

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	I
SOMMAIRE.....	II
LISTE DES ABREVIATIONS	III
LISTE DES TABLEAUX.....	IV
INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE: LE CONTEXTE THEORIE DE LA RECHERCHE.....	5
CHAPITRE I: THEORIE DE LA STRATEGIE.....	5
Section 1: La notion de strategie d'Entreprise.....	5
Section 2 : Typologie strategique comportementale.....	13
CHAPITRE II : LES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE.....	21
Section 1 : Notion de performance	21
Section 2 : Different type de la performance	30
DEUXIEME PARTIE : LE CADRE PRATIQUE DE LA RECHERCHE	39
CHAPITRE III : DEMARCHE DE L'ETUDE	38
Section1 : Methodologie de la recherche.....	38
CHAPITRE IV : RESULTATS DE LA RECHERCHE.....	45
Section 1 : Verification des hypotheses	46
Section 2 : Discussion et recommandations	56
CONCLUSION.....	76
BIBLIOGRAPHIE.....	i
WEBOGRAPHIE	ii
ANNEXES.....	iii
TABLE DES MATIERES.....	xiv
RESUME ANALYTIQUE	

LISTE DES ABREVIATIONS

ANOVA	: ANalysis Of VAriance
DAF	: Directeur Administratif et Financier
DDL	: Degré De Liberté
DRH	: Directeur de Ressources Humaines
F	: Fréquence
FIERMADA	: Foire Internationale d'Economie Rurale à Madagascar
MPE	: Maison de Petite Elevage
PME	: Petite et Moyenne Entreprise
SA	: Société Anonyme
SARL	: Société Anonyme a Responsabilité Limité

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1: Les déterminants de la complexité l'environnement.....	47
Tableau n° 2: Les mobiles de l'incertitude de l'environnement concurrentiel.....	47
Tableau n° 3: Les déterminants du dynamisme environnemental	48
Tableau n° 4: Les déterminants de turbulence environnementale	49
Tableau n° 5: Le classement des acteurs par la turbulence.....	50
Tableau n° 6: Degré d'incertitude des acteurs.....	51
Tableau n° 7: Stratégies utilisées	52
Tableau n° 8: Stratégie de développement du marché.....	52
Tableau n° 9: Classement des stratégies classiques.....	53
Tableau n° 10: Responsable de choix des indicateurs	54
Tableau n° 11: Nature des indicateurs	54
Tableau n° 12: L'indicateur qualitatif	55
Tableau n° 13: Critères de choix.....	55
Tableau n° 14: La difficulté de mesure de performance	56
Tableau n° 15: La complexité de l'environnement.....	57
Tableau n° 16: Le dynamisme de l'environnement.....	58
Tableau n° 17: La turbulence de l'environnement	58
Tableau n° 18: Tableau ANOVA de la difficulté et les caractéristiques l'environnement.....	59
Tableau n° 19: Tableau de coefficient.....	60
Tableau n° 20: Tableau ANOVA de la difficulté et les acteurs	61
Tableau n° 21: Tableau de coefficient.....	62
Tableau n° 22: Tableau ANOVA de l'incertitude et les acteurs environnementaux	63
Tableau n° 23: Tableau de coefficient.....	63
Tableau n° 24: Les types de stratégies et le secteur d'activité.....	64

Tableau n° 25: Les choix de stratégies selon l'environnement.....	65
Tableau n° 26: Les choix de la stratégie selon le changement.....	65
Tableau n° 27: Critères de choix.....	66
Tableau n° 28: Les choix de la stratégie et ces objectifs	66
Tableau n° 29: Tableau ANOVA de la stratégie et l'incertitude de l'environnement	67
Tableau n° 30: Tableau de coefficient.....	68
Tableau n° 31:L'élaboration des indicateurs.....	69
Tableau n° 32: élaboration d'indicateur et la difficulté de l'environnement	69
Tableau n° 33:L'utilité de la mesure de performance	70
Tableau n° 34: Tableau récapitulatif des critères de choix par rapport aux opinions positives sur l'environnement de l'entreprise.....	71
Tableau n° 35: Les natures des indicateurs par rapport au cycle de vie de produite et la diversité des critères de mesure	71

INTRODUCTION

Les orientations globales, les objectifs généraux pris par les entreprises au regard de l'environnement dans lequel elles évoluent rencontrent une très forte concurrence. L'environnement, qui se définit comme le lieu où s'élaborent des décisions essentielles et contraignantes pour le devenir de l'organisation.

La ressemblance de la matérialisation des orientations de politique générale ainsi que les objectifs définis clairement dans le cadre de la formulation indispensable des moyens matériels et humains à mettre en œuvre conduisent inévitablement à la concurrence.

De ce fait, l'entreprise doit décrire sa position concurrentielle, son endurance (au sens gestionnaire de ce mot), et sa capacité à devancer ses concurrents qui peuvent être nombreux. La comparaison en terme de taille y est de mise ; aussi bien au niveau de la part de marché que dans le domaine de la stratégie. Les clients achètent dans des entreprises différentes et leur choix est fixé d'une manière minutieuse.

Ces contextes obligent les entreprises de toutes sortes à être compétitives dans le cadre de l'exercice de leurs activités. L'élaboration d'une stratégie concurrentielle est l'un des éléments nécessaires dans ce contexte. Il s'agit même d'une démarche incontournable à la prise de décision face aux menaces et aux opportunités qui pourraient se présenter. En effet, si l'entreprise ne prend pas en considération la concurrence, elle ne va pas assurer sa pérennité. (Quant aux opportunités, elles permettent de mettre à jour la qualité du produit en fonction des nouveaux besoins des clients). Aussi, cette situation conduit-elle à l'adoption d'objectifs et de visions à court et à long terme, qui traduisent la pérennisation.

Par ailleurs, de la stratégie dépend la politique. La stratégie, en elle-même, détermine les actes qui permettent d'atteindre le but qui a été préalablement défini et la politique de l'entreprise est à déterminer en fonction de l'augmentation des profits. Ce qui constitue l'un des objets de la présente étude.

D'autre part, face à un environnement changeant, les entreprises doivent sans cesse imaginer de nouveaux processus de production et de nouveaux produits.

Pour toute entreprise, l'avenir pose ainsi un problème. Tous les responsables doivent se doter d'un titre performant leur permettant d'affronter cette dure concurrence avec beaucoup de sérénité. Chaque entreprise doit donc disposer d'une bonne stratégie lui

permettant le choix des chemins et la mise en œuvre des moyens pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée.

Il s'agit donc de rompre avec des organisations trop marquées par la routine et les cloisonnements afin d'être plus efficace. L'organisation des transactions permet la mondialisation d'expertises différentes qui sont combinées les unes avec les autres en vue d'un objectif.

Appliquée dans le domaine militaire, la notion de la stratégie concernée « choix du moyen le plus approprié pour atteindre un objectif, tenant compte de la réaction anticipée de l'adversaire »¹. La stratégie consiste alors à planifier la destruction de ses ennemis par un usage efficace des ressources.

Autant pour une entreprise, la stratégie est un choix dans l'attribution des ressources rares (hommes, temps, finance) à ses diverses activités. C'est l'art de construire des avantages durablement rentables, d'utiliser le temps pour se constituer des atouts, des supériorités comme l'innovation, les verrouillages (brevets, savoir-faire), la dimension, la flexibilité (savoir modifier une orientation, savoir arrêter une activité avant l'accident) et la réduction de l'incertitude (étude, capacité d'anticipation,)

Ainsi, la problématique se pose sur l'élaboration d'une stratégie efficace qui assure des résultats performants des PME en d'autres termes : « **En quoi la mesure de la performance et la stratégie d'une PME pourraient-elles être corrélées dans un environnement concurrentiel ?** ». De cette question principale découle des sous-questions suivantes:

- Quelles sont les facteurs qui influent sur l'élaboration de la stratégie d'une entreprise face à un environnement concurrentiel?
- Comment les PME procèdent-elles à l'élaboration et au choix des indicateurs de mesures de performance de leurs résultats?

Nous avons alors établi comme hypothèse de travail :

- * L'environnement concurrentiel perçu des PME conditionne leurs choix

¹ PETIT, BELANGER, BENABOU, FOUCHER, BERGERON, *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Paris, 1993, 779P.

stratégiques.

- * L'évaluation de la performance est un outil indispensable dans une entreprise, aussi pour les managers et la société, que pour tous les employés dans l'organisation de leurs activités ou la coordination des tâches.

Ce qui nous amène donc à choisir le thème : « **la stratégie de survie et la performance des entreprises face à un environnement concurrentiel.Cas des PME Malagasy**».

Ce thème a pour objectif principal de démontrer la pertinence de l'analyse de l'environnement dans les PME à Madagascar et pour objectifs spécifiques d'une part la recherche d'une stratégie

Performante et d'autre part la procédure à un meilleur diagnostic de l'entreprise pour assurer sa mise en œuvre.

En vue d'obtenir des données disponibles répondant aux besoins de ce thème, nous avons procédé dans un premier temps à une méthode de recherche qualitative axée sur la lecture d'ouvrages généraux et spéciaux et des recherches sur internet qui décrivent et analysent les réalités au niveau des entreprises de type PME.

Ensuite, nous avons sollicité par des sondages des représentants des PME notamment les directeurs et les cadres, ainsi que quelques salariés. Le but de cette enquête par sondage est basé sur l'évaluation de la performance des PME dans la région d'Antananarivo par leur choix stratégique dans la réalisation des objectifs.

Toutefois, face aux difficultés de collecte d'informations auprès des entreprises et des moyens générés par cette recherche, notre étude se limite sur le cas des PME et la démarche globale d'élaboration de stratégies de ces dernières.

Ce mémoire comporte deux grandes parties :

La première partie présente le contexte théorique de la recherche. Elle est composée de deux chapitres :

- Le premier chapitre se focalise entièrement sur la théorie générale de la stratégie. il aborde d'une part ce qu'on entend par « stratégie » et d'autre part les typologies des stratégies.

- Concernant le second chapitre, il se focalise sur le déterminant de la performance. En abordant la notion de la performance en premier temps et dans un second temps, ce chapitre expose les différents types de la performance.

La seconde partie, quant à elle, nous montre le cadre pratique de la recherche. Elle est aussi divisée en deux chapitres :

-Le premier chapitre est consacré à la démarche de notre étude, de la méthodologie que nous avons employée ainsi que des résultats que nous avons recueillis.

-Quant au second chapitre, nous expose l'analyse des résultats qui permet de vérifier les hypothèses, de voir si les objectifs sont atteints, d'apporter des éléments de réponses aux différentes questions présentées dans l'introduction et enfin présenter quelques discussions et recommandations.

**PREMIERE PARTIE: LE CONTEXTE THEORIE
DE LA RECHERCHE**

Chapitre I: THEORIE DE LA STRATEGIE

Toute organisation, quelle qu'elle soit, a besoin de définir ce qu'elle fait, comment elle va le faire, pourquoi elle le fait, ce sur quoi elle va reposer ces efforts. En effet, une entreprise sans mission n'a pas d'âme selon GODET M.². Cette mission doit définir clairement la vocation première de l'entreprise. Elle doit être précisée par des objectifs généraux cohérents. Mais comment remplir la mission et atteindre les objectifs généraux dans l'environnement dans lequel vit l'entreprise, compte tenu de ses forces et faiblesses? C'est à ce niveau qu'intervient ce qu'on nomme la stratégie d'entreprise. Cette stratégie, souvent utilisée à tort et à travers dans la vie pratique des entreprises fait l'objet du présent chapitre. Avant d'aborder la stratégie utilisée, nous allons d'abord nous initier à la notion de la stratégie proprement dite. Nous emprunterons ainsi les idées de certains auteurs concernant ces concepts fondamentaux.

