyclage ou de campagnes écologiques anti-pollution ou d'incitations à économiser l'eau et l'électricité. Il faudra s'intéresser à la provenance des produits, aux matériaux utilisés, aux mentalités. Par ailleurs, l'entreprise doit tenir compte et doit comprendre que le consommateur est de plus en plus attentif à tous ces éléments. Il reflète à la fois l'évolution des réglementations liées à la protection de l'environnement et celle des nouvelles attentes des clients sur la dimension éthique des entreprises. On peut aussi y intégrer les ressources naturelles que va utiliser l'entreprise.

- **L'environnement Légal/Juridique :** L'Etat réglemente l'activité économique en cadrant l'emploi, la concurrence, en adoptant une politique plus ou moins restrictive au niveau du crédit, et surtout au niveau de l'aval de certification de produit agricole. Cet interventionnisme étatique est pesant par les contraintes qu'il impose. Par exemple, la législation sociale est plus ou moins importante en fonction de la nature des rapports de force sociaux — il en va de même pour la très forte réglementation concernant la sécurité et la qualité des produits et ceci en raison de la pression exercée par les organisations consommateurs. De très lourdes contraintes réglementaires pèsent non seulement sur les produits (normes d'hygiène et de sécurité, qualité, composition des produits) mais encore sur les conditions de la concurrence (réglementation des ententes et abus de position dominante, réglementation de la publicité, des contrats commerciaux, etc....), sur les prix (étiquetage, blocage des prix) sur le crédit (l'état et les organisations internationales élaborent des politiques plus ou moins restrictive à ce niveau).

Section 2 : L'analyse PESTEL

L'analyse de l'environnement vise à déterminer les facteurs clés de succès qui permettent à l'entreprise de suivre les tendances lourdes ainsi mises à jour. Elle combine des points de vue très divers : économiques, sociaux, politique technologique, réglementaire, culturels c'est-à-dire une analyse PESTEL.

Schéma n° 6 : Analyse de l'environnement PESTEL



Source : Personnel, Mars 2014

Chapitre V : ANALYSES DES INFLUENCES DE L'ENVIRONNEMENT SUR LA SOCIETE

Les différents éléments dans l'environnement de l'entreprise vont définir le cadre d'action général qui s'impose à l'entreprise. Elle devra étudier leurs actions et leurs interactions afin d'assurer la pérennité de son activité. Nous allons donc étudier les influences de cet environnement sur la société.

Section 1 : L'influence du macro-environnement

Le macro-environnement exerce de l'influence sur l'environnement PESTEL c'est-à-dire Politique Economique Socioculturelle Technologique Ecologique Légal de l'entreprise ainsi que sur le microenvironnement qui va être développé tout au long de cette section.

1.1 Influence de l'environnement PESTEL

Environnement Politique

Pour notre cas d'espèce, la société Jacarandas est frappée par les contraintes publiques qui s'imposent à cause du changement de la politique générale adoptée par le Gouvernement Malgache surtout par l'instabilité politique induit par la crise sociopolitique qui existe à Madagascar.

Environnement Economique :

La crise économique mondiale surtout financière remet en question la performance de l'entreprise. L'entreprise doit toujours adopter ses stratégies face à cet environnement économique. La crise financière frappe surtout la société Jacarandas, concernant les taux de change et le marché qui devient de plus en plus concentré avec de nombreux concurrents.

Comme la société effectue des transactions avec l'extérieur, le cours de change varie d'un moment à un autre, donc cela peut entraîner des pertes de change. Cette variation peut être un profit pour l'entreprise parfois mais cela présente souvent une perte pour la société.

Pour illustrer, lorsqu'un client octroie une avance de paiement à une telle date, le cours change d'un moment à un autre et cela va avoir un impact sur le calcul des bénéfices dû à la variation du taux de change. Ci-dessous les tableaux récapitulant les cours de change au moment de l'octroi d'avance par le client et au moment des régularisations où l'on enregistre les factures sur déductions des avances pour prouver que la société fait souvent face à des pertes de change.

Tableau n°5 : Cours de change au moment de l'avance client (Cas du client DELAM)

DATE	Référence	Montant (EURO)	Cours (Avance)	Montant (MGA)
22/08/2013	DEL/JAC/03/13	50 000,00	2 887,00	144 350 000,00
26/09/2013	DEL/JAC/04/13	100 000,00	2 930,00	293 000 000,00
30/09/2013	DEL/JAC/05/13	10 000,00	2 930,00	29 300 000,00
TOTAL				466 650 000,00

Source : Jacarandas Mars 2014

Tableau n°6 : Cours de change au moment des régularisations (Cas du client DELAM)

DATE	Référence	Montant (EURO)	Cours (Paiement)	Montant (MGA)
31/03/2014	DEL/JAC/03/13	50 000,00	3 207.77	160 388 500,00
31/03/2014	DEL/JAC/04/13	100 000,00	3 207.77	320 777 000,00
31/03/2014	DEL/JAC/05/13	10 000,00	3 207.77	32 077 700,00
TOTAL				513 243 200,00

Source : Jacarandas Mars 2014

D'où un écart de change de **46.593.200 Ariary** (perte de change) que la société doit supporter.

L'environnement Socioculturel :

Le contexte social à Madagascar est critique dû à l'insécurité qui règne dans toute l'île surtout durant la période de crise. Aussi le délestage dans la province de Tamatave peut freiner l'activité de la société puisque pendant le délestage l'activité de la société s'arrête et peut entraîner le non-respect de délai de livraison du client.

Le non recours à l'épargne n'est pas inclus dans la culture des ouvriers de l'usine qui se trouve à Tamatave. D'où ils seront incités à voler lorsqu'ils n'ont pas satisfait leurs besoins sociaux.

De plus, parfois lorsque l'entreprise envisage de faire un nouveau projet ils ne veulent pas participer dû au respect de certaines cultures propre à leur région. Nous constatons aussi qu'à Tamatave lors de la saison du litchi tous les ouvriers de l'usine vont à la collecte pour pouvoir subvenir à leur besoin. Cela a un impact sur le bon fonctionnement et le bon déroulement du travail dans l'entreprise car il pourrait y avoir du retard de réalisation de la commande.

L'environnement Technologique

Dans le domaine de l'exportation de nombreux changements peuvent affecter l'entreprise tant sur le plan de la fabrication (mise en œuvre de nouveaux procédés) que sur celui de la gestion (développement de l'informatique de gestion dans tous les domaines) ou encore de l'approvisionnement. Les investissements en « veille technologique » et en recherche-développement s'inscrivent donc dans le cadre de la mise en œuvre de stratégies à moyen et long terme destinées à assurer la pérennité de l'entreprise.

La technologie est un outil indispensable puisque toutes les informations sont communiquées via les e-mails surtout les contacts clients se fait avec l'internet. Comme on dit « Qui détient l'information détient le pouvoir »¹⁷

¹⁷ Cours d'organisation 1^{ère} année Gestion, 2012

L'environnement Ecologique : Démographiques et Géographiques

L'environnement géographique frappe surtout la société à cause du climat à Madagascar. Au moins deux cyclones frappent l'île chaque année. Cela aura un impact sur le volume de la production puisque le cyclone frappe souvent les zones où l'on fait la collecte des épices (de Maroantsetra à Fort-Dauphin). De plus l'organisation doit avoir la certification de l'ECOCERT¹⁸ à chaque exploitation et à chaque exportation.

L'environnement Légal

Toutes les sociétés devront respecter les lois, règlement et autres décrets qui vont régir l'exercice de l'activité économique.

Les impôts pèsent lourds sur la trésorerie de la société Jacarandas à cause de la politique adopté par l'Etat Malgache. Cela cause un grand problème car la société doit supporter des charges lourdes dues au redressement fiscal effectué par l'Etat. La marge de la société diminue et cela peut entraîner même jusqu'à la faillite de la société. A chaque exportation l'entreprise doit payer les redevances sur exportation. Pour illustrer, voici quelques chiffres concernant les impôts et les redevances et taxes que la société doit toujours supporter comparés avec le CA annuel.

