

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	A
RESUME.....	C
ABSTRACT	D
LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES.....	F
LISTE DES FIGURES.....	G
LITE DES TABLEAUX	G
INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : DEFINITION DES CONCEPTS, OUTILS THEORIQUES D'ANALYSE ET METHODOLOGIE D'APPROCHE.....	5
CHAPITRE I : DEFINITIONS DES CONCEPTS ET OUTILS THEORIQUES D'ANALYSES.	6
CHAPITRE II : METHODOLOGIE D'APPROCHE	25
PARTIE II : ETUDES DES VARIABLES: ANALYSES DES PRATIQUES ET ORIENTATION STRATEGIQUE DES ENTREPRISES MALGACHES.....	34
CHAPITRE I : PRESENTATION ET ANALYSE DESCRIPTIVE DES RESULTATS	34
CHAPITRE II : ETUDE COMPARATIVE DES DONNEES.....	47
CONCLUSION.....	61
ANNEXES.....	63
ANNEXE I : PYRAMIDE DES BESOINS DE MASLOW	I
ANNEXE II : QUESTIONNAIRE D'ENQUETES.....	II
BIBLIOGRAPHIE	VIII
WEBOGRAPHIE.....	IX

LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES

ANCE	: Agence Nationale pour la Création de l'Entreprise
AC	: Avantage Concurrentiel
BCG	: Boston Consulting Group
DAS	: Domaine d'Activité Stratégique
DEA	: Diplôme d'Etudes Approfondies
DRH	: Directeur des Ressources Humaines
EDBM	: Economic Development Board of Madagascar
EMOFF	: Environnement Menaces Opportunités Forces Faiblesses
Fac. DEGS	: Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie
FFOM	: Forces Faiblesses Opportunités Menaces
IMRED	: Introduction Méthodologie REsultats Discussion
INSTAT	: Institut National de la Statistique
NTIC	: Nouvelle Technologie d'Information et de Communication
PEST	: Politique Economique Socioculturelle Technologique
PESTEL	: Politique Economique Socioculturelle Technologique Ecologique Légale
PIB	: Produit Interne Brut
PME	: Petites et Moyennes Entreprises
PMI	: Petites et Moyennes Industries
RH	: Ressources Humaines
SWOT	: Strengths Weaknesses Opportunities Threats
VA	: Valeur Ajoutée

LISTE DES FIGURES

Figure 1: La matrice de Michael Porter.....	15
Figure 2 : Représentation graphique de la matrice de Mc Kinsey	20
Figure 3: Les cinq leviers de développement et d'innovation.....	59

LITE DES TABLEAUX

Tableau 1: Tableau de l'analyse SWOT	19
Tableau 2 : Tableau de stratégie types	22
Tableau 3: Effectif de la population enquêtée.....	29
Tableau 4: Compréhension de la fonction de direction dans une entreprise.....	35
Tableau 5: Diagnostics des répondants sur le style directif d'un manager.	36
Tableau 6 : Diagnostics des répondants sur le style directif d'un manager	37
Tableau 7 : Les méthodes connues.....	38
Tableau 8: Réalisation du système de suivi et de contrôle dans l'entreprise.	39
Tableau 9: Fréquence d'utilisation	39
Tableau 10 : Représentation des attitudes des employés.....	40
Tableau 11 : Représentative des méthodes et leur raison.....	40
Tableau 12 : Satisfaction sur les méthodes utilisées.	40
Tableau 13: Représentatifs des conseils	41
Tableau 14 : Les dispositions nécessaires	41
Tableau 15: Préparation des stratégies	42
Tableau 16: Création de la stratégie	42
Tableau 17: Analyse de portefeuille d'activité	43
Tableau 18: La pérennité de l'entreprise.....	44
Tableau 19: Utilisation de l'analyse de la valeur.....	44
Tableau 20: Identification les causes d'un dysfonctionnement.....	45

INTRODUCTION

Au fil des temps, les entreprises ont connu tout au long de leur existence des mutations capitales au niveau de son système d'exploitation. L'augmentation de la demande ainsi que de la concurrence sur le marché a provoqué un grand défi. L'apparition des nouveaux entrants dans le métier, la menace causée par des nouveaux produits entrants, l'accroissement de plus en plus en nombre des dirigeants très capables techniquement dans leur domaines respectifs ont forcé les entreprises actuelles à concevoir un moyen en vue d'améliorer son système de gestion et de pouvoir résister face à l'offensive des concurrents ainsi que de trouver plus de part sur le marché. « Parler des enjeux d'une entreprise aujourd'hui constitue un vaste débat compte tenu des changements dans le monde des affaires : mondialisation de l'économie, complexité des marchés, multiplication des flux physiques et monétaires... Une des préoccupations majeures pour les firmes est d'assurer non seulement leur développement mais surtout leur pérennité, qui passe par une performance durable. »¹ Ce souci les l'oblige à prendre en compte les diverses parties prenantes dont les intérêts sont parfois divergents.

A tous ces égards, l'entreprise doit satisfaire à la fois :

- **Les actionnaires**, qui ont tous des exigences en termes de rentabilité. Notons néanmoins que, pour les entreprises familiales, ce degré d'exigence peut être moindre,

- **Les clients**, dont le comportement d'achat a évolué. En effet, ils font preuve d'une maturité accrue, comparent les différents produits proposés et choisissent en fonction de critères rationnels, mais aussi irrationnels.

Les consommateurs sont sensibles au prix, pourtant ce n'est qu'un facteur déterminant parmi d'autres : la qualité, le service lié au produit, voire le rêve véhiculé par le produit interviennent dans la décision d'achat ;

- **Les fournisseurs**, notamment dans le cas où ils sont exclusifs pour tout ou partie de son activité ;

- **L'État et les collectivités territoriales**, qui attendent de l'entreprise un comportement citoyen : respect de la réglementation, de l'environnement, implication dans la vie locale et prise en compte de la dimension sociale ;

- **Les salariés**, dans lesquels elle investit (formation, etc.) et sur lesquels elle s'appuie pour gérer au mieux les relations avec tous ses partenaires externes.

¹ THIERRY G, TRABELSI M, (2008) « Vers un management par les processus », DUNOD, Paris, p 03.

La prise en compte de l'ensemble de ses partenaires et la mise en œuvre de pratiques de bonne gestion, à la fois, vont favoriser la performance durable de l'entreprise. En effet, il convient d'adopter une stratégie claire, des objectifs connus, cohérents et acceptés, un mode de management motivant pour les salariés.

Il est clair qu'actuellement, l'environnement économique des entreprises a bien changé. Il est devenu plus concurrentiel, plus compétitif, plus complexe et plus imprévisible à cause d'un marché toujours en mouvement et d'un client de plus en plus fugitif. Dans un tel contexte, l'entité qui s'obstinera à conserver une organisation fonctionnelle aura beaucoup plus de difficultés. Les organisations doivent être de plus en plus souples et réactives afin de répondre aux attentes des clients mais surtout de les anticiper. La pérennité d'une entreprise passe donc avant tout par le sens client qu'elle donnera à son organisation et la culture client qu'elle imprimera à son mode de management. Chaque acteur devra évoluer dans un système dont l'organisation et le management lui permettent d'avoir conscience de son rôle contributif à la satisfaction du client en bout de chaîne et de le connaître parfaitement. Les méthodes classiques ne suffisent plus : basées essentiellement sur l'expérience, c'est-à-dire le passé, elles ne permettent plus ni de gouverner, ni de diriger, ni d'administrer².

Le management d'entreprise repose-t-il sur la création d'un environnement interne favorisant sa croissance et son adaptation à l'environnement externe dans la recherche d'un avantage concurrentiel ?

Alors, *comment s'y prendre ?* En créant de la valeur pour, d'une part, réaliser davantage un résultat net, et d'autre part, proposer des produits et services toujours plus attrayants et compétitifs. Un point également important est de s'assurer que l'équilibre sera bien maintenu entre les parties prenantes: c'est là un élément nécessaire pour s'assurer d'une performance durable au niveau de la firme. Pour satisfaire les deux parties prenantes de l'entreprise (client, actionnaire), elle devra donc définir une stratégie.

Le passé doit servir à dégager des permanences, des tendances lourdes, utiles pour forger des hypothèses, ou des règles opératoires, efficaces pour l'action, mais non des modèles dont la simple application viendrait se substituer à l'analyse et à la pensée explicite. Il n'est plus possible de vivre sur ses acquis. Anticiper à partir du passé, même à partir de sa forme la plus scientifique (l'extrapolation), revient à déterminer ce qui va se produire si le phénomène étudié reste figé, en dehors du temps.

Face à ces préoccupations, les questions majeures suivantes méritent d'être posées afin de bien cadrer nos recherches : *Comment obtenir un avantage concurrentiel durable ? Combien de concurrents l'entreprise a-t-elle sur le marché et quelles sont leurs forces et faiblesses ? Comment*

² *ibid.* p 08.

contribue-t-on à créer une meilleure valeur ajoutée à l'entreprise ? Quels sont les atouts de l'entreprise et comment les rentabiliser ?

L'objectif de ce travail de mémoire vise à chercher un moyen de rassembler tous les atouts de l'entreprise afin de pouvoir profiter au maximum de leurs rendements durant la conquête des bénéfices. Il se concentrera surtout sur l'analyse des caractéristiques et de **la qualité de management** adoptée par les chefs d'entreprises malgaches afin de pouvoir en proposer des recommandations sur les techniques nécessaires permettant d'acquérir **un avantage concurrentiel** durable à la société.

Pour la cohérence de notre recherche, nous posons comme hypothèse de travail :

La responsabilité la plus importante des managers est de choisir et de répandre dans l'entreprise un domaine de compétences lequel sera une source d'avantage concurrentiel durable (**Hypothèse 1**). L'environnement général de l'entreprise joue un rôle très important dans la mise en œuvre des techniques nécessaires permettant la formulation efficiente des stratégies (**Hypothèse 2**).

Le succès d'une entreprise se mesure par sa capacité de dégager un bon résultat d'exploitation. Chaque dirigeant souhaite que son succès dure longtemps, d'où la nécessité d'un système de management bien fondé. Il existe beaucoup de dirigeants d'entreprise compétents à Madagascar, mais leur style et leur qualification se différencient en fonction de leur compréhension des spécificités des établissements qu'ils dirigent. Dans ce cas, étant donné que la concurrence est très dure et aussi délicate, ces dirigeants veulent garder leur anonymat, ainsi que par confidentialité, malgré notre approche de négociation.

En tous cas, nos recherches et nos rapprochements quant à nos résultats d'enquêtes nous ont permis de constater que le seul moyen de garantir un avantage concurrentiel durable à l'entreprise consiste dans l'écoute de l'environnement. Il faut alors mettre au point et apprendre constamment les nouvelles formes de management afin de pouvoir survivre dans le futur, ce qui justifie le choix de notre thème *«La qualité du management d'entreprise dans la recherche de l'avantage concurrentiel. (Cas des entreprises malgaches) »*.

La réalisation de cette recherche nécessite la démarche méthodologique précédente. Dans un premier lieu, il s'avère nécessaire de présenter les outils théoriques d'analyses et la méthodologie d'approche qui met en exergue les études théoriques. En second lieu, les études des variables qui traitent les données recueillies pendant les enquêtes auprès des dirigeants d'entreprises malgaches afin de les comparer pour aboutir à des résultats efficients.

La documentation appréhende tout ce qui est de recherche bibliographique aussi bien sur internet que dans les bibliothèques. Après la formulation du titre du mémoire, nous avons recherché les ouvrages existants traitant le sujet. Et au cours de cette démarche nous avons été sidérés du nombre de livres et de revues qui parlent du management.

En fait, la technique de collecte de données s'est faite par des questionnaires où les questions sont ouvertes et semi-ouvertes. Cette démarche répond à une exigence de discernement et de finesse dans l'établissement de la logique des questions et d'anticiper les réponses pour créer un automatisme chez les dirigeants enquêtés. Cette étape consiste à mettre une cohérence dans la façon de poser les questions à eux.

Les données quantitatives et qualitatives ont été recueillies à base de ces questionnaires, assurant ainsi un traitement standardisé sur le logiciel SPHINX Plus². L'analyse multi variée consistant en des croisements de deux variables, a été également employée dans cette étude.

Il est à rappeler que pour la réalisation de ce mémoire nous avons suivi le plan IMRED.

Pour mieux situer ce travail, l'étude sera structurée en deux parties distinctes :

- La première partie sera consacrée à la présentation de l'approche méthodologique et des outils d'analyse utilisés ainsi qu'à la définition des concepts. Nous en parlerons plus dans cette partie les précautions nécessaires favorisant un avantage concurrentiel durable à l'entreprise.

- La deuxième partie de notre travail se concentrera sur les études comparatives des variables identifiées en vue de formuler les recommandations. Cette deuxième partie s'est inspirée des constats sur les analyses des pratiques et orientations stratégiques des entreprises malgaches.

PREMIERE PARTIE :

DEFINITION DES CONCEPTS, OUTILS

THEORIQUES D'ANALYSE ET

METHODOLOGIE D'APPROCHE

Dans cette première partie de ce document, nous allons voir les études théoriques des différentes notions inséparables au management d'entreprise. Pour cela, les théories de la firme nous permettront de comprendre leur raison d'existence, les éléments qui la fournissent, son environnement, ainsi que la stratégie et le diagnostic de l'entreprise.

Nous voulons apporter plus de connaissances du monde d'entreprise parce la domination des moyens tant sur le plan matériel, financier, humain est très forte, même dans beaucoup de théories ; toujours dans le but de chercher des avantages par rapports aux concurrents.

Cette partie va comprendre deux chapitres dont le premier va exposer les définitions des concepts et outils théoriques d'analyses. Quant au deuxième chapitre, il va traiter la partie méthodologie d'approche.

A travers les chapitres dans la Première partie, elle décrit l'approche classique du Management qui met en exergue les études théoriques sur le thème.

La Deuxième évoque tout ce qui concerne l'étude sur terrain et la méthodologie adoptée ainsi que la collecte et le traitement des données. Elle aborde également la présentation des stratégies de renforcement pour aboutir à l'avantage concurrentiel durable. Cette dernière consiste à la vérification des hypothèses émises par rapport aux résultats de la présente recherche

Pour atteindre notre objectif qui est de surpasser les concurrents à l'aider du management de qualité. Il nous est nécessaire de nous référer aux théories développées par les grands auteurs sur ces points. En effet, nous les avons comparées et arrangées.

PARTIE I : DEFINITION DES CONCEPTS, OUTILS THEORIQUES D'ANALYSE ET METHODOLOGIE D'APPROCHE

L'organisation est un phénomène complexe et rempli de paradoxes, que l'on peut comprendre de bien des façons. Plusieurs des idées que nous tenons pour acquises à propos des organisations sont de nature abstraite bien que nous ne nous en apercevions pas. En nous servant de métaphores différentes pour comprendre la complexité et les paradoxes qui caractérisent la vie organisationnelle, nous pouvons la concevoir et la gérer comme nous n'avions jamais pensé pouvoir le faire auparavant. De par sa nature, toute organisation tend à créer un système complexe de relations entre les acteurs (individus ou groupes) impliqués qui, une fois en interaction, vont chercher à tenir le rôle le mieux, à même de répondre à leurs intérêts. Mais ces actions ne peuvent se faire en dehors d'une démarche d'action collective qui met concrètement les acteurs en interrelation. La conduite de l'acteur ne peut donc s'opérer de manière individuelle, elle doit prendre en compte la réalité des interdépendances qui existent entre chaque membre de l'organisation si l'on souhaite atteindre les buts.

De par ces définitions, on peut donc déduire qu'entreprendre n'est pas habituellement une simple succession d'opérations juridiques et de gestion de l'entreprise, il s'agit surtout de constituer une organisation et en particulier de créer une entreprise. Cela consiste en particulier, à repérer les opportunités de développement puis à prendre les risques nécessaires pour créer une activité nouvelle ou redynamiser une activité existante. La logique managériale qui est différente revient, pour le manager, à optimiser les ressources qui lui ont été confiées pour atteindre les objectifs lui assignés par les propriétaires de l'entreprise.

La performance globale d'une entreprise dépendra donc notamment de la capacité du management à arbitrer les attentes parfois contradictoires des parties prenantes et à en trouver un équilibre. Elle dépendra aussi de la qualité du fonctionnement de l'entreprise. En fait, la qualité du management et le mode de fonctionnement de l'entreprise constituent les deux piliers de la performance organisationnelle qui construit le potentiel de l'entreprise et en lui permettant d'être durablement performante.

Chapitre I : DEFINITIONS DES CONCEPTS ET OUTILS THEORIQUES D'ANALYSES

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il nous s'avère très nécessaire de comprendre des notions portant sur le thème de notre travail. En effet, les définitions ainsi que les théories de différentes notions que nous proposons dans ce premier chapitre nous seront très utiles pour permettre une cohérence à cet ouvrage. Pour cela, les définitions de concepts et les outils théoriques d'analyses nous permettront de comprendre quelques bases théoriques qui nous serviront de guide durant notre recherche. Nous allons essayer de démontrer que la réussite durant l'exploitation de l'entreprise actuelle est fonction de la bonne coordination entre les compétences techniques multidisciplinaires et que la compréhension des managers du milieu ou de l'entreprise sera implantée.

Section 1 : Définitions des concepts

Dans cette section, nous allons essayer de donner des définitions des termes Management, management opérationnel, management stratégique, entreprise, stratégies, politique, ainsi que quelques notions nécessaires. Ceci étant fait pour mieux nous situer dans le travail.

1-1 : Management

Le terme management vient de l'anglais « to manage » (diriger) mais fut emprunté à l'italien « maneggiare » qui signifie manier, diriger, manœuvrer. En langue française, on a abusivement traduit management par gestion (de gérer). En effet, pour de nombreux auteurs: « on gère des choses mais on dirige (manage) des personnes ». Le management peut être ainsi défini: « Savoir exactement ce que l'on veut que le personnel fasse et veiller à ce qu'il le fasse de la meilleure manière et au moindre coût » (Taylor) ³. Historiquement, deux courants de pensées extrêmes vont s'opposer : l'Ecole Classique (Taylor, Ford, Fayol, Weber) qui va tenter de faire du management une science universelle en recherchant la meilleure façon de manager et pour d'autres théoriciens comme Mintzberg, « le management est un art complexe où coexistent de multiples pratiques déterminées par de nombreux facteurs ». La fonction de management, telle qu'elle est décrite, implique bon nombre de compétences. Elle consiste à coordonner les ressources humaines, matérielles et financières de l'entreprise dans l'intention d'atteindre les objectifs prédéfinis tout en planifiant, organisant et contrôlant les activités. Tous les managers perfectionnent la base de leurs fonctions en rendant leurs affaires de manière plus logique afin de gagner le maximum dans leur exploitation. Le manager a pour responsabilité de mettre

³ STEPHANE BALLAND, ANNE-MARIE BOUVIER, (2008) « Management des entreprises en 24 fiches », Dunod, Paris, P 05.

en œuvre des stratégies d'action plus appropriées permettant d'attaquer et de réaliser des variétés d'activités concourant à l'atteinte des objectifs prédéfinis par une organisation.

1-1-1 : Management stratégique

« L'entreprise a une finalité qui ne peut se réduire à la maximisation du profit. Elle reflète les aspirations de la communauté humaine dans laquelle elle s'insère et se décline également en termes de biens et services offerts à la clientèle »⁴. La mise en œuvre de cette finalité pose la question sur la responsabilité sociale de l'entreprise. La responsabilité sociale est, pour des entreprises, un concept dans lequel elles ont des préoccupations éthiques, sociales et environnementales dans leurs activités et dans leurs relations avec les parties prenantes: salariés, actionnaires, clients, fournisseurs, riverains... mais aussi dans leurs choix d'investissements. La responsabilité sociale résulte des demandes de la société civile et d'une meilleure prise en compte des externalités environnementales et sociales. Pour l'entreprise, elle est la traduction du concept de développement durable qui intègre les dimensions économique, sociale et environnementale.