Section 1: La notion de stratégie d'entreprise

Selon GODET M. La stratégie est «la conjugaison de la pensée et de l'action, la promotion de l'intelligence dans le domaine de l'action. La guerre, c'est la pensée dans le fait ». C'est cette situation d'interface qui lui confère son caractère complexe. Par cette situation d'interface qu'est la stratégie d'entreprise, elle a puisé ces sources dans la stratégie militaire.

1.1. La stratégie d'entreprise à la lumière de la stratégie militaire

La notion de stratégie fait partie du vocabulaire militaire et les grands stratèges sont connus dans l'opinion publique comme des meneurs d'armées. S'il n'entre évidemment pas dans notre propos de dresser une liste de généraux ou de chefs d'Etat, il n'en demeure pas moins que les stratèges d'entreprise se réfèrent volontiers à deux théoriciens de la stratégie militaire à savoir le prussien CLAUSEWITZ K. et le chinois SUN TSU.³

Selon CLAUSEWITZ K. la guerre est d'essence politique et elle engage donc la nation toute entière. Ses travaux visent ainsi à donner une idée rationnelle de la guerre totale.

² GODET M., *Vive la planification*, Sirey, Paris, 1992.

³ MARTINET A.C. ; *Stratégie*, Vuibert, 1994, 1984.

Il développe, ainsi, un véritable calcul stratégique rationnelle pour connaître les forces et les faiblesses de son armée et celles de son adversaire, se réserver l'avantage de choisir le moment et les moyens du combat, afin de déterminer précisément les moyens qui conduisent au but stratégique. Nous concevons déjà que de tels principes imprègnent encore aujourd'hui une forme de pensée stratégique d'entreprise. Nous verrons par la suite que les facteurs de lieu et de moment relève même de problèmes très actuels.

Bien avant que CLAUSEWITZ K. et SUN TSU, philosophe du IV^{ème} siècle avant J.C, regroupe des notes dans un ouvrage *L'Art de la guerre*⁴. Pour SUN TSU, la guerre implique beaucoup plus que le choc militaire. Il est amené à considérer alors que le facteur moral et intellectuel, ainsi que les circonstances de la guerre sont d'une importance supérieure à la seule puissance militaire. La notion du coût ne lui est pas étrangère et l'épuisement économique peut limiter le combat. SUN TZU propose alors une « philosophie stratégique » selon laquelle la stratégie la plus habile, la plus efficace est celle qui permet de soumettre l'ennemi sans avoir à livrer bataille. Il a également compris très tôt le rôle capital de l'information. Nous comprenons alors l'actualité de ses idées dans l'analyse stratégique moderne.

Comme le concept de stratégie est d'origine et s'applique d'abord au domaine militaire pour désigner l'art de conduire les armées ou de commander en présence de l'ennemi⁵. Cet art repose sur un certain nombre de principes de transportables en matière de gestion d'entreprise. En effet, cela consiste en gestion à « investir les hommes et capitaux là où la rentabilité est la plus élevée » et la rapidité d'action militaire qui doit permettre de surprendre et de paralyser l'adversaire correspond à la recherche de position de quasi-monopole susceptible de décourager tout effort de concurrence.

Donc, si nous sortons du domaine militaire, nous pouvons dire que la stratégie est un ensemble d'actions coordonnées ou de manœuvres pour atteindre un objectif⁶.

Les premiers à avoir parlé de stratégie en matière de gestion furent semble-t-il, Von NEUMANN et MORGENSPERN, avec la théorie de jeux⁷.

⁴ CAPET M., *L'art de guerre*, 2^{ème} édition, Dalloz, Paris, 1981

⁵ GIRAUD R. ; *De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise*, Dunod, Paris, 1986.

⁶ POIRIER.L., *La stratégie dans toutes ses formes*, Les éditions d'organisation, 1988.

⁷ POIRIER.L., *La stratégie dans toutes ses formes*, Les éditions d'organisation, 1988

Depuis les définitions de la stratégie d'entreprise ont proliféré sans qu'une formulation ne fasse vraiment l'unanimité.

Prenons par exemple CHANDLER⁸ qui a défini la stratégie comme : « la détermination des buts à long terme de l'entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre ». C'est une conception large au sens où elle inclut le choix des fins et celui des moyens.

Il est futile donc d'essayer d'arrêter une définition unique de la stratégie (en matière de gestion) ou universelle, en effet, il est avantageux de disposer des points de vue multiples car ils sont complémentaires sur une réalité complexe, et toujours en perpétuelle mutation.

D'ailleurs MORIN P. in MARTINET A.C. ; stratégie évoque que « cela ne saurait surprendre, notre monde organisé étant un archipel de systèmes dans l'océan du désordre. » La stratégie est donc de nature complexe parce qu'elle met en jeu des systèmes.

La stratégie d'entreprise est également une praxéologie, c'est-à-dire une théorie de l'action exigeant le traitement de la décision. Elle doit pour être pleinement une praxéologie, générer le dynamisme sans lequel l'action n'est pas entreprise gérer l'incertitude due à la mouvance des situations dans lesquelles se situe l'action, et favoriser la flexibilité pour permettre à l'action de se réaliser dans un univers mouvant. Les caractéristiques de la stratégie d'entreprise sont schématisées dans l'annexe (Figure1).

Pour accepter cette complexité, une stratégie d'entreprise doit logiquement viser à replacer toute décision dans le cadre de la globalité du système en la traitant non en soi mais à la lumière de réaction avec les autres parties du système. C'est l'ensemble des attitudes théoriques exposées plus haut : dynamisme, gestion de l'incertitude, flexibilité qui rendra possibles d'une manière concrète :

- L'épanouissement de la vision prospective : le dynamisme face à l'incertitude, ne peut se reposer sur des vérités définitives (vérités théoriques ou idéologiques, vérités concrètes ou procédés à la mode). Il doit donc projeter la réflexion vers un devenir à découvrir qui constitue ladémarche même de la prospective :

⁸ CHANDLER A. ; *Stratégie et structure*, traduction française, Les éditions d'organisation, 1972

- La capacité de s'adapter : les deux obstacles à l'adaptabilité sont en effet la certitude (qui bloque la réflexion) et la rigidité (qui bloque les structures) ;
- La réactivité : le dynamisme moteur peut mettre en œuvre la flexibilité de l'appareil pour faire face aux aléas d'une situation mouvante.

La stratégie doit donc dépasser la belle formule du poète CHAR R⁹ « Agir en primitif, raisonner en stratège », en se fixant volontairement comme objectif de réaliser les conditions rendant possible ce désir d'agir en primitif. A cet effet, elles présentent diverses dimensions fondamentales.

1.2. Les dimensions fondamentales de la stratégie

La stratégie possède de multiples connotations. MINTZBERG¹⁰ en distingue cinq

- plan ou programme d'action consciemment défini
- manœuvre ou stratagème
- ensemble de comportements cohérents dans le temps
- position ou localisation d'une organisation dans son environnement
- perspective ou façon de percevoir et considérer le monde.

Les deux dimensions fondamentales de la stratégie sont :

- La stratégie comme positionnement ;
- La stratégie comme perspective

La stratégie comme positionnement s'explique par les typologies ont été proposées dont le point commun est de qualifier stratégiques ce qui correspond à la définition du cadre de fonctionnement de l'entreprise aux options fondamentales quant à son insertion optimum dans le milieu économique ou en d'autres termes son positionnement.

ANSOFF H¹¹ est l'un des premiers à avoir développé une conception qui a fait véritablement école.

Il précise qu'il existe une interdépendance et une complémentarité entre les différentes décisions d'exploitation (décisions opérationnelles, décisions stratégiques, décisions

⁹ CHAR R. in MARTINET A.C ; *Stratégie*, Vuibert, Paris, 1984.

¹⁰ MINTZBERG H., *Structure et dynamique des organisations*, Les éditions d'organisation, Paris, 1982.

¹¹ ANSOFF H.I. ; *Stratégie et développement de l'entreprise*, Les Editions d'organisation, Paris, 1988.

administratives) et « positionnement externe » de l'entreprise en termes de couples produit marché.

A leur tour, MILES ET SNOW¹² avancent une conception plus large de la stratégie en une typologie de décisions qui soutient que l'adaptation efficace de l'entreprise à son contexte dépend de la capacité des dirigeants à traiter les problèmes. Ils ont même soutenu que les ajustements les plus rapides et les plus efficaces sont souvent ceux qui ont été précédés de changement administratifs appropriés.

Donc, la stratégie en tant que positionnement externe correspond à des choix de domaines d'activités et est inséparable de la configuration organisationnelle interne faite de structure, de processus de gestion et de potentiels ou des capacités. Cette configuration organisationnelle est très importante car elle constitue à la fois un outil de mise en œuvre de la stratégie présente et un cadre de vocation des stratégies futures et que donc, sans elle, la stratégie n'est qu'une intention, et par elle, l'adaptation stratégique est largement prédéterminée.

La stratégie peut être considérée comme perspective si nous faisons référence aux différentes définitions de la stratégie d'entreprise, nous trouvons qu'il y a des différences entre elles. Mais si nous analysons ces définitions plus en profondeur, nous pouvons constater qu'il existe quand même un thème qui leur est largement commun.

Cela consiste à considérer la stratégie comme la logique sous-jacente des interactions entreprise /environnement et du déploiement de ressources ou encore comme une perspective un ensemble intégré d'idée à travers lequel les problèmes sont repérés et interprétés et dont découle le flux de décisions.

D'après MINTZBERG¹³, vu sous cet angle-là, la stratégie doit remplir de multiples fonctions symboliques.

Dans le sens qu'elle contribue tout d'abord à indiquer le chemin, la direction à suivre, à canaliser les efforts des participants et à promouvoir la coordination de leurs actions.

SENEQUE¹⁴ a déjà même fait remarquer qu'il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il veut aller. Effectivement, sans stratégie, il n'y a pas véritablement de

¹² MILES et SNOW in MARTINET A.C. ; *Stratégie*, Vuibert, Paris, 1984.

¹³ MINTZBERG H. ; *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'organisation, Paris, 1982

possibilité d'action collective, car la stratégie sert aussi à donner un sens à l'entreprise pour ses membres comme pour les acteurs extérieurs.

Considérer la stratégie comme une perspective conduit à privilégier un regard plus intérieur pour comprendre comment se forme le schéma collectif qui modélise la relation durable entre l'entreprise et son environnement .Et ceci consiste à considérer l'entreprise comme un système d'interprétation.

Mais quelle que soit la dimension de la stratégie, elle est fondée sur des paradigmes.

1.3. Les paradigmes stratégiques

Plusieurs paradigmes stratégiques¹⁵ se sont développés en se différenciant principalement selon les points de vue stratégiques qu'ils adoptent : point de vue des propriétaires de l'entreprise et le point de vue en fonctionnement.

1.3.1. Le point de vue du propriétaire

Le point de vue des propriétaires de l'entreprise a été adopté par divers auteurs parmi lesquels figure WILLIAMSON O.E¹⁶ est de montrer que ce sont les échecs du marché inducteur de coûts de transaction parfois très élevés, qui engendrent un mode alternatif d'organisation : l'entreprise.

Cette idée suppose cependant une définition précise de la notion même de coûts de transaction. Ceux-ci sont alors définis comme des coûts de mise en présence de deux agents économiques individuels ou collectifs en spécifiant contractuellement la date et le lieu de l'échange.

Les coûts de transaction résultent de plusieurs facteurs d'influence :

- Le facteur humain

Ce sont le niveau d'information, les types d'objectifs de l'agent, mais aussi son opportunisme c'est-à-dire son aptitude à saisir des avantages particuliers ;

- Le facteur d'environnement

Ce sont la complexité et l'incertitude des transactions, le nombre des coéchangistes ...

¹⁴ SENEQUE GODET M. ; *Vive la planification*, Sirey, Paris, 1992.