Tableau n°7 : Activité principale

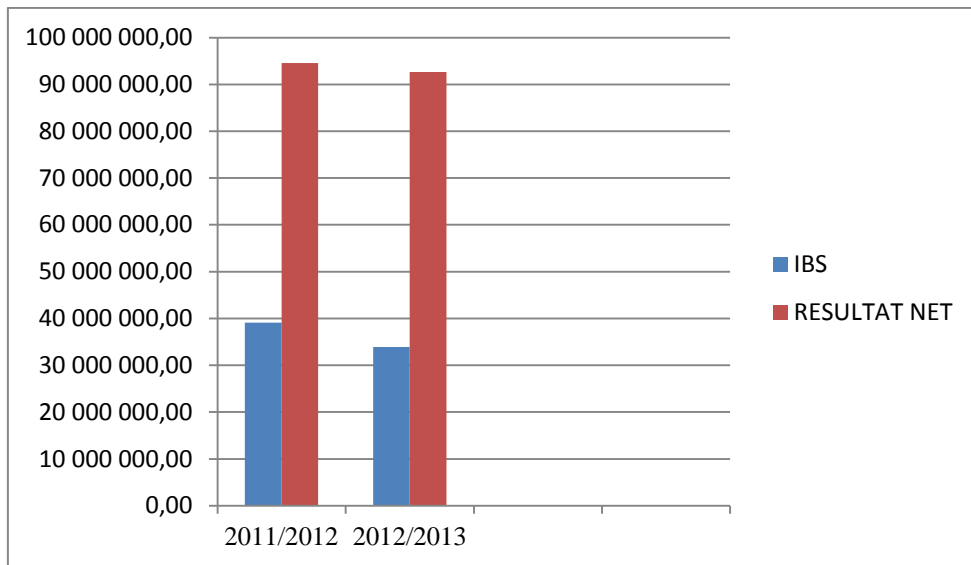
ANNEES	2011/2012	2012/2013
CA Export +	7 077 687 45,11	5 767 088 204,90
CA Domestique +	55 999 112,80	42 159 747,86
Ventes Marchandises =	7 133 686 257,91	5 801 247 952,76
Résultat d'exploitation	163 795 451,29	215 441 674,21
Résultat financier -	30 150 308,80	- 88 876 435,54
IBS	39 113 130,00	33 932 661,00
Résultat Net	94 532 012,49	92 632 577,67

Source : Jacarandas Mars 2014

¹⁸ ECOCERT : un organisme certificateur des produits agricoles à Madagascar

Nous constatons donc à partir de ce tableau que la charge d'impôt (IBS) est à 37% pour l'année 2011/2012 et à 31 % pour 2012/2013. Même si le Résultat est positif, la charge due à l'impôt est trop lourde pour la société. Par conséquent si ce type de charge ne cesse d'augmenter, cela va engendrer des conséquences sur la performance de l'entreprise.

Schéma n°7 : Graphique de l'IBS et du Résultat net



Source : Personnel, Mars 2014

A partir de ce graphique, lorsque le résultat net diminue, l'IBS diminue avec celui-ci. Donc nous pouvons tirer conclusion que l'évolution du résultat est fonction de l'impôt.

Section 2 : L'influence de l'environnement proche ou immédiat

2.1 Le micro-environnement

Le microenvironnement constitue l'environnement proche ou immédiat de l'entreprise. On le qualifie également de spécifique car il est propre à chaque entreprise ou secteur d'activité. Il regroupe les éléments qui vont avoir une influence directe sur l'entreprise mais sur qui l'entreprise pourra aussi agir. Outre les concurrents, il comprend toutes les « parties prenantes » à l'entreprise. Ce terme est la traduction française de « stakeholders » qui a été définie par Freeman¹⁹ (1984) comme « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par l'atteinte des buts de l'organisation* ». Les parties prenantes ou stakeholders représentent donc toutes les entités pour lesquels l'entreprise représente un « enjeu ».

Les parties prenantes peuvent être classées en deux catégories. Celles qui sont liées à l'entreprise par un contrat comme les clients, les fournisseurs ou les actionnaires et celles qui sont diffuses tels que les organismes administratifs, les collectivités locales ou encore l'opinion publique.

2.2 L'influence du micro-environnement

Les caractéristiques de l'entreprise sont étroitement liées à son environnement. Il va donc jouer un rôle significatif sur la conduite de l'activité de celle-ci. Par ailleurs, il pourra également influencer l'élaboration même de la stratégie de l'entreprise afin qu'elle puisse atteindre sa performance par les contraintes qu'il va générer.

Les composantes du microenvironnement vont interagir directement avec l'entreprise qui devra elle-même agir dans le cadre général fixé par le macro-environnement.

¹⁹A.S Damak, « La théorie des parties prenantes : Théorie empirique ou normative », CREFIGE Mars 2014

2.2.1 Les concurrents

Les concurrents sont nombreux dans le domaine de l'exportation que ce soit des concurrents en amont ou en aval. En effet, le marché des épices devient de plus en plus concentré dû à l'inexistence de barrière à l'entrée pour les opérateurs économiques.

2.2.2 Les clients et les fournisseurs

Les clients et les fournisseurs jouent un rôle primordial. Puisqu'on dit souvent « Les clients sont roi »²⁰ donc les clients exercent une grande influence sur la performance de l'entreprise et représente leur capacité à négocier le prix, le niveau de qualité, les services associés, etc. Cette force a un impact direct sur la rentabilité moyenne de la société puisqu'elle influe sur les revenus ou les coûts du produit. Ils ont une attente qu'il faudrait satisfaire au maximum que si on n'arrive pas à les satisfaire il y aura un impact sur le bon fonctionnement de l'entreprise. Les plus gros consommateurs sont bien sûr les industries :

- de l'agro-alimentaire,
- de l'aromatique alimentaire,
- de la parfumerie,
- pharmaceutique,

De même pour les fournisseurs, leur capacité à influencer l'industrie, en termes de prix et de qualité des produits ou services qu'ils fournissent. En effet, un fournisseur très puissant pourra imposer des prix plus élevés si la demande n'est que faiblement élastique au prix.

2.2.3 La banque

Enfin, le financement de la banque est très important car sans les financements l'entreprise n'arriverait pas à fonctionner. Mais la banque peut aussi être une grande menace pour la société à cause du taux très élevé allant de 18% jusqu'à 20% mais ce taux dépend de chaque entreprise et de chaque banque puisque la crédibilité de chaque entreprise est un facteur primordial pour la banque.

²⁰DUNOD, Marketing stratégique, page 21, édition 2010, Mars 2014

De plus, toutes les opérations de paiement à l'extérieur doivent se faire par l'intermédiaire agie, qui est la banque, qui prélève des taux et des commissions sur les OCD, la lettre de change, REM doc. C'est une contrainte en plus.

Tous les facteurs de l'environnement aussi bien général que spécifique sont interdépendants et vont avoir un impact à tous les niveaux de l'entreprise. L'analyse de toutes les composantes de l'environnement montre qu'ils sont principalement facteurs de contraintes pour l'entreprise et qu'ils peuvent être parfois déterminants dans l'organisation et l'évolution de son activité.

En résumé, nous assistons aujourd'hui à une transformation complète de la concurrence — celle-ci se déplace sur d'autres terrains que les prix et se joue également sur la qualité, les services, l'innovation.

Conclusion partielle

En conclusion de la deuxième partie, les entreprises s'insèrent dans leur milieu et le façonnent. Pour minimiser les contraintes environnementales les entreprises entretiennent entre elles des relations variées — d'une part elles s'affrontent sur des marchés et se livrent à une concurrence plus ou moins féroce et d'autre part des relations de complémentarité, faites d'associations ou de dominations peuvent s'instaurer entre elles.

S'adapter à son environnement exige pour l'entreprise une progression ; "progresser tous les aspects de ses activités" qui pourront affecter un produit ou service dont les consommateurs constituent la finalité. Cette progression peut concerner la qualité, la productivité ou autres spécificités que la clientèle attend. S'adapter à son environnement c'est aussi saisir des opportunités pour modifier la composition de ses activités."

Cette adaptation est plus importante si on se penche plus sur le volet humain et social. En effet, les valeurs de ce volet, ses facteurs de motivation, ses lois se trouvent également touchés par le changement de l'environnement. Ainsi, "s'adapter, c'est donc aussi pour l'entreprise organiser son travail en tenant compte du nouveau contexte humain et social."

PARTIE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Introduction partielle

Pour réagir aux évolutions de l'environnement, l'entreprise doit réfléchir à l'orientation de ses actions, de ses activités, de ses objectifs et des moyens en fonction des forces et des contraintes menaces de l'environnement économique, technologique, politique et social. Confrontée au contexte turbulent et incertain, elle doit réagir en adaptant ses décisions. La stratégie doit piloter l'organisation dans cette complexité et rechercher des orientations d'actions en le fondant sur ses atouts et ses spécificités.

Il s'agit de discuter entre la réalité et les théories du mémoire, faire des comparaisons.

L'objet de cette partie est de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de départ :

- La première hypothèse à rappeler : l'entreprise peut réagir positivement face aux impacts créés par son environnement, autrement dit si elle a la faculté nécessaire à une bonne réactivité pour être performante.
- La seconde hypothèse à rappeler : trouver la meilleure façon d'atténuer les pressions environnementales pour en tirer meilleurs profits sans nuire à sa performance.