1-1-2 : Management opérationnel

Le groupe humain de l'entreprise est la réunion des individus qui doivent coopérer, ayant des compétences et sont censés à décider en toute autonomie. De la conception à la distribution, toutes les tâches sont effectuées par les hommes. Pour tous ces rôles, il y a des décideurs, des conseillers, des exécutants et des contrôleurs. La coordination du travail des individus est assurée par la mise en place d'une structure et l'adoption des procédures de communication et de contrôle. «Les travaux d'Elton Mayo ont permis au sein des organisations de mettre en évidence l'existence d'un système implicite de relations et d'interactions, basées sur les comportements et les affinités des individus entre eux (les salariés sont dominés par la logique du sentiment) »⁵. Le travail des hommes dans l'entreprise évolue. Les évolutions, surtout qualitatives, nécessitent une communication permanente, la formation des salariés sur leur plus grande responsabilisation.

« La dimension humaine et sociale est indispensable pour gérer le travail des hommes dans l'entreprise. Les contraintes proviennent de la nécessité de faire converger les objectifs de l'entreprise et les intérêts individuels. L'identité de l'entreprise est le moyen de faire converger les comportements,

⁴ STEPHANE BALLAND ET ANNE-MARIE BOUVIER, (2006) « Management des entreprises en 24 fiche », Paris, édition Dunod, p 21.

⁵ MICHEL BARABEL, OLIVIER MEÏER, THIERRY TEBOUL, (2008), « Les fondements du management », Paris, Edition Dunod, P 28.

d'assurer la coopération et de proposer à l'extérieur une vision unie et cohérente. L'identité est l'ensemble des éléments distinctifs de l'entreprise : logo, organigramme, mode de commandement, outil de production, etc. Elle se révèle dans la culture d'entreprise et se traduit dans le projet d'entreprise »⁶.

1-2 : Entreprise

L'entreprise est une « unité économique, juridiquement autonome, organisée pour produire des biens ou des services pour le marché »⁷. Cependant les entreprises sont de tailles et de formes juridiques variables et appartiennent à des secteurs professionnels très divers. Il est donc difficile d'enfermer « l'entreprise » dans une définition unique qui s'appliquerait aussi bien au commerce de proximité qu'au grand groupe multinational. L'entreprise est une entité complexe qui revêt à la fois une dimension économique, humaine et sociétale. Elle a pour vocation de créer des emplois et des richesses : elle contribue à la formation du PIB en dégagant de la valeur ajoutée (VA). L'entreprise est donc une unité de production qui transforme les intrants en produits et services, mais c'est aussi une unité de répartition: elle partage la valeur ajoutée créée entre le personnel, l'État, les organismes sociaux, les prêteurs, les associés et elle-même. Compte tenu de son caractère marchand, l'entreprise est soumise à des contraintes d'efficacité (elle doit atteindre les objectifs fixés) et d'efficience (elle doit atteindre les objectifs fixés en optimisant la consommation des ressources).

L'entreprise se définit également comme une collectivité, un groupe humain, des salariés qui contribuent à la réalisation d'objectifs stratégiques communs. Elle influence la société et l'environnement écologique. L'entreprise agit sur son environnement et ses activités ont des répercussions sur l'activité d'autres agents économiques. On reconnaît aux entreprises une responsabilité, elles mènent alors certaines actions, de façon spontanée ou sous la pression de l'environnement : économie des ressources naturelles, conditions de travail respectant la qualité de la vie, comportement éthique, investissement dans l'intérêt général de la société (investissements socialement responsables...).

⁶ STEPHANE BALLAND ET ANNE-MARIE BOUVIER, (2008) « Management des entreprises en 24 fiche », Paris, édition Dunod, p 28.

⁷ STEPHANE BALLAND, ANNE-MARIE BOUVIER, (2008) « Management des entreprises en 24 fiches », Paris, Dunod, P 01.

1-3 : Stratégie, politique

Le terme de « **stratégie** » tire son origine de l'art militaire où il détermine d'une manière vague l'art d'établir un plan de campagne faisant intervenir des forces armées contre l'ennemi. En tant qu'ensemble d'actions spécifiques devant permettre l'atteinte des buts et des objectifs s'inscrivant dans le cadre des missions et de la politique de l'entreprise, la stratégie comporte plusieurs composantes fondamentales relevant à la fois de l'étendue des activités et des modes de déploiement des ressources de l'entreprise. Elle s'oppose à la tactique qui consiste à combiner pour des actions spécifiques, les moyens dont la firme dispose dans le cadre de la réalisation des objectifs de la société. Appliqué aux affaires, le terme politique est souvent utilisé de façon interchangeable avec celui de stratégie, ce qui crée une confusion regrettable entre les deux notions.

Le mot « **politique** » bien avant l'apparition de la stratégie, était raisonnablement utilisé dans le vocabulaire des affaires pour désigner une réponse spécifique à une catégorie de situation donnée : c'est en ce sens que l'on parle de politique de rémunération, politique d'évaluation, etc. Il s'agit de prendre en compte des circonstances imprévues tout au long de l'exploitation de la firme. Comparé à notre définition de la stratégie, « le sens donné au mot politique apparaît bien distinct. La **politique** est une décision occasionnelle alors que la stratégie est une règle pour prendre des décisions. Tandis que l'application de la politique peut être déléguée à des subordonnés, la stratégie ne peut l'être car elle dépend, en dernier ressort, de l'appréciation des dirigeants »⁸. Si l'on est sûr que l'événement se produira mais si ses effets sont incertains, on peut établir un programme d'action échelonné dans le temps, qui servira à guider et à coordonner les opérations le moment venu.

La stratégie d'entreprise est « le pilotage des modifications de relations du système entreprise avec son environnement et la frontière de ce système avec ce qui n'est pas lui » H.-I. Ansoff⁹. Elle sert à matérialiser les orientations de politique générale fixées par l'entreprise. Au niveau stratégique, les objectifs doivent être définis clairement avant de procéder à la formulation indispensable des moyens matériels et humains à mettre en œuvre.

« Les nouveaux principes et lignes directrices qui orientent le développement d'une organisation ont été définis comme étant la stratégie ». Cette stratégie constitue l'un des ensembles des critères de décision qui guident son comportement tout au long de son exploitation. Par exemple, les règles qui régissent le rapport de l'entreprise avec l'environnement extérieur : *quelles techniques de*

⁸ IGOR ANSOFF .H, (1986), « Competitive Strategy Analysis on the personnel computer, the journal of business strategy », Londres, hiver 1986, Vol 06, P 28-36.

⁹ STEPHANE BALLAND, ANNE MARIE BOUVIER, (2008), « Management des entreprise », Dunod, Paris, P. 27.

production faut- il mettre au point, où et à qui vendre les produits et comment prendre de l'avantage sur les concurrents?

L'intérêt pour la stratégie a été provoqué par la prise de conscience qu'actuellement l'environnement des entreprises est devenue imprévisible. En conséquence, les objectifs seuls ne constitueraient plus des bases suffisantes pour décider des réorientations d'une entreprise confrontée à des défis sans cesse renouvelés, à des menaces et des ouvertures nouvelles.

A titre récapitulatif, le management englobe l'ensemble des dimensions stratégiques et opérationnelles de l'entreprise. Management stratégique concerne la gestion du marché en relation avec le potentiel de l'entreprise, approche qui privilégie la relation organisation-environnement. Le management stratégique consiste à définir et à mettre en œuvre les orientations stratégiques de l'entreprise. Les choix en matière de produits, marchés, technologies sont réalisés en tenant compte des forces et des faiblesses économiques, sociales, politiques et organisationnelles. Les managers élaborent des diagnostics afin de confronter le potentiel de l'organisation et les caractéristiques de l'environnement. Ils entendent ainsi maîtriser l'incertitude et optimiser la prise de décision stratégique. Le diagnostic stratégique concerne l'analyse de la concurrence proche de l'entreprise, des caractéristiques du système (partenariats envisageables), de la technologie, et de l'organisation elle-même (forces et faiblesses des fonctions, compétences...). Une fois le diagnostic réalisé, les dirigeants déterminent les alternatives stratégiques qui permettent un positionnement de la firme. Ces alternatives sont appréciées à deux niveaux en fonction de la finalité de l'entreprise :

- *dans quels domaines l'organisation va-t-elle être présente ?*

(Détermination de la stratégie de groupe). Plusieurs orientations sont possibles : spécialisation, diversification, intégration, internationalisation.

- *dans les domaines choisis, comment l'entreprise va-t-elle opérer et avec quels moyens ?*

(Détermination des axes de développement – maintien, croissance, abandon) et logique de construction de l'avantage concurrentiel : les stratégies concurrentielles (domination par les coûts, différenciation).

Le diagnostic stratégique concerne l'analyse de la concurrence proche de l'entreprise, des caractéristiques du système partenariats envisageables, de la technologie, et de l'organisation elle-même (forces et faiblesses des fonctions, compétences...). Alors des questions méritent d'être posées : *comment diagnostiquer les forces et les faiblesses de son entreprise ? Comment maîtriser son environnement ? Par quels moyens procède t- on pour permettre à l'entreprise un avantage concurrentiel ? Et comment le faire durer ?*

Trouver des réponses à ces questions revient à déterminer les points essentiels de la fonction entrepreneuriat. Il existe beaucoup de solutions, chaque dirigeant dispose de sa propre technique d'intervention qu'il soit un manager ou un leader, chaque technique conduit à des résultats. Il ne nous appartient pas d'en juger les moyens, nous allons faire en sorte d'améliorer quelques techniques afin de permettre à l'entreprise de réussir à un avantage concurrentiel durable à la société. Ce qui nous ramène à la deuxième section de notre premier chapitre.

Section 2 : Outils théoriques d'analyse

La gestion stratégique consiste à essayer de comprendre où l'on se situera dans le monde de demain, et non pas où l'on espère se situer ; donc à évaluer la position possible et décider de la position désirée¹⁰. Nous nous sommes jusqu' à maintenant, intéressés à la mise au point des concepts de base de l'analyse stratégique. Le reste de cet ouvrage sera consacré à leur utilisation dans l'édification d'une démarche logique et progressive pour la résolution du problème de stratégie. Comme nous l'avons vu auparavant, les stratégies des années cinquante se préoccupaient avant tout de modifier le portefeuille stratégique de l'entreprise en le diversifiant et en lui donnant plus d'envergure possible. Nous nous dirigeons dans ce sens avec vigueur et intensité au cours des années qui suivent. Mais depuis les années 60, le souci croissant du comportement concurrentiel de l'entreprise dans ce secteur d'activités traditionnelles vient s'y ajouter.

Les nouveaux entrants continuent à s'accroître en nombre, l'innovation oblige beaucoup d'entreprises à s'y soumettre face à la concurrence. L'environnement de la société change tant de l'extérieur qu'à l'intérieur. Tous ces paramètres obligent les entreprises actuelles à modifier leur structure d'organisation, leur mode de management, ainsi que tous leurs systèmes d'exploitation afin de mieux se situer face au marché. Occuper une place stratégiquement important sur le marché exige des dirigeants susceptibles de bien contrôler leurs entreprises. La recherche d'un avantage concurrentiel requiert des dirigeants des entreprises en vue de bien préparer une structure dirigeante, et qui commence par la maîtrise de son environnement. Nous parlerons bien sûr ici de l'environnement en général de la société.

2-1 : Trouver un avantage concurrentiel

On peut dire qu'une entreprise détient un avantage concurrentiel si sa position lui permettra d'influencer le marché dans le secteur. Ceci suppose que cette entreprise dispose d'une grande autonomie d'affaires et qu'elle peut modifier en temps voulu la structure du marché au sein du secteur

¹⁰ A. D. Chandler, (1962), « Strategy and Structure » Jr, M.I.T. Press, Cambridge, Mass. P 06.

selon sa volonté et grâce à l'économie d'échelle, son exploitation lui en procure, car la société possède une grande capacité de négociation.

Arriver à une telle position pour une firme est un grand défi considérable pour tous les chefs responsables des entreprises. Cela suppose que leur attention doive toujours s'orienter vers une affiliation à des remèdes pratiques destinés à orienter leur décision de façon plus raisonnable. Cette démarche sollicite, dans le cadre de sa réussite, l'application des procédures systématiques et logiques tout au long de l'exploitation de la société.

Il s'agirait d'étudier la structure, la dynamique de ses actions et de ses décisions, d'identifier ses problèmes clés, d'énumérer ses variables contrôlables et incontrôlables, entre lesquelles il faudrait établir des liens. Enfin, il revient à mettre au point des procédures donnant à la firme des chances accrues d'atteindre ses objectifs. En somme, la mise sous contrôle total de l'entreprise consiste à maîtriser la Gestion des Ressources Humaines, la finance, la logistique, le marketing. D'après nos recherches sur le sujet, la mise sous contrôle de l'entreprise repose sur trois niveaux :

- la stratégie ;
- la gestion ;
- l'exploitation.

À chacun de ces niveaux correspondent des outils de gestion adaptés dont la cohérence d'ensemble doit être assurée notamment grâce à la vigilance du département contrôle de gestion et surtout aux actions menées par la direction. Beaucoup de liens peuvent exister entre stratégie et structure organisationnelle d'un établissement. Arriver à les maîtriser équivaut à se sentir à l'aise face à l'évolution imprévisible de l'environnement de la société. Pour mieux se préparer face à ce défi, il existe des outils d'analyse sûrs conçus pour assister les dirigeants à développer leur capacité de riposte durant leur exploitation. En d'autres termes, ces instruments peuvent les aider à élaborer un plan d'action cohérent pour résister à l'offensive des entreprises concurrentes et surtout de lui garantir un avantage concurrentiel pérenne.

En tout cas la stratégie est l'art de se construire des avantages durablement rentables, d'utiliser le temps pour se constituer des atouts, des supériorités. Elle se traduit notamment par des choix dans l'allocation des ressources (hommes, finances, temps) à des activités.

2-1-1 : Analyse sectorielle

Parmi les différents secteurs qui entourent l'entreprise, son environnement joue un grand rôle durant la quête des rendements de la société. En effet, que ce soit son environnement externe ou interne, l'étude des facteurs qui lui sont liés lui permet de subsister dans son secteur d'activité et de le

contrôler suffisamment tout au long de l'exploitation de la société. Ces facteurs peuvent être des stimuli ou au contraire des barrières pour la recherche de la valeur ajoutée de l'entreprise. C'est pourquoi il devient pertinent d'utiliser des outils d'analyse stratégique chaque année, au moment du chiffrage du plan. Nous allons rappeler les principes des outils les plus utilisés.

La matrice de Michael Porter¹¹

Elle analyse un secteur d'activité selon cinq axes :

- ***Les produits de remplacement*** : la menace d'envahissement des produits ou des procédés de substitution.

Dans un secteur déterminé, un produit de remplacement ou un procédé de substitution entraîne toujours un changement dans la structure des coûts et au niveau des prix offerts. En conséquence, les produits de remplacement limitent généralement le taux de profit du secteur, ce qui entraîne une limite de la capacité d'investissement et une baisse de profit au sein du secteur. Ils sont en grande partie liés à l'évolution technologique et à l'innovation. Ces produits sont estimés dangereux pour l'entreprise s'ils :

- améliorent le rapport qualité/prix ;
- viennent d'un secteur où les profits sont élevés (libère de forts moyens de communication, marketing et commerciaux pour pénétrer le marché).

Observer, exercer une veille active du secteur, anticiper sont les moyens de les voir venir et de réagir.

- ***La capacité de négociation des fournisseurs***

Là aussi, il faut mettre en évidence ce qui est pertinent au niveau stratégique : le nombre des fournisseurs exclusifs par exemple. Les fournisseurs peuvent être puissants s'ils sont en situation de quasi monopole ou bien si leurs produits ou leurs matières revêtent une importance vitale. Ils peuvent imposer des conditions qui risquent d'être défavorables aux entreprises clientes et par ce fait, transformer le jeu de la concurrence dans le secteur. Les relations d'un domaine d'activité avec les fournisseurs sont importantes: des fournisseurs puissants peuvent fixer leurs conditions en termes de

¹¹ THIERRY GUILLEMIN, MARTINE TRABELSI, (2008) « Optimiser gestion et qualité pour créer de la valeur » Dunod, Paris, P 55-56.

prix et de qualité. À l'inverse, si le segment des fournisseurs est éclaté, avec de nombreux fournisseurs peu organisés, leurs poids seront faibles.

- ***La capacité de négociation des clients***

Il s'agit de mettre en évidence toute problématique particulière liée aux clients: leur nombre, leur poids relatif dans le chiffre d'affaires de l'entreprise, leur évolution (rapprochement, fusion, etc.), leur santé financière....

Si les clients arrivent à s'organiser, ils peuvent influencer le jeu de la concurrence, il en est de même lorsque les marges bénéficiaires doivent être réduites car les clients ont la capacité de le faire. Or, la diminution des prix entraîne toujours des difficultés au niveau du profit de l'entreprise. Les clients ont un fort pouvoir de négociation, ils influent la rentabilité du marché avec leurs exigences sur les prix, les services ou bien les conditions et délais de livraison. Le choix des clients pour une entreprise (quand elle le peut) est stratégique car elle doit absolument éviter de se retrouver en situation de dépendance forte vis-à-vis d'eux.

- ***La bataille entre concurrents au sein d'un secteur***

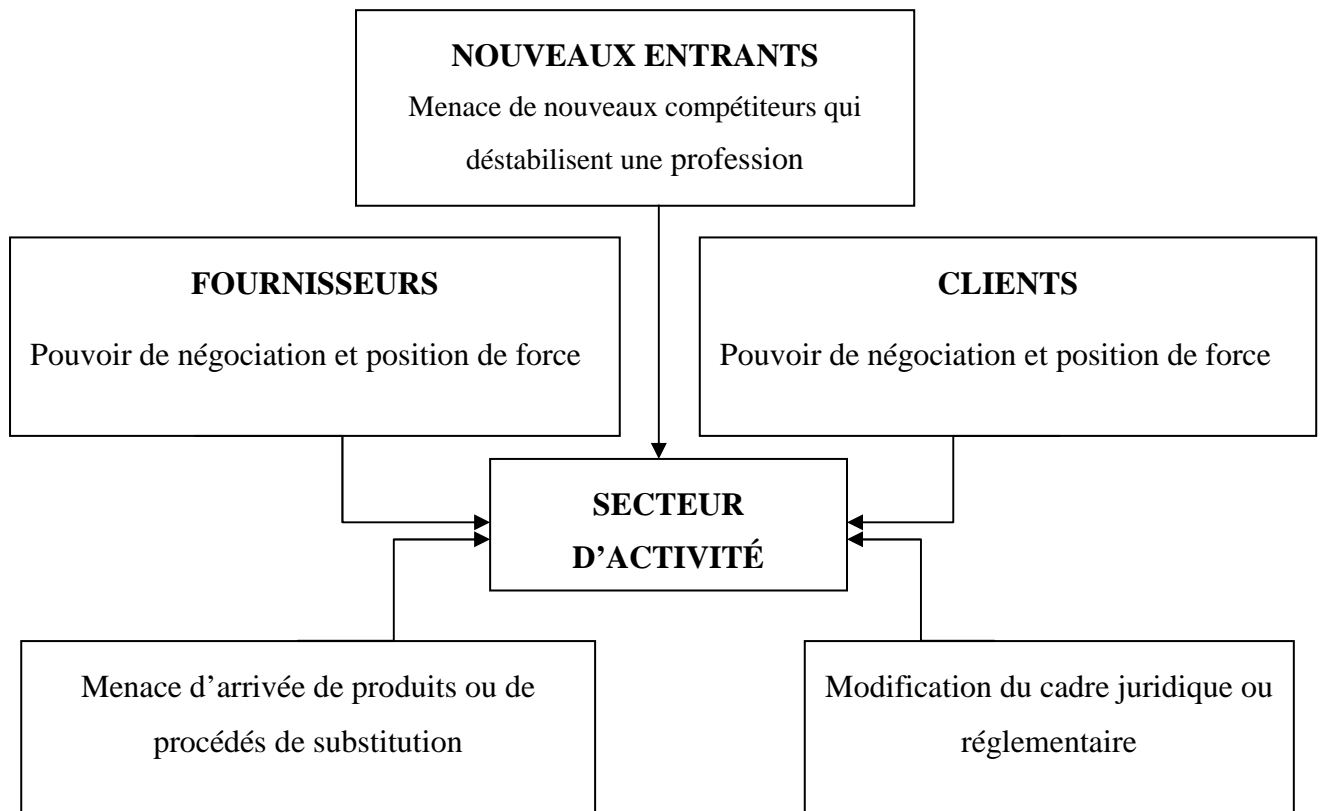
Indépendamment des actions des produits de remplacement, des forces de négociation des fournisseurs et des clients, la menace des nouveaux entrants contraint certaines entreprises à se regrouper pour y résister. Pour ce faire, ces entreprises développent des stratégies d'alliance. Ainsi, des entreprises au sein d'un secteur déterminé peuvent aussi renforcer la concurrence en essayant d'introduire d'autres entreprises dans la filière. Prévenir l'offensive des concurrents suppose alors une analyse des acteurs présents sur un marché : leurs produits, leurs parts de marché, leurs forces et faiblesses, leurs stratégies...