¹⁵ POIRIER L. ; *La stratégie dans toutes ses formes*, Les Editions d'organisation, Paris, 1988.

¹⁶ WILLIAMSON O.E ; *Le marché, traduction française*, Les Editions d'organisation, Paris, 1971

Ainsi l'entreprise en tant qu'organisation substituable au marché, internalise un processus d'allocation des ressources qui n'est pas efficacement réalisé par celui-ci.

Cette forme d'organisation est la conséquence de coûts de transaction liés au facteur humain cognitif et comportemental combiné au facteur d'environnement concurrentiel et économique.

Au-delà de ce processus d'internationalisation, l'entreprise va rechercher un type d'organisation hiérarchique optimale.

La relation d'agence correspond à un contrat entre le principal et l'agent ou mandataire qui possède ainsi une partie de pouvoir délégué. La relation d'agence trouve son origine dans la détention d'un certain savoir-faire ou de certaines informations détenus par l'agent. Le principal est alors contraint, dans ces conditions, de recourir à l'agent pour gérer ses propres intérêts mais il se trouve de ce fait confronté à deux nouvelles incertitudes:

- Incertitude sur la nature exacte de la décision prise par l'agent
- Incertitude sur l'ensemble des informations disponibles.

Cependant, l'identification des coûts d'agence ne doit pas totalement masquer l'existence d'éventuels gains d'agence. La transaction engendre des coûts et des gains amenant à considérer la relation dans son ensemble.

1.3.2. le point de vue de l'organisation en fonctionnement

Globalement, une organisation peut être appréhendée comme un ensemble de relations d'agence plus ou moins clairement hiérarchisées compte tenu des phénomènes de pouvoir. Partant de là, la théorie de l'agence se subdivise en deux branches :

- Une branche économique de l'agence ou aspect économique dont le but est de rechercher le partage optimal des risques entre les agents. Ce sont les analyses économiques sur l'incertitude et l'information ;

Une branche managériale de l'agence dont le but est d'expliquer le comportement réel des organisations. Ce point de vue, JENSEN M.C et MECKLING W.H¹⁷ définissent l'entreprise comme une « fiction légale » conformément à l'approche des droits de propriétés, qui sert de lieu de réalisation d'un processus complexe d'équilibre entre les

¹⁷ JENSEN M.C. et MECKLING W.H. ; Les facettes de l'entreprise, traduction française, Nathan, Paris, 1973.

objectifs conflictuels d'individus, ceci à l'intérieur du cadre de relations contractuelles ou relations d'agence.

Il y a concurrence entre les formes organisationnelles. Celles qui survivent sont celles qui minimisent toutes les formes de coûts, notamment les coûts d'agence, tout en exploitant au mieux les synergies du partage du pouvoir. En effet, de nombreuses relations d'agence existent : propriétaires/dirigeants/banquiers, entreprise/fournisseurs, cadres/employés, etc.

S'attachant plus particulièrement au processus de décision dans les organisations et à la relation propriétaires/ dirigeants. FAMA E.F et JENSEN M.C ²⁰¹⁸ distinguent deux grandes fonctions du management :

- La fonction de décision, c'est-à-dire l'initiative et la mise en œuvre de la stratégie d'activité ;
- La fonction de contrôle exercée par les créanciers résiduels.

L'organisation la plus efficace, celle qui survivra au sens de DARWIN C.²¹, est celle qui minimisera les coûts d'agence en trouvant le meilleur équilibre entre la séparation et la réunion des deux fonctions.

Pour ces auteurs, cela dépendra alors la complexité de l'organisation. Une organisation sera dite complexe si l'information spécifique à la prise de décision implique un coût élevé. Cette complexité proviendra à un moment donné des pressions concurrentielles et des pressions internes. Nous rejoignons par là, dans une certaine mesure, la thèse de DEMSETZ H. FAMA E.F et M.C JENSEN M.C envisagent alors deux cas :

- Si l'organisation n'est pas complexe, les fonctions de décision et de contrôle sont concentrées dans les mains de propriétaires-dirigeants qui assurent à ce moment tous les risques de l'entreprise.
- Si l'organisation est complexe, il est plus efficace de séparer les deux fonctions de management. La diversification des risques sera d'autant plus importante que la propriété des créanciers résiduels sera diffusée.

¹⁸ FAMA E.F et JENSEN M.C. ; *Séparation des pouvoirs*, Bordas, Paris, 1977.

1.4. Les différents types de stratégie

La première typologie se base sur les comportements stratégiques et la seconde sur les domaines stratégiques. Ces deux types de stratégie sont complémentaires l'un et l'autre dans les entreprises

Section 2 : Typologie stratégique comportementale

On distingue ici les stratégies de type offensives et les stratégies de type défensives¹⁹.

Ces stratégies rencontrent dans les entreprises et se manifestent sur les produits vendus sur le marché.

2.1. Caractéristiques stratégiques comportementales

La stratégie offensive peut aussi être traduite en terme de anglo-saxon par « push out », tandis que la stratégie défensive est synonyme de « pull in ».ces deux sens de l'écoulement des produits nécessitent des comportements.

Leurs caractéristiques se décortiquent comme suit :

2.1.1. Attraction des clients

Pour attirer des clients par une fidélisation, les caractéristiques des entreprises adoptées reposent sur:

La qualité des produits : le rapport prix /quantité attire les consommateurs. Un produit de bonne qualité mais à un prix abordable est intéressant.

- La quantité des produits : La production en masse améliore le rapport prix /quantité qui tend vers l'abaissement des prix.
- La durée de vie des produits : assure la notoriété et la pérennisation.

2.1.2. Résistance à la concurrence:

Cette résistance se manifeste sous différentes formes dont les plus pérennes sont les suivantes :

- Commercialisation des produits efficaces, c'est-à-dire même si la quantité l'emporte sur le prix unitaire des produits, l'attitude est efficace grâce à la disposition

¹⁹ HIAM Alexander: « *Mastering Business Negotiation* », Wiley, 2006,302 pages

d'une grande gamme de produit.

- Préviation des impacts des produits, contre ceux qui ont des impacts négatifs et/ou directs. Les produits achetés auprès des revendeurs étrangers par la falsification des marques et d'emballages sont en contradiction avec la pérennisation des activités de l'entreprise. Alors, la persistance à l'originalité des produits importés est aussi capitale.

2.1.3. Stratégie offensive

La stratégie peut être offensive en terme de produits (lancement de nouveaux produits, création de nouvelle gamme, etc.) en termes de marché (par exemple, stratégie commerciale de pénétration des marchés étrangers) et enfin en terme de prix (diminution des marges commerciales par exemple) ou de protection du savoir faire (dépôt de brevets).

2.1.4. Stratégies défensive

Cette stratégie consiste à s'adapter aux circonstances où à imiter les comportements d'une entreprise dominante sur un marché. La stratégie défensive a donc pour but de permettre à l'entreprise de rester concurrentielle. L'attitude est avantageuse en terme de coûts (peu de frais de recherche développement) mais présente l'inconvénient de placer l'entreprise en position inférieure. Cette stratégie est fréquemment adoptée par les PME qui ne disposent pas d'économies d'échelle différentes pour concurrencer les grandes entreprises

2.2. Classifications par domaine stratégique.

Nous allons décrire les stratégies portant sur le produit et les stratégies portant principalement sur les marchés²⁰. Le produit et les marchés sont souvent en corrélation.

2.2.1. Stratégies portant sur le produit

Nous allons parler de la stratégie de spéculation et la stratégie de diversification. Ces stratégies présentent des nuances.

- La stratégie de spéculation : elle est généralement liée à la maîtrise d'une technologie. L'entreprise approfondit son savoir-faire dans un domaine connu mais prend le risque d'être plus vulnérable aux évaluations environnementales.

Par exemple, les constructeurs d'outils électromécaniques ont été très rapidement dépassés par la robotique industrielle.

²⁰ File://F:\Ajemile\Typologies des stratégies.Htm.

La stratégie de diversification : Quant à elle, consiste à élargir ces activités dans des domaines totalement différents. L'entreprise peut ainsi mieux répartir ses risques et maîtriser des domaines complètement différents. Cette attitude est pratiquement positive pour assurer la pérennité de l'entreprise mais est très coûteuse en termes d'apprentissage des techniques de production et des techniques commerciales de pénétration des marchés.

2.2.2. Stratégies portant principalement sur les marchés

- La politique de pénétration : elle consiste pour l'entreprise à s'efforcer d'occuper une position dominante sur un marché.

L'entreprise analysera les éléments de son plan marchéage ²¹(prix, produit, communication,...) et les adoptera en fonction des objectifs qu'elle a déterminé.

- La politique d'écrémage : cette politique consiste à cibler une clientèle précise. Elle s'accompagne généralement d'une stratégie d'hyper spéculation ²²sur un produit ou un service déterminé. C'est le cas, par exemple, des hôtels de luxe qui ne s'intéressent qu'à une clientèle fortunée, donc relativement indifférente aux prix mais dont les exigences en matière de services sont élevées.

- Les stratégies d'internationalisation : elles consistent à élargir les produits pour qu'ils suivent les normes régissant la qualité requise au niveau international. Ces normes sont basées sur ISO (International System Organisation).

Chaque organisation régionale et chaque pays les adaptent selon les réalités existantes.

En outre, on peut également évoquer, les stratégies du personnel (recrutement, formation, promotion, Salaires), les stratégies de production (mise en place de techniques de production en flux tendus par exemple), les stratégies financières (négociation des emprunts, appel à l'épargne publique) ²³.

- Les stratégies génériques

Les stratégies génériques (ou stratégies concurrentielles) sont les positionnements qui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel.

²¹ HIAM Alexander : « *Le marketing pour les nuls* », First, 2008, 374 pages.

²² KOTLER Philip : « *Marketing Management* », Pearson, 2006, 879 pages.

²³ LABOURDETTE André : « *Stratégie d'entreprise* », Montchrestien, Paris, 1989, 242 pages

Ils reposent sur la domination par les coûts et sur la proposition d'un produit dont la valeur (telle que perçue par le client) est comparable à celle des offres concurrentes mais à un prix plus bas.

Cette définition impose l'analyse concurrentielle que nous allons développer :

L'analyse concurrentielle au sens de Porter est un outil d'analyse stratégique de l'entreprise.

Dans une optique plus restreinte de veille concurrentielle, l'analyse concurrentielle est une démarche d'étude et d'analyse centrée sur les pratiques et situations des concurrents.

Dans ce cadre, les éléments analysés dans le domaine de l'analyse concurrentielle peuvent être variables en fonction du domaine d'activité.

L'analyse concurrentielle telle qu'elle est développée par Michael Porter analyse les 5 "forces concurrentielles" :

- Les concurrents actuels
- La menace des nouveaux entrants
- La menace des produits de substitution
- Le pouvoir fournisseurs
- Le pouvoir des clients.

Par cette analyse concurrentielle, nous avons pu évoquer l'avantage d'une entreprise en fonction d'une ou des stratégies adoptées. Mais quel que soit cette stratégie, la construction d'un avantage doit s'appuyer sur des ressources indispensables au niveau d'une entreprise donnée. C'est les ressources humaines.

La littérature spécialisée dans le domaine du management des ressources humaines a mis l'accent sur ce volet qui constitue le moteur de la survie de toute organisation. Mais comment gérer ces ressources, quelle stratégie faut-il mettre en œuvre? Ce sont les objets de notre prochaine intervention mais à travers des recherches bibliographiques par la notion du Personnel- mix²⁴

Face aux mutations et changements technologiques, économiques et socioculturels de l'environnement, les entreprises cherchent des clefs plus rationnelles

²⁴ BERNARD Martory et DANIEL Crozet., HARVARD l'Expansion, N°34, Autonome 1994

et humaines pour une meilleure adaptation possible aux exigences de l'heure imposées par la civilisation mondiale. Cette adaptation exige de la part des entreprises, un comportement organisationnel et structurel plus flexible qui prend en charge le facteur humain en tant que principale ressource au sein de l'entreprise.