De plus, elle met en relief les problèmes constatés et les solutions appropriées, qui nous conduiront à des recommandations.

Les recommandations consistent à voir les côtés négatifs et positifs du thème afin d'apporter des solutions. Elles sont formulées sur la base des discussions émises et elles doivent être réalisables. C'est une partie prospective où nous émettons des propositions pour la suite à donner à nos recherches où nous essayons de faire une projection dans l'avenir.

Chapitre VI : DISCUSSIONS

Les discussions portent sur les résultats obtenus des recherches. Nous y verrons point par point la confrontation de ces informations avec les théories exposées dans la première partie. Ainsi, nous allons débiter ce chapitre par l'analyse FFOM, qui est d'une part un tableau représentant les forces et faiblesses de l'entreprise c'est-à-dire émanant de son environnement interne. Et d'autre part un autre tableau, exposant l'analyse des opportunités et des menaces que l'environnement externe émet sur l'entreprise.

Section 1 : Analyse FFOM ou SWOT

Comme outil nécessaire à la réalisation de notre recherche, l'analyse FFOM, permet de définir d'un côté, les forces et faiblesses et d'un autre coté les opportunités et menaces de l'entreprise. Pour notre étude sur l'environnement de l'entreprise, l'analyse SWOT est effectuée à partir des informations que nous avons recueillies lors du stage. Les forces et faiblesses de la société indiquent tout ce qui est interne dans la firme. Par contre, les opportunités et menaces concernent l'environnement externe à l'entreprise. Il s'agit des activités externes concernant les clients, les concurrents, la banque ...

Schéma n°8 : Matrice SWOT



1.1 Analyse de l'environnement interne de l'entreprise

Il s'agit essentiellement d'identifier ses faiblesses afin d'essayer de les surmonter et de recenser ses forces (pour les exploiter et les développer).

Tableau n°8 : Analyse des forces et des faiblesses

FORCES	FAIBLESSES
<p>Milieu de travail :</p> <p>Lieu de travail agréable (éclairage, aéré, bien rangé,...)</p> <p>Efficacité et fiabilité du travail (tâches bien planifiées et bien exécutées)</p> <p>Ambiance de travail bonne</p>	
<p>Au niveau de l'organisation :</p> <p>Flexibilité et dynamisme de l'organisation</p> <p>L'organigramme se caractérise par le fait qu'il est souple et s'adapte aux changements de l'environnement. Le nombre limité de niveaux hiérarchiques permet également une rapidité de circulation des informations tant de haut en bas que de bas en haut.</p>	
<p>Au niveau des produits</p> <p>Produits de bonne qualité (respect des normes concernant l'environnement à Madagascar)</p>	<p>Non séparation des produits certifiés et non certifiés²¹</p> <p>Certification de qualité (RFA : Rain</p>

²¹ Certifié par ECOCERT : Organisme de contrôle et de certification au service de l'homme et de l'environnement

<p>De la collecte au traitement des épices, la société développe pour chacune des références, un véritable savoir-faire au travers de la spécialisation technique de son personnel et des nombreux partenariats mis en place.</p> <p>maîtrise des processus de production produits exportés correspondent aux normes AFNOR actuellement en vigueur</p>	<p>Forest Alliance) en cours</p>
<p>Au niveau du personnel :</p> <p>Polyvalence de tous les membres du personnel</p> <p>Travaille avec des partenaires fiables et sérieux</p> <p>Personnel motivé</p>	<p>Manque de personnel</p> <p>Emploi saisonnier</p> <p>Migration saisonnière des travailleurs pendant les saisons de collecte d'autres produits (litchis,...)</p>

Source : Analyse personnelle

1.2 Analyse de l'environnement externe de l'entreprise

Ce tableau met en exergue la situation de la société par rapport à son environnement externe. Il montre les opportunités à saisir et les menaces à éviter. L'analyse de l'environnement externe est dans la plupart du temps exploitée pour les choix stratégiques à long terme.

Tableau n°9 : Analyse des opportunités et des menaces

OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> • Internationalisation • Investisseur étranger • Reconnaissance par des organismes internationaux (Bonne image de la société) • Produit certifié (girofle²²) par des organismes certificateurs internationaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Crise sociopolitique et économique • Problème d'investissement • Impôts trop lourds à supporter pour la société (peut entraîner la faillite de la société) • Augmentation de la concurrence (marché de plus en plus étroit) • Règlementation en vigueur concernant l'exploitation de produits agricoles à Madagascar (des procédures lourdes à appliquer lors de l'exportation) • Accidents climatiques <p>insécurité de tout genre</p> <ul style="list-style-type: none"> • Madagascar est éloigné des pays importateurs (Coût de transport élevé)

Source : Analyse personnelle

²²Certification RFA Rain Forest Alliance

Section 2 : Discussions des hypothèses de départ

Cette section se focalise en général sur l'analyse des hypothèses en se basant sur les résultats obtenus.

2.1 Discussions de la première hypothèse

La première hypothèse à rappeler : l'entreprise peut réagir positivement face aux impacts créés par son environnement, autrement dit si elle a la faculté nécessaire à une bonne réactivité pour être performant.

L'entreprise entretient des relations constantes avec son environnement, c'est pourquoi toute entreprise doit trouver sa place dans ce dernier. L'évolution de la technologie est capable de s'y adapter. Pour faire face à un environnement hostile, il faut s'appuyer sur le facteur clé de succès au maximum les contraintes. Sur le plan politique, il y a toujours la pression de l'Etat pour le développement national. Sur le plan économique, la crise économique rend l'entreprise en position critique c'est-à-dire en difficulté, cela engage la responsabilité du chef d'entreprise. Du côté juridique, les changements des textes et des lois concernant la responsabilité du chef d'entreprise doivent être clarifiés par les législateurs. Concernant l'environnement, il faut respecter l'environnement en se focalisant sur les normes et réglementations en vigueur, et il faut penser toujours au développement durable.

2.2 Discussions de la deuxième hypothèse

La seconde hypothèse à rappeler : trouver la meilleure façon d'atténuer les pressions environnementales pour en tirer meilleurs profits sans nuire à sa performance.

Il existe divers moyens afin de faire face aux pressions environnementales sur l'entreprise telle que la stratégie, la mise en place des barrières à l'entrée que nous allons développer dans le chapitre qui suit.

Section 3 : Validation des hypothèses

A la fin de cette étude il est important de valider les hypothèses de départ. Nous allons donc vérifier si les hypothèses de départ ont été confirmé ou pas.

3.1 Validation de la première hypothèse

L'étude a pour but essentiel de tester l'hypothèse de départ afin d'atteindre des résultats qui ont été cités dans l'introduction. La première hypothèse à rappeler : l'entreprise peut réagir positivement face aux impacts créés par son environnement, autrement dit si elle a la faculté nécessaire à une bonne réactivité pour être performant.

L'étude montre que l'entreprise est capable de réagir positivement les impacts de son environnement en adoptant des stratégies soit défensive afin de limiter les conséquences néfastes de l'environnement externe, soit offensive en anticipant les réactions de l'environnement.

3.2 Validation de la seconde hypothèse

Tout d'abord, il faut se rappeler de l'hypothèse : trouver la meilleure façon d'atténuer les pressions environnementales pour en tirer meilleurs profits sans nuire à sa performance.

Afin de trouver une meilleure façon d'atténuer les pressions environnementales, l'entreprise doit être en permanente écoute active de son environnement afin d'anticiper les effets négatifs de celui-ci.

En effet, l'entreprise doit toujours adopter des stratégies offensives ou défensives face à ces pressions environnementales. Aussi elle doit savoir s'adapter à l'environnement afin de puiser des opportunités sur cet environnement.

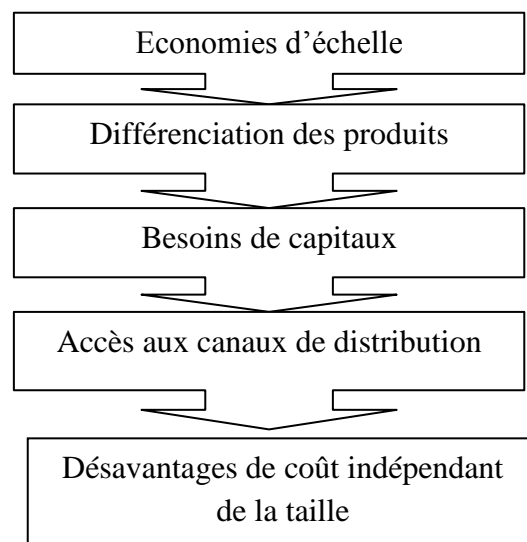
Nous avons vu dans ce chapitre l'analyse SWOT de la société JACARANDAS et aussi la validation des hypothèses de départ.