- ***La menace d'un nouvel entrant***

Les nouveaux entrants, c'est-à-dire les nouveaux concurrents potentiels sur un marché, la modification ou l'évolution du cadre juridique ou réglementaire qui impose de nouvelles contraintes peuvent obliger l'entreprise à réaliser un certain nombre d'investissements (mise en conformité par exemple) ou à accroître les produits ou services. Il peut s'agir de nouvelles sociétés ou bien d'entreprises choisissant la diversification. Ces dernières peuvent être compétitives du fait d'une connaissance acquise du métier dans d'autres secteurs ou dans d'autres pays. Ces menaces sont généralement définies à travers la capacité d'un nouvel entrant de surmonter les barrières à l'entrée d'une part et d'autre part sa capacité d'investissement. Un nouvel entrant va accaparer une part de

marché des entreprises déjà implantées dans le secteur. Ce qui entraînera une baisse de la quantité vendue et donc du profit.

Figure 1: La matrice de Michael Porter



Source : THIERRY GUILLEMIN MARTINE TRABELSI, (2008) « Optimiser gestion et qualité pour créer de la valeur » Dunod, Paris

Comprendre les interactions entre les actions de ces cinq forces constitue un atout majeur pour la prise de décision dans la société¹². L'objectif de ce modèle vise à identifier les facteurs clés de succès de l'environnement, c'est-à-dire les éléments stratégiques qu'il convient de maîtriser afin d'obtenir un avantage concurrentiel. Pour cela, il est nécessaire de hiérarchiser les **5 forces** afin de déterminer les actions stratégiques à mener en priorité pour ne pas subir leur influence et voir la rentabilité diminuer. Pour toutes ces raisons, chaque chef d'entreprise a intérêt à revoir régulièrement sa position afin de mieux se positionner dans le secteur. **Michael Porter** recommande ainsi de procéder fréquemment à l'étude de la configuration et du poids de ces « Cinq forces ».

¹² <http://www.b2b-marketing.fr/1-5-forces-de-porter.php>

- Si les forces sont intenses, le degré de liberté et la marge de manœuvre des firmes présentes sont faibles et leurs profits sont généralement limités.
- Si peu de forces sont actives, le degré de liberté et la marge de manœuvre des firmes en présentes sont élevés et leurs profits deviennent généralement importants.

En pratique, le point essentiel consiste à évaluer puis à hiérarchiser les cinq forces qui affectent les entreprises dans le secteur de manière à :

- identifier les forces prépondérantes,
- déterminer les éléments stratégiques permettant de maîtriser ces forces (les facteurs clés de succès),
- construire ainsi un avantage concurrentiel, le plus décisif, durable et défendable possible.

Le différentiel de performance des entreprises, au sein d'un secteur, résulte de leur différentiel de maîtrise des facteurs clés de succès, et donc de leur maîtrise des forces de la concurrence.

2-1-2 : Analyse environnementale



L'analyse P.E.S.T.E.L

Un autre modèle d'analyse est également utilisé pour surveiller l'environnement. Ce qui nous intéresse dans notre logique est l'analyse **PEST**. L'entreprise ne peut pas être conçue comme une entité isolée. Le rôle de l'environnement est déterminant dans son activité et ceci dans la mesure où il en conditionne la stratégie et donc le développement et parfois même la survie. L'analyse de l'environnement par l'entreprise répond à un double objectif :

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

Les composantes de l'environnement¹³ sont aussi bien économiques que politiques, socioculturelles, géographiques, démographiques et technologiques. L'analyse de l'environnement s'inscrit dans une logique de diagnostic externe et sert fréquemment à préparer une analyse FFOM ou à apporter des informations destinées à alimenter une réflexion stratégique. « PEST signifie : Politique, Economique, Socioculturel et Technologique, l'analyse P.E.S.T. devient P.E.S.T.E. lorsqu'on y ajoute

¹³ <http://123business-fr.com/analysePEST.aspx>

l'Ecologie et on obtient P.E.S.T.E.L lorsqu'un sixième axe, la Législation, vient se greffer à l'analyse »¹⁴.

L'environnement politique (P) : Il est bien évident que les entreprises sont étroitement dépendantes des contraintes politiques. Les sociétés résultent du changement de politique du gouvernement ou bien elles procèdent aux modifications liées aux nationalisations, privatisations, des crises qu'elles soient politiques ou économiques, etc.

L'environnement économique (E) : Il fait apparaître une évolution du capitalisme moderne. La crise remet en question les modes de gouvernance de l'entreprise. La réalité que l'on met derrière ce terme est, de ce point de vue, de plus en plus difficile à cerner. En résumé, nous assistons aujourd'hui à une transformation complète de la concurrence qui se déplace sur d'autres terrains que les prix et se joue également sur la qualité, les services et l'innovation.

L'environnement socioculturel (S) : Il s'agit ici de l'évolution du style de vie des consommateurs 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 (T) : Il fait l'objet d'une surveillance permanente. L'innovation est devenue une composante essentielle de la compétitivité de la firme 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. Dans ce domaine 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.

L'environnement écologique (E) : Les entreprises progressent davantage vers le respect de l'environnement. Il faudra s'intéresser à la provenance des produits, aux matériaux utilisés, aux mentalités. Par ailleurs, l'entreprise ne doit pas oublier que le consommateur est de plus en plus attentif à tous ces éléments.

¹⁴ http://fr.wikipedia.org/wiki/Analyse_PEST

L'environnement légal (L) : L'état réglemente l'activité économique en encadrant l'emploi et la concurrence, en adoptant une politique plus ou moins restrictive au niveau du crédit, etc. ... Pour beaucoup d'entreprises, 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 des consommateurs.



L'analyse EMOFF ou SWOT¹⁵

L'analyse EMOFF (Environnement Menaces Opportunités Forces Faiblesses) ou son équivalent en anglais SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities Threats) veut rendre compte des variables externes et internes. Elle permet de formaliser :

- les menaces et opportunités liées à l'environnement, qui sont donc presque les mêmes pour toutes les entreprises intervenant dans un secteur donné ;
- les forces et les faiblesses de l'entreprise, qui sont différentes pour chaque entreprise d'un secteur et résultent de la politique des dirigeants et des choix stratégiques.

Ces éléments mettent en avant les facteurs clés de succès de l'entreprise. Ces derniers sont de deux types : les avantages concurrentiels (qui donnent à une société une avance par rapport à ses concurrents qui, à un instant t, ne peuvent fournir le même produit ou service) et la performance critique (sans donner un avantage sur les concurrents, l'absence ou la dégradation d'une performance critique éliminerait à terme une entreprise d'un marché). En amont de la définition des objectifs stratégiques, cette analyse permet de préciser de façon synthétique mais aussi pertinente les éléments de l'environnement de l'entreprise. Jusqu'ici plus utilisée par les services marketing, cette analyse devient un outil connu d'autres départements, comme le contrôle de gestion. Un comité de direction peut aussi « coupler » cet outil et la matrice de Porter. L'idée étant, pour chacun des cinq points constituant cette dernière, de formaliser à la fois les menaces et opportunités liées à l'environnement ainsi que les forces et faiblesses de l'entreprise¹⁶.

¹⁵ www.qse-france.com/article/analyse-swot-ffom - France

¹⁶ THIERRY GUILLEMIN, MARTINE TRABELSI, (2008) « Optimiser gestion et qualité pour créer de la valeur » Dunod, Paris, P 57.

Tableau 1: Tableau de l'analyse SWOT

Intensité de la compétition	Diagnostic externe : menaces	Diagnostic externe : opportunités	Réponse interne : forces	Réponse interne : faiblesses
Clients				
Fournisseurs				
Prescripteurs				
Concurrents actuels				
Nouveaux entrants				
Évolution technologique				
Produits de substitution				
Autres				

Source : THIERRY Guillemain, MARTINE Trabelsi (2008) « Optimiser gestion et qualité pour créer de la valeur » Dunod, Paris

2-2 : Examen stratégique sur le couple produits/marché



La matrice de Mac Kinsey¹⁷

La matrice de Mac Kinsey, appelée aussi matrice *attraits atouts* met en relation les éléments internes sur lesquels reposent la compétitivité de l'entreprise c'est-à-dire ses **atouts** et les éléments externes qui expliquent le potentiel d'un secteur : les **attraits**. Parmi les principaux attraits d'un secteur à examiner figurent: la taille du marché, le taux de croissance, la dimension internationale, la faiblesse de la concurrence, la synergie possible avec d'autres segments, la profitabilité, la nature et la proximité de la clientèle, la sécurité des approvisionnements, la stabilité technologique. Il convient de positionner sur la matrice chaque DAS de l'entreprise en fonction de ses atouts (qui sont divisés en trois catégories : forts, moyens et faibles) et des attraits du marché (qui sont eux aussi classés en forts, moyens et faibles). Les intérêts de cette matrice sont les suivants : elle est visuelle ; un rond proportionnel au chiffre d'affaires du DAS peut être utilisé; elle facilite le dialogue et elle entraîne des prises de positions claires quant au maintien, au développement ou à l'abandon d'un DAS.

¹⁷ THIERRY GUILLEMIN, MARTINE TRABELSI, (2008) « Optimiser gestion et qualité pour créer de la valeur » Dunod, Paris, p 59.

Figure 2 : Représentation graphique de la matrice de Mc Kinsey



Source : www.qse-france.com/article/analyse-swot-ffom.

En revanche, elle demande un travail préparatoire important afin de recueillir les informations sur les atouts et attraits, et elle suppose, de la part du comité de direction, une vraie volonté de décider. Il est à rappeler que le DAS signifie Domaine d'Activité Stratégique.

*La matrice du Boston Consulting Group (BCG)*¹⁸

La matrice BCG est utilisée notamment dans les activités où il est possible d'obtenir des informations chiffrées sur la concurrence et le marché sur lequel l'entreprise évolue. La matrice BCG intègre seulement deux variables stratégiques :

- la croissance du marché en volume;
- la position concurrentielle (part de marché relative au plus gros concurrent X).

Cette matrice croise deux données simples (croissance et parts de marché) qui ont chacune un sens commercial et un sens financier (trésorerie...). C'est un test de l'équilibre du portefeuille d'activités. L'échelle des parts de marché relatives prête peu à discussion. En revanche, dans l'échelle de croissance du marché, la position de la ligne médiane est délicate (inflation, croissance moyenne de l'industrie). Prendre 5 % en volume est souvent admis. La matrice peut être utilisée à plusieurs niveaux (commercial, financier, stratégique). Elle reste avant tout un moyen de communication privilégié. Les étapes de la construction de la matrice BCG consistent à:

- o partir des segments stratégiques (ou DAS) ;

¹⁸ www.sales-mkg.org/pdf/matrice_bcg.pdf

- établir la liste des produits (ou groupes de produits) constituant le portefeuille d'activités à analyser ;
- composer un tableau permettant de préciser en face de cette liste (classement par chiffre d'affaires décroissant) le chiffre d'affaires, la marge, la phase de vie, le taux de croissance du marché et du produit, la part de marché de son produit et du plus gros concurrent et donc la part relative ;
- construire la matrice et positionner les ronds (taille en fonction du chiffre d'affaires) sur la matrice. Elle permet de distinguer quatre types d'activités ou de produits :
 - ✓ **l'étoile**, qui bénéficie d'une forte part d'un marché en croissance forte, d'une forte rentabilité, et d'une trésorerie éventuellement déficitaire. C'est le positionnement souhaitable entre tous, d'où son nom ;
 - ✓ **la vache à lait**, qui a une forte part d'un marché à croissance faible et un flux de trésorerie positif ;
 - ✓ **le dilemme**, qui a une faible part d'un marché en croissance forte, une faible rentabilité et une trésorerie déficitaire ;
 - ✓ **le poids mort**, qui est caractérisé par une faible part d'un marché en croissance faible, un poids mort en rentabilité et en trésorerie.

Il correspond souvent à une ancienne « vache à lait » ou une diversification ratée. La matrice BCG donne des pistes sur la stratégie à mener sur ces différentes catégories de produits ou activités qui sont synthétisées sous la forme du tableau suivant.

Tableau 2 : Tableau de stratégie types

Produits ou activités	Stratégies types	Erreurs à éviter
Étoile	Nourrir l'expansion.	Ne pas reconnaître l'étoile et lui restreindre les investissements.
Vache à lait	Entretenir le flux positif.	Trop investir. Ne pas assez investir.
Dilemme	<p>3 stratégies types</p> <p>1) La stratégie du challenger (cherchant à prendre la place du leader) :</p> <p>très fort rythme d'investissements (industriels et acquisitions) ;</p> <p>très bons atouts qualitatifs ;</p> <p>financièrement: des réserves (si échec) ;</p> <p>en tout état de cause aller vite.</p> <p>2. La stratégie du désengagement habile :</p> <p>céder au prix fort à un concurrent menant : une stratégie de leader ;</p> <p>à adopter faute d'atouts qualitatifs ni de moyens financiers.</p> <p>3. La stratégie de spécialisation :</p> <p>découvrir une niche à sa mesure ;</p> <p>être le leader</p>	Investir fortement dans le développement de cette activité sans la chance d'être le leader.
Poids mort	<p>Se désengager.</p> <p>Par modification du produit, se construire une spécialité où l'on sera leader.</p>	Vouloir gagner des parts de marché pour s'inscrire dans une stratégie de challenge visant à dépasser le leader (très coûteux et sans intérêt dans un marché sans expansion).

Source : IGOR ANSOFF H, (1989) « Stratégie du développement de l'entreprise

Le tableau ci-dessus nous permet de comprendre les stratégies types nécessaires pour permettre l'écoulement des produits de l'entreprise sur le marché. Il est à noter que les produits de l'entreprise ont une vie, grâce à l'innovation, l'importance de ces produits vis-à-vis de la clientèle et

connaissent beaucoup de déclin. Donc des erreurs sont à éviter durant tout le processus de ventes c'est pourquoi des stratégies bien définies sont à exiger.

En conclusion sur ce point, les entreprises s'insèrent dans leur milieu et le façonnent. Pour minimiser les contraintes environnementales, elles 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.

« Avant les années 70, le positionnement stratégique d'une entreprise dans ses secteurs d'activités se faisait sans véritable planification. L'idée de créer de nouveaux produits et marchés montait de la base, ou venait toujours des services commerciaux ou de recherche. Ce positionnement était souvent les résultats spontanés d'inspirations créatrices de techniciens et de commerciaux de talent. Mais bien que spontanées et rares, celles qui étaient retenues ne faisaient qu'apporter une amélioration à des produits au succès confirmé.... »¹⁹ La direction de la firme n'exerçait aucune influence directe sur l'invention, elle se contentait d'évaluer et de sélectionner les idées.

Après les années 70, un fort pourcentage d'entreprise continua à suivre la voie de l'évolution logique, rendue célèbre dans les années 80 par le best-seller de Peters Waterman²⁰, le prix de l'excellence dans lequel il conseillait à leurs lecteurs de s'en tenir à leurs tissus stratégiques. Dans l'évolution logique, l'analyse stratégique est axée sur ce que les nouvelles propositions peuvent apporter à la croissance et à la rentabilité de la société. On ne se préoccupe nullement de la validité future des tissus stratégiques de l'entreprise. On présuppose une croissance continue des marchés habituels et une évolution positive de la technologie traditionnelle. Si l'on peut tabler sur une évolution sans collisions de l'environnement, fondée sur l'expérience extrapolée du passé, une approche évolutive du développement stratégique est certainement adaptée.

En guise de conclusion de ce chapitre, dans ce cas, nous avons vu que l'entreprise est une organisation bien définie ayant les raisons d'être qui consistent à fournir des biens et services, utilisant les ressources humaines, les matérielles, financières, temporelles et informationnelles. C'est à partir de ces ressources qu'elle produit. Elle fonctionne de façon continue pour en tirer des bénéfices. Pour régulariser les actions et trouver un avantage concurrentiel d'une entreprise, les dirigeants cherchent à expliquer et à garder sa raison d'être.

¹⁹ IGOR ANSOFF H, (1989) « Stratégie du développement de l'entreprise : une approche Méthodologique du management stratégique dans le dernier quart du XXème siècle », traduit par Bernadette Hou, révisée par Marie Waquet, Paris, les éditions d'organisation, P 138.

²⁰ Thomas J. Peters et Robert H. Waterman (1983), « le prix de l'Excellence », inter éditions, paris, p 58.

L'environnement de l'entreprise se présente en deux dimensions : la première porte sur l'environnement interne qui se concrète sous les différents moyens, des produits, des coordinations, des stratégies ; la seconde concerne l'environnement externe donc il faut bien les maîtriser.

C'est à partir de la stratégie que les responsables décideurs orientent la direction et le mode de gestion. Le diagnostic permet de détecter les points faibles et de garder les points forts pour la croissance de l'entreprise. Pour garder sa survie et pour avoir un développement durable tout en maîtrisant un avantage concurrentiel, l'entreprise doit s'adapter à toutes évolutions de ses environnements : interne et externe. Pour y arriver, l'entreprise devrait suivre une évolution stratégique convenable à ses raisons d'être.

Le second chapitre de notre travail va mettre en exergue les différentes approches méthodologiques que nous avons réalisées afin de réaliser cette étude. Il est à noter qu'en plus de nos recherches bibliographiques, nous avons effectué des enquêtes qualitatives auprès de nombreuses dirigeants des entreprises malgaches afin d'attester la pertinence de notre étude.

Chapitre II : METHODOLOGIE D'APPROCHE

Les revues bibliographiques que nous avons parcourues nous ont permis de mettre en exergue des modèles théoriques de management appliqués suivant plusieurs façades des organisations et de pays. Cela d'ailleurs nous a permis de comparer les techniques appuyées par les résultats de nos études sur les pratiques des dirigeants malgaches. Cependant étant une science, le management possède ses méthodes, ses normes, une éthique et une déontologie qu'il faut absolument respecter pour obtenir le niveau de qualité nécessaire afin qu'il puisse valablement jouer son rôle.

Nous avons émis deux hypothèses pour démontrer les relations qui existent entre l'importance des responsabilités des managers malgaches dans la recherche d'un avantage concurrentiel durable pour son entreprise et le rôle de l'environnement dans la formulation efficientes des stratégies des entreprises. La compréhension des managers malgaches de l'importance de leur fonction, de son rôle et surtout de l'utilité de sa compétence technique pour comprendre son environnement sera un atout considérable pour garantir le développement durable de son entreprise. Ces hypothèses sont analysées et comparées suivant le rapprochement établi à partir des résultats obtenus de nos recherches. Ainsi, des outils statistiques comme les fréquences absolues seront calculés pour les vérifier.

Pour apporter en premier lieu des réponses à nos questionnements, nous avons opté pour une alliance entre la recherche qualitative et la recherche quantitative. En effet, nos études ont besoin de plusieurs informations suivant les différents aspects de l'environnement des entreprises malgaches. Notre recherche nous a renvoyé à une double préoccupation. D'une part, elle doit permettre de satisfaire nos besoins en information, d'autre part elle doit être efficiente. Pour satisfaire à ces deux préoccupations, trois types de recherches ont été retenues : la recherche documentaire, la recherche exploratoire et la recherche quantitative.