La gestion de ces ressources humaines nécessite la mise en œuvre d'outils permettant d'analyser les problèmes et les chiffrages des solutions.

Le terme de gestion des Ressources Humaines englobe la gestion des relations individuelles de travail et des relations collectives de travail, et cela avec l'ensemble des salariés, des groupes de salariés et des organisations les représentant. Il s'agit donc d'une fonction de l'entreprise " qui vise à régir, à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses ressources (ses salariés) et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualifications et de motivation.

Le personnel mix présente des multiples éléments complémentaires et indispensables à la gestion des ressources humaines : la politique salariale et sociale et la valorisation sociale des salariés

Sans parler des autres éléments du Personnel mix, nous pouvons constater qu'il est nécessaire de mieux gérer les ressources humaines car c'est à la fois un outil de diagnostic et d'analyse stratégique ainsi qu'un outil de valorisation sociale.

Au cours de notre prochaine recherche, nous abordons des analyses un peu plus approfondies sur les différents types de stratégies notamment : les stratégies de coût et les stratégies de différenciation.

2.2.3. Stratégies de coût

Une stratégie coûts est une stratégie qui vise à établir un cercle vertueux entre les volumes des ventes et les prix pratiqués grâce aux économies d'échelle et aux remises fournisseurs sur les volumes.

En d'autre terme, ces stratégies de coût consiste à proposer une offre de même valeur que celle des concurrents, mais à un prix inférieur (c'est la raison pour laquelle on la qualifie également de stratégie de prix). Elle nécessite de réduire les coûts, ce qui s'obtient par exemple en optimisant les différentes étapes de production, mais plus largement en s'appuyant sur l'effet d'expérience (baisse du coût unitaire marginal avec l'augmentation du volume cumulé de production, obtenue notamment par les économies

d'échelle ou l'effet d'apprentissage). Lorsqu'elle s'appuie sur l'effet d'expérience, la stratégie de domination par les coûts est appelée stratégie de volume.

Ce qui entraîne un risque élevé pour la préservation de leur position dans le cas où un nouveau concurrent, disposant d'une technologie performante arrive à annuler la réduction des coûts. La conséquence est la dégradation globale de la rentabilité du domaine d'activité, sans que l'un des concurrents ne réussisse réellement à acquérir une position dominante.

Ces différentes notions nous permettent de tirer que la baisse du coût ou des prix ne peuvent uniquement caractériser la compétitivité d'une entreprise. La technologie occupe également une grande place dans la vie concurrentielle.

2.2.4. Stratégies de différenciation

Il s'agit ici de proposer une offre ayant des caractéristiques différentes de celle de la concurrence. L'objectif de cette stratégie est donc d'avoir une offre unique qui la distingue de ses concurrents et qui est difficile à imiter.

Il existe deux types de différenciation :

➤ La différenciation vers le haut ou sophistication : consiste à proposer une offre plus élaborée que l'offre de référence, mais à la vendre à un prix plus élevé c'est à dire le client est prêt à payer plus cher car il perçoit une valeur supérieure du produit ou du service.

➤ La différenciation vers le bas ou épuration, qui consiste au contraire à proposer une offre moins élaborée que l'offre de référence, mais à la vendre à un prix moins élevé.

Il est à remarquer que la stratégie d'épuration peut être adoptée pour pénétrer un nouveau marché.

Les stratégies de coût et de différenciations sont conçues pour avoir une bonne position concurrentielle. Mais une telle stratégie ne peut être créée et mise en œuvre sans une étude préalable de son élaboration. Cette dernière oblige les dirigeants d'une entreprise à avoir des relations avec les autres qui ont des contacts avec leurs entreprises.

Si l'entreprise dispose des relations privilégiées avec les partenaires : quelles sont ces relations? Sur quoi portent-elles? Et avec quels partenaires sont elles nouées?

Pour répondre à toutes ces questions, nous présentons une autre stratégie qualifiée de dimension relationnelle.

2.2.5 Stratégies relationnelles

Les deux premières stratégies évoquées ne sont pas suffisantes pour gérer une entreprise. C'est dans cette vision que des chercheurs ont mis des accents sur d'autres stratégies dénommées : stratégies relationnelles. Une stratégie relationnelle est la prise en compte du circuit de décision identifié et du circuit d'influence qui gravite autour des décideurs en d'autre terme se fonde non pas sur la loi de concurrence, mais sur les relations privilégiées que l'entreprise établit avec certains partenaires de son environnement²⁵. On distingue quatre catégories de partenaires et quatre catégories de contenus²⁶.

Les quatre catégories de partenaires sont l'état, l'un des concurrents, l'un des clients ou des fournisseurs et toutes sortes de groupes de pressions.

²⁵ Laurence Carpon et Consorts., *Stratège Politique Générale de l'Entreprise*, Dunod, Paris, 1997, P.229.

²⁶ BERNARD Martor., *HARVARD l'Expansion*, n°34, Automne, 1984, p.88

Ce premier chapitre, nous tenons à remarquer que la stratégie est d'origine militaire. C'est un ensemble de choix, de priorités, d'engagements pris en vue d'atteindre un certain nombre d'objectifs.

Les deux composantes complémentaires dans l'acte stratégique sont de nature opposées et exigent des dispositions contraires : pour penser il faut douter, alors que pour agir il faut croire. C'est le passage de l'un à l'autre qui fait évidemment problème. Nous constatons qu'entre stratégie militaire et stratégie d'entreprise, il existe à la fois une commune complexité et divers paradoxes. La stratégie est de nature complexe car il met en jeu des systèmes. Le système n'est qu'un cadre qui ne génère pas de solution : il ne constitue qu'un champ d'action offert à la capacité innovatrice, inventive et créatrice. C'est cette dimension qui, dans la démarche stratégique est déterminante. Or, la créativité échappe à toute approche logique, systématique et scientifique. Elle est, par nature, intuitive et irrationnelle, et ne saurait être maîtrisée par une telle approche. La stratégie d'entreprise associe donc un dynamisme (l'impulsion de la créativité) à l'intelligence d'un système, cadre conceptuel hors duquel cette créativité ne saurait s'épanouir.

Ces différentes notions nous ont permis alors d'une part, de cerner sur le choix pertinent qui s'offre aux PME dans l'élaboration de leur stratégie et d'autre part d'identifier une partie de nos principales variables d'études axées sur l'environnement, la stratégie et les acteurs.

Il est à remarquer que le développement de l'entreprise ne saurait être réalisé en l'absence d'une stratégie adéquate. La stratégie peut donc être ainsi un facteur de performance qui fera l'objet de notre deuxième chapitre.

Chapitre II : LES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE

Les dirigeants d'une entreprise ont comme principal rôle d'atteindre les objectifs fixés. Un de leurs objectifs est la performance de leur entreprise. Ces objectifs sont liés à l'environnement de l'entreprise comme par exemple : satisfaire les besoins de clientèle, maintenir une bonne position sur le marché. Deux questions se pose alors : « qu'est-ce que la performance ? » Et comment gérer la performance? ».

Section 1 : Notion de performance

Le terme « Performance » est largement employé dans la vie d'une entreprise quelque soit sa nature, sa taille, sa culture.

1.1. Définition Générale

La performance est le degré d'accomplissement des buts, objectifs et des plans ou de programmes que s'est donnée une organisation ³¹²⁷. D'une manière générale, le Dictionnaire encyclopédique du Grand Usuel Larousse offre du mot les définitions suivantes (extrait) :

- Exploit ou réussite remarquable en un domaine quelconque.
- Résultat obtenu dans un domaine précis.

De son côté, le Dictionnaire d'économie contemporaine propose l'acception suivante :

« Rendement financier d'un actif mobilier ou immobilier, rentabilité commerciale ou résultats Comptables d'une entreprise. »

Dans le langage courant, la performance évoque à la fois la réalisation, l'accomplissement, le résultat d'une action, voire le succès. Cette approche s'inscrit également dans la lignée de celle retenue par le Dictionnaire encyclopédique du Grand Usuel Larousse qui confère à l'adjectif « performant» l'horizon suivant : « **qui obtient des résultats remarquables eu égard aux moyens mis en œuvre.**»

²⁷ A.Silem&A.Ch Martinet, Lexique de gestion, Dalloz, Paris, 2000

La performance serait alors la résultante d'une triangulaire objectifs/moyens/résultats.

1.2. Définition spécifique

Plusieurs auteurs ont essayé d'évoquer ce qu'est la performance par de nombreuses approches, aucune n'est fautive mais elles ne sont jamais complètes. Mais nous avons pu collecter quelques-unes de ces travaux.

Selon JL CHARRON et S.SEPARI(2001)²⁸, l'entreprise recherche en permanence la performance par les choix de ses objectifs, de ses axes d'actions et des moyens alloués.

Toute entreprise ou organisation cherche à survivre au milieu de multiples contraintes et sous l'action de différents acteurs aux objectifs parfois divergents comme la recherche des profits et le positionnement sur le marché

La performance de l'entreprise est fondée sur le couple valeur /coût. Les deux termes sont indissociables car il ne s'agit, ni de minimiser les coûts, ni de maximiser la valeur produite, mais d'optimiser le rapport entre les deux. Les performances dans l'entreprise se définissent alors comme étant tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur/coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur. Par contre, l'action qui contribue à diminuer le coût ou augmenter la valeur, isolément, n'est pas forcément une performance sauf si cela améliore le ratio valeur/coût ou le solde valeur/coût.»²⁹

La notion de performance traduit le succès d'une entreprise. Mais qu'est ce qu'on entend par facteur clé de succès ? Les facteurs de succès sont considérés comme des éléments de l'offre au sens large, permettant à une entreprise de dégager un avantage concurrentielle, en général, à partir de ses activités principales. Leur fondement réside dans les forces spécifiques de l'entreprise, ses moyens ou son avance particulière dans son domaine d'activités. Notons que, la part de marché, la compression des coûts, l'image donnée par l'entreprise, les technologies spécifiques utilisées ou bien les capacités financières sont les facteurs clés de succès les plus généralement cités.

Toutes ses définitions sous-entendent que la performance doit être mesurable et nécessite l'élaboration des indicateurs.

²⁸ JL SHARRON et SEPARI, *organisation et gestion de l'entreprise*, dunod 2001,469 pages

²⁹ www.performancezoom.com/performance-entreprise.php

1.3. Indicateurs de performance:

Un service, un département et un processus seront qualifiés de performants, si les objectifs de résultat qui leur ont été dévolus sont atteints. Pour qu'un responsable puisse suivre correctement ses objectifs et gérer au mieux la performance, il devra identifier ses indicateurs de performance.

Un indicateur de performance peut être défini comme une information devant aider un acteur individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui d'en évaluer les résultats.

Il n'est pas nécessairement un chiffre. Il peut être un jugement qualificatif, un signe binaire, une représentation graphique,...

Ces indicateurs sont des outils de gestion élaborés, réunissant une série d'information sur :

- La raison d'être de l'entreprise
- La désignation d'un acteur chargé de le produire
- La désignation d'un acteur responsable de son niveau et censé maîtriser les leviers d'actions correspondants,
- La périodicité de production et de suivi de l'indicateur
- La définition technique : formule de calcul, source nécessaire à sa production
- Les modes de segmentation
- Les modes de suivi
- Le mode de présentation

Ainsi, ces indicateurs permettent de :

- Traduire la mission de l'entreprise et ses priorités en objectifs mesurables pour tous les membres de l'organisation. Ils traduisent donc le véritable objectif de l'entreprise par rapport à l'image qu'elle veut donner d'elle.
- Piloter l'entreprise et le changement en ayant en tout temps un portrait de l'entreprise
- Donner l'heure juste à chaque département et employé de l'entreprise : priorité et objectif, performance par rapport à objectif, alignement par rapport à entreprise,

performance par rapport à concurrence.