²³[http://www.ac-orleans-tours.fr/BARRIERES à l'entrée /centreco/ecoinclus/cbfiche11.htm](http://www.ac-orleans-tours.fr/BARRIERES%20a%20l%27entree/centreco/ecoinclus/cbfiche11.htm). Mars 2014

Voici une liste des principaux types de barrière à l'entrée qui peuvent exister :

- **les économies d'échelle** qui obligent soit à agir d'emblée sur une large échelle, soit à supporter un désavantage de coût
- **la différenciation des produits** et donc les lourds investissements en marketing qu'il faudra réaliser pour ébranler la fidélisation des clients
- **les besoins de capitaux** surtout si ils sont consacrés à des dépenses non récupérables (ex: publicité de lancement et R&D)
- l'accès aux canaux de distribution
- **les désavantages de coût indépendant de la taille** qui peuvent résulter de l'effet d'expérience, de technologies exclusives, d'accès à des ressources rares ou limitées, d'emplacements favorables, etc.

Schéma n° 9: Types de barrière à l'entrée



Source : [www.ac-orleans-tours.fr/ barrières à l'entrée](http://www.ac-orleans-tours.fr/barrieres%20a%20l%27entree)

1.2 Mettre en place un service Recherche et développement

Face au concept d'environnement turbulent, la société doit instaurer un service de R&D ou Recherche et Développement afin de pouvoir réagir et de tirer plusieurs opportunités face à cet environnement instable.

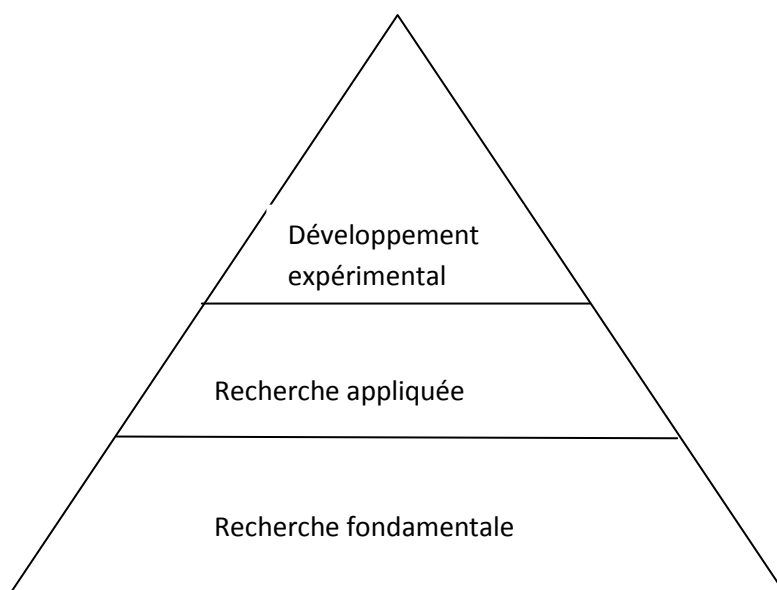
Par ailleurs, cela nécessite des investissements matériels, humains, financiers si la société veut atteindre de manière plus performante ses objectifs à court, moyen et long terme.

1.2.1 Définition et importance du service « R&D »

La recherche et développement (parfois abrégée en « R et D », « R & D » ou « R&D ») est une catégorie statistique, économique et comptable englobant l'ensemble des activités entreprises « de façon systématique en vue d'accroître la somme des connaissances, y compris la connaissance de l'homme, de la culture et de la société, ainsi que l'utilisation de cette somme de connaissances pour de nouvelles applications. »²⁴

On distingue trois grandes composantes²⁵ de la recherche et développement, représenté dans la pyramide suivante :

Schéma n°10 : Composantes de la R& D



Source : Personnel, Mars 2014

²⁴Benoît Godin, Science and Public Policy, volume 33, n° 1, février 2006, pages 59–76 [PDF], Avril 2014

²⁵Manuel de Frascati, Recherche et développement: statistiques annuelles, édition 2002, p. 34, Avril 2014

Les entreprises mènent des activités de recherche et développement afin d'améliorer leurs capacités de production, la qualité, notamment environnementale, de leur production, ou afin de créer de nouveaux biens et services, si possible en accord avec les orientations du marketing et, entre autres, en matière de développement durable.

La « recherche et développement » est un élément majeur de la croissance et du développement par l'innovation pour une entreprise.

1.3 Perception et écoute active

Pour avoir une certaine performance organisationnelle, l'entreprise doit constamment décoder son environnement autant interne qu'externe. Pour cela, il faut que chaque membre de l'équipe ait la possibilité de faire sa part. La société doit aussi tenir compte des ressources et de l'énergie disponible. Un bon leader fait sentir aux membres de son équipe qu'il a confiance en eux et que chacun des membres est important, unique et respecté pour ce qu'il réalise. Il favorise la plus grande participation possible et permet également à chacun de s'épanouir et de bénéficier du travail d'équipe.

Section 2 : Recommandations concernant la stratégie

La stratégie est un moyen à l'apanage du dirigeant d'une entreprise. Son choix est très important car c'est elle qui va définir toutes les grandes lignes conduisant à la performance de l'entreprise afin d'atteindre ses objectifs à court, moyen et long terme. Pour cela nous avons choisies d'opter pour la stratégie différenciation pour une entreprise telle que Jacarandas afin de faire face à son environnement.

2.1 Stratégie de différenciation

La stratégie de différenciation consiste à mettre en œuvre des moyens autres que le prix pour rendre un produit ou un service difficilement comparable de ceux des concurrents.

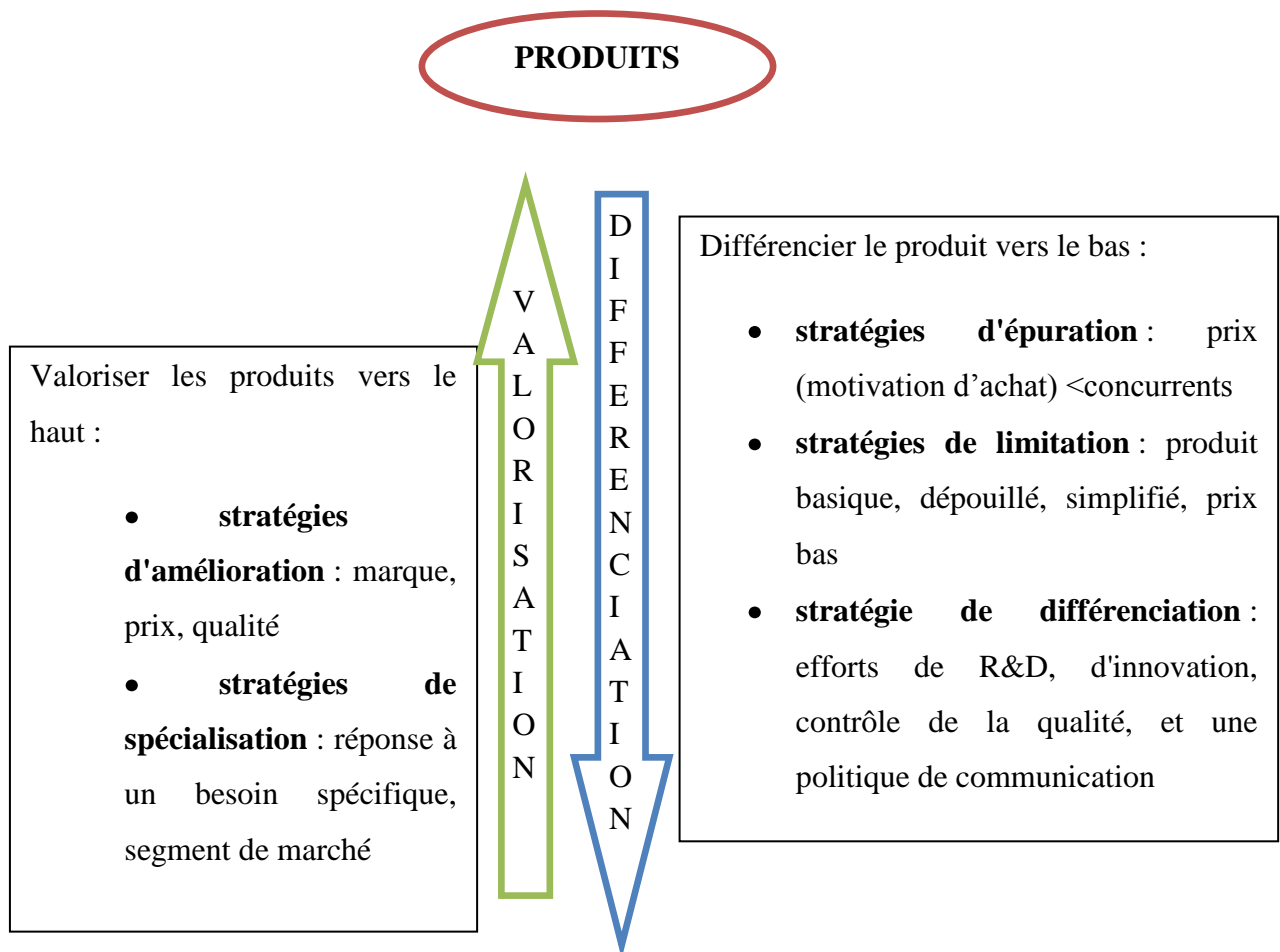
2.1.1 Généralité sur la stratégie de différenciation