Pour la réalisation de ce mémoire, nous avons en effet concentré notre approche méthodologique sur trois phases :

- la phase exploratoire,
- la phase de quête de données,
- la phase de traitement et d'analyse de données.

Section 1 : Préparation de l'étude

Afin de mieux faire face à notre recherche, nous avons divisé cette partie de nos études en deux phases. La première est la phase préparatoire et le second la phase de collecte de données.

1-1 : Phase exploratoire

Durant cette phase, nous avons réalisé des recherches documentaires qui consistent à passer en revue les différentes théories relatives au domaine du management où nous avons eu recours à des sources de données. En nous appuyant sur les littératures disponibles qui traitent de la question, nous avons pu recueillir plusieurs renseignements se rapportant à notre thème. Ainsi, grâce à des organismes comme l'INSTAT, l'EDBM, etc. nous avons pu trouver beaucoup d'informations sur les entreprises malgaches. Entre autres, l'augmentation des investissements est nécessaire pour favoriser la croissance d'une entreprise par le biais de l'EDBM, avec des incitations fiscales afin d'attirer les investisseurs locaux et étrangers. D'autres publications ont également soutenues nos recherches, nous les avons insérées dans les références bibliographiques. Cette recherche documentaire nous a permis d'identifier les approches à utiliser, les éléments nécessaires à la rédaction du cadre théorique de notre travail, ainsi qu'à l'élaboration du guide d'entretien.

Afin de permettre une logique à notre travail, notre étude a besoin d'une synthèse de l'environnement des affaires des entreprises malgaches durant un certain temps donné. Cette synthèse nous servira de base durant notre recherche et elle nous permettra bien sûr de bien nous situer dans le problème et la compréhension des différentes contraintes qui influent sur les entreprises malgaches tout au long de leur exploitation.

Nous avons délimité nos recherches autour de l'environnement général des entreprises malgaches, la façon dont les dirigeants malgaches gèrent leurs entreprises, leurs concurrences, leurs environnements et leurs différenciations, ainsi que leurs spécialisations depuis l'année 1981 jusqu'à nos jours. Depuis l'année 1981, Madagascar, tout en suivant la politique de l'Etat de renoncer au développement de la richesse personnelle des citoyens, était contraint de faire appel aux institutions de Bretton Woods. Une longue année d'attente a fait apparaître un résultat grâce à l'initiative personnelle de croissance des entreprises. En 1989, l'essor est remarqué au niveau de l'économie malgache. Les bailleurs de Fonds exigent la démocratisation et appelle à la manifestation de la volonté des citoyens à la réforme. L'année 1996 est marquée par les affluences des opérateurs des zones franches et l'accroissement de l'économie malgache par rapport à la démographie, mais il n'a garanti ni le développement durable du pays ni son équilibre²¹. Depuis, l'économie n'a jamais cessé de perdre de la valeur par rapport à l'essor démographique du pays. En 1999 l'environnement des entreprises malgaches très critique contraint les opérateurs malgaches de trouver un moyen de survivre et de favoriser la croissance de l'entreprise. La détection des avantages comparatifs par rapports aux autres

²¹ URFER S, (2003) « questions actuelles ; tantely amam-bahona » Foi et Justice, Ambazotany, 267p.

entreprises existantes, l'établissement d'une vision stratégique et la compétitivité afin de pouvoir dominer dans son secteur d'activité ont constitué les principaux défis pour tous les managers. Le découpage de ces agents économiques en fonction de leurs particularités permet d'affiner l'analyse de l'environnement auquel les entreprises malgaches doivent faire face. C'est ainsi que la spécialisation dans le métier et des stratégies de différenciation se sont constituées.

Ce n'est qu'à partir de 2003, que les entreprises malgaches ont été contraintes d'emprunter au sérieux le mot « différenciation » dans leurs vocabulaires. Les statistiques recueillies auprès de l'EDBM ont montré que la période du premier trimestre de cette année là est marquée par l'arrivée des entreprises industrielles franches suivies par les petites et moyennes industries et en dernier lieu les communautés villageoises pour les entreprises artisanales. Ces commerces sont de très différentes tailles, mais ils se sont tous capables de saisir toutes les potentialités du marché. Mais grâce à la spécification des produits artisanaux et les produits industriels, leurs potentialités seront plus marquées sur le marché malgache car ils ont plus d'avantage sur les économies d'échelles.

En outre, l'initiation à des NTIC est très indispensable pour accélérer la performance et pour renforcer la spécialisation des entreprises malgaches. Le libre-échange et l'abaissement sans cesse des prix sur le marché ont obligé les entreprises à réviser leur politique générale. Le plus gros problème qui se pose aux entrepreneurs malgaches est l'adoption de stratégies pertinentes pour faire face à une forte concurrence sur le marché.

Partant de cette synthèse de climats des affaires des entreprises malgaches, l'envie de s'avoir plus sur leurs affaires nous guette l'esprit. C'est ainsi que cette synthèse nous a servi de base durant toutes nos approches et afin de mieux nous situer dans notre travail, nous avons décidé de faire des observations sur la façon dont des dirigeants malgaches gèrent leurs sociétés. Ces observations nous ont facilité la réalisation de l'état de lieux et nous ont incités davantage à approfondir notre recherche.

1-2 : Phase de quête des données

Notre démarche méthodologique nous a permis d'aboutir à la mise en œuvre d'un entretien semi dirigé en profondeur. Certains dirigeants d'entreprises ont cependant refusé de répondre à nos questionnaires. Et des enquêtes sur questionnaires sont utilisées sur quelques personnels ressources de l'entreprise que nous avons pu visiter et qui nous ont accepté de fournir des informations collectées grâce au guide d'entretien (L'annexe 1 expose le contenu de chaque rubrique et sous rubrique du guide d'entretien). L'exploitation de ces informations a permis d'identifier les idées fortes qui ont contribué à l'élaboration des questionnaires. Afin de permettre une pertinence à notre travail, nous sommes obligés de faire des descentes sur terrain, là où les entrepreneurs malgaches travaillent et pour comprendre au mieux leurs entreprises et leur fonction. En effet, notre étude a besoin d'une vérification des données réelles recueillies lors de notre phase exploratoire afin de permettre une étude comparative. Pour ce

faire, des enquêtes et des entretiens semi directifs ont été effectués auprès des chefs d'entreprises dans des endroits différents pour permettre la collecte des données nécessaires. La plupart des entrepreneurs enquêtés sont pris au hasard pour s'assurer de la pertinence des informations recueillies. Les éléments identifiés au cours de la phase exploratoire nous ont permis d'élaborer nos questionnaires et leur application et exploitation auprès de nos échantillons.

Afin de permettre de concevoir de bons questionnaires, il nous paraît d'abord très nécessaire d'identifier différents problèmes qui se posent aux différents entrepreneurs à Madagascar. En effet, les entreprises sont souvent appelées à vérifier la pertinence de la stratégie qu'elles ont adoptée face à l'environnement auquel elles sont confrontées. Cette vérification leur permet ensuite d'apprécier leur potentiel d'action tant au niveau interne qu'externe. Pour notre part, afin de détecter les difficultés qui se posent au niveau de ces entreprises nous avons établi des diagnostics d'ensemble sur les différents résultats que nous avons pu collecter et étudier. Il s'agit en quelque sorte d'identifier leurs marges de manœuvres stratégiques et aussi leur vulnérabilité tout au long de leurs exploitations.

Nous avons pris nos précautions quant à nos soucis pour la non disponibilité des enquêtés, ainsi avons nous utilisé des questions ouvertes et aussi des questions fermées dans notre questionnaire. Ceci étant fait pour permettre à nos enquêtés d'exprimer en toute liberté durant toute l'enquête d'une part et de bien discerner leur réponse sur les questions émises de l'autre côté. En outre, afin de permettre de bien résumer les questionnaires et de ne pas omettre les points le plus essentiels de l'enquête, des guides d'entretiens ont été établis.

Pour ce faire, un plan d'échantillonnage a été défini. La réalisation du plan d'échantillonnage concerne la définition de la population, le cadre et l'unité d'échantillonnage, la taille de l'échantillon et la méthode choisie pour sa constitution.

- *Définition de la population*

Le choix de notre population cible a été guidé par le souci d'intégrer les individus effectivement concernés. C'est ainsi que notre sélection s'est portée vers les personnes physiques intervenant dans les entreprises malgaches. Dans ce cas, nous n'avons pas pris en compte les PME et PMI, les sociétés artisanales, les institutions financières etc., mais nous avons axé nos études sur les grandes entreprises de biens et services, plus précisément les entreprises spécialisées dans le domaines de communications téléphoniques et les NTIC.

Tableau 3: Effectif de la population enquêtée.

Nature de fonction des enquêtés	Nombre	Fréquence %
Chefs Dirigeants	20	30,77
Directeurs	14	21.54
Personnels techniques	31	47.69
Total des effectifs	65	100

Source : Données recueillies durant notre recherche, 2012.

- *Cadre de l'échantillonnage*

Faute de base de sondage, nous n'avons pas pu constituer un échantillon probabiliste. De plus, la difficulté de rencontrer les individus de notre population cible nous a amené à limiter les critères de constitution de notre échantillon à la seule pratique du suivi évaluation, en tant que responsable de projet ou du suivi évaluation.

- *Unité d'échantillonnage*

Nous avons choisi comme unité de référence de notre échantillon tout individu étant responsable de la survie de l'entreprise et qui est capable de répondre aux questionnaires pour lui-même.

- *Méthode d'échantillonnage*

Compte tenu de l'absence d'une base de sondage, et selon le type de recherche adopté, nous avons opté pour un échantillon non probabiliste dont la constitution a été effectuée en s'appuyant sur les individus qui étaient susceptibles de nous fournir les informations nécessaires à la réalisation de

notre étude. Ces individus sont, soient des responsables des entreprises, soient des consultants au niveau des sociétés, soient des simples personnels membres de leurs organisations.

- *Sélection de l'échantillon*

Faute d'une base de sondage permettant de constituer un échantillon probabiliste et à cause de la difficulté à trouver les individus faisant l'objet de l'étude, nous avons choisi un échantillon non probabiliste prévisionnel de 80 individus. Ce nombre d'échantillon constituera notre objectif minimum durant nos recherches. Mais compte tenu des difficultés professionnelles et des techniques d'administrations des questionnaires utilisés, 65 individus (tableau n° 3) ont effectivement participé à l'enquête. Pour un souci de représentativité, nous avons veillé à ce que la plupart de nos enquêtés soient pris au hasard.

Section 2 : Traitement des données

Cette phase est caractérisée par le traitement des résultats des enquêtes effectuées au niveau des entrepreneurs malgaches. En effet, les traitements de ces informations ont besoin avant tout de l'usage des outils mathématiques, statistiques et des logiciels d'exploitation très sophistiqués afin de permettre des analyses sur les données reçues. Donc pour permettre une pertinence à notre travail nous avons décidé de diviser cette phase en deux sous paragraphes dont le traitement des données et l'analyse du traitement des résultats obtenus.

2-1 : Phase de traitement des résultats des enquêtes

Afin de rendre notre recherche plus probante, nous avons usé de notre capacité théorique, de nos sens intellectuels et des outils d'analyses simples et méthodiques (des extrapolations, des calculs des moyennes, des fréquences, des comparaisons selon les contextes,...) pour déterminer les différentes anomalies entre les différentes institutions que nous avons visitées. Nous avons privilégié une recherche quantitative simple, par l'utilisation d'un questionnaire préalablement élaboré sur un échantillon défini.

Avant de commencer l'analyse, la première étape consiste à l'inventaire des informations recueillies et à les mettre en forme par écrit. Ce texte représente les données brutes de l'enquête. La retranscription requiert un matériel d'enquête sous un format directement accessible à l'analyse. La retranscription des interviews est effectuée en général à la main. Elle note mot par mot tout ce que dit l'interviewé, sans en changer le texte, sans l'interpréter et sans abréviation. Souvent, les discours hors contexte et hors sujet, ne sont pas retranscrits car ce sont des pauses que les participants se donnent pour se détendre. De temps en temps, si le discours verbal est pauvre, les comportements gestuels d'approbation ou de rejet (par exemple les mimiques) sont notés.

Une fois la grille de codification des questionnaires réalisée, nous avons introduit les données dans l'ordinateur. Les données ont été traitées sur ordinateur grâce au logiciel SPHINX Plus². Les techniques d'analyse utilisées dans cette étude reposent sur des tests d'association mesurés par des outils statistiques tels que les fréquences, les moyennes, etc. La méthodologie ainsi décrite ci-dessus nous a permis de mettre en exergue nos résultats d'études, elle nous a également permis de vérifier les liens entre les variables identifiées. Les forces et les faiblesses d'une entreprise se mesurent par la pertinence des stratégies adoptées et la défaillance durant leurs exploitations, tout en intégrant tous les éléments nécessaires à la minimisation des risques de détournement.

Cette phase consiste alors à retranscrire les données qualitatives, à fournir une grille d'analyse, à coder les informations recueillies et à les traiter. Une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu requiert une communication. L'objectif vise à analyser le matériel d'enquête obtenu à l'occasion des observations, et des entretiens de groupe ou d'entretiens individuels : les comportements, les mots, les gestes, ce qui n'est pas dit et qui est sous-entendu. La procédure comprend généralement la transformation des discours oraux en texte, puis la construction d'un instrument d'analyse pour étudier la signification des propos. Vient ensuite, notre intervention pour utiliser l'instrument d'analyse et décoder ce qui a été dit. Enfin, notre analyse établit le sens du discours.

2-2 : Analyse des données

L'analyse décrit le matériel d'enquête et en étudie la signification. Après avoir transcrit les données à étudier dans le logiciel Sphinx Plus² nous avons pu faire quelques croisements dans un tableau à double entrée sur les résultats obtenus des enquêtes sur questionnaires. En effet, ces croisements des informations sont nécessaires en vue de vérifier l'authenticité des données recueillies. Cette méthode vise à rendre compte de ce qui a été affirmé par les interviewés de façon la plus objective et fiable que possible. Après avoir rassemblé les données et en avoir dégagé les idées nécessaires, nous les avons interprétées. L'interprétation établit sert à tirer des explications et des réponses apportées à la problématique de l'enquête. Nous avons traité beaucoup d'informations y compris des réponses fausses données par les enquêtés. L'interprétation des résultats très spécifiques et leur mise en forme suivant les résultats recherchés s'imposent. A l'opposé de la démarche d'Analyse de Contenu, la procédure d'interprétation des résultats que nous avons exécutés fournit une lecture globale des données en éclairant et en complétant les conclusions à la lumière des objectifs de l'étude. Cette méthode nous a permis d'être canalisé durant notre recherche et de dépasser les premiers résultats et immédiats de l'enquête (les propos des entretiens ou les comportements observés), et de proposer des recommandations ou d'élaborer des modèles théoriques.

Ce second chapitre de notre travail a donc mis en exergue les différentes méthodologies d'approche que nous avons réalisées avant et durant la préparation de notre travail de mémoire. Il est à noter que les questionnaires ainsi formulés résultent des problématiques cernées durant notre phase de préparation. En effet, des recherches bibliographiques ont été exécutées durant cette phase. Elles nous ont conduit à des découvertes générales sur l'environnement même des entreprises malgaches. Etant donné que nous avons comme objectif général de mettre en exergue un ouvrage qui va souligner la qualité du management des entrepreneurs malgaches, il nous faut alors effectuer des descentes sur terrain afin de mieux nous situer face à des situations authentiques.

Les décisions prises durant la gestion des entreprises permettent la mise en évidence des objectifs dont l'atteinte dépend de la mise en œuvre d'une bonne stratégie. Ce qui nous a amené à découvrir comment ces entrepreneurs créent leurs stratégies. Car actuellement, il faut bien mettre en évidence que l'intérêt de sa conception a été provoqué par la prise de conscience et que le climat d'affaires des entreprises est devenu de plus en plus difficile, son environnement paraît davantage imprévisible. Les objectifs seuls ne constituent plus une base suffisante pour prendre une décision adéquate dans son ré – orientation. Il fallait adopter des techniques nouvelles pour pouvoir se mesurer à des innombrables défis qui menacent le bien être de l'entreprise.

Vu que sa conception présente beaucoup de difficultés, sa mise en œuvre nécessite énormément de vigilance car la manipulation stratégique requiert d'innombrables compétences en matière d'adaptation afin de maîtriser beaucoup plus le changement provoqué par l'environnement. C'est pourquoi, beaucoup de catégories de stratégies, qui ne cessent d'augmenter en nombre suivant le changement apporté par l'environnement de l'entreprise, ont vu le jour.

Cette première partie de notre ouvrage, nous a permis d'avoir un aperçu global sur les notions de base nécessaires permettant la réalisation de nos études et quelques outils théoriques très pratiques face à de nombreuses circonstances auxquelles la société devra se mesurer. Le présent mémoire propose des études des compétences directionnelles et la gestion de leur évolution discontinue dans le temps. Afin de poursuivre cette étude, nous avons emprunté quelques méthodologies nous permettant de cadrer les compétences directionnelles des entrepreneurs malgaches. Leurs environnements, leurs compétences techniques, et surtout leurs compréhensions face aux changements incessants de l'environnement.

Le second chapitre de notre travail met en valeur les méthodologies nécessaires permettant la collecte des informations pertinentes indispensables pour bien cadrer notre étude. Ainsi, des études seront exécutées dans la deuxième parties de notre travail pour mieux adapter à la situation actuelle des entreprises malgaches à des notions théoriques afin de garantir à long terme la positivité des résultats de l'exploitation et de lui garantir un avantage concurrentiel durable tout au long de son

administration. Pour ce faire, il nous est très nécessaire d'accumuler le maximum des données afin de bien cadrer nos études.

La deuxième partie de notre mémoire va mettre en exergue les différents résultats possibles que nous avons pu trouver durant nos collectes d'information, leur rapprochement et les études comparatives des variables suivies des analyses des pratiques et orientation stratégique des entreprises malgaches. Afin de nous permettre la mise en évidence de nos approches le chapitre premier dans cette partie nous ouvre sur la présentation des différents résultats. Nous discuterons dans le deuxième chapitre de notre travail des techniques de management indispensables pour favoriser un climat environnemental favorable et pérenne à l'entreprise dans tous ses processus d'exploitations.

DEUXIEME PARTIE :

**ETUDES DES VARIABLES: ANALYSES DES
PRATIQUES ET ORIENTATION STRATEGIQUE
DES ENTREPRISES MALGACHES**

Le contexte de notre travail de recherche, il se rapporte sur l'environnement économique qui est devenu de plus en plus compétitif, plus complexe, voire imprévisible à cause du marché toujours en mouvement et du client très exigeant.

La problématique de ce travail se concentre sur la question : « Le management d'entreprise repose-t-il sur la création d'un environnement interne favorisant sa croissance et son adaptation à l'environnement externe dans la recherche d'un avantage concurrentiel ?

Ainsi, l'objectif général de notre travail consiste à rassembler tous les moyens, financiers, matériaux et humains, afin d'exploiter au maximum les bénéfices escomptés afin d'entretenir les avantages concurrentiels acquis.

Moyennant à cet objectif, notre méthodologie d'approche consiste dans les revues bibliographiques relatives au thème de notre recherche. Cette approche réside spécifiquement dans les méthodes, les normes, l'éthique et la déontologie du management d'entreprise.

Cette documentation nous a permis d'émettre des relations entre l'importance des responsabilités des managers malgaches et le rôle de l'environnement dans la formulation efficiente des stratégies des entreprises. Tout cela dans l'objectif de chercher un avantage concurrentiel durable de la société.

Afin de tirer des connaissances sur les données que nous avons obtenues auprès des entreprises étudiées, nous avons procédé au classement des données, à leur évaluation et à leur analyse. Cette deuxième partie présentait les travaux que nous avons effectués et puis nous avons abordé l'étude de cas.

.