- Motiver le personnel en lui présentant le résultat de ses actions
- Mettre en place une politique de bonification liée aux performances des départements et employés en fonction de leur alignement avec les priorités de l'entreprise.

Les indicateurs de performance sont généralement des quantifications se traduisant par des rapports entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre.

Mais il arrive également que la performance n'est appréciée que par une seule variable du type chiffre d'affaires, de part de marché³⁰.

Nous pouvons lister les principaux indicateurs de performance suivant sept fonctions de l'entreprise :

- Fonction finance
- Fonction personnelle
- Fonction marketing
- Fonction de production
- Fonction achat et stockage
- Fonction de recherche et développement
- Fonction de relation publique

Ces indicateurs de performance peuvent montrer que les résultats demandés ont été atteints. Toutefois, ils ne permettront pas de comprendre comment la performance a été réalisée, ni sur quel levier le responsable devra exercer son action pour rectifier la trajectoire.

1.4. Les facteurs clés de performance

Ces facteurs sont ceux qui influent directement ou indirectement sur la performance des entreprises.

Nous allons citer et définir les six facteurs :

³⁰ Martinet A. & Silem A., Lexique de gestion, Dalloz, Paris, 2000, 453p.

- La mission
 - La vision
 - La stratégie
 - Les ressources humaines
 - La structure
 - Le processus et le système³¹
- La mission se définit comme un ensemble d'activités regroupés et placées de façon permanente sous l'autorité d'une ou plusieurs personnes. Elle décrit ce qu'une personne doit réaliser au poste où elle est, autrement dite les activités et les responsabilités que l'entreprise attendd'elle³²

La mission identifie la raison d'être de l'entreprise. Elle établit sa vocation. Elle doit être conçue clairement pour être comprise par tous. La mission est sensiblement différente de notion de tâches ou d'actions à accomplir.

Elle explicite en termes de résultats à atteindre les services qu'elle devra rendre à l'entreprise, la nature des contributions, des résultats produits aux clients internes ou externes.

Une mission bien identifiée répond aux critères suivant :

- Elle définit ce qui est attendu par le « client »
- Elle décrit correctement « le résultat global attendu »
- Elle recouvre l'ensemble des activités

Elle est résumée en une ou quelques phrases.

Définir la vision d'une entreprise revient alors à définir son système de finalités. Elle est ainsi le « quoi » ou le « qu'est-ce qu'on veut faire ? » du haut niveau de l'organisation.

³¹ P Mercier, Mesurer et développer les performances, Quebecor, 2003.

³²P.Iribarne, Les tableaux de bord de la performance, Dunod, 2003

La vision doit être spécifique à l'entreprise c'est-à-dire être le vecteur d'éléments de différenciation et de singularité. Soulignons qu'une vision qui ignorait les attentes à long terme des clients est vouée à l'échec. Elle doit être communiquée à tous les acteurs de l'entreprise c'est-à-dire les clients, le personnel, les actionnaires, les partenaires et la société. Elle doit être exprimée avec des termes concrets et il faut éviter les expressions qui relèvent du jargon stratégique.

La stratégie est l'ensemble des critères de décisions qui guident le comportement d'une organisation et relate tout ce que nous avons présenté dans le chapitre 1.

Les ressources humaines sont formées par le personnel de l'entreprise. Elles constituent la première ressource dont l'entreprise dispose pour atteindre les objectifs. Les différentes fonctions, pratiques et objectives ont été développées dans le chapitre 1.

La structure se définit comme la répartition d'activités entre service et liaison qui permettent d'assurer la coordination de l'entreprise. Elle permet donc d'atteindre les objectifs. Elle se traduit par l'organigramme qui est l'image reflétant la répartition de pouvoir et de responsabilité au sein de l'entreprise. La structure doit alors être définie en fonction des objectifs.

Nous distinguons trois types de structures :

La structure linéaire ou hiérarchique, c'est-à-dire unité de commandement ; il existe une simplicité d'organisation donc aucune ambiguïté mais nous pouvons parfois rencontrer un abus de pouvoir. Il se peut également qu'il y a un problème de communication.

□ La structure fonctionnelle associe plusieurs chefs au commandement. Ces chefs doivent avoir une certaine compétence, et leurs autorités doivent être liées à la spécialisation.

□ La structure hiérarchico-fonctionnelle (staff and line) : c'est la conciliation de ces deux types de structures. L'avantage de celle-ci c'est qu'il y a une unité de commandement et une amélioration de l'efficacité des chefs. L'inconvénient, en revanche, c'est que les ordres et les conseils ne sont pas plus clairs. Il est difficile pour les spécialistes de se contenter de donner des conseils.

La mise en place cette structure requiert la connaissance des activités nécessaires dans l'entreprise et la définition des conditions en vue de réaliser chacune des activités.

□ Le processus et les systèmes : un processus est l'ensemble des tâches et activités concourantes à un résultat donné (produit ou service) destiné à un client pour répondre à un besoin déterminé.

Dans la chaîne des clients/fournisseurs internes de l'entreprise, les processus représentent la somme des interfaces (entrées/sorties) contribuant à la réalisation des produits/services destinés au final aux clients externes³³.

Aussi, un processus est une suite d'activité qui, à partir d'une ou plusieurs entrées (input), produit un résultat (output) représentant une valeur pour le client externe d'abord, puis interne par la suite. L'input est généralement commandé par le client, et l'output est la livraison au client. Le client est donc à la fois consommateur de ressources et producteur de prestation. La priorité n'est plus d'accorder au savoir-faire commun l'enchaînement des activités, mais au résultat commun.

Afin de maximiser la performance d'un individu ou d'une fonction prise isolément, les entreprises doivent optimiser les activités interdépendantes de l'organisation. Cette coordination sera rendue possible avec l'analyse et la gestion des processus.

Comme typologie de processus, les entreprises étrangères possèdent, en général, trois grandes catégories de processus métier incluant l'innovation, la production et le service après-vente, et quatre catégories de processus support concernant les ressources matérielles, l'approvisionnement, les ressources humaines, les ressources financières et les ressources informationnelles.

L'analyse et l'amélioration de ce type de processus relèvent des décisions stratégiques. Concernant les systèmes dans l'entreprise, ils sont constitués souvent par le système d'information, de contrôle, de recrutement et le système de formation.

1.5. Mesures de la performance :

La mesure de la performance d'une entreprise reste toujours un sujet d'actualité pour toute équipe dirigeante.

³³ I. Ansoff, Stratégie de développement de l'entreprise, Edition d'Organisation, 1991.

Ces quelques auteurs nous offrent leur appréhension respective de la mesure de la performance :

- **Michel KALIKA**³⁴ dans ces travaux a identifié plusieurs niveaux d'appréhensions de la performance de l'entreprise.
 - La performance économique : qui est mesurée par l'atteinte des objectifs, la qualité par rapport aux concurrents et la position concurrentielle
 - La performance sociale qui est caractérisée par la satisfaction dans le social : bon rapport des hommes avec l'entreprise, elle est mesurée par la qualité des prises de décisions collectives, par l'importance des conflits et les crises sociales, par le niveau de satisfaction des salariés, la fidélisation de l'entreprise, l'absentéisme et le retard, le fonctionnement des institutions représentatives.
 - La performance organisationnelle : atteinte des objectifs moyens et organisationnels représentée par le respect de la structure formelle, la qualité de la circulation de l'information.
- MORIN, SAVOIE A. BEAUDIN.G³⁵ nous apprennent quatre approches de détermination de la performance
 - L'approche économique : qui n'est autre que l'atteinte des objectifs tant financiers qu'économique
 - L'approche sociale concerne la dimension humaine de l'organisation mesurée par la cohésion au sein de l'entité considérée
 - L'approche systémique est la capacité de l'organisation, l'harmonisation et la pérennité des sous-systèmes au regard de l'environnement du système entreprise.
 - L'approche politique où tout individu peut avoir ces propres critères pour juger la performance d'une organisation. Cette conception consacre le règne du relativisme

³⁴ In MARMUSE, *politique générale*, édition Economica, 1992, 592 pages

³⁵ MORIN, SAVOIE A. ; BEAUDIN.G, *L'efficacité de l'organisation-théories représentations et mesures*, Gaétan Morin éditeur, Montréal 1994

Selon la collection de Harvard Business Review³⁶, les responsables d'entreprise tendent de plus en plus à modifier leur système d'évaluation de performance afin de pouvoir suivre des variables non financières et de renforcer leurs nouvelles stratégies concurrentielles.

Ces dernières sont axées sur la satisfaction des clients, la perception des clients quant à l'envergure et au professionnalisme de la banque, et la part de marché permettant d'élaborer des indicateurs clés de la performance.

La satisfaction des clients ou la part de marché est mesurée par le benchmarking et la méthode ABC qui permettent respectivement d'apporter aux dirigeants une méthodologie qui met l'accent sur les indicateurs non financiers tout en restant valable pour les mesures financières et qui montrent des meilleures pratiques dans une activité, une fonction ou un processus particuliers des concurrents permettant la comparaison de leurs propres performances.

D'autre part, la méthode ABC permet de déterminer si tel ou tel produit rapporte de l'argent ou en fait perdre. Appliquée à des systèmes de management, elle devient un outil pour reconsidérer et améliorer, outre les produits et services, les processus et les stratégies marketing.

- Robert Kaplan et David Norton³⁷ proposent face au choix des indicateurs de mesure financier et opérationnel un nouveau système de mesure : « le tableau de bord prospectif ». Celui-ci offre aux managers un cadre global pour traduire les objectifs de l'entreprise en un ensemble cohérent de mesures de la performance. Le tableau de bord prospectif apporte un plus par rapport aux outils traditionnels du fait qu'il prend compte

- Christian Marmus³⁸ propose trois axes de mesure sur l'appréciation de la performance : la mesure économique, les indicateurs de l'efficacité sociale et enfin le domaine de l'organisationnel.

³⁶ HARVARD BUSINESS REVIEW, « *les systèmes de mesure de la performance* », éditions d'organisations 2001, page 260

³⁷ Robert G. Eccles in HARVARD BUSINESS REVIEW, « *les systèmes de mesure de la performance* »

³⁸ Christian Marmus, *politique générale*, éditions Economica, 1992, 592 pages

Section 2 : différents type de la performance

2.1. Performance économique :

La première mesure qui vient à l'esprit est celle de la mesure économique du rendement ou de la rentabilité de l'entreprise :

2.1.1. Rendement et rentabilité de l'entreprise:

L'efficacité économique de l'entreprise se lit dans ses résultats tels que les présentes la comptabilité. Les comptes permettent d'appréhender plusieurs niveaux d'analyse économique

La production :

Elle représente à la fois la mesure de l'importance de l'entreprise sur le marché (pouvant conduire au calcul de la part de marché, l'appréciation de l'utilisation de son potentiel productif et enfin la mesure de l'efficacité de l'utilisation des ressources de l'entreprise

2.1.2. La valeur ajoutée :

La production d'une unité ne mesure pas réellement la valeur véritablement produite par celle-ci puisque cette valeur comprend des consommations intermédiaires nécessaires à la fabrication des biens et services.

Pour mesurer la contribution exacte d'une unité à la création de richesses(PIB), il convient donc de retenir la différence entre la valeur de la production et le montant des biens et services utilisé dans le processus de fabrication. Cette différence est appelée « valeur ajoutée »

➤ L'excédent brut d'exploitation :

Il mesure la performance globale de l'entreprise au travers de l'exploitation de ses moyens en hommes et en matériels.

C'est un indicateur de richesse produite par l'entreprise et mesure aussi sa capacité de financement.