Les facteurs qui permettent la stratégie de différenciation sont:

- l'entreprise est bien située sur la courbe d'apprentissage
- l'entreprise sait contrôler ses activités en amont et en aval
- effort d'innovation
- degré de maîtrise de la qualité
- information interne et externe performante

Les différentes stratégies de différenciation reposent sur une segmentation du marché

Schéma n°11 : Stratégie de différenciation



Source : www.stratégies et innovation.fr

2.1.2 Les avantages et les risques de la stratégie de différenciation

Cependant, la stratégie de différenciation présente tant d'avantages que de risques, qui vont être représentés dans le tableau suivant.

Tableau n°10 : Avantages et risques de la stratégie de différenciation

AVANTAGES	RISQUES
<ul style="list-style-type: none">• protège de la concurrence• rend difficile l'entrée de nouveaux concurrents• éloigne la menace de produits de substitution• échappe à une guerre sur les prix	<ul style="list-style-type: none">• écart de prix trop important par rapport aux concurrents qui éloigne d'office une catégorie de clientèle.• risque d'imitation• risque de banalisation des techniques ou des produits qui retire l'avantage de la différenciation

Source : [www.stratégies et innovation.fr](http://www.stratégies-et-innovation.fr)

2.1.3 Mise en œuvre de la stratégie de différenciation

Trois (3) conditions doivent être satisfaites pour la mise en place d'une telle stratégie au sein de l'entreprise:

- être significative pour se faire repérer facilement par l'acheteur
- être viable économiquement (demande suffisante)
- être défendable à long terme, grâce à une part de marché suffisante par rapport aux concurrents

2.2 Autres stratégies

Les stratégies visant à tirer le maximum de l'exportation des épices doivent prendre en compte différentes possibilités suivantes :

- Diversifier les marchés d'exportation.

- Diversifier la gamme des produits. Des produits tels que la vanille, la cannelle, le girofle, le poivre et le curcuma offrent des débouchés à l'exportation attrayante.
- Améliorer la part et la position dans le marché. Parmi les exigences principales se trouve la régularité dans la qualité et les délais de livraison.
- Tirer parti des niches de marché. Bien que de petite taille pour le moment (un peu plus de 1% de la demande totale d'épices), le segment de la production biologique est en train de croître, renforcé par le désir des consommateurs de produits sains et naturels, dominant sur le marché des épices.
- Défendre les produits de la société par un dépôt de marque, ou de procédé (OMAPI,... ou extérieur)

2.3 Les facteurs clé de succès (FCS)

Les facteurs clé de succès (FCS) résident dans l'augmentation de la capacité de l'offre et de la compétitivité de l'entreprise et dans l'aide qui lui est destinée pour qu'il exploite ces compétences sur les marchés internationaux grâce à l'information, l'accès aux facteurs de production, aux services d'appui et à l'infrastructure.

Dans les conditions actuelles du marché, les exportateurs des PMA telle que JACARANDAS pourraient se focaliser dans l'approvisionnement de grosses industries de transformation et d'emballage avec des épices entières de bonne qualité. À plus long terme, il faudrait viser à attirer les investissements avec des préparateurs qui connaissent le marché et possèdent des capacités de distribution dans les pays consommateurs. Les petits préparateurs et négociants peuvent vouloir créer des alliances et des coentreprises avec des préparateurs dans les pays producteurs. Aussi il faut diversifier au maximum les sources d'approvisionnement et de travailler avec des fournisseurs comme avec de véritables partenaires.

Section 3 : Autres recommandations

Dès lors qu'une entreprise s'internationalise, elle doit mettre en place une stratégie marketing internationale, en particulier pour ses marques.

Cependant, l'internationalisation d'une marque ne se révèle pas aussi simple dans la mesure où la position de la marque et/ou ses composantes peuvent varier selon les marchés, d'un pays à l'autre, notamment à cause de certains facteurs dont il faut tenir compte tels la culture, les goûts, la concurrence, la réglementation,

Dans ce cas l'entreprise doit normalement moduler son approche stratégique en fonction des différents marchés. En d'autres termes, elle adapte sa marque ou ses produits aux contextes et spécificités locales.

Compte tenu de la diversité des cas possibles en termes de présence internationale (multinationale, société locale), du type d'offres et de marques concernées, et de zones géographiques visées (monde, Amérique, Europe, Asie), on peut en déduire qu'il n'existe pas de stratégie unique. En fait, c'est à l'entreprise que revient le choix de la stratégie à adopter, selon sa situation, sachant que chacune comporte ses avantages, ses inconvénients et est liée au choix entre standardisation ou adaptation des marques aux marchés étrangers.

Conclusion partielle

Dans les grandes lignes ci- dessus, nous avons pu distinguer nos points de vue d'une façon claire et précise afin de montrer que le travail a atteint son but. Sur lesquelles, nous avons fourni des critiques, des argumentations et des solutions adaptées à la situation qui fait aussi l'objet de cette dernière partie.

Les hypothèses confirmées ci-dessus sont valables pour tous types de société ainsi que les résultats de nos recherches. Maintenant, les trois parties du mémoire énoncé dans l'introduction sont bien garnies et développées, il est maintenant temps de passer à la conclusion.

CONCLUSION

La présente étude qui s'intitule « La relation entre le choix de positionnement externe et le jeu de pouvoir des acteurs dans la recherche de la performance » a permis de consolider bien de connaissances. En effet, l'environnement surtout externe de l'entreprise est devenu un vecteur très important pour sa performance organisationnelle. Cette recherche se focalise sur l'impact de l'environnement sur l'entreprise ainsi que sa capacité de réactivité face au concept d'environnement turbulent et qui ne cesse de bouger constamment.

L'objectif principal de ce mémoire est de contribuer à la facilitation et l'amélioration de la prise de décision en matière de choix de positionnement externe en adéquation avec le jeu de pouvoir des divers acteurs dans la recherche de la performance organisationnelle. Il a donc fallu voir un cas précis pour savoir si la société JACARANDAS répond justement aux critères désirés. Pour cela le recours au stage était indispensable afin d'acquérir les informations nécessaires au traitement du sujet.

Comme pour toute recherche, les hypothèses sont indispensables. Notre première hypothèse est que l'entreprise peut réagir positivement les impacts de environnement, autrement dit si elle a la faculté de réactivité pour ne pas nuire sa performance. La deuxième stipule qu'il fallait trouver la meilleure façon d'atténuer les pressions environnementales pour en tirer meilleurs profits sans nuire à la performance de l'entreprise.

Mais pour atteindre l'objectif fixé auparavant, de nombreux outils, matériels et des méthodes sont utilisés, et ils sont regroupés dans la partie 1 de la recherche. Cette partie détermine la pertinence, la rigueur et le bienfondé de l'étude. Toujours guidé par les hypothèses, elle comprend premièrement des matériels.

La délimitation de la zone d'étude permet de situer le cadre du travail. En outre, les données reçues lors du stage permettent de rassembler les renseignements utiles pour la réalisation de cette recherche. Par ailleurs, l'ensemble des sources documentaires, ont facilité la structuration de la problématique du travail. Différents moyens sont aussi utilisés pour parvenir à la vérification des hypothèses. Ce sont le stage, la recherche de documentation. Cela permet de qualifier ce travail de recherche. Après avoir donné les outils de recherche, il est important de connaître les méthodes de collecte des données. Alors, l'utilisation des différents types des méthodes d'analyse a permis d'élaborer ce mémoire comme l'analyse S.W.O.T , l'analyse des 5 forces de Michael PORTER et l'analyse PESTEL.