Partie II : ETUDES DES VARIABLES: Analyses des pratiques et orientation stratégique des entreprises malgaches

L'analyse du système de valeurs des dirigeants permet de comprendre la hiérarchie, explicite ou non des objectifs poursuivis, et d'apprécier le degré de partage de ces objectifs par la communauté humaine ainsi que la qualité et le réalisme du management de la direction sur le programme prévu. Dans une entreprise²², les objectifs et les structures sous-jacentes tiennent compte des valeurs éthiques et des aspirations personnelles des dirigeants, des facteurs économiques et sociaux propres à l'entreprise considérée et aux caractéristiques du milieu, économique, politique et social à l'époque considérée. Ceci revient à dire que la valeur éthique et l'aspiration personnelle des dirigeants compte beaucoup durant l'exploitation de leurs entreprises. Seuls maîtres à bord, ils devront faire en sorte que les affaires de leurs entreprises marchent bien. Pour cela il leur appartient de construire, d'instruire à tout moment leurs collaborateurs dans le respect particulier de la politique générale de la société, de la culture d'entreprise afin de permettre la réalisation adéquate des objectifs prédéfinis.

Chapitre I : PRESENTATION ET ANALYSE DESCRIPTIVE DES RESULTATS

Nous avons réalisé une étude afin de mettre en exergue la façon dont les différents dirigeants et chefs d'entreprise malgaches pratiquent leur administration dans leurs entreprises respectives. Leur faculté durant la formulation et l'exécution de leur stratégie dans leurs projets de développement ont été mesurées en fonction d'un certain nombre de variables qui portaient sur la compréhension de leur utilité, ainsi que leurs mécanismes de mise en œuvre et l'identification des méthodes et outils. Les données recueillies sur le terrain à partir du questionnaire ont été traitées et analysées par le logiciel SPHINX Plus² Les résultats de l'enquête menée sur des échantillons d'individu de soixante-cinq personnes ne nous ont pas permis de confirmer ou d'infirmer les hypothèses qui avaient été émises pour essayer d'expliquer la problématique de leurs pratiques. Mais, l'analyse descriptive des résultats montre que la majorité des enquêtés (75%) ont des connaissances approximatives. Leur pratique n'est pas conforme aux prescriptions théoriques connues et les outils et méthodes théoriques d'exploitation sont peu connus et mal utilisés.

²² A.N.C.E. (Agence Nationale pour la Création de l'Entreprise), (1990), « Créer ou Entreprendre une Entreprise », édition A.N.C.E., 545 pages, P 157.

Section 1 : Compréhension de l'intérêt de la fonction de direction dans une entreprise

Les dirigeants d'entreprises avaient trois choix à faire parmi les éléments identifiés pour répondre à la question. Comme nous pouvons le constater, le premier et la troisième ligne du tableau ont obtenu respectivement des pourcentages supérieurs ou égaux à 32.31% et 49.23% démontrant ainsi que la majorité des répondants ont donné une définition correspondante à ces deux énoncés. En effet, 18.46% des répondants ont choisi le deuxième énoncé.

Tableau 4: Compréhension de la fonction de direction dans une entreprise.

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Processus continu de collecte et d'analyse des données relatives aux indicateurs de performance et qui vise à comparer le degré de succès des interventions tout au long de l'exploitation de l'entreprise.	21	32.31
Fonction de gestion continue qui vise en premier lieu à offrir aux administrateurs et aux principales parties prenantes de l'entreprise une rétroaction régulière et des indications précoces du progrès ou son absence durant la recherche des résultats.	12	18.46
Collecte des informations quantitatives et qualitatives par rapport à des indicateurs préétablis afin de mesurer les progrès réalisés durant la mise en œuvre des programmes et leur impact. Il contribue aussi à prendre des décisions efficaces permettant d'exécuter efficacement les programmes de travail de l'entreprise.	32	49.23
TOTAL	65	100

Source : Données recueillies durant nos enquêtes, 2012.

1-1 : Différents styles de direction

Les réponses peuvent être interprétées sous trois styles de direction. Parmi les réponses réunies à la question, **30.77%** démontrent leur connaissance pour le style directif d'un manager. Parmi les autres répondants, **49,23%** ont connu à la fois le style directif d'un manager et du leader. Alors que les **20,0%** restant ont des réponses floues sur le sujet.

1-2 : Styles qualifiants de direction

La majorité des répondants avaient adopté le style de direction d'un manager, un style de direction qui privilégie la rationalité, le contrôle et le suivi afin d'atteindre les objectifs prédéfinis par l'entreprise. D'après eux, c'est ce qu'ils ont toujours utilisé depuis et c'est très pratique pour gérer les insoumissions et l'irresponsabilité de la majorité de leur personnel. Donc **83.08 %** des répondants ont opté pour ce choix. En outre, **16.92%** des répondants ont qualifié leur style de leader. Ce qui implique que le style directif d'un leader n'est pas encore très connu dans les domaines des affaires des entrepreneurs malgaches. Néanmoins ils ont choisi ce style de direction qui soit le seul moyen pour les entreprises actuelles permettant de s'adapter à la réalité exigée de l'environnement.

1-2-1 : Le type de direction d'un manager et les diagnostics de son importance

Parmi les répondants, **55** ont pour le style directif d'un manager qui repose surtout sur le conservatisme dans le travail. Cette approche oblige les personnels de la société à se concentrer et à se fléchir sous les objectifs et les stratégies de mise en œuvre des programmes prédéfinis par la société. Le style managérial privilégie la mesure et le contrôle durant la mise en œuvre des stratégies d'attaque de la société et ce type de direction est très nécessaire pour mieux gérer les travaux des membres du personnel de la société. Dix des enquêtés ont fourni des réponses très floues. L'analyse des réponses montre que les dirigeants malgaches préfèrent le style directif d'un manager car ils sont très conservateurs dans leur métier.

Tableau 5: Diagnostics des répondants sur le style directif d'un manager.

POINTS FAIBLES	POINTS FORTS
Rend difficile les collectes des informations, Limite l'initiative entre les subordonnées et crée une distance entre l'échelon le plus bas de l'organisation avec les sommets stratégiques. Rend les subordonnés très dépendants de leur chef hiérarchique.	Privilégie la mesure et le contrôle, Rend les membres du personnel très respectifs, Facilite les contrôles et les suivis des procédures de l'entreprise, Permet l'atteinte des objectifs prédéfinis à temps voulu.

Source : Données recueillies durant nos enquêtes, 2012.

1-2-2 : Le style de direction d'un leader et les diagnostics de son importance

Parmi les soixante-cinq répondants, seuls quarante-cinq ont abordé cette question. Donc, vingt huit ont répondu que le style directif d'un leader repose surtout sur le charisme et le bon sens d'un chef hiérarchique car cette approche définit le statut des membres du personnel de la société comme étant des collaborateurs dans l'entreprise. Le leadership encourage l'initiative dans le travail et grâce à l'ambiance de travail créée lors des travaux, les collaborateurs n'ont pas peur de leur initiative et cela peut leur permettre plus de rendement. L'analyse des réponses montre que dix-sept sont très confuses, ceci explique que le style de directifs qui privilégie le leader n'est pas encore très essentiel pour la majorité des dirigeants malgaches.

Tableau 6 : Diagnostics des répondants sur le style directif d'un leader

POINTS FORTS	POINTS FAIBLES
Rend facile les collectes des informations dans la société, Réduit la distance entre l'échelon le plus bas de l'organisation avec les sommets stratégiques. Encourage l'initiative et augmentent les rendements de travail du personnel de l'entreprise.	Influe l'organisation. Amoindrit les différences de catégories socio - professionnelles dans l'entreprise, Fragilise les procédures de suivi et de contrôle. Oblige souvent l'entreprise à modifier sa politique générale.

Source : Données recueillies durant nos enquêtes, 2012.

1-3 : La prise de décision et les mesures correctives nécessaires

Le tableau ci-dessous montre que parmi les personnes interrogées, **46.15%** des répondants ont avancé qu'afin de rendre plus efficace les procédures de prise de décisions, il faut rendre le plus efficace possible le système de gestion courant de l'entreprise.

Les **27.69 %** ont choisi de recruter un dirigeant compétant techniquement pour l'exécuter et renforcer le système de contrôle et de suivi dans l'entreprise.

Tandis que **5.39%** pensent à promouvoir la communication et à assurer la circulation de l'information dans l'entreprise.

Et les **10.77%** des répondants suggèrent en outre, de former les membres du personnel, les motiver et les amener à croire à la société.

Tableau 7 : Les méthodes connues

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Rendre le plus efficace possible le système de gestion courant et renforcer les outils de gestion existant pour permettre de bien se situer.	30	46.15
Recruter un dirigeant compétant techniquement pour l'exécuter et renforcer le système contrôle et de suivi dans l'entreprise.	18	27.69
Promouvoir la communication et assurer la circulation de l'information dans l'entreprise.	10	15.39
Former les membres du personnel, les motiver et les amener à croire à la société.	7	10.77
TOTAL	48	100

Source : Données recueillies durant nos enquêtes, 2012.

Section 2 : Analyse des compétences directionnelles

Face à la question n° 4 (Annexe II : Questionnaire d'enquêtes), les réponses des enquêtés sont très vagues. Et selon lesquelles, pour permettre à l'entreprise une exploitation sereine, il faudra d'abord atteindre un minimum d'efficacité sur le plan de gestion courante de l'entreprise et renforcer ensuite son potentiel ainsi que son positionnement sur le marché.

Sur les **65** personnes interrogées, **64.62%** ont répondu que ce sont à la fois la prise en compte de l'ensemble de ses partenaires et la mise en œuvre des pratiques de bonne gestion qui vont favoriser la performance durable de l'entreprise. En effet, il convient d'avoir une stratégie claire, des objectifs connus, cohérents et acceptés par tous les membres de l'organisation, un mode de management motivant pour les salariés...

Les **26.15%** ont répondu qu'en plus de tout, il faut recueillir des informations, les soutirer, les analyser, les transformer, les expliquer et les commenter avant de les envoyer toutes ou en partie dans le circuit interne de l'entreprise.

De leur côté, les **9.23%** des répondants ont opté pour l'existence d'une « recette miracle » qui s'assurera de la performance durable à la société. D'après eux, il existe une solution spécifique pour chaque entreprise mais son administration dépendra de la compétence du Gérant administrateur.

2-1 : Mécanisme de mise en œuvre

Sur les **65** personnes interrogées, presque la totalité a répondu OUI sur la question **5** (Annexe II : Questionnaire d'enquêtes). Ceux qui ont dit NON pensent que l'outil de gestion n'est pas trop nécessaire à cause de la taille de leur entreprise. Pour ceux qui ont répondu OUI, ils pensent que l'utilisation des quelques outils de gestion sont très utiles pour la prise des décisions et surtout la maîtrise de la gestion de leur entreprise. Quant à la mise en œuvre de ce système, ils ont des avis différents. Et il en est de même pour leurs fréquences d'utilisations.

Tableau 8: Réalisation du système de suivi et de contrôle dans l'entreprise (**Question II 7** *ibid*).

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Il y a dans l'entreprise une procédure prédéfinie pour cette tâche.	19	29.23
Le contrôleur interne est là pour exécuter cette tâche.	10	15.38
Je préfère l'exécuter moi-même et mon exploitation sera plus efficace si mes employés ont peur de ma personne.	28	43.08
Je laisse à tous mes collaborateurs l'opportunité de faire l'auto contrôle de leur fonction tant que nos objectifs seront acquis.	8	12.30
TOTAL	65	100

Source : Données recueillies durant nos enquêtes, 2012.

Quant à leur fréquence d'utilisation : (**Question II 8** *ibid*)

Tableau 9: Fréquence d'utilisation

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Journalière	25	38.46
Hebdomadaire	14	21.54
Mensuelle	18	27.69
Trimestrielle	8	12.30
TOTAL	65	100

Source : Données recueillies durant nos enquêtes, 2012.

- *L'attitude des collaborateurs face au système de suivi et de contrôle*

Tableau 10 : Représentation des attitudes des employés (Question II 10 ibid)

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Ceux qui les comprennent mal et ont peur de ce système.	12	18.46
Ceux qui l'ignorent et font normalement leur travail mais qui n'osent pas prendre des initiatives.	35	53.85
Ceux qui préfèrent fuir le système.	18	27.69
TOTAL	65	100

Source : Données recueillies durant nos enquêtes, 2012.

- *Les différentes méthodes utilisées pour stimuler la collaboration interpersonnelle.*

Tableau 11 : Représentative des méthodes et leur raison. (Question II 11 ibid)

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Appliquer des mesures correctives très sévères pour que les membres du personnel respectent la procédure interne de l'entreprise et pour que leur travail ne soit pas minimisé.	38	58.46
Créer un environnement de travail très favorable pour tous les collaborateurs de l'entreprise afin de mieux stimuler leur enthousiasme au travail et mieux profiter de leur rendement.	15	23.08
Appliquer la loi du bâton et de la carotte dans son organisation pour mieux situer les stratégies.	12	18.46
TOTAL	65	100

Source : Données recueillies durant nos enquêtes, 2012.

Tableau 12 : Satisfaction sur les méthodes utilisées. (Question II 12 ibid)

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
D'accord	15	23.08
Oui, certainement	28	43.08
Non pas suffisamment	12	18.46
Pas du tout	10	15.39
TOTAL	65	100

Source : Données recueillies durant nos enquêtes, 2012.

- *Conseils pratique pour réussir le GRH de la société*

Tableau 13: Représentatifs des conseils (Question II 13 *ibid*)

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Planification de R.H.	10	15.38
Formation et gestion de carrière.	17	26.15
Promotion pour un comportement directif de qualité encourageant la motivation des collaborateurs.	25	38.46
Récompense au mérite pour motiver.	13	20.0
TOTAL	65	100

Source : Données recueillies durant nos enquêtes, 2012.

- *Les dispositifs nécessaires permettant de maximiser les rendements des ressources d'exploitation de l'entreprise.*

Les répondants ont choisi trois styles de direction. Parmi les réponses recueillies, **53.85%** démontrent qu'il faut bien maîtriser son travail. Parmi les autres répondants, **27.69 %** ont préféré de bien motiver leur personnel afin de mieux profiter de son rendement. Alors que les **18.46%** restants ont préféré de rendre très efficace leur système de contrôle pour mieux situer les activités de l'entreprise.

Tableau 14 : Les dispositions nécessaires (Question II 14 *ibid*)

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Bien maîtriser son travail.	35	53.85
Bien motiver son personnel.	18	27.69
Rendre très efficace le système de contrôle des activités.	12	18.46
TOTAL	48	100

Source : Données recueillies durant nos enquêtes, 2012.

- *Evaluation des compétences techniques des collaborateurs*

Tous les enquêtés ont répondu « oui » à la question mais avec des avis très variés. Donc **trente-quatre** des répondants ont affirmé que l'évaluation de leur personnel concourt à renforcer les compétences techniques de la société. Cette évaluation permet d'une part de découvrir avec le temps lequel des employés ont mérité des promotions et ceux qui nécessitent une formation et d'autre part de bien qualifier surtout les compétences du personnel de la société. Dix-neuf des enquêtés confirment

que l'évaluation est une méthode très efficace pour comprendre les collaborateurs dans l'entreprise. Les douze restants ont affirmé que l'évaluation est un outil très efficace pour mieux prendre des décisions durant l'exploitation de la société.

2-2 : Orientation stratégique des entreprises malgaches

L'objectif de nos questionnaires sur ce sujet est de cerner les capacités techniques des différents dirigeants malgaches tout au long de leur exercice de travail. Ainsi, avons nous proposé quelques épreuves techniques qui se rapporteront même à des certaines théories pour mieux les différencier.

Tableau 15: Préparation des stratégies (Question III 17 *ibid*)

REPONSES	RAISONS	Fréquence absolue	Fréquence relative %
OUI	Car le chiffrage des prévisions d'activité, de résultat ainsi que les calculs financiers des projets tiennent compte des ressources de l'entreprise.	41	63.08
PAS FORCEMENT	L'entreprise peut s'appuyer sur des outils d'analyse stratégique. Elle étudiera son environnement puis ira plus dans le détail des analyses produits ou couples (produits/marchés).	24	36.92
TOTAL		65	100

Source : Données recueillies durant nos enquêtes, 2012.

Tableau 16: Création de la stratégie (Question III 18 *ibid*)

CHOIX	RAISONS	Fréquence absolue	Fréquence relative %
L'affaire de tous	Le groupe humain de l'entreprise est la réunion d'individus qui coopèrent et qui possèdent des compétences qui leur permettront de décider en toute autonomie.	22	33.85
Communiqué à tous	L'information lui permettant d'atteindre constamment ses objectifs grâce à la prise de décision.	20	30.76
L'affaire des « stratégies »	Ce travail devrait être fait par le comité de direction de l'entreprise. Car c'est un choix de décision, de	15	20.07

CHOIX	RAISONS	Fréquence absolue	Fréquence relative %
	critères qui visent à orienter de façon déterminée les activités et les structures d'organisations de l'entreprise.		
Revue chaque année.	Au contraire, la stratégie se doit d'être stable sur le moyen ou long terme, un horizon aujourd'hui de trois à cinq ans pour les entreprises. En effet, il n'est pas raisonnable de changer la stratégie chaque année car cela provoque une vision confuse de l'entreprise et de ses produits ou services.	8	12.30
TOTAL		65	100

Source : Données recueillies durant nos enquêtes, 2012.

Pour cette question, nous n'avons enregistré que des bonnes réponses qui nous permettent de gagner un peu de terrain face à nos études. Néanmoins grâce à cette question, nous nous sommes étonnés de savoir que beaucoup de dirigeants n'ont pas d'avis sur cette question.

Tableau 17: Analyse de portefeuille d'activité (Question III 19 *ibid*)

Produits	INTERPRETATION	Fréquences absolues
Vache à lait	Les investissements diminuent, le marché commence à s'ouvrir et les bénéfices augmentent.	35
Dilemme	Investissement très élevé, le marché de l'entreprise est faible et les bénéfices sont faibles	28
Etoile	Marché ouvert, le produit garantit le développement et la rentabilité à moyen terme par son potentiel de croissance élevé.	42
Poids Mort	Le produit continue à être rentable mais de façon déclinante	53
TOTAL DES ENQUETES		65

Source : Données recueillies durant nos enquêtes, 2012.

Tableau 18: La pérennité de l'entreprise (Question III 20 *ibid*)

Réponses	Interprétation	Fréquence absolue	Fréquence relative
Vrai	La pérennité d'une entreprise repose sur sa capacité à réaliser de la performance durable. Or, cela implique toujours une satisfaction des clients et des actionnaires.	38	58.46
Faux	La pérennité d'une entreprise passe avant tout par le sens du client qu'elle donnera à son organisation et la culture client qu'elle imprimera à son mode de management.	27	41.54
TOTAL		65	100

Source : Données recueillies durant nos enquêtes, 2012.

L'analyse des variables par le logiciel Sphinx Plus permet l'interprétation des résultats et aussi de proposer des recommandations ou élaborer des modèles théoriques. Simultanément, on peut vérifier l'authenticité des données recueillies et en tirer des explications et des réponses apportées à la problématique de l'enquête.

Tableau 19: Utilisation de l'analyse de la valeur (Question III 22 *ibid*)

Réponses	Interprétation	Fréquence absolue	Fréquence relative
Vrai	L'étude consiste notamment à manager les processus dans leur ensemble afin de créer encore plus de la valeur qui permettra à l'entreprise de satisfaire ses clients en leur proposant des produits ou services plus compétitifs et ses actionnaires en augmentant la rentabilité des produits et services. L'analyse de la valeur permettra à l'entreprise de réaliser le meilleur retour sur investissement possible ; soit en terme de valeur ajoutée client, soit en terme de valeur ajoutée financière.	65	100
TOTAL		65	100

Source : Données recueillies durant nos enquêtes, 2012.

Tableau 20: Identification les causes d'un dysfonctionnement (**Question III 23 ibid**)

REPONSES	FREQUENCE ABSOLUE	FREQUENCE En %
Le brainstorming associé à l'analyse des cinq forces de Porter	35	53,85
L'analyse FFOM ou SWOT associé à l'analyse des cinq forces de Porter	12	18,46
L'analyse PESTEL	8	12,31
L'analyse des cinq forces de Porter	10	15,38
TOTAL	65	100

Source : Données recueillies durant nos enquêtes, 2012.