➤ Le bénéfice net :

C'est la mesure finale de la rentabilité de l'entreprise qui permet d'en apprécier la performance vue de l'extérieur notamment par les actionnaires ou les analystes financiers. Il représente le profit distribuable des apporteurs de capitaux

➤ L'efficience:

C'est le choix entre diverses options qui produit le meilleur résultat pour l'application des possibilités de données. L'idée d'optimum est ainsi incluse dans l'idée de l'efficience. L'efficience se réfère au coût et rythme auquel les interventions sont transformées en résultats.

Elle se mesure par la comparaison des coûts et des résultats et signifie l'utilisation optimale des ressources dans la production des outputs, c'est l'économie dans la poursuite des objectifs.

2.2. Performance organisationnelle et sociale :

La performance sociale et organisationnelle se situe dans un registre tout différent de celui de l'analyse économique. L'analyse de la performance sociale de l'entreprise se matérialise en termes de satisfaction dans le domaine social (le rapport des hommes avec l'entreprise et organisationnel (efficacité de l'organisation de l'entreprise)).

2.2.1. Performance organisationnelle:

C'est un concept multidimensionnel et complexe, ne se limitant pas aux seuls résultats financier et dont l'évaluation ne peut se faire que par la mesure de plusieurs résultats organisationnels, externes et internes. La performance est une forme de réussite, de succès de l'entreprise.

Il s'agit donc d'un résultat positif d'une action. C. Marmuse (1998)³⁹retient quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle : le non-respect de la structure formelle traduit un disfonctionnement au sein de l'organisation même si l'écart entre structure formelle et structure réelle peut être considérée comme un phénomène normal d'adaptation.
- Les relations entre services : le souci de la direction est de réduire, voire de résoudre les conflits pouvant apparaître entre services et qui mettent en question la coordination nécessaire à l'efficacité.
- La qualité de la circulation de l'information : c'est en quelque sorte le fil conducteur de la communication et de la prise de décision.

³⁹ Christian MARMUSE, politique générale, édition Economica, 1992,592pages

- La flexibilité de la structure : c'est l'aptitude de la structure organisationnelle à se changer elle-même pour s'adapter aux contraintes de l'environnement ou pour anticiper sur l'évolution de la stratégie

2.2.2. Performance sociale⁴⁰:

L'attention portée aux relations sociales dans les entreprises est devenue un facteur essentiel du bon fonctionnement des organisations modernes. Une analyse plus profonde de l'entreprise laisserait entrevoir une appréciation moins académique et plus réaliste de la réalité sociale de l'entreprise. On peut faire référence aux points d'évaluations suivants :

- L'importance des conflits et crises sociales (nombre, gravité, dureté...)
- Le niveau de satisfaction des employés (Apprécier par des enquêtes d'opinions internes)
 - o L'absentéisme et les retards au travail signent de démotivation ou de travail ennuyeux ou difficile
 - o Le climat social de l'entreprise apprécié par l'ambiance au sein de l'entreprise et des groupes qui la composent
 - o Le fonctionnement des institutions représentatives du personnel tel que le comité d'entreprise ou d'établissement
 - o Le fonctionnement, le nombre et les résultats d'actions des cercles de qualité et la participation aux décisions.

R BRENNEMANN et SEPARI (2001)⁴¹ ont précisé que la performance se traduit par l'interdépendance de l'efficacité, atteinte des objectifs fixés par rapport à l'environnement et de l'efficience, gestion optimale des ressources. Et cette précision fait penser que de multiples variables tant qu'internes et externes à l'organisation doit être combinée pour atteindre cette performance. La section suivante explique que l'atteinte de la performance est le résultat de l'adéquation de la structure et la situation.

⁴⁰ Christian MARMUSE, *politique générale*, édition Economica, 1992, 592 pages

⁴¹ BRENNEMANN et SEPARI, *Economie d'entreprise*, Dunod Paris 2001

2.3. Les relations entre stratégie et performance

La performance évolue avec le temps. Le monde bouge et la population devient de plus en plus exigeante. Des nouvelles demandes apparaissent et change la structure du marché. Le client qui assure la plupart de la survie de l'entreprise n'est plus forcément considéré comme seule source fondamentale en matière d'innovation. Les quatre dimensions de l'organisation sont toutes touchées : la pérennité de l'organisation, la valeur des ressources humaines, l'efficacité économique et la légitimité de l'organisation, la valeur des ressources humaines, auprès des organismes externes. Ainsi, la dépendance à l'innovation quelles que soient ses propriétés est une pression directe de la performance« La performance des entreprises constitue une préoccupation quotidienne du gestionnaire quelque soit son niveau hiérarchique dans l'entreprise »⁴².

Mais l'amélioration de la performance ne se limite pas aux innovations qui peuvent être parfois brusques et inadéquates aux réalités que vit l'entreprise. Elle s'opère principalement à partir de la comparaison de la situation actuelle à la précédente. Si une évolution est aperçue, même en petite quantité, c'est déjà un bon signe.

L'amélioration de la performance se convertit donc en termes d'objectif auquel le dirigeant doit mettre en gage son implication.

Pour une entreprise, déterminer les indicateurs de la performance n'est une tâche facile. Évaluer la performance à l'aide d'indicateurs adéquats est aujourd'hui un travail contestable pour les organisations qui veulent réussir. En effet, l'évaluation de la performance peut être faite à partir des données différentes selon le choix et l'interprétation de celui qui prend les décisions, ainsi que ses objectifs, son temps, sa sensibilité au risque et sa situation vis-à-vis de l'organisation.

Si l'outil de la mesure de performance n'est pas approprié ou pertinent, l'évaluation de la stratégie pourraient être biaisé.

Le mauvais choix de la mesure de performance infecte à la validation de la stratégie

⁴² JACQ.F., MULLER, J-L., *De l'expression des salariés...à la stratégie de l'entreprise*, Edition Hommes et Techniques, Paris, 1984,234pages.

2.3.1. Stratégie en tant que facteur de performance des PME

Il existe plusieurs facteurs de performance dans une entreprise mais la stratégie nous a semblé le plus délicat de tous .Elle forme la base de toutes actions dans l'entreprise⁴³

➤ Rôle de la stratégie dans les PME

Bon nombre de PME se voient contraintes de se développer sous la pression de l'environnement. En effet, cet environnement lui impose certaines exigences. Pour survivre, l'entreprise doit déployer toutes ses ressources. Mais l'agencement de ces ressources nécessite un savoir particulier. C'est à ce niveau qu'intervient la stratégie, La stratégie sert à l'entreprise de moyen de passage entre ses objectifs et ses propres réalisations.

Elle est ainsi assimilée à un chemin frayé par l'entreprise pour sortir des nombreuses difficultés qu'elle subit. D'autre part, les contraintes de l'entreprise peuvent provenir de son propre fonctionnement. Comme nous l'avons expliqué précédemment, l'entreprise doit agencer les ressources qu'elle dispose. Parfois, la mobilisation de celles-ci pose certains problèmes. Aussi, la stratégie est considérée comme un moyen de mobilisations des propres atouts de l'entreprise. Ce qui fera l'objet de la section suivante.

➤ Relation de la stratégie avec les autres facteurs de réussite

Notre recherche nous a appris qu'il existe au moins 7 variables interdépendantes dans l'entreprise : la stratégie, la structure, le style de management, le personnel, les systèmes et les procédures, le savoir-faire et les valeurs partagées ou la culture⁴⁴.

L'ossature de l'entreprise est formée par la stratégie et la structure tandis que le « moelle » de l'entreprise est formée par les autres attributs. La stratégie est un élément très important dans la mesure où elle « soutient ». Dans un sens, la stratégie détermine la structure et dans un autre, la structure influence la formulation de la stratégie. « La stratégie est la pierre angulaire à partir de laquelle le management va pouvoir s'élaborer » a dit THIERTART R.A⁴⁵ dans son livre « le management ». Cette affirmation nous montre l'importance même de la stratégie dans le style de management. Toutefois, si la

⁴³ OHMAEK. *Le génie de la stratégie*, Dunod, 1991.

⁴⁴ PETERS T. et WATERMAN R. *Le prix de l'excellence*, InterEditions, Paris, 1983.

⁴⁵ THIERTART R.A. ; *Le management*, McGraw-Hill. 1986

stratégie influence de façon déterminante le type de management, ce dernier tend également à conditionner la formulation de la stratégie.

Le potentiel humain est très sollicité dans l'entreprise. Il est d'une certaine évidence que chacun dans l'entreprise, que ce soit les employeurs ou les employés cherchent leurs propres intérêts. Mais souvent, c'est du côté des employés que les problèmes de non satisfaction surgissent, du fait de nombreux facteurs. Mais susciter la motivation des hommes n'est pas une chose facile. C'est pour cette raison que les employés ont besoin de la stratégie pour mobiliser son équipe. Même le fait de tirer profit du talent d'un ouvrier nécessite une tactique de la part des employés.

D'autant plus que l'entreprise est formée par des personnes ayant des cultures et des savoirs différents, la stratégie sociale est un élément non négligeable pour harmoniser l'ensemble. Même si les sept variables énoncées précédemment sont interdépendantes, la stratégie semble la plus importante car si, par exemple, des changements sont à opérer au niveau des autres facteurs, l'élaboration même de ces types de changements nécessite de la stratégie. En un mot, nous pouvons dire que la stratégie se trouve au cœur même des attributs de réussite. C'est donc l'importance de la stratégie comme facteur de performance.

La performance est la manière de créer de la valeur dans l'entreprise, la gestion de la performance est un moyen d'y parvenir. Cependant, nous avons exposé dans cette section des indicateurs de performance car ils contribuent à obtenir des informations sur les finalités et les moyens utilisés dans les entreprises. Ils facilitent ainsi la traduction des objectifs et des missions de l'entreprise. Ce chapitre nous a permis également de développer les facteurs clés de performance tels que la mission de l'entreprise, sa vision, sa stratégie, ses ressources humaines, sa structure, son processus et ses systèmes. Ces facteurs qui sont au cœur de l'entreprise, peuvent avoir des influences directes ou non sur sa performance et constituent le second groupe de nos principales variables d'étude.

Conclusion de la première partie

Au terme de cette première partie, nous pouvons conclure que de nombreuses théories confirment l'existence de la stratégie et la performance.

Trois éléments essentiels sont à considérer par l'entreprise lors de la formulation de la stratégie à savoir : son environnement d'insertion, ses objectifs et les moyens qu'elle dispose. En fait, diverses stratégies sont envisageables face à la situation à laquelle l'entreprise fait face mais il est de son devoir de choisir de ceux qui paraît être le meilleur. Le résultat obtenu dépendra ainsi de son adéquation à la situation donnée. S'il existe une stratégie bonne ou mauvaise par contre il n'y en a pas d'idéales car l'environnement évolue et peut cacher dans ses différentes facettes des effets surprises.

Nous pouvons affirmer que la stratégie constitue un réel facteur de performance dans la mesure où la base de toutes ces activités est formée par une stratégie quelconque et selon les définitions, la stratégie étant une décision et action élaborée en vue d'atteindre un but, elle est aussi un critère permettant de mesurer les performances de l'entreprise dans un environnement stable ou turbulent.

La question de la mesure de performance de l'entreprise s'inscrit dans le cadre du référentiel compétitif. Traditionnellement, il s'agit de savoir si une entreprise a su créer ou est en mesure de créer, sur un horizon déterminé, davantage de valeur pour ses actionnaires que ses concurrentes. La valeur créée qui trouve son origine dans le flux de rentes secrétée par la firme, revient exclusivement aux actionnaires, les autres participants au processus de création de valeur étant censés recevoir par contrat la rémunération d'équilibre fixée sur le marché de la ressource qu'ils apportent.

Le mot « performance » tourne autour des objectifs de l'entreprise car elle consiste à l'atteinte de ces derniers. Elle contribue également à améliorer le couple « valeur-coût ».