Pour évaluer une entreprise, il faut évaluer son environnement interne et externe. Ceci nécessite de collecter toutes les informations concernant l'environnement globale de l'entreprise. Une telle analyse nécessite de réaliser un diagnostic des activités de l'entreprise et de l'évolution prévisible de celle-ci. Pour cela, l'analyse SWOT (F.F.O.M) a été choisie comme outil d'analyse. Il permet de faire une analyse interne (forces et faiblesses) et externe (opportunités et menaces) et permet de sélectionner les informations pertinentes avant de les synthétiser. En plus, l'analyse PESTEL est un autre outil d'analyse utilisé afin de voir point par point les menaces et les opportunités que l'entreprise peut tirer de son environnement mais aussi afin d'adopter sa stratégie face aux menaces de l'environnement. La dernière méthode est l'analyse des 5 forces de Michael Porter.

Les résultats de l'étude au sein de la société Jacarandas ont été mis en exergue dans la deuxième partie qui se divise en deux sous-ensembles. Cette partie évoque la réalité dans l'entité en matière d'environnement tant interne qu'externe. D'une part, l'environnement de l'entreprise, qui met en exergue l'environnement propre de la société Jacarandas mais aussi l'analyse PESTEL avec ses caractéristiques. Et d'autre part, les influences de l'environnement sur la société.

En premier lieu, le premier chapitre est le fruit de notre analyse lors du stage mais aussi lors des entretiens effectués auprès des divers responsables dans la société. Cette analyse portant sur l'environnement nous a permis de connaître les caractéristiques de ce dernier ainsi que ses composantes qui sont donc aussi bien économiques que politiques, socioculturelles, géographiques, démographiques et technologiques, juridiques et institutionnels. Nous avons constatés que l'environnement politique, économique, juridique et institutionnel frappe surtout une société d'export telle que Jacarandas et engendre sa performance dû aux impacts que ces facteurs engendrent sur la société.

L'environnement externe dans une entreprise comprend les éléments qui peuvent avoir une incidence directe ou indirecte, positive ou négative, sur l'entreprise. Ces éléments concernent les conditions économiques, politiques, juridiques et institutionnelles, technologiques, socioculturelles, démographiques et écologiques ainsi que les comportements des marchés et des concurrents. L'environnement immédiat ou spécifique est propre à chaque entreprise. Il dépend du domaine d'activité de chaque entreprise.

Pour analyser une entreprise et évaluer ses performances, il est important de savoir en amont définir sa position sur le marché. Pour cela, une étude externe est indispensable afin d'appréhender les divers facteurs environnementaux qui influencent la situation économique de l'entreprise et identifier les politiques de développement des autres acteurs du même secteur d'activité qu'elle. Utiliser l'outil de PESTEL est pour cela efficace. La méthode PESTEL permet de façon très méthodique de lister et classer, selon leur nature, les principaux éléments susceptibles d'influencer le devenir de la société et constituer des opportunités stratégiques à venir.

En second lieu, l'instabilité des cours de change entraîne souvent des pertes pour la société surtout dans des périodes de crise que Madagascar traverse actuellement. Une analyse évoquée dans le second chapitre intitulé « Analyses des influences de l'environnement sur la société ». De plus, les entreprises sont étroitement dépendantes des contraintes politiques soit

qu'elles résultent du changement de couleur politique du gouvernement soit qu'elles résultent de modifications liées aux nationalisations, privatisations.

Les décisions politiques sur les thèmes de la fiscalité ou du social par exemple vont se répercuter sur le comportement des acteurs de l'entreprise. En matière de fiscalité, les impôts sont des charges lourdes que la société doit supporter et ce fait cause un grand problème dû au redressement fiscal effectué par l'Etat. La marge de la société diminue et cela peut entraîner même jusqu'à la faillite de la société. Aussi, l'environnement naturel ou écologique possède aussi une influence sur la performance de l'entreprise à cause de diverse norme concernant l'exploitation agricole à Madagascar. Aussi, différentes politiques ou législations ont un impact sur la gestion de l'entreprise.

La troisième partie quant à elle est un terrain de discussions des résultats en donnant des solutions. Cela a pour but d'établir un lien entre les résultats obtenus et les hypothèses initiales. Les méthodes et outils déployés ci-dessus ont été appliqués. L'analyse se fait selon l'analyse SWOT.

Comme toutes sociétés, Jacarandas présente autant de forces que de faiblesses ainsi que des menaces et des opportunités face à son environnement. Ses forces reposent sur l'efficacité du travail, l'ambiance de travail, organigramme souple et s'adapte aux changements de l'environnement. Ses produits suivent les réglementations et les normes en vigueur concernant l'exploitation et l'exportation de produits agricoles à Madagascar.

Au niveau des opportunités, l'image de la société vis-à-vis de l'extérieur est plutôt bonne car la société met en avant ses capacités de collaborer et d'être en bonne entente avec ses partenaires (clients, fournisseurs, banque, personnel, autorités locales).

Face à ces problèmes il y a des propositions des solutions pour améliorer ces points. Des suggestions portant sur la stratégie de différenciation et les autres stratégies ont été évoquées

dans le second chapitre afin de faire face à l'environnement incontrôlable mais que l'entreprise doit s'y adapter pour pouvoir réagir sans nuire à sa performance

Nous avons essayé de dégager au cours de notre travail, l'importance de l'environnement pour l'efficacité organisationnelle de l'entreprise. Les suggestions que nous avons apportées dans le chapitre recommandations de la troisième partie est valable pour la société Jacarandas mais aussi pour toutes les entreprises PME qui s'engagent dans le domaine d'exportation des épices et d'une manière générale, toutes les entreprises disposées à faire l'exportation des produits locaux.

Notre étude s'est penchée surtout sur l'environnement externe de l'entreprise afin d'analyser les impacts de l'environnement. On citera l'exemple des exportations de haricots vers les pays riverains (Maurice, Réunion), dont les produits ont été renvoyés par l'importateur en raison de la qualité, qui n'a pas respecté les normes c'est-à-dire que la production au niveau de la qualité et de quantité n'arrive pas à honorer les besoins de l'importateur. Cet exemple illustre les impacts de l'environnement sur la performance de l'entreprise et pour voir si l'entreprise dispose d'une certaine réactivité face à l'environnement qui bouge constamment.

Jacarandas est un modèle de réussite sur lequel les entreprises malgaches devraient prendre exemple.

BIBLIOGRAPHIE

- ARMAN DAYAN Manuel de gestion, volume 1, deuxième partie, « *chapitre 1 : les phénomènes du pouvoir* », édition 2005
- A.S Damak, « La théorie des parties prenantes : Théorie empirique ou normative », CREFIGE Mars 2014
- Benoît Godin, *Science and Public Policy*, volume 33, n° 1, février 2006, pages 59–76 [PDF], Avril 2014
- CHARLES FRANKLIN, *Compétitivité et performance des PME exportatrices*, 5 Janvier 2001 : une étude empirique par Edmond Ramangalahy, école des Hautes études Commerciales.
- Cours de Système d'information à l'Université d'Antananarivo, Département Gestion, 4^{ème} Année, Année 2013
- Cours d'organisation 1^{ère} année Gestion 2013, à l'Université d'Antananarivo, Département Gestion
- DUNOD, Marketing stratégique, page 21, édition 2010, Mars 2014
- JEAN-LUC CHARRON, SABINE SEPARI, DECF n° 3 *Organisation et gestion de l'entreprise*, Annales 2002
- KALIKA MICHEL. *Performance et efficacité organisationnelle*, édition 2005, 331p, page 121, consulté en Février 2014
- OCTAVE GELINIER – *Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes* – Editions Hommes et techniques, Février 2014
- Manuel de Frascati, Recherche et développement: statistiques annuelles, édition 2002, p. 34, Avril 2014
- Peter DRUCKER, Organisation et stratégie d'entreprise, Edition 2010, page 6
- Publication du Bureau International du travail en 1961 à Genève dans le livre « *Au service de la Petite Industrie* » /Etudes et documents n°61

WEBOGRAPHIE

- www.jacarandas-international.com (Février 2014)
- http://www.insee.fr/fr/nom_def_met/definitions/html/petite-moyenne-entreprise.htm...
Février 2014
- <http://www.pme.gouv.fr/seminaires/programme27avril.pdf> .Planète PME, avril 2005
- Michael Porter (1982) : [www.stratégies et innovation.wordpress.com](http://www.strategies-et-innovation.wordpress.com)
- [www.stratégies et innovation.wordpress.com](http://www.strategies-et-innovation.wordpress.com)
- http://surfeco21-formation.com/_analyse-swot
- Analyse PESTEL-www.surfco.analysepestel.fr, Mars 2014
- www.piloter.org
- <http://memoireonline.html>
- [http://www.ac-orleans-ours.fr/barrieresàl'entrée/centreco/ecoinclus/cbfiche11.htm](http://www.ac-orleans-ours.fr/barrieresal%27entree/centreco/ecoinclus/cbfiche11.htm)
- [www.stratégieset innovation.fr](http://www.strategieset-innovation.fr)

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES		
Annexes	Intitulés	Pages
I	Présentation des produits	X
II	Flow sheet : Description des opérations	XVII
III	Certification ECOCERT	XVIII
IV	Certification RAIN FOREST ALLIANCE (RFA)	XIX

ANNEXE 1 : PRESENTATION DES PRODUITS

BAIES ROSES



Disponible en bio

Appelée également Poivre de Bourbon est une épice apparentée à la famille des poivres mais en fait n'en est pas un. Elle est obtenue à partir d'un arbre contrairement au poivrier qui lui est une liane.