A propos de notre question numéro 24, la plupart des enquêtés ont confirmé qu'une action d'amélioration permanente et efficace permet forcément d'éliminer les effets et les causes des dysfonctionnements dans l'entreprise. L'utilisation des ressources inutiles gonfle en l'occurrence de dépenses superflues. D'après nos enquêtés, les entreprises ont besoin des entretiens permanents au niveau de ses ressources d'exploitation. Etant donné que les innovations des produits nouveaux et les surqualifications des dirigeants actuels, en termes de compétences techniques, obligent leur environnement à changer à tout moment. Il sera donc très nécessaire pour chaque dirigeant actuel d'être toujours à l'écoute de son environnement pour réussir. D'où la nécessité d'une action d'amélioration permanente et efficace de gestion pour la société.

Face à ces situations, nos recherches nous ont fait comprendre que beaucoup d'entreprises malgaches ont tendance à négliger les petits malentendus qui pourront être sources des problèmes dans leur entreprise. En conclusion, leur performance à dégager des marges d'exploitation est très réduite. Il s'avère essentiel de mobiliser l'organisation pour qu'elle adapte les comportements de son collaborateur aux nouveaux contextes exigés de son activité. Toute entreprise qui ne s'adapte pas serait aujourd'hui condamnée. Et obtenir de son personnel qu'il accomplisse le travail d'adaptation est bel et bien la marque du leadership dans un monde concurrentiel.

En principe, pour qu'il y ait changement, tout d'abord, les dirigeants doivent rompre avec leur comportement acquis de longue date : centralisation des pouvoirs, prise de décision et résolutions des problèmes faits unilatéralement, etc. Ces tendances sont tout à fait naturelles pour eux, puisque beaucoup d'entre eux ont atteint le sommet de leur hiérarchie par la vertu de leur compétence, en

prenant des responsabilités et en réglant des problèmes. Mais quand l'entreprise est confrontée à un défi adaptatif causé par le climat des affaires actuelles, la responsabilité de résoudre les problèmes doit inclure les collaborateurs. Ils sont tout autant responsables que les dirigeants de la société. Les solutions à un tel défi résident non dans le bureau directorial mais dans l'intelligence collective des salariés de tous niveaux. Ces derniers doivent se considérer les uns des autres comme des ressources, et trouver eux-mêmes comment accéder à ces solutions.

Ce chapitre premier de notre partie met en exergue les résultats des enquêtes effectuées au niveau de chaque responsable des entreprises Malgaches que nous avons pu rencontrer durant notre collecte des données. Nous exposerons dans le second chapitre de notre travail des études comparatives des données recueillies. La comparaison portera certainement sur les différentes théories avec lesquelles nous avons pu nous familiariser lors de nos recherches.

Chapitre II : ETUDE COMPARATIVE DES DONNEES

Se familiariser avec l'application de nouvelles techniques de Management stratégique est indispensable face aux nouveaux contextes socio-économiques dans lesquels les entreprises actuelles évoluent. Cela constituera pour la majorité des différents chefs d'entreprises malgaches un défi considérable. Si nous nous référons à nos résultats d'études, une grande caractéristique qui marque les quotidiens des patriarches de la grande Ile repose sur le conservatisme dans le métier, alors que l'innovation inflige aux entreprises actuelles un environnement imprévisible et qui ne cesse de se muter avec le temps. Nous ne voulons pas mettre en cause leurs systèmes de direction habituelle mais étant donné qu'une grande évolution s'est manifestée au niveau des entreprises, des marchés et surtout au niveau des technologies actuelles. En tant que chef responsable dans un établissement, il est obligé de clarifier leurs valeurs, il faut développer des nouvelles stratégies et à assimiler de nouveaux modes de fonctionnement pour survivre dans le futur. Certes, jusqu'ici leur management réussit bien dans leur entreprise mais l'analyse FFOM effectuée dans ce domaine a montré que leurs entreprises pourront acquérir plus de rendement si quelques modifications sont à considérer.

Nous voulons entendre qu'une firme par nature poursuit des objectifs, mais malheureusement, notre enquête nous a permis de constater qu'habituellement, les dirigeants malgaches, dans le cadre de leur exploitation, accordent moins une attention aux objectifs sociaux (emploi, salaire, condition de travail,...) qu'aux objectifs économiques (bénéfice, chiffre d'affaires, rentabilité). Or, une entreprise ne fonctionne de façon durable qu'à condition que ces deux catégories d'objectifs soient prises en compte simultanément. En effet, notamment dans les Petites et Moyennes Entreprises (PME), le succès repose au moins autant sur la qualité et la cohésion de la communauté de travail que sur l'avance technologique ou le choix d'un créneau original.

La négligence au niveau des objectifs sociaux engendre de nombreux points faibles dont l'attentisme au travail, le désengagement face à la responsabilité, la démotivation du personnel et l'absentéisme, la non appropriation des objectifs prédéfinis, etc. Par ailleurs, si l'on se réfère aux diagnostics effectués au niveau de l'application de la technique habituelle des managements des dirigeants malgaches, quelques faits pourront être qualifiés sources des faiblesses. Notre recherche sur les comportements des travailleurs nous a permis de cerner des problèmes qui pourraient défavoriser leurs collaborations durant la quête des bénéfices de l'entreprise. Beaucoup sont démotivés durant l'exercice de leur fonction, les causes en sont multiples. La logique de notre travail nous mène à présenter d'abord quelques exemples sur le sujet afin de bien mettre en évidence les problèmes. Donc voici quelques faits marquants :

- *Les lignes directives sont trop sévères et ne laissent aucune marge d'erreur aux subordonnés ;*

Rien qu'à voir le visage du chef, le subordonné tremble de peur. Ce procédé rend infirme la capacité du personnel à se développer en lui-même face à son travail. Il ne peut donc en aucun cas augmenter sa performance au travail de peur de perdre son emploi à la moindre erreur de sa part.

- *Les fonctions et responsabilités des chefs d'entreprises sont floues ;*

Le personnel ressource aurait du mal à définir son propre emploi, ce qui favorise un désengagement et un attentisme face à la réalisation de son travail.

- *Les réglementations et les dispositions légales régissant le droit des salariés sur leur travail ne sont pas respectées.*

Cette situation crée des rébellions au niveau de l'organisation générale de la société. Le risque de grève et de revendication augmente, la société risque de se confronter à la loi, ce qui n'arrange guère sa conquête de parts de marché car tout cela n'engendre que des manquements.

- *Les procédures mises en place renvoient trop à des mesures, des contrôles et des réglementations ;*

Cette exécution favorise la lenteur dans les exécutions des travaux de l'entreprise ce qui réduit ses productivités.

Section 1 : Discussions sur l'ouverture des résultats

Comme on l'a vu antérieurement, les actionnaires exigent à leur entreprise une rentabilité et les clients exigent de son fournisseur des produits ou des services toujours plus compétitifs. Trouver un moyen qui permettra à l'entreprise de trouver un bon équilibre entre ces deux exigences, dans la mesure où elle tient à la fois compte de la préférence client et de celle de l'actionnaire, constitue un défi majeur pour chaque entrepreneur tout au long de son exploitation. « Le phénomène de la mondialisation fait que nous sommes dans un environnement économique de type capitaliste dont la complexité va croissant et dont l'échelle est planétaire. »²³ Les entreprises sont de plus en plus exposées à ce phénomène puisqu'elles interviennent sur des marchés de plus en plus larges et imprévisibles. D'ailleurs, l'analyse d'un marché nécessite la prise en compte de divers éléments qui peuvent interagir entre eux et sur l'entreprise. Cette analyse met l'accent sur les axes suivants :

²³ THIERRY GUILLEMIN, MARTINE TRABELSI, (2008) « Optimiser gestion et qualité pour créer de la valeur » Dunod, Paris, P 27.

- les concurrents : ils sont d'autant plus nombreux que le marché est mondial ;
- les clients : ils bénéficient d'une offre de plus en plus large, ce qui les pousse à être de moins en moins fidèles.

En effet, les comportements d'achat ont changé. Les clients sont devenus plus « formés » et exigeants.

- les fournisseurs : le pouvoir de négociation de l'entreprise vis-à-vis des fournisseurs est variable selon le secteur ;
- les produits de substitution. Du fait de la mondialisation, les entreprises sont constamment à la merci de la sortie d'un nouveau produit, de l'apparition d'une nouvelle technologie, de la création de nouveaux services qui peuvent les déstabiliser;

Face à cette évolution imprévisible de l'environnement, une réorientation d'une politique générale de l'entreprise présente beaucoup de difficultés. Celles - ci viennent des conflits que la planification stratégique déclenche avec les activités habituellement profitables de l'entreprise et ses activités novatrices. L'entreprise doit donc trouver un moyen de relier leurs activités, ce serait un défi considérable pour chaque dirigeant car une prise de décision nécessite beaucoup de techniques à l'échelle de certains niveaux de compétence.

La réalisation des objectifs escomptés engage toutes les parties prenantes de l'entreprise afin d'y aboutir. Son succès exige avant tout un grand aménagement dans tous les systèmes afin de permettre la bonne gestion des ressources et de les piloter vers le droit chemin qui doit passer par l'instauration d'un climat, en encourageant la collaboration étroite entre ses unités opérationnelles et d'une structure permettant l'exploitation de tous les moyens dont l'entreprise dispose.

1-1 : Analyse stratégique des organisations des entreprises malgaches

Le management est un vaste complexe d'activités comportant études, décisions, communications, direction, motivation, audit et contrôle. Selon Peter Drucker²⁴, « le produit final du management est constitué par les décisions et les actes ». Il parle ici bien évidemment de tous les actes cités ci-dessus et ceux qui suivent la prise de décision que ce soit implicite ou explicite. La majorité des managers affirme que son travail consiste à planifier, organiser, coordonner et contrôler. Mais en l'observant, ne soyons pas surpris de ne percevoir aucune relation entre ces mots et ce que nous voyons. L'ignorance quant à la nature du travail du manager se révèle diversement : certains dirigeants se targuent d'avoir réussi sans avoir jamais mis les pieds dans un séminaire de formation ; les analystes en gestion se succèdent sans avoir jamais vraiment compris ce que l'on attendait exactement d'eux.

²⁴ IGOR ANSOFF.H. (1979) « Strategic Management » Macmillan, Londres, P.05

Objectivement, en bien observant la réalité du travail des managers, nous constatons que leur mission est absolument complexe et difficile. Ils sont surchargés d'obligations qu'ils peuvent néanmoins difficilement déléguer. Ils sont conduits à se surmener et à effectuer un bon nombre de tâches de manière superficielle. Le management consiste à établir et entretenir une relation véritable avec le collaborateur. Dans les relations amicales ou familiales, il apparaît naturel de s'intéresser à la vie professionnelle de ceux que l'on côtoie. De même il est tout aussi normal dans le cadre professionnel de porter un intérêt à ce que vit le collaborateur dans sa vie personnelle. Il ne s'agit pas d'ingérence mais simplement de connaître et de comprendre mieux les entourages avec lesquels le manager partage une grande partie de son temps.

Notre passage auprès de plusieurs organisations opérant dans le territoire de la grande Île, ville d'Analamanga, ville de Vakinankaratra et ville de Boéni, nous a permis de constater des épreuves qui font obstacle à la gestion des entreprises malgaches. Les managers, responsables de la prise de décisions, de la réussite de l'entreprise et du dynamisme des actions de tous leurs collaborateurs, ont tendance à négliger l'importance de la collaboration de toutes les parties concernées dans l'entreprise depuis l'articulation de la politique et la stratégie de l'entreprise jusqu'à sa mise en œuvre. Cette manœuvre décrit le statut de ses subordonnés comme étant des exécutants directs de l'entreprise. Cela provoque parfois des désengagements face à leur responsabilité et conduit au non appropriation de la stratégie adoptée durant la gestion de la firme selon notre premier chapitre (Présentation et analyse descriptive des résultats)

Des échanges portant sur des sujets extra-professionnels permettent parfois de découvrir des collaborateurs sous un jour nouveau qui change le regard que le manager porte sur lui. Par ailleurs, l'évolution de la durée du temps de travail, l'obsession de l'efficacité immédiate et de l'obtention des résultats ont progressivement diminué voire supprimé les moments a priori inutiles. Durant ces périodes, les collaborateurs se rassemblent, échangent, créent et fortifient des relations qui ne produisent rien de visible mais renforcent les liens de l'équipe et transforment la relation de collaboration en solidarité véritable.

Cependant, si l'on se fie à des logiques qui poussent les dirigeants malgaches à considérer leurs subordonnés comme de simples exécuteurs dans la société et à mettre souvent sur les touches la majorité de leurs collaborateurs durant tous les processus de prise de décision et de la formulation stratégique, leur raisonnement n'est pas tous mis à tort. D'ailleurs, Mac Gregor Douglass²⁵ a préconisé dans sa théorie quelques notions non négligeables face à l'environnement des entreprises malgaches. Il a constaté dans un premier temps que la formation des directeurs résulte dans une mesure importante

²⁵ STEPHANE BALLAND, ANNE-MARIE BOUVIER, (2008) « Management des entreprises en 24 fiches », Dunod, Paris, 158 Page.

de la conception que se fait la direction de sa propre tâche et de toutes les stratégies. Il note que chaque acte de management appliqué repose sur des hypothèses. Ces conjectures sont alors regroupées sous le nom de « théorie X ». Mac Gregor propose ensuite sous une alternative, la « théorie Y » qui va en contre-pied de la première et insiste sur les notions de participation, responsabilité, motivation,... Il tente alors de démontrer à travers la « théorie Y », que l'efficacité du dirigeant est fonction en grande partie de son aptitude à créer un « climat » permettant l'enrichissement et l'épanouissement de chaque individu d'une organisation.

En effet, un individu moyen éprouve une aversion innée à l'égard du travail auquel il tente de se soustraire par tous les moyens. Il faut la plupart du temps contraindre, diriger, menacer de sanctions et exercer une certaine pression sur un employé caractérisé par une absence d'enthousiasme pour le travail afin de l'amener à fournir le rendement requis par l'entreprise. L'individu moyen préfère être guidé et dirigé, il souhaite échapper aux responsabilités, ne possède qu'une ambition limitée et recherche avant tout la sécurité. Pour faire face à ces contraintes, les dirigeants tendront toujours à adopter un « comportement de chef ». Il accordera une importance accrue à la transmission directe des ordres et au contrôle. Le style de direction adoptée privilégie l'autorité et le contrôle.

En outre, en guise de solution de remplacement, Mc Gregor, en s'appuyant sur la théorie de la motivation et de la personnalité du psychologue humaniste Abraham Maslow (voir annexe), avance les propositions suivantes :

- Les dépenses physiques et psychiques occasionnées par le travail peuvent être considérées comme étant aussi naturelles que le jeu ou le repos. La surveillance continuelle et la menace de sanctions ne sont pas l'unique moyen de convaincre les collaborateurs de s'impliquer dans la réussite de leur entreprise. L'homme fera preuve d'auto-discipline et contrôlera lui-même son propre travail s'il peut s'identifier aux objectifs qui lui sont proposés.

- Lorsque les circonstances s'y prêtent, l'être humain, dit moyen, apprend non seulement à assumer des responsabilités mais à les rechercher.

- Dans les conditions de la vie moderne, les facultés de l'homme, dit moyen, ne sont que partiellement utilisées (l'esprit de synthèse, le bon sens et l'inventivité face aux problèmes d'organisation sont des arguments répandus dans la population, et ce, dans les proportions relativement élevées).

Le système de récompense associé à l'atteinte d'un objectif, permet de responsabiliser l'individu. La plus importante de ces récompenses est celle de la satisfaction de l'ego et du besoin de la réalisation de soi, qui peut s'obtenir directement à travers l'atteinte de ces objectifs. L'individu moyen peut apprendre, dans des conditions appropriées, non seulement à accepter mais également à rechercher des responsabilités. Nombreux sont capables de faire preuve de créativité dans une

organisation mais il est rare que toutes les potentialités intellectuelles d'un individu moyen soient totalement utilisées.

Il ne faut pas oublier que « lorsque la pression hiérarchique porte uniquement sur l'atteinte des objectifs et l'obtention des résultats, les collaborateurs finissent par perdre de vue l'action qui leur permet d'y parvenir, les plus compétents peuvent même être gagnés par une fièvre qui hypothèque leur chance de réussir. Mais l'absence d'objectif, le fait que le collaborateur ne sait pas précisément ce que le manager attend de lui rend son action approximative et détourne sa mission de l'essentiel. La définition d'objectifs clairs est évidemment indispensable. Une fois qu'il les a définis, les exigences et le contrôle du manager portent sur la mise en place des actions et la mise en œuvre des moyens qui permettent de les atteindre. L'objectif donne et redonne du sens, une légitimité et une cohérence aux exigences hiérarchiques, il s'inscrit logiquement dans les ambitions de l'équipe ou de l'entreprise en intégrant les contraintes internes (éthique, règles, stratégies, moyens...) et externes (client, concurrence, marché...). »²⁶ Un objectif n'est qu'une intention, ce qui la sanctionne c'est le résultat et ce qui permet le résultat c'est l'action.

1-1-1 : Gestion de marché

L'entreprise évolue dans un marché toujours plus concurrentiel et imprévisible avec des clients toujours plus exigeants et volatils. D'où la nécessité d'anticiper les besoins du marché pour innover. Cette démarche d'anticipation conduit les entreprises à utiliser des données pour analyser et prendre des décisions. Aujourd'hui, les informations disponibles sont plutôt des constats du passé et insuffisamment des prévisions. Pour avoir des indicateurs d'anticipation, l'association entre la qualité et la gestion est appropriée. En effet, ce sont tous deux des fournisseurs d'indicateurs pour l'entreprise, mais avec parfois peu d'échange et d'union entre les données fournies et utilisées par ces deux activités. La synergie des deux systèmes d'organisation centrée sur le client et la gestion peut permettre à la fois de rendre les indicateurs plus cohérents, plus fiables et de donner une anticipation. À titre d'illustration, prenons des indicateurs utiles au commercial, étant bien sûr toujours en contact direct avec les clients : la gestion va fournir le chiffre d'affaires et la qualité un indice de satisfaction des clients. Sans synergie, ces deux données restent des constats. Le fait de les rapprocher peut permettre de valider les données : si l'indice de satisfaction augmente, est-il cohérent d'anticiper une baisse du chiffre d'affaires ? Et inversement, le fait d'enregistrer une hausse de l'indice de satisfaction n'est-il pas un élément permettant d'anticiper un maintien voire une augmentation du chiffre d'affaires ? Par ailleurs, les actionnaires sont de plus en plus exigeants et leur pouvoir de contrôle sur la

²⁶ Rémi JUËT, (2008) « La boîte à outils du manager : de la prise de fonction à la pratique quotidienne », 2^e édition, Dunod, Paris, P 60.

gestion des entreprises s'accroît. L'application des nouvelles normes comptables qui donnent plus de visibilité aux investisseurs sur les chiffres d'affaires des entreprises, montre bien l'évolution de l'esprit de ces derniers, qui peuvent plus facilement se désengager d'une entreprise si ses résultats ne leur conviennent pas. Il est beaucoup plus rassurant pour un actionnaire de voir des clients satisfaits que l'inverse.

1-1-2 : Construction de son avantage concurrentiel

« Porter²⁷ a identifié trois stratégies génériques qui sont sources d'avantages concurrentiels : la domination globale par les coûts, la différenciation et la focalisation. La pertinence de l'avantage concurrentiel dépend à la fois du type d'environnement concurrentiel auquel l'entreprise est confrontée mais aussi de ses compétences et ressources internes ». La réflexion sur l'avantage concurrentiel vient donc logiquement après la phase de diagnostic stratégique et se focalise sur un Domaine d'Activité Stratégique (DAS), ce qui n'empêche pas d'exploiter les interconnexions entre DAS afin de développer un avantage compétitif.