La partie précédente a été une partie théorique consacrée à dresser un bilan des principaux courants théoriques concernant les éléments de base à savoir les théories et concepts permettant d'expliquer la stratégie et la performance. C'est une étape d'analyse et de compréhension de la situation, elle s'emploie à identifier les concepts pertinents, le vocabulaire en vigueur aussi qu'à intégrer la littérature existante dans le champ de notre étude.

Cette deuxième partie sera l'occasion de confronter la cadre théorique proposé aux débuts de cet ouvrage à la réalité des organisations plus précisément des PME Malagasy par le

moyen d'une étude de la stratégie et la performance afin d'apprécier la véracité de notre thème de recherche. Avant de procéder à une étude beaucoup plus approfondie, nous allons décrire la démarche d'étude selon laquelle nous avons acquise des données et présenter par la suite les résultats suivis des recommandations.

**DEUXIEME PARTIE : LE CADRE
PRATIQUE DE LA RECHERCHE**

Chapitre III : DEMARCHE DE L'ETUDE

Tout travail universitaire nécessite l'élaboration d'une méthodologie pour asseoir sa validité. Ce présent chapitre développe le cadre méthodologique que nous avons adopté dans notre recherche.

Nous développerons à travers les prochaines sections les techniques de recherches qualitatives basée sur la documentation et quantitatives axées sur l'enquête par sondage.

Section1 : Méthodologie de la recherche

1.1. documentation

En vue d'obtenir des données disponibles répondant aux besoins de ce thème, nous nous sommes axée sur des lectures d'ouvrages généraux et spéciaux qui décrivent les stratégies et performances et analysent les réalités au niveau des entreprises de type PME (mémoire, recherche sur internet, documentation à différentes bibliothécaires, journaux, revues, les diverses magazines, ...) en l'occurrence dans une ville capitale d'un pays en développement telle qu'Antananarivo. Ces supports étant disponibles auprès des centres de documentation (Cf. bibliographie). La performance d'une entreprise dépend d'un certain nombre de facteurs liés à son environnement immédiat et général. La lecture des ouvrages se rapportant à ce thème nous a permis de mieux articuler nos raisonnements partant de la table de matières jusqu'à la formulation de nos idées dans le cadre de la rédaction.

Notre documentation nous a permis de définir les différentes réponses possibles à la série de question définissant notre questionnaire d'enquête d'une part, les réponses théoriques et d'autre part des réponses empiriques obtenue par des données secondaires.

Pour bien mener notre analyse sur la situation, il nous a fallu faire une descente sur terrain,(depuis le mois de Février jusqu'à la fin du mois d'Avril) afin de recueillir le maximum d'informations pour donner plusd'éclaircissement.

1.2. enquête par sondage

Grawitz (1965) définit le questionnaire comme étant « une série de questions concernant les problèmes sur lesquels on attend une information de l'enquête⁴⁶ ». Le questionnaire est adressé à un groupe d'individus en vue de recueillir leurs opinions, perceptions, connaissances et témoignage sur un phénomène donné.

Dans le cadre de notre étude, cette technique nous a permis d'apprécier l'ampleur des faits issus de l'observation sur le terrain et des entretiens.

Mais, lors d'une étude scientifique, il demande beaucoup de moyens et de temps d'entreprendre une enquête exhaustive. Il nous a été impossible d'interroger chacun des dirigeants ou représentants des PME, d'où le recours à l'échantillonnage.

D'après De Ketele (1988), « échantillonner, c'est choisir un nombre limité d'individus dont on va observer et mesurer un caractère dans le but de tirer des conclusions applicables à la population entière à l'intérieur de laquelle le choix a été fait ou à laquelle on s'intéresse ». Cette méthode permet au chercheur de tirer des conclusions au sujet d'un tout en n'en examinant qu'une partie. Le chercheur ne s'intéresse pas à l'échantillon lui-même, mais à ce qu'il est possible d'apprendre à partir de l'enquête et à la façon dont il peut appliquer cette information à l'ensemble de la population qui n'est autre que les dirigeants ou représentants des PME dans notre cas.

Objectif général

L'objectif général de notre enquête est de connaître la réalité d'entreprise, les facteurs ou déterminant de l'élaboration des stratégies des PME ainsi que les outils classiques de mesure de leur performance.

1.2.1. Le plan d'observation

Une enquête par sondage consiste à interroger un échantillon d'individus pour collecter les informations dont on a besoin et nécessite l'élaboration d'un plan d'observation.

Ce plan décrit à la fois :

⁴⁶ Pinto R. et Grawitz M., Méthodes des sciences sociales, Revue française de sociologie, 1965, 83-85 p.

➤ **Zone d'étude:**

Notre enquête par sondage a été faite dans la commune urbaine d'Antananarivo et sa périphérie. Le choix de la zone d'étude est justifié du fait que c'est une ville à forte activité économique et que la majorité des entreprises s'y trouvent.

➤ **Choix des entreprises enquêtées:**

Le choix des PME faisant l'objet de notre étude a été dictée par des contraintes temps et ressources ainsi que les disponibilités des personnes ressources. Aussi, notre étude s'est portée sur les quelques PME (Cf annexe : liste des entreprises) de la capitale jugées notoires afin d'assurer l'obtention des informations pertinentes.

➤ **Choix de l'interviewé:**

Le choix de notre interviewé a été basé sur la méthode non probabiliste basée sur le jugement selon les critères qu'on établit. Cette méthode consiste à s'assurer, lors de la collecte des données, que le répondant possède la connaissance (stratégie et performance, ...) nécessaire à notre champ d'investigation. Le répondant n'est donc pas choisi de manière aléatoire mais sur la base de son statut, de ses qualifications et de ses connaissances particulières du domaine d'investigation.

Concernant le choix de nos interlocuteurs ou personnes ressources, nous avons ciblé du côté de la Direction générale, des cadres responsables des PME. Les collectes ont été réalisées par la méthode face à face d'une part auprès des PME qui ont participé à des évènementiels (FIERMADA, MPE) et d'autre part par la méthode porte à porte auprès des entreprises où les responsables n'étaient pas disponibles. Les questionnaires ont été déposés dans ce cas pour être remplis par les responsables concernés et récupérés plus tard.

➤ **Taille de l'échantillon.**

Nous avons réalisé notre enquête auprès de 34 dirigeants ou responsable de PME dans la Commune Urbaine d'Antananarivo. Ce nombre représente plus des 10% des PME implantées dans la commune et justifie les théories sur les sondages selon les normes de l'industrie. Cette technique est utilisée lorsque certains standards d'industrie existent et valide les démarches adoptées. Le budget de recherche et les moyens dont nous disposons limitaient aussi le nombre derépondants.

Il est à remarquer que la méthode d'échantillonnage non probabiliste ne requiert pas de vraie démarche scientifique dans le calcul de la taille d'un échantillon.

1.2.2. Le questionnaire ou l'instrument d'observation

Cette enquête par sondage a pour objectif d'identifier la démarche d'élaboration des stratégies et la mesure des performances appliquées par les PME Malagasy. (Cf. annexe : Enquête par sondage sur la stratégie et la performance des PME)

➤ Description du questionnaire

Les différents construits ont été mesurés à l'aide du questionnaire présenté à l'annexe 1. La première section du questionnaire évalue les caractéristiques de l'environnement (dont 2 items concernant le degré d'incertitude et l'intensité de turbulence des acteurs environnementaux) des PME à l'aide d'affirmations provenant de différents tests. Les dirigeants devaient indiquer sur une échelle de 1 à 5 ou échelle de Likert s'ils sont d'accord ou non avec les affirmations:

1 indiquant qu'ils sont fortement en désaccord et 5 indiquant qu'ils sont fortement en accord. La deuxième section où la stratégie comprend 6 items dont 4 items sur les types de stratégie utilisée et les 2 items sur l'opportunité d'investissement.

Et la dernière section du questionnaire est la performance et aussi des questions sur l'identité de l'entreprise qui comprend en totalité 12 items dont 3 concerne l'entreprise et 9 sur la performance. Des 2 items le Responsable d'élaboration et l'utilisateur des indicateurs performance, 3 items sur les choix entre les indicateurs qualitatifs et quantitatifs, 2 items le suivi des résultats alors que les 2 autres items mesuraient l'utilisation. Le dirigeant devait choisir sur des différentes propositions de réponse.

Les modules sont axés sur :

Les variables de contrôle associées à:

- L'environnement

L'environnement est l'ensemble des agents économiques qui sont en relation directe (microenvironnement) ou indirecte (macro-environnement) avec elle. D'après cette définition, notre questionnaire parle des acteurs environnementaux et la position de l'entreprise face à ces acteurs, le changement de l'environnement et la situation de l'entreprise. Il est abordé sur 6 questions avec des 32 réponses.

Les variables d'étude associées à

- La stratégie

Concernant la stratégie, elle est composée de 6 questions avec des différentes réponses qui parlent les types de stratégies utilisées, la relation avec la banque ou la source de financement et enfin les garanties de l'entreprise.

- Les mesures des performances

Ils sont exploités par 9 questions avec des différentes réponses également orientées sur les mesures de performances et les indicateurs de mesure d'une part et d'autre part le responsable et les utilisateurs des indicateurs, ainsi que la période d'évaluation.

Des questions filtres sur les entreprises ont été posées à la fin du questionnaire afin d'identifier les PME enquêtées.

1.3. Les techniques de traitement et méthode d'analyse des données d'enquête

1.3.1. L'utilisation d'un logiciel de traitement des données

De par la quantité multiple d'informations à analyser, ces différentes méthodes nécessitent un usage quasi-impératif de l'informatique. Ainsi, pour effectuer notre analyse nous avons décidé d'étudier les variables avec le logiciel statistique SPHINX.

Le SPHINX est un logiciel de traitement d'enquête et d'analyse des données. Il a été développé dans le milieu des Instituts Universitaires Tertiaires et de la recherche en gestion. L'utilisation de ce logiciel est tout à fait remarquable grâce à sa paridigité pour le traitement et l'analyse des données » et permet de généraliser les résultats.

Après, il suffit de faire une analyse différentielle dans laquelle, nous avons formalisé les hypothèses nulles et alternatives, fixé un risque d'erreur qui est en général de 5%, calculé et comparé la valeur critique du test en fonction de l'objectif et de la nature du test (valeur à lire dans les tableaux statistiques) ainsi que la valeur statistique du test à partir de la valeur d'un paramètre de l'échantillon.

Les enquêtes, sondage d'opinion et analyses statistiques y sont abondamment utilisés, qu'il s'agisse d'enseigner les études de marchés ou de réaliser des travaux de recherche universitaire. Dans ce contexte, le SPHINX permet d'épargner les chercheurs, les étudiants et enseignants sur les calculs manuels, il remplace l'homme dans le traitement des données statistiques. Son intérêt est de faciliter considérablement la gestion des données, l'exploration et la présentation des résultats. Ils permettent la confection de tableaux, de

graphiques, d'histogrammes, de camemberts, et de toutes sortes de représentation imagée pour visualiser les résultats de tels croisements, aussi complexes soient-ils.

1.3.2. Présentation d'analyse des données collectées

Plusieurs méthodes d'analyse statistique de données sont disponibles mais leur utilisation est fonction des objectifs et résultats attendus des recherches. Il s'avère judicieux de cantonner sur l'analyse de la tendance par la description des résultats obtenus d'une part et de l'explication de ces faits d'autre part. Aussi, les techniques d'analyses univariées, bivariées et multivariées sont retenues pour l'analyse de nos résultats.

➤ Les analyses univariées

Elles consistent à étudier les variables séparément via des techniques descriptives. L'analyse univariée consiste à faire des tris à plat. Cette méthode permet d'analyser une seule variable à la fois : qui sont les répondants ? Qu'ont-ils répondu ? Dans quelles tendances ou proportions ?