Dotées de saveurs sucrées, aromatiques chaudes, légèrement poivrées, ces baies rehausseront vos préparations à base de poisson et de carpaccio

CANNELLE



Disponibles en Bio

Son écorce est utilisée en pâtisserie, en confiserie, dans certaines boissons et en cuisine. On extrait également de l'huile essentielle des feuilles ou de l'écorce qui sera travaillée en parfumerie.

JACARANDAS, par sa maîtrise des process de production, propose la gamme cannelle la plus complète des pays producteurs:

- **Tuyaux (écorce roulée)**
- **Ecorce grattée ou non grattée**
- **Fines brisures ou grosses brisures**

Produit exporté à 12 % d'humidité.
Conditionné en sac PP de 30 Kg (sauf tuyaux) marqué selon désire du client.
7 T par container de 20 '.

BOUTONS DE CANNELLE



COMBAWA



Bientôt disponible en Bio

Originaire de l'Inde, de Madagascar et de l'île de La Réunion

Variété de citron lime à l'arôme très intense et frais, le zeste en est prélevé pour relever de nombreux plats, comme les rougails de tomate ou les sauces de piment

MUSCADE



Initialement découverte dans l'archipel des Moluques en Indonésie, la muscade est un fruit obtenu d'un arbre tropical, le muscadier.

Pour les amateurs de cuisine, l'épice est utilisée pour parfumer les gratins, sauces, assaisonnement de salade

GIROFLE



Disponibles en Bio

Originaire des Moluques en Indonésie, il a déchaîné les passions pendant des siècles, voyant s'affronter tour à tour Hollandais, français et Anglais pour en avoir le monopole.

Il est aujourd'hui présent dans toutes les zones tropicales, en particulier en, Indonésie, au Brésil et à Madagascar.

Le giroflier est cultivé pour ses boutons floraux, qui une fois séchés, donnent les clous utilisés comme épice ou pour aromatiser les cigarettes en Asie.

Le positionnement de la société JACARANDAS dans les zones de production giroflières permet de contrôler le produit aux différents stades de la préparation afin de proposer une épice en tout point conformes aux normes AFNOR en vigueur.

Classement	selon	la	qualité	du	triage.
Produit	exporté	à	12	%	d'humidité.

Conditionné en sac B120 de 50 Kg (sauf trié main) marqué selon désire du client.
10 T par container de 20 ‘.

VANILLE



Disponibles en Bio

Plébiscitée par les consommateurs, la vanille recouvre un univers aromatique particulièrement varié. En effet, c’est l’une des plus importantes matières premières aromatiques du monde. Vendue, essentiellement sous forme d’extraits, d’alcoolats, d’infusion ou de gousses.

POIVRES



Disponibles en Bio

Le poivrier est originaire d'Indes où on le rencontre à l'état sauvage en montagne. Le poivre noir et le poivre blanc sont les deux principales marchandises séchées issues de la liane. Il est notamment cultivé au Viet Nam et au Brésil.

Il est utilisé comme condiment et pour la conservation des produits.

Bien que l'origine Malgache soit 100 fois moins importante que celle du Brésil, la variété présente sur l'île n'en reste pas moins appréciée, notamment au Maghreb.

Trois grades de poivre exporté par JACARANDAS :

- Grade I
- FAQ
- Léger

Classement	fonction	de	la	densité	du	poivre.
Produit	exporté	à	12	%		d'humidité.
Conditionné	en sac B120	de 60 Kg	marqué	selon	désire	du client.

13.2 T par container de 20 '.

POIVRE DE VOATSIPERIFERY



SUCRE



Disponibles en Bio

CURCUMA

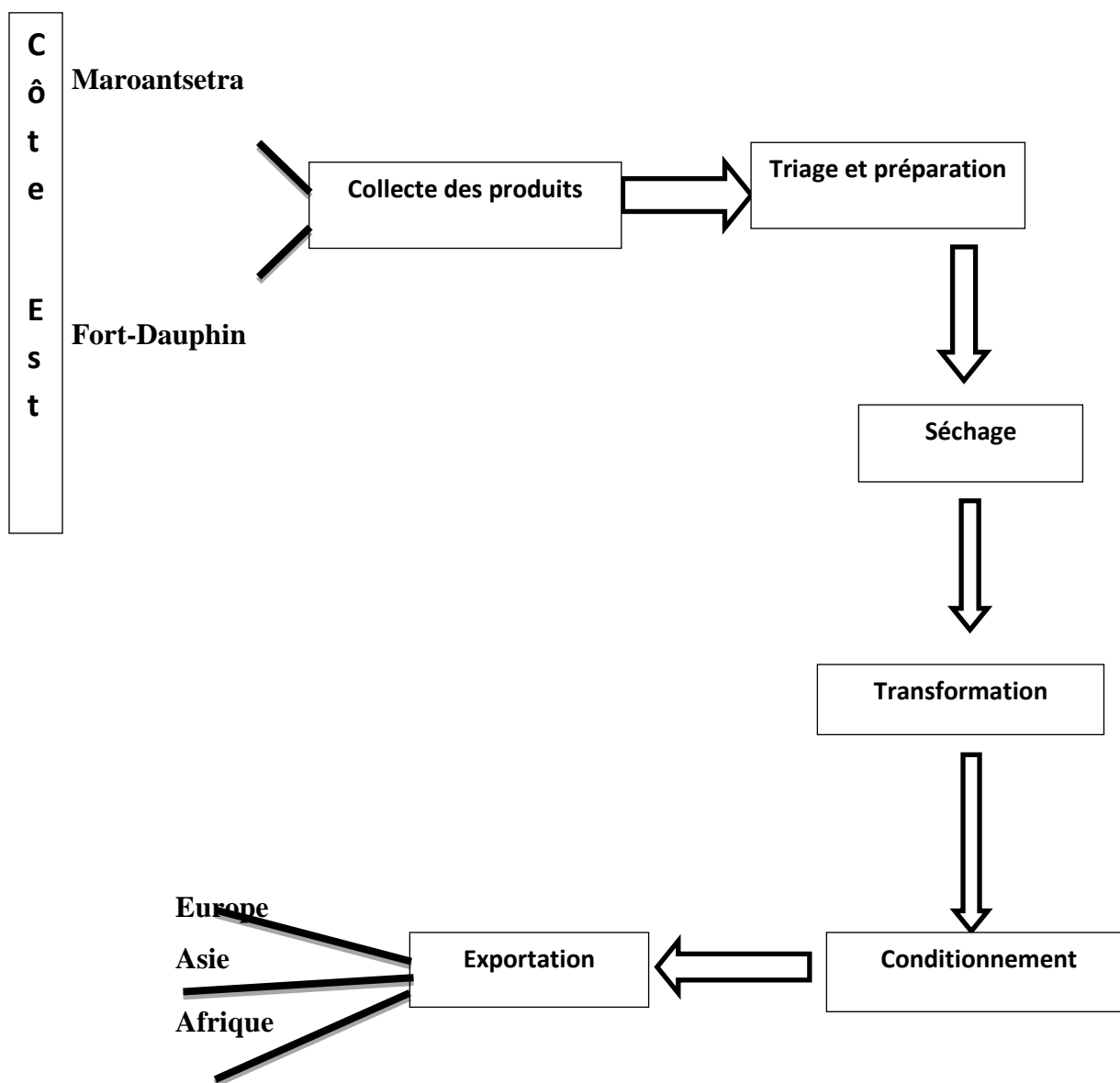


Disponibles en Bio

PIMENT



Piment dit PiliPili ou langue d'oiseau

ANNEXE 2 : FLOW SHEET : DESCRIPTION DES OPERATIONS

ANNEXE 3 : CERTIFICATION ECOCERT

ECOCERT est un organisme de certification agréé et accrédité selon la norme internationale ISO Guide 65 (EN 45011). Fondé en 1991, en France, par des ingénieurs agronomes conscients de la nécessité de développer une agriculture respectueuse de l'homme et de l'environnement. Ecocert est devenu le leader de la certification en agriculture biologique en France.