Selon Porter, chaque stratégie construit son avantage concurrentiel sur la base de la chaîne de valeur. L'entreprise tire un avantage compétitif des coûts s'ils sont inférieurs à ceux de ses concurrents. Le succès de cette stratégie de domination globale par les coûts dépend du degré de maîtrise des causes des coûts tout au long de la chaîne de valeur. Les facteurs d'évolution des coûts sont interdépendants et reliés à la chaîne de valeur : économies d'échelle, effets d'apprentissage et d'expérience, nature des liaisons entre les activités, niveau des interconnexions, intégration / externalisation, localisation des activités...

Les économies d'échelle résultent de la baisse du coût de revient unitaire grâce à l'étalement des charges fixes sur un volume plus important de produits fabriqués et vendus. Effet d'apprentissage : grâce à une meilleure organisation de l'activité, l'entreprise réalise des gains de productivité. Effet d'expérience : le coût unitaire total d'un produit décroît d'un pourcentage constant chaque fois que sa production cumulée au sein de l'entreprise est multipliée par deux. L'objectif de cette stratégie n'est pas forcément de minimiser les coûts mais de les optimiser grâce au management des activités dans la perspective de création de valeur pour le client.

L'objectif de la différenciation est d'acquérir une caractéristique unique, significative, lisible et valorisable à laquelle les clients attachent de la valeur. Le succès de cette stratégie dépend de la capacité de l'entreprise à facturer un « sur-prix » au client supérieur au surcoût de la différenciation.

²⁷ STEPHANE BALLAND, ANNE-MARIE BOUVIER, (2008) « Management des entreprises en 24 fiches », Dunod, Paris, P 76.

Le client n'acceptera de payer ce sur-prix que si l'offre de l'entreprise lui permet de réduire ses coûts ou d'améliorer sa performance ; il est donc important de comprendre les attentes du client et de lui signaler la valeur de l'offre de l'entreprise.

La stratégie de concentration ou de focalisation consiste à rechercher un avantage par les coûts ou par différenciation sur un segment spécifique du marché. Cette stratégie est souvent suivie par les PME qui ne disposent pas de ressources suffisantes pour couvrir tout le marché ou des compétences distinctives solides pour affronter la concurrence sur l'ensemble du marché.

À partir des travaux de Porter, le BCG a proposé une matrice d'analyse des environnements concurrentiels sur laquelle l'entreprise peut fonder la construction de son avantage compétitif. Cette matrice croise :

- les possibilités de se différencier des concurrents en fonction du degré de standardisation du marché ;
- l'importance ou la taille de l'avantage concurrentiel (AC) en fonction du caractère facilement imitable ou pas de la source d'avantage compétitif.

La source d'avantage concurrentiel est donc contingente au type d'environnement compétitif auquel l'entreprise est confrontée. La technologie joue un rôle déterminant dans la taille de l'Avantage Concurrentielle car elle permet le transfert plus ou moins rapide des compétences qui étaient l'apanage de quelques établissements leaders sur le DAS. Elle permet aussi de bénéficier des conséquences bénéfiques des effets d'apprentissage et d'expérience plus rapidement et pour un moindre volume de production.

1-2 : Analyse des potentiels motivateurs

Face à l'évolution imprévisible de l'environnement, la réorientation d'une politique générale de l'entreprise présente beaucoup de difficultés. Celles - ci viennent des conflits que la planification stratégique déclenche avec les activités habituellement profitables pour la société et ses activités novatrices. Trouver un moyen de relier les activités de l'entreprise serait un défi considérable pour chaque dirigeant. La prise de décision nécessite beaucoup de techniques à l'échelle de certains niveaux de compétence. L'entreprise aurait beau disposé d'un dirigeant de qualité de compétence supérieure, à user des outils techniques d'analyse performant favorisant une formulation adéquate des stratégies, sa réorientation serait vouée à l'échec sans la contribution directe des collaborateurs dans son exploitation.

Mais quels que soient les leaders ou les managers d'une entreprise, le monde contemporain exige d'eux l'adaptation de leur organisation face aux contraintes évolutives de l'environnement, la nécessité de savoir contrôler tout en garantissant l'équilibre du pouvoir au sein des groupes pour

préserver un esprit de compétition. Le but est d'impliquer des conduites motivantes dans la direction pour stimuler l'engagement leurs collaborateurs. En règle générale, grâce à leurs fonctions, les leaders ont la capacité de susciter chez leurs collaborateurs un dévouement particulier, un enthousiasme au travail et des efforts qu'ils n'auraient pas déployés sous l'autorité d'un autre. Arriver à motiver ses collaborateurs au travail est un processus complexe qui demande beaucoup de précautions. Cette activité fait intervenir des dimensions individuelles (image de soi, ambition....) et des caractéristiques de l'organisation (contenu des tâches, ambiance de travail,...) tout en tenant compte des différences de capacités qui existent entre les personnes ressources.

H. Mintzberg²⁸ quand à lui, nous met en garde face au danger de cacher les liens qui relient les individus et l'organisation et d'empêcher chez l'individu la possibilité de se projeter dans l'avenir et d'occuper une place. Cette pratique fragilise l'organisation, elle met en cause le mouvement de garantie et de protection qui devrait être toujours sincère au niveau des collaborateurs de l'entreprise. Ce qui ralentira en conséquence leur rendement au travail. Si l'on accorde aux collaborateurs peu ou pas du tout de possibilité d'utiliser et de développer leurs facultés et s'ils n'ont aucune occasion de prendre effectivement des responsabilités, ils adopteront un comportement qui viendra confirmer les préjugés de leurs supérieurs hiérarchiques. Ainsi, le style de direction autoritaire se trouve renforcé et le cercle vicieux se referme sur lui-même.

La motivation n'est pas un état statique, permanent. Elle n'est indépendante ni de la personnalité, ni de l'environnement. C'est un processus qui implique l'intention et l'action, l'individu et la situation et qui se poursuit dans le temps. Il est donc très important pour les dirigeants de considérer que la motivation se gère, se construit et n'est nullement un trait permanent qui assure l'effort devant tous les objectifs. Le but de la motivation est de permettre à ces collaborateurs d'exécuter volontairement ce que l'on attend d'eux et de ses fonctions sans les ordonner à le faire et cela requiert une réflexion éthique des pratiques de gestion des Ressources Humaines.

Plus la société augmente de volume, plus son environnement devient plus confus. L'entreprise est obligée de renforcer son groupe de personnels ressources avec des individus de catégories socio – professionnelles et d'origine très différentes selon leur compétence. Sans une prise de décision appropriée, l'atteinte d'un objectif n'aboutirait pas à sa juste valeur. On aurait beau fixer des objectifs, mais sa réussite dépendra étroitement de la bonne exécution de sa stratégie de mise en œuvre. Etudier le travail d'un chef responsable met en lumière son rôle central dans le processus de décision concernant son unité. En vertu de l'autorité qui lui confère son statut, seul le chef hiérarchique peut

²⁸ MINTZBERG H. (1982) « Structure et dynamique des organisations », Paris, Editions d'organisation, P 45.

engager son unité à adopter une nouvelle ligne de conduite. Lui seul possède l'information complète qui va guider la stratégie de son équipe.

Section 2 : Validation des hypothèses et réponses à la problématique

Compte tenu des résultats obtenus de nos recherches, les entrepreneurs malgaches qui veulent se lancer dans la recherche d'un avantage concurrentiel durable devraient d'abord s'assurer des compétences de son organisation à pénétrer le marché. Il sont tenu de trouver des situations favorables face à leur environnement et de profiter des compétences que ce soit technique ou professionnelle du personnel impliqué dans son système de gestion en général et surtout à comprendre la situation de son environnement en particulier pour pouvoir le transformer à leur avantage. Une fois ces préalables établis, les compétences techniques de l'entreprise doivent être renforcées par des formations adaptées, impliquant aussi bien son manager que ses équipes. Ces formations devront être orientées surtout vers la compréhension de l'utilité de la qualité dans les processus de recherche de bénéfice de la société.

Pour optimiser les résultats globaux de l'entreprise à court, moyen et long terme, les dirigeants malgaches pourront également prévoir un appui au développement des compétences de ses subordonnés par le coaching.

Nous avons posé les deux hypothèses suivantes : La responsabilité la plus importante des managers est de choisir et de répandre dans l'entreprise un domaine de compétences lequel sera une source d'avantage concurrentiel durable (Hypothèse 1). L'environnement général de l'entreprise joue un rôle très important dans la mise en œuvre des techniques nécessaires permettant la formulation efficiente des stratégies (Hypothèse 2).

Alors, le succès d'une entreprise se mesure par sa capacité de dégager un bon résultat d'exploitation. Donc notre objectif est de chercher un moyen de rassembler tous les atouts de l'entreprise afin d'en dégager des bénéfices et surtout d'acquérir un avantage concurrentiel durable à l'entreprise par le biais du management de qualité adoptant des stratégies efficientes.

2-1 : Validation des hypothèses

A l'issue de ce chapitre, les résultats obtenus, donne en premier lieu une description claire de la pratique des dirigeants malgaches durant le management de leur entreprise, et en second lieu la compréhension de l'utilité de la collaboration interpersonnelle durant l'administration de la société par les managers et les responsables chargés de la mise en œuvre des stratégies et des politiques générales. Cependant il est possible que cette étude ait eu des insuffisances d'ordre méthodologique malgré les précautions prises pour minimiser les risques d'erreurs. Il n'est pas exclu que certains maladroits aient

pu se glisser tout au long de la réalisation de l'étude. D'abord par les diverses déformations dues à la non-assistance des enquêtés pour répondre exactement à notre questionnaire, ensuite par l'interprétation donnée aux questions par chacun des répondants. De plus, le dépouillement d'un grand nombre de questions ouvertes présentes dans le questionnaire a peut-être augmenté les biais et rendre impossible la vérification des hypothèses.

La connaissance, des types des méthodes et des outils que les managers malgaches utilisent durant leur exploitation, nous a permis de constater que les éléments nécessaires pour apporter un début de formalisation de la pratique du management dans les entreprises malgaches montre une tentative d'optimisation de la qualité des résultats. Les deux hypothèses émises pour expliquer et comprendre les bonnes manières pour arriver à trouver un avantage concurrentiel durable pour la société, tel qu'il est pratiqué dans le contexte malgache, n'ont pas pu être vérifiées. Ces résultats bien que décevants à priori trouvent leurs explications dans des limites d'ordre méthodologique et conceptuel. Les limites liées à la méthodologie portent à la fois sur l'instrument de mesure utilisé, le traitement des données effectué, la taille et le choix de l'échantillon.

En effet, dans le questionnaire soumis aux répondants, les variables d'intérêt principal étaient mesurées par une échelle de mesure nominale qui ne tient pas compte de la variation du comportement des répondants. De plus, le critère de segmentation qui était basé sur le choix des répondants en fonction de leur domaine d'activité n'a pas été pris en compte dans l'analyse des données. Ils auraient peut être apporté des informations intéressantes pour comprendre la pratique du management par les dirigeants malgaches. Par contre, le grand nombre de questions ouvertes a certes permis d'obtenir le point de vue du plus grand nombre, sans une restriction des réponses mais a rendu très difficile le dépouillement. Il s'agit là des manquements indéniables qui auraient pu changer les résultats.

Finalement, le choix de l'échantillon était loin d'être parfait non qu'il soit non probabiliste, mais plutôt parce que sa composition n'était pas très homogène malgré les efforts réalisés dans ce sens. Par conséquent, l'élaboration d'un échantillon représentatif aurait pu avoir une influence sur le résultat des hypothèses. En ce qui concerne les limites de l'étude, plusieurs variables ont été omises notamment celles relatives à la formation de base des répondants ainsi que les informations sur les autres intervenants à savoir : les actionnaires, les consultants externes et les représentant de l'Etat.

Compte tenu de la rareté d'études visant à optimiser l'effet de la pratique du management dans le contextes malgaches afin qu'elle cesse d'être un effet de mode pour s'impliquer véritablement dans le processus de développement par un appui pertinent, efficace et efficient au management des entreprises, on ne peut qualifier cette étude que d'exploratoire. Le manque de résultats probants induit automatiquement des recherches futures intéressantes qui pourront s'appuyer sur cette étude. Celles-ci devraient en premier lieu remédier aux limites que nous avons évoquées plus haut. Nous pensons

qu'elles devraient être orientées vers la recherche des éléments pertinents susceptibles d'influencer favorablement l'environnement des entreprises malgaches sur lequel les managers devront s'appuyer pour améliorer la qualité des résultats, ainsi que les effets à court, moyen et long terme de leur administration.

Les dirigeants malgaches ignorent néanmoins quelques manipulations qui pourraient être sources d'avantage concurrentiel pour leur entreprise. Mais au fond, ils sont très conscients du courant des relations humaines qui montrent que le bien-être des individus joue un rôle dans la réussite et l'efficacité des équipes et de l'organisation. Une certaine conception humaniste de l'organisation se développe. Malheureusement les entreprises malgaches ne cherchent pas davantage à intégrer l'approche humaniste dans leur fonctionnement. Les investissements privilégient plus souvent les aspects techniques dont la rentabilité est plus facilement mesurable. Par ailleurs, les réflexions et recherches sont menées selon des axes différents. Les pays développés tiennent compte de la dynamique des groupes et les approches centrées sur l'individu. Ici à Madagascar la dynamique de groupe s'inscrit dans une réflexion sociopolitique où la psychanalyse est très présente.

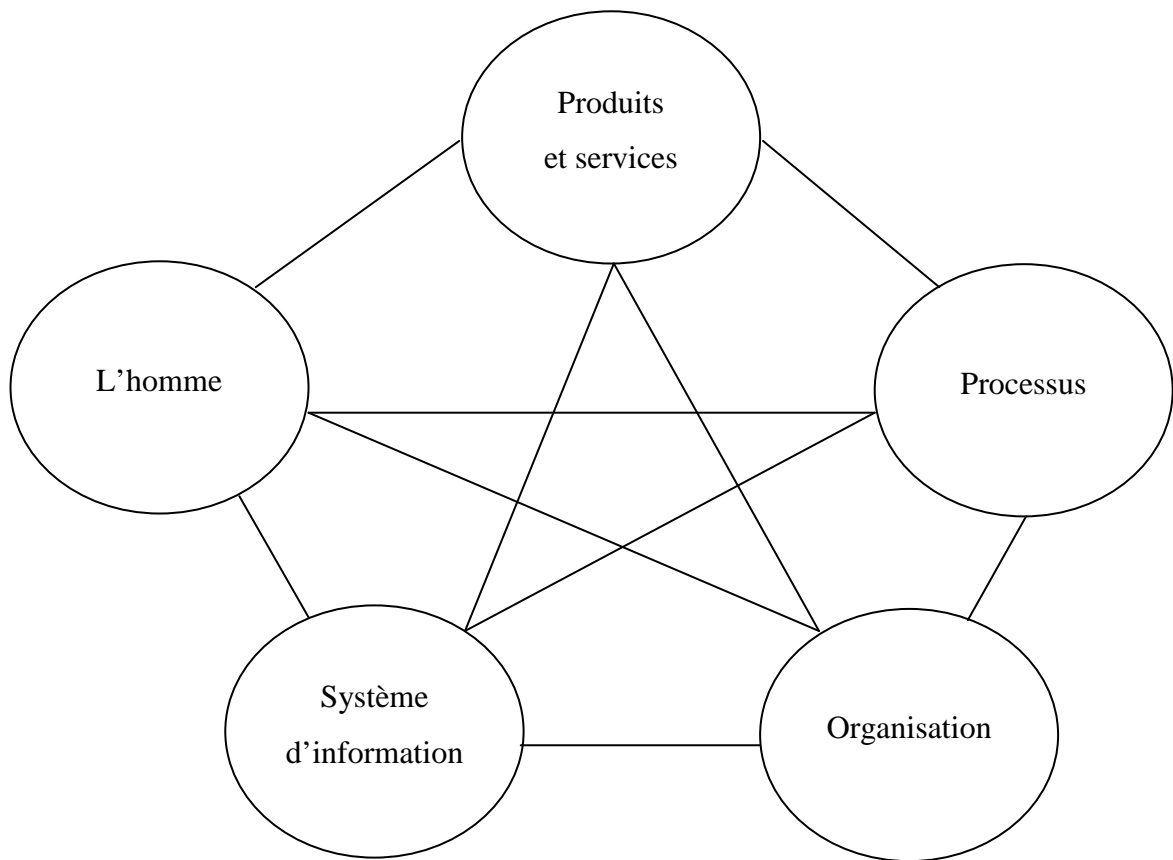
Bref, malgré tout, nos hypothèses ne sont pas évidentes.

2-2 : Réponses à la problématique

Pour améliorer leur fonctionnement, assurer leur développement et l'innovation, les entreprises disposent aujourd'hui de cinq leviers essentiels²⁹ : les produits et services ; les processus ; l'organisation ; les systèmes d'information et l'Homme. Les nouvelles technologies de l'information et les comportements humains sont déterminants. Au cœur d'une action collective nouvelle, ils étendent l'efficacité et la productivité des organisations orientées vers le client. Ces cinq leviers forment un système complexe et cohérent.

²⁹ Alain DULUC, (2008) « Leadership et Confiance, Développer le capital humain pour des organisations performantes », Préface de Will Schutz, 2e édition, Dunod, Paris, P 15.

Figure 3: Les cinq leviers de développement et d'innovation



Source : **Alain DULUC, (2008)**

- **Les produits et les services**

Le premier levier de développement concerne les produits et les services à améliorer ou à créer. En l'occurrence, le génie des hommes et de ses techniques permet d'analyser, d'améliorer, d'innover et d'inventer. L'idée est de proposer aux consommateurs des produits satisfaisant tout leurs besoins.

- **Les processus**

Le deuxième levier concerne les processus de production mis en œuvre pour la réalisation des produits et des services. Les normes qualité sont là pour garantir au client la parfaite maîtrise de ces mécanismes. Optimiser l'ensemble des processus et leur articulation permet d'assurer la conformité des produits et de minimiser les coûts. La démarche qualité s'intéresse à l'amélioration permanente des processus plutôt qu'à celle des produits. La compétitivité de l'entreprise se situe sur la cohérence des processus et des interfaces entre métiers. Ainsi le choix de la bonne organisation est un enjeu stratégique majeur au même titre que la mobilisation de l'ensemble du personnel.

- **L'organisation**

Le troisième levier concerne l'adaptation de l'organisation pour faire face aux nouveaux enjeux. Il s'agit ici de faire évoluer la structure de l'entreprise. Les nouvelles technologies (dont celles de l'information), la recherche permanente de la satisfaction du client et de ses nouveaux désirs poussent l'entreprise à modifier son organisation. L'important n'est plus le management des hommes mais le management des processus.

- **Le système d'information**

Le quatrième levier est le système d'information. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) sont maintenant au cœur de l'entreprise et permettent de la reconsidérer. La bonne coordination entre les actions de ces cinq leviers est fonction de la compétence directe du dirigeant qui gère la société.

En guise de solution, les dirigeants compétents dans le cadre de la gestion des organisations doivent combiner les aptitudes de leadership et du management dans les rôles qu'ils développent afin de minimiser les risques qui pourraient nuire à la conquête des parts de marché de l'entreprise.

Les firmes ont besoin de managers et de leaders pour exister et prospérer. Mais dans un grand nombre d'entreprises, la « mystique managériale » semble régner, favorisant le développement des managers. Autrement dit, des personnes soucieuses de maintenir l'ordre et la stabilité de l'organisation. Leur éthique du pouvoir privilégie le leadership collectif et tend à éviter la prise de risque. Ces mêmes entreprises doivent trouver un moyen de former à la fois de bons managers et de bons leaders. Privés d'un cadre organisationnel solide, même les leaders les plus talentueux peuvent échouer, décevoir leurs collaborateurs et accomplir finalement très peu. Or, sans l'apport de la culture entrepreneuriale, qui apparaît lorsque les leaders prennent la direction de l'organisation, l'entreprise ne pourrait que stagner et perdre rapidement son pouvoir compétitif.

La problématique se pose comme suit : Le management d'entreprise repose-t-il sur la création d'un environnement interne favorisant sa croissance et son adaptation à l'environnement externe dans la recherche d'un avantage concurrentiel ?

Tout en respectant ces cinq leviers essentiels, les dirigeants peuvent adopter des stratégies de management de qualité maîtrisant ces environnements généraux dans le but d'être toujours compétitifs.

Dans cette dernière partie, même si nos hypothèses ne sont pas validées, nous avons pu démontrer par les études effectuées que les dirigeants malgaches sont compétents et très compétitifs face aux environnements entrepreneuriales à Madagascar mais pourquoi pas internationalement ?

CONCLUSION

Au sein d'une organisation figée par le conservatisme et l'inertie, le pouvoir succède au pouvoir à travers la formation d'une lignée de managers plutôt que de leaders individuels. Paradoxalement, cette éthique génère une culture bureaucratique au sein de l'entreprise, réputée être pourtant le dernier bastion dressé contre l'ingérence et le contrôle bureaucratique. Dans leurs activités quotidiennes, les dirigeants des entreprises se sont confrontés à des multiples choix des axes stratégiques pour le développement. En règle générale, les dirigeants qui optent pour l'axe compétence couvrent un terrain plus large que ceux de toute autre catégorie, car ils ne s'impliquent pas autant dans le détail des opérations. Ils s'attachent plutôt à délimiter les politiques maisons qui renforcent les compétences de leurs entreprises. En effet, prendre une décision judicieuse dans un environnement évoluant et arriver à mettre en œuvre des stratégies plus compétitive face aux exigences du marché et à la concurrence exigent des dirigeants le maximum de compétence. Il n'existe pas de méthode unique et optimale pour gérer une entreprise. En absence d'une solution universelle, chaque entreprise est unique et doit trouver seule sa propre vérité. Ce n'est pas ainsi que nous voyons les choses. Pour nous, entre une solution valable pour tous et une différente pour chacun, il existe une voie médiane qui permet de repérer divers types de gestion correspondant à divers types de défis.

La réussite des opérateurs économiques actuels résultent d'un phénomène multidimensionnel. Une grande partie des défis consistent à se baser sur la parfaite maîtrise de l'environnement tant externe qu'interne. Des différentes théories sont à la disposition des différents dirigeants des entreprises pour les aider à prendre tout au long de leur exploitation une adéquation d'une décision par rapport à des différentes contraintes qui les font obstacle.

Créer de la valeur pour une entreprise n'est pas une chose simple, Nous l'avons bien vu dans cet ouvrage, il faut prendre en compte des éléments techniques et comportementaux, concilier des visions parfois opposées, gérer des équilibres, connaître et mettre en œuvre bon nombre d'outils d'analyse (SWOT, BCG, PESTEL, Les cinq forces de Porter, la reconfiguration des processus,...), suivre les résultats et déterminer des indicateurs pertinents, ... etc.

Le maître mot reste l'approche par processus qui nécessite, entre autres, une alliance des compétences et des pilotages de processus à de nombreux profils : les marketeurs, les responsables administratifs et financiers, les responsables de la R.H et les gestionnaires, etc. Notre conviction est que la création d'un avantage concurrentiel durable pour une société ne peut être efficace que par l'approche processus qui satisfait à la fois les clients et les actionnaires. Bien que ce ne soit pas un livre de management au sens strict, cet ouvrage se doit, en conclusion, d'insister sur le nécessaire bénéfice que la création de valeur doit apporter aux salariés qui comptent autant, pour la pérennité de l'entreprise, que les deux autres forces en présence. Nous rappelons que le bénéfice pour l'actionnaire,

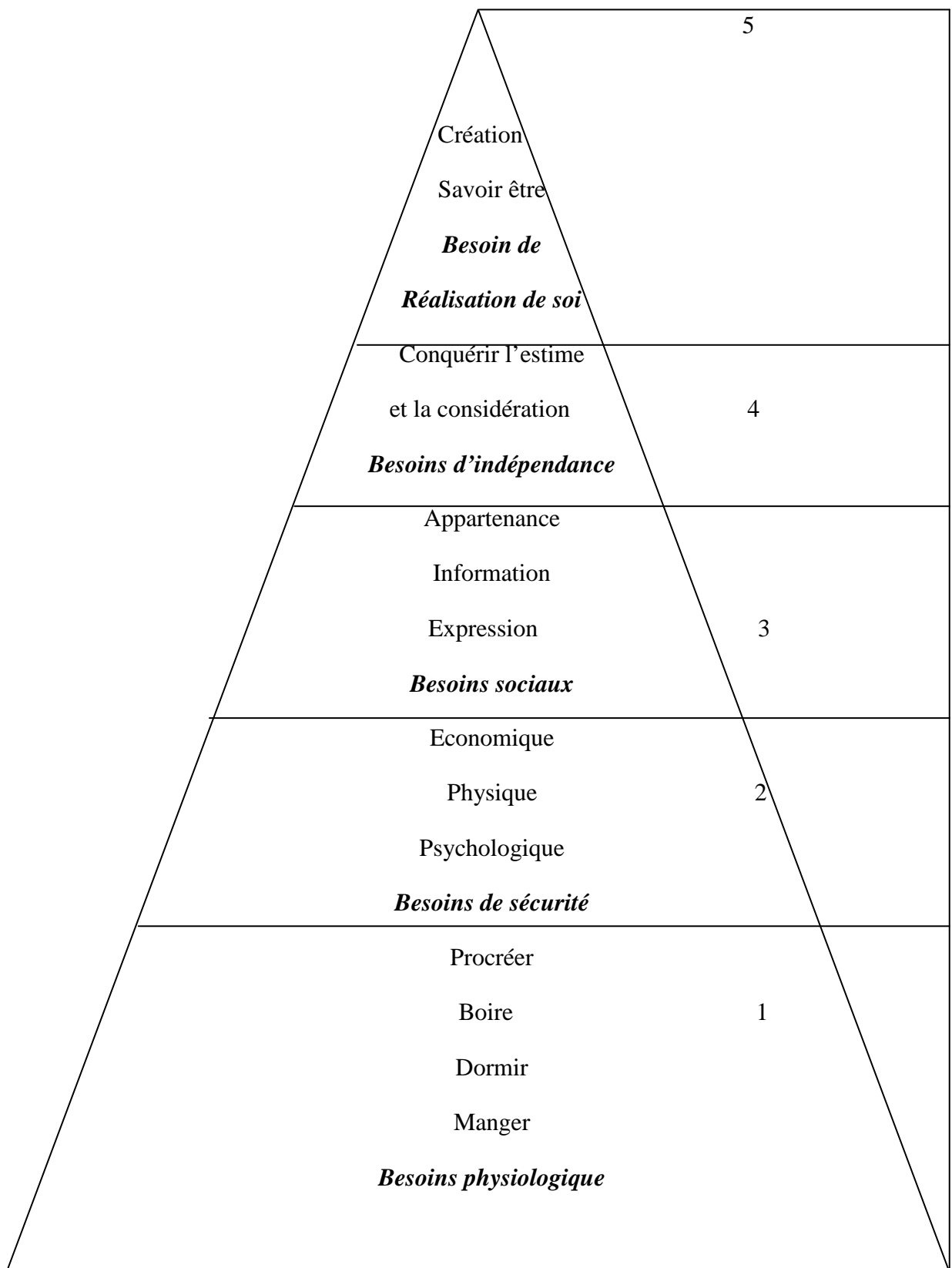
c'est la valeur de l'action, pour le client c'est la valeur du produit et pour le salarié, c'est la valeur du travail. Certainement cette notion revêt aussi bien un aspect financier que personnel et humain. Le salarié qui recherche un accomplissement dans son travail aimerait voir sa fibre créative reconnue. Donc, créer de la valeur pour les salariés, c'est donc aussi valoriser leur potentiel de créativité sans lequel l'entreprise ne pourrait répondre durablement aux évolutions et aux exigences du marché. Depuis le début de ce nouveau siècle, le contexte des entreprises se caractérise par un niveau d'exigence accru des clients, des actionnaires et des collaborateurs. Pour y répondre, les entreprises ont mis en place des organisations et des processus performants mais plus complexes intégrant les dimensions internationales, multiculturelles, matricielles et même virtuelles.

Dans cet environnement émergent de nouveaux enjeux managériaux, tels que privilégier l'essentiel, favoriser l'initiative pour l'innovation, généraliser l'autonomie, promouvoir la synergie transversale et de réseau. Les méthodes de travail devront être améliorées par rapport au contexte qui se complexifie, mais reposent paradoxalement de plus en plus sur l'investissement personnel de chacun. L'individu par sa posture, par son savoir-faire relationnel, par sa souplesse d'adaptation et par son leadership, contribue à rendre la performance des organisations optimales et permet l'atteinte d'objectif toujours plus ambitieux.

Être au sommet d'une organisation aujourd'hui n'est plus simplement transmettre des ordres et veiller à leur application, être manager c'est apporter plutôt plusieurs énergies qui permettent à chacun des parties prenantes de la société de réussir. Le management d'une équipe est plus exigeant aujourd'hui qu'autrefois. Bien connaître ses collaborateurs, savoir mettre en valeur leurs succès, considérer avec attention leur travail de tous les jours, les aider à progresser, enrichir leurs compétences, animer les temps collectifs, sanctionner l'inadmissible, sont autant d'actions qui devraient faire partie des quotidiens de chaque dirigeant. Plus encore, le management d'aujourd'hui se trouve dans l'obligation de réussir sur tous les plans: atteindre les objectifs fixés, servir parfaitement les clients et devront répondre aux exigences de qualité.

ANNEXES

Annexe I : Pyramide des besoins de Maslow



Source : LEVY- LEBOYER C. « la motivation dans l'entreprise », Paris, Edition d'Organisation,

1998.

Annexe II : Questionnaire d'enquêtes

I - Degré de compréhension de l'intérêt de la fonction de direction dans une société.

1- D'après vous, c'est quoi diriger une entreprise ? Comment définissez-vous la fonction de direction ?

► Processus continu de collecte et d'analyse des données relatives aux indicateurs de performance qui vise à comparer le degré de succès des interventions tout au long de l'exploitation de l'entreprise.

► Fonction de gestion continue qui vise en premier lieu à offrir aux administrateurs et aux principales parties prenantes de l'entreprise une rétroaction régulière et des indications précoces le progrès ou son absence durant la recherche des résultats.

► Collecte des informations quantitatives et qualitatives par rapport à des indicateurs préétablis afin de mesurer les progrès réalisés durant la mise en œuvre des programmes et leur impact. Il contribue aussi à prendre des décisions efficaces permettant d'exécuter efficacement les programmes de travail de l'entreprise.

2- En se référant à vos expériences, énumérez nous les différents styles de direction que vous connaissez.

.....
.....
.....

2.1- Laquelle de ces styles de direction qualifiez-vous votre style ? Pourquoi ?

.....
.....
.....

2.2- D'après vous comment un manager dirige-t-il son entreprise ? Pourriez-vous nous définir ses points forts et ses points faibles ?

.....
.....
.....

POINTS FORTS	POINTS FAIBLES

2.3- Comment un leader dirige-t-il son entreprise ? Pourriez-vous nous définir ses points forts et ses points faibles ?

.....
.....
.....

POINTS FORTS	POINTS FAIBLES

3- Etant un chef dirigeant d'une entreprise, comment pensez –vous procéder pour arriver à une prise de décision efficace? Parmi vos méthodes, quelles sont les mesures correctives nécessaires pour permettre l'adéquation de la stratégie adoptée à l'organisation générale de la société ?

.....
.....
.....

II - Mécanisme de mise en œuvre et identification des compétences directionnelles des dirigeants.

4- D'après vos expériences, quels sont les dispositifs nécessaires à prendre pour permettre à l'entreprise une exploitation sereine ?

.....
.....
.....

5- Des outils de gestion sont-ils utilisés durant votre exploitation ?

- ▶ Oui
- ▶ Non

6- Pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

7- Un système de contrôle et de suivi est-il mis en place dans les projets dans lequel votre entreprise intervient ?

► Oui

► Non

- Si oui passez à la question suivante

- Si non pourquoi ?

.....

.....

.....

8- Comment est réalisé ce système durant la mise en œuvre des projets de l'entreprise ?

.....

.....

.....

9- Avec quelle fréquence est-il réalisé ?

► Journalière

► Hebdomadaire

► Mensuelle

► Trimestrielle

10- D'après vous, comment vos collaborateurs le prennent-ils ?

.....

.....

.....

11- Quelles sont vos méthodes pour stimuler la collaboration entre votre personnel ?

.....
.....
.....

12 – Pourquoi avez vous choisi ces méthodes ? Pensez-vous que ces méthodes sont suffisantes pour garantir un résultat annuel satisfaisant pour votre société? Expliquez- vous.

- ▶ Oui
- ▶ Oui, certainement
- ▶ Non pas suffisamment
- ▶ Pas du tout

.....
.....
.....

13- Etant un chef dirigeant d'un entreprise, voulez-vous nous donner quelques conseils pratiques et nécessaires pour réussir la gestion des ressources humaines tout au long de l'exploitation de la société ?

.....
.....
.....

14- A votre avis, quels sont les dispositifs nécessaires permettant de maximiser les rendements des ressources d'exploitation de l'entreprise ?

.....
.....
.....
.....

15- Tout au long de votre exploitation, évaluez-vous les compétences techniques de vos collaborateurs ? Expliquez- vous.

.....
.....
.....

III- Les facteurs d'orientation stratégique

16- Afin de préparer sa stratégie, l'entreprise doit elle recueillir l'attente de ses salariés, de ses actionnaires et de ses clients ?

- VRAI
- PAS FORCEMENT

17- Pourquoi ?

.....
.....
.....

18- La stratégie est :

- l'affaire de tous ;
- communiquée à tous ;
- l'affaire des « stratèges » ;
- revue chaque année.

- Pourquoi ?

.....
.....

19- Il convient de ne pas négliger les investissements pour un produit ou un service, dans les cas suivants, à votre avis comment gérer vous vos portefeuilles d'activité pour ces produits suivant ?

- vache à lait ;
- dilemme ;
- étoile ;
- poids mort.

20- La pérennité d'une entreprise repose uniquement sur le fait de satisfaire ses actionnaires.

- VRAI
- FAUX

- Expliquez-vous.

.....
.....
.....

22 - Pour diminuer les coûts de dysfonctionnements générés par un changement, l'entreprise utilise l'analyse de la valeur.

- VRAI
- FAUX

- Expliquez-vous.

.....
.....

23- Pour identifier les causes d'un dysfonctionnement, vous utilisez :

- le brainstorming ;
- l'analyse FFOM ou SWOT ;
- l'analyse PESTEL ;
- l'analyse des cinq forces de Porter.

24- Une action d'amélioration permanente et efficace permet forcément d'éliminer :

- l'effet et le cause d'un dysfonctionnement ;
- des ressources inutiles en l'occurrence des dépenses inutiles ;

- exprimez-vous,

.....
.....
.....

MERCI POUR VOTRE COLLABORATION !

BIBLIOGRAPHIE

- A. D. CHANDLER, (1962), « Strategy and Structure » Jr, M.I.T. Press, Cambridge, Mass. P 06.
- A.N.C.E. (Agence Nationale pour la Création de l'Entreprise), (1990), « Créer ou Entreprendre une Entreprise », édition A.N.C.E, 545 pages, P 157.
- ALAIN DULUC, (2008) « Leadership et Confiance, Développer le capital humain pour des organisations performantes », Préface de Will Schutz, 2e édition, DUNOD, Paris, P 15.
- IGOR ANSOFF .H, (1986), « Competitive Strategy Analysis on the personnel computer, the journal of business strategy », Londres, hiver 1986, Vol 06, P 28-36.
- IGOR ANSOFF H, (1989) « Stratégie du développement de l'entreprise : une approche Méthodologique du management stratégique dans le dernier quart du XXème siècle », traduit par Bernadette Hou, révisée par MARIE WAQUET, Paris, les éditions d'organisation, P 138.
- IGOR ANSOFF.H. (1979) « Strategic Management » Macmillan, Londres, P.05
- MICHEL BARABEL, OLIVIER MEÏER, THIERRY TEBOUL, (2008), « Les fondements du management », Paris, Edition DUNOD, P 28.
- MINTZBERG H. (1982) « Structure et dynamique des organisations », Paris, Editions d'organisation, P 45. http://www.profecogest.com/economie_entreprise.html
- REMI JUËT, (2008) « La boîte à outils du manager : de la prise de fonction à la pratique quotidienne », 2^e édition, DUNOD, Paris, P 60.
- STEPHANE BALLAND ET ANNE-MARIE BOUVIER, (2006) « Management des entreprises en 24 fiche », Paris, édition Dunod, P 01, 05, 21, 27, 28, 76.
- THIERRY G, TRABELSI M, (2008) « Vers un management par les processus », Dunod, Paris, P 03, 27,55, 56, 57.
- THOMAS J. PETERS et ROBERT H. WATERMAN (1983), « le prix de l'Excellence », inter éditions, paris, P 58.
- URFER S, (2003) « questions actuelles ; tantely amam-bahona » Foi et Justice, Ambazotany, P 267.

WEBOGRAPHIE

- <http://www.b2b-marketing.fr/1-5-forces-de-porter.php>
- <http://123business-fr.com/analysePEST.aspx>
- http://fr.wikipedia.org/wiki/Analyse_PEST
- www.qse-france.com/article/analyse-swot-ffom - France
- www.sales-mkg.org/pdf/matrice_bcg.pdf

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	A
RESUME.....	C
ABSTRACT.....	D
LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES.....	F
LISTE DES FIGURES	G
LITE DES TABLEAUX	G
INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : DEFINITION DES CONCEPTS, OUTILS THEORIQUES D'ANALYSE ET METHODOLOGIE D'APPROCHE.....	5
CHAPITRE I : DEFINITIONS DES CONCEPTS ET OUTILS THEORIQUES D'ANALYSES.	6
Section 1 : Définitions des concepts	6
1-1 : Management	6
1-1-1 : Management stratégique	7
1-1-2 : Management opérationnel.....	7
1-2 : Entreprise.....	8
1-3 : Stratégie, politique.....	9
Section 2 : Outils théoriques d'analyse	11
2-1 : Trouver un avantage concurrentiel	11
2-1-1 : Analyse sectorielle	12
2-1-2 : Analyse environnementale	16
2-2 : Examen stratégique sur le couple produits/marché	19
CHAPITRE II : METHODOLOGIE D'APPROCHE.....	25
Section 1 : Préparation de l'étude	25
1-1 : Phase exploratoire	26
1-2 : Phase de quête des données	27
Section 2 : Traitement des données.....	30
2-1 : Phase de traitement des résultats des enquêtes	30
2-2 : Analyse des données.....	31

PARTIE II : ETUDES DES VARIABLES: ANALYSES DES PRATIQUES ET ORIENTATION STRATEGIQUE DES ENTREPRISES MALGACHES.....	34
CHAPITRE I : PRESENTATION ET ANALYSE DESCRIPTIVE DES RESULTATS.....	34
Section 1 : Compréhension de l'intérêt de la fonction de direction dans une entreprise.....	35
1-1 : Différents styles de direction.....	35
1-2 : Styles qualifiants de direction.....	36
1-2-1 : Le type de direction d'un manager et les diagnostics de son importance	36
1-2-2 : Le style de direction d'un leader et les diagnostics de son importance	37
1-3 : La prise de décision et les mesures correctives nécessaires.....	37
Section 2 : Analyse des compétences directionnelles	38
2-1 : Mécanisme de mise en œuvre.....	39
2-2 : Orientation stratégique des entreprises malgaches	42
CHAPITRE II : ETUDE COMPARATIVE DES DONNEES.....	47
Section 1 : Discussions sur l'ouverture des résultats	48
1-1 : Analyse stratégique des organisations des entreprises malgaches.....	49
1-1-1 : Gestion de marché.....	52
1-1-2 : Construction de son avantage concurrentiel.....	53
1-2 : Analyse des potentiels motivateurs	54
Section 2 : Validation des hypothèses et réponses à la problématique	56
2-1 : Validation des hypothèses	56
2-2 : Réponses à la problématique	58
CONCLUSION.....	61
ANNEXES.....	63
ANNEXE I : PYRAMIDE DES BESOINS DE MASLOW	I
ANNEXE II : QUESTIONNAIRE D'ENQUETES	II
BIBLIOGRAPHIE.....	VIII
WEBOGRAPHIE.....	IX