La certification est un processus d'évaluation de la conformité qui aboutit à l'assurance écrite qu'un produit, une organisation ou une personne répond à certaines exigences.

Fidèles à ses convictions, Ecocert a élargi son action, orientant son expertise vers le contrôle et la certification de produits, systèmes et services ayant un impact positif sur l'environnement.

A chaque étape, les contrôles d'Ecocert apportent une garantie de traçabilité et de transparence qui répond aux attentes des consommateurs.

ANNEXE 4 : CERTIFICATION RAINFOREST ALLIANCE (RFA)

- **Rainforest Alliance**

Rainforest Alliance est une organisation internationale à but non lucratif qui travaille pour conserver la biodiversité et assurer des moyens de subsistance durables à travers la transformation des pratiques d'utilisation des terres, des pratiques commerciales et du comportement du consommateur. Rainforest Alliance est membre du SAN et propriétaire des marques "Rainforest Alliance Vérifié™", y compris la phrase et la grenouille verte.



Plus de deux millions d'agriculteurs, d'ouvriers agricoles et leurs familles reçoivent des bénéfices directs de la certification Rainforest Alliance. Les agriculteurs nous racontent que respecter les critères représente un défi mais qu'en le faisant, cela les aide à gérer leur exploitation de façon intelligente, d'être plus confiant, d'aller de l'avant et de planifier leur avenir.

Les exploitations Rainforest Alliance Vérifié™ sont conformes à l'ensemble des normes du Réseau d'Agriculture Durable (SAN), un groupe d'organisations de défense de l'environnement à but non lucratif, qui traite les critères sociaux, économiques et environnementaux. À travers ce système d'indicateurs locaux, les normes SAN peuvent être appliquées à plus de 100 cultures différentes, produites en milieu tropical et subtropical. Le café, le cacao, le thé, les fruits et les fleurs sont quelques-unes des cultures les plus répandues, mais il y a un marché croissant pour des cultures d'autres spécialités et même pour le bétail.

Le SAN ne réalise pas d'audits alors que les membres du SAN, y compris Rainforest Alliance et leurs sous-traitants le font. RA-Cert est un service de Rainforest Alliance qui est responsable de programmer et de réaliser les audits conformément à la norme SAN au Costa

Rica, Nicaragua, Panama, Pérou, en Bolivie, dans les Caraïbes, en Afrique et Asie. Les exploitations situées dans d'autres pays d'Amérique Latine sont auditées par d'autres organismes d'inspection accrédités par le Sustainable Farm Certification Intl. (SFC).

Toutes les exploitations qui sont conformes aux normes SAN, indépendamment de l'organisation qui a réalisé l'audit, sont “Rainforest Alliance Vérifié” et peuvent utiliser le label Rainforest Alliance Vérifié. Les entreprises qui se fournissent en produits ou ingrédients auprès d'exploitations certifiées peuvent aussi utiliser le label si elles respectent nos conditions.

Au mois de janvier 2012, on compte plus de 250 000 exploitations Rainforest Alliance Vérifié™ cultivant 30 types de cultures différentes, couvrant plus d'un million d'hectares de terres dans 33 pays dans le monde.



- **Réseau d'Agriculture Durable**

Le SAN regroupe des organisations de défense de l'environnement, indépendantes et à but non lucratif. Son rôle est de promouvoir le développement durable des activités agricoles au niveau social et environnemental en mettant au point des normes de bonnes pratiques de gestion. Le SAN encourage l'adoption des meilleures pratiques depuis l'exploitation jusqu'au marché, qui procurent des bénéfices sur l'exploitation aux producteurs à travers le processus de certification et en fournissant un mécanisme pour les commerçants, les marques et les consommateurs afin de promouvoir et d'assurer le développement durable tout au long de la chaîne de valeur. Le SAN est le propriétaire de la “Norme pour l'Agriculture Durable.”

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	i
AVANT-PROPOS.....	ii
SOMMAIRE.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES SCHEMAS.....	v
LISTE DES ACRONYMES.....	vi
INTRODUCTION	1
PARTIE 1 : MATERIELS ET METHODES.....	6
Introduction partielle	7
CHAPITRE I : LES MATERIELS UTILISES	8
Section 1 : Description des matériels	8
1.1 Présentation de la zone d'étude	8
1.1.1 Présentation juridique et physique de la société	8
1.1.2 Historique	10
1.1.3 Activités de la société JACARANDAS	10
1.1.4 Organigramme de la société	12
1.2 Différents matériels utilisés	14
1.2.1 La recherche de documentation	14

1.2.1 L'observation et l'analyse	14
Section 2 : La performance et la PME	15
2.1 Concept de PME	15
2.1.1 Définition de la PME	15
2.1.2 Caractéristiques globales des PME	16
2.2 La performance	17
2.2.1 Généralités sur la performance	18
2.2.2 La performance organisationnelle	18
Section 3 : Cadre théorique	19
3.1 Michael PORTER et les 5 (+1) forces	19
CHAPITRE II : METHODES DE COLLECTE ET DE TRAITEMENT DES DONNEES ...	21
Section 1 : Méthodes de collecte des données	21
1.1 Le stage	21
1.1.1 Définition du stage	21
1.1.2 Intérêt du recours au stage	22
1.2 Stage auprès de JACARANDAS	22
Section 2 : Méthodes de traitement des données	23
2.1 Utilisation des progiciels MS Office WORD, EXCEL	23
2.2 Outils d'analyse SWOT ou FFOM	24
CHAPITRE III : LIMITES DE L'ETUDE ET DIFFICULTES RENCONTREES	25
Section 1 : Les limites de l'étude et le chronogramme des activités	25

1.1 Limites de l'étude	25
1.2 Chronogramme des activités	26
Section 2 : Les difficultés rencontrées.....	27
Conclusion partielle	28
PARTIE 2 : RESULTATS.....	29
Introduction partielle	30
CHAPITRE IV : L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE	31
Section 1 : L'environnement global de la société Jacarandas	31
1.1 Présentation de l'environnement général de la société Jacarandas	31
1.2 Les caractéristiques de l'environnement	32
Section 2 : L'analyse PESTEL.....	35
CHAPITRE V : ANALYSES DES INFLUENCES DE L'ENVIRONNEMENT SUR LA SOCIETE	36
Section 1 : L'influence du macro-environnement	36
1.1 Influence de l'environnement PESTEL	36
Section 2 : L'influence de l'environnement proche ou immédiat	41
2.1 Le micro-environnement	41
2.2 L'influence du micro-environnement	41
2.2.1 Les concurrents	42

2.2.2 Les clients et les fournisseurs	42
2.2.3 La banque	42
Conclusion partielle	44
PARTIE 3 : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	45
Introduction partielle	46
CHAPITRE VI : DISCUSSIONS	47
Section 1 : Analyse FFOM ou SWOT	47
1.1 Analyse de l'environnement interne de l'entreprise	48
1.2 Analyse de l'environnement externe de l'entreprise	49
Section 2 : Discussions des hypothèses de départ	51
2.1 Discussions de la première hypothèse	51
2.2 Discussions de la deuxième hypothèse	51
Section 3 : Validation des hypothèses	52
3.1 Validation de la première hypothèse	52
3.2 Validation de la seconde hypothèse	52
CHAPITRE VI : RECOMMANDATIONS	53
Section 1 : Recommandations concernant l'environnement général	53
1.1 Mettre en place des barrières à l'entrée	53
1.2 Mettre en place un service Recherche et développement.....	54

1.2.1 Définition et importance du service « R&D »	55
1.3 Perception et écoute active	56
Section 2 : Recommandations concernant la stratégie	57
2.1 Stratégie de diversification	57
2.1.1 Généralité sur la stratégie de diversification	57
2.1.2 Les avantages et les risques de la stratégie de différenciation	58
2.1.3 Mise en œuvre de la stratégie de différenciation	59
2.2 Autres stratégies	59
2.3 Les facteurs clé de succès (FCS)	60
Section 3 : Autres recommandations.....	61
Conclusion partielle	62
CONCLUSION.....	63
BIBLIOGRAPHIE.....	VI
WEBOGRAPHIE.....	VII
ANNEXES.....	VII
BIBLIOGRAPHIE.....	VI
LISTE DES ANNEXES.....	IX
ANNEXE 1 : PRESENTATION DES PRODUITS.....	X
ANNEXE 2 : FLOW SHEET : DESCRIPTION DES OPERATIONS.....	XVII

ANNEXE 3 : CERTIFICATION ECOCERT.....	XVIII
ANNEXE 4 : CERTIFICATION RAINFOREST ALLIANCE (RFA).....	XIX
TABLE DES MATIERES.....	XXI