Les objectifs de ces études sont de décrire, généraliser et résumer pour chaque variable, les résultats d'observations à la population, éventuellement de tester des hypothèses faites a priori sur la comparaison d'une ou de deux variables sur plusieurs groupes. Dans notre cas les analyses univariées sont utilisées pour caractériser l'environnement des PME Malagasy, notamment la complexité, l'incertitude et la turbulence d'une part, d'autre part les acteurs dans cet environnement. Les stratégies des PME et également les indicateurs de mesure de performance ont fait également l'objet des analyses univariées.

➤ Les analyses bivariées:

Considérant la multitude de variables et de facteurs, qu'il est indispensable de prendre en compte eu égard à la nature exploratoire de notre objectif de recherche, des choix ont dû être faits dans la mise en lien des variables entre elles. Elle consiste à faire des tris croisés à partir de deux variables.

L'analyse des résultats de notre travail se base principalement sur cette analyse bivariée. Elle est utilisée en premier lieu dans l'explication des choix des stratégies des PME par

rapport à leur environnement et en second lieu d'identifier les déterminants de choix des indicateurs de mesure de performance.

➤ Les analyses multivariées

Les analyses multivariées. Elles s'appliquent lorsque l'on s'intéresse à des phénomènes impliquant plus de deux variables, d'où cela consiste à faire des tris croisés à partir de trois variables ou plus. Le besoin d'outils permettant d'obtenir des variables synthétiques résumant l'information disponible se fait alors ressentir.

Ce chapitre nous a montré la méthodologie appliquée lors de notre intervention. Nous avons opté pour une enquête par sondage afin d'assurer la validation des hypothèses et l'atteinte des objectifs fixés.

Trois étapes sont alors élaborées pendant la réalisation de notre enquête chez les PME :

- La formulation et délivrance du questionnaire afin de connaître les types de stratégie dans un tel environnement et quel type de performance obtenue dans une telle stratégie. Ainsi que les indicateurs et les mesures de performances.
- Le déplacement sur terrain pour effectuer des interviews auprès de responsable et de quelques employés.
- L'analyse des réponses de ces questionnaires en vue d'obtenir un résultat donné.

D'après cette méthodologie, nous devons développer et expliquer les résultats de l'enquête réalisée. Voyons maintenant dans le second chapitre : «Résultats obtenus ».

Chapitre IV : RESULTATS DE LA RECHERCHE

Ce chapitre aura pour objectif de tester les différentes propositions et hypothèses mises en avant durant la première partie. Les résultats que nous allons présenter à travers ce chapitre sont le fruit de la combinaison de différentes techniques et méthodes de recherche mises en œuvre, en vue d'appréhender la réalité y prévalent, dans le but de comprendre les stratégies et la performance des entreprises. Rappelons que notre étude a pour objectif de démontrer la pertinence de l'analyse de l'environnement dans les PME à Madagascar.

Ainsi, à travers les différentes sections de ce chapitre, nous verrons dans un premier temps les caractéristiques de l'environnement, le lien entre ces caractéristiques et les types de stratégies pour approuver la première hypothèse spécifique qui stipule que «L'environnement perçu des PME conditionne leurs choix stratégiques». Dans un second temps pour vérifier la deuxième hypothèse spécifique selon laquelle « L'évaluation de la performance est un outil indispensable dans une entreprise, aussi pour les managers et la société, que pour tous les employés», nous étudierons le rapport entre le Responsable d'élaboration d'Indicateur et les utilisateurs face aux difficultés de l'environnement.

Par ailleurs ce chapitre présente également les résultats et discussions de l'étude et ce, par objectif de recherche. Nous établissons des tests et des résultats effectués selon les objectifs de la recherche, à l'aide des tableaux de fréquence afin de dégager les tendances sur les caractéristiques de l'environnement des PME Malagasy. Tous les tests sont significatifs à un seuil de 5% c'est-à dire qu'il existe une différence significative entre les pourcentages présentés dans les différents tableaux des fréquences assurant la validation de la plus grande valeur comme tendance pour les analyse univariées et garantissant les dépendances entre le variables pour les analyses bivariées et multivariées. L'élaboration de tableau de fréquence a été jugé pertinente pour l'identification des stratégies utilisées par les dirigeants des PME et les choix des indicateurs de mesures de performance. Nous entamons par la suite la discussion à travers des analyses bivariées dans le but d'identifier les variables dépendantes et également des analyses de régression afin d'évaluer l'influence des caractéristiques de l'environnement sur la difficulté de la compréhension de l'environnement par les dirigeants des PME d'une part et l'influence de l'incertitude de l'environnement(client, concurrence, employé et fournisseur)sur la difficulté de compréhension de l'environnement d'autre part.

Section 1 : Vérification des hypothèses

1.1. L'environnement des PME Malagasy

L'environnement est l'ensemble de tous les acteurs et toutes les forces susceptibles d'affecter la capacité de l'entreprise à atteindre ses marchés-cibles. Il est composé de la macro et du microenvironnement.

Nous rappellerons que les différentes dimensions environnementales que nous souhaitons évaluer sont : la complexité (qualitative et quantitative), l'incertitude, le dynamisme et la turbulence. Par la suite, nous identifierons l'incertitude et la turbulence des acteurs environnementaux, puis la performance des PME et enfin leurs comportements stratégiques.

1.1.1. Complexité de l'environnement

La complexité de l'environnement peut être envisagée comme l'hétérogénéité et la pluralité des facteurs environnementaux que l'entreprise doit prendre en considération. La complexité de l'environnement pourrait être jugée sous différentes critères, comme l'imprévisibilité de l'environnement, la difficulté de l'environnement, l'identification de l'origine de changement, le non formalisation de l'environnement, la relation avec les entreprises extérieures et enfin la production de biens et services.

Les résultats de notre enquête montrent que la majorité des PME rencontrent des problèmes sur leur environnement. En effet, 58,8% des entreprises déclarent ne pas supporter l'imprévisibilité de son environnement, 55,9% perçoivent des difficultés sur l'environnement externe. Il faut aussi remarquer que 82,4% ne peuvent pas se passer des autres entreprises pour la production et la distribution de ses produits. Ainsi, on peut dire que les PME Malagasy sont loin d'être maître de leur environnement dans leurs activités.

Tableau n° 1: Les déterminants de la complexité l'environnement

La complexité de l'environnement	D'accord	Un peu d'accord	Pas d'accord	TOTAL	Moyenne
Imprévisibilité de l'environnement	58,80%	14,70%	26,50%	100,00%	3,56
Difficulté de l'environnement externe	55,90%	29,40%	14,70%	100,00%	3,71
Identification de l'origine de changement	44,10%	32,40%	23,50%	100,00%	3,26
Non formalisation de l'environnement	41,20%	20,60%	38,20%	100,00%	3,09
Relation avec les entreprises extérieures	82,40%	5,90%	11,80%	100,00%	4,29
Production de biens et services	70,60%	5,90%	23,50%	100,00%	4,03

Source : investigation personnelle

1.1.2. Incertitude de l'environnement

Un des faits marquant de l'environnement est l'incertitude qui peut se manifester par le manque d'informations relatifs aux facteurs environnementaux, rendant impossible non seulement la prévision de l'impact d'une décision spécifique sur l'organisation mais aussi les précisions sur les résultats des actions entretenues. Les résultats de notre étude confirment ces faits. En effet, 61,8% des PME enquêtés s'accordent à dire que le manque d'information pour la décision est source d'incertitude de l'environnement et cette dernière est évoquée par 64,8% des PME d'être due par la difficulté des résultats des actions.

Tableau n° 2: Les mobiles de l'incertitude de l'environnement concurrentiel

Incertain de l'environnement	Pas d'accord	Un peu d'accord	D'accord	TOTAL
Manque d'information pour la décision	35,30%	26,50%	38,20%	100,00%
La difficulté des résultats des actions	32,40%	32,40%	35,30%	100,00%

Source : investigation personnelle

1.1.3. Dynamisme environnemental

Le dynamisme correspond à la fréquence de changements au sein de l'environnement et constitue l'une de ses caractéristiques.

Comme le dynamisme environnemental est la capacité d'adaptation à l'évolution de la situation, tels que la croissance rapide de la technologie, l'apparition incessante des concurrents et enfin le changement des méthodes marketing.

En ce qui concerne les PME Malagasy, ce dynamisme environnemental se manifeste plutôt par l'adoption d'une technologie évolutive (85,3%) que par l'apparition de nouveaux concurrents (17,7%).

Tableau n° 3: Les déterminants du dynamisme environnemental

Dynamisme environnemental	D'accord	Un peu d'accord	Pas d'accord	TOTAL
Adoption d'une technologie évolutive	64,70%	20,60%	14,70%	100,00%
Apparition des nouveaux concurrents	11,80%	5,90%	82,40%	100,00%
La méthode marketing change souvent	35,30%	47,10%	17,60%	100,00%

Source : investigation personnelle

1.1.4. Turbulence environnementale

Nous évaluons la turbulence en fonction de la rapidité, de l'imprévisibilité, du renouvellement et de la significativité des changements de l'environnement.

L'échelle de la turbulence perçue mesurera le degré auquel les changements de l'environnement de l'entreprise sont perçus comme menaçants, rapides, nouveaux et imprévisibles. Par ailleurs nous tenterons d'associer ces caractéristiques avec la fluctuation du volume des ventes et une perception globale de la turbulence.

Le tableau ci-dessous présente les facteurs déterminants de la turbulence environnementale des PME selon l'opinion des dirigeants.

Tableau n° 4: Les déterminants de turbulence environnementale

La turbulence environnementale	D'accord	Un peu d'accord	Pas d'accord	Total
Le déséquilibre de l'environnement	64,70%	17,60%	17,60%	100,00%
La fluctuation de volume de vente	58,80%	32,40%	8,80%	100,00%
Le changement d'environnement est menaçant	55,90%	20,60%	23,50%	100,00%
L'imprévisibilité du changement	58,80%	23,50%	17,60%	100,00%
Le changement est à intervalle court	55,90%	20,60%	23,50%	100,00%
Le Caractère novateur du changement	58,80%	26,50%	14,70%	100,00%

Source : investigation personnelle

Au vu de ces résultats, plus de 80% des PME reconnaissent que la turbulence environnementale est caractérisée par l'environnement instable et menaçant, la fluctuation de vente et le caractère novateur de l'environnement. Toutefois, l'imprévisibilité du changement et le changement à intervalle court sont déclarés comme des motifs de la turbulence environnementale respectivement par 58,8% et 55,9% des entreprises enquêtées.

1.1.5. Caractère des acteurs environnementaux

➤ La turbulence des acteurs :

La turbulence se définit objectivement par les mouvements de l'environnement. L'acteur environnemental est l'ensemble des clients, des concurrents, de l'Etat, des fournisseurs, et des technologies. Cette sous-section permet de savoir le degré d'importance de turbulence des acteurs selon les dirigeants des PME Malagasys.

Ainsi, l'étude que nous avons réalisée montre que l'acteur le plus turbulent est les clients. Aussi, collaborer avec les clients semble difficile selon les 38,2% dirigeants des PME enquêtés.

Ce tableau permet de classer les acteurs environnementaux selon le degré de turbulence. Les clients, les concurrents, l'Etat, les fournisseurs et enfin la technologie sont dans l'ordre les acteurs de la turbulence.

Tableau n° 5: Le classement des acteurs par la turbulence

La turbulence des acteurs	Fréquence
Mes clients	38,20%
Mes Concurrents	26,50%
L'Etat	23,50%
Mes fournisseurs	5,90%
Ma technologie ou mon savoir-faire	5,90%
TOTAL	100,00%

Source : investigation personnelle

➤ L'incertitude des acteurs

L'incertitude est surtout causée par la manque d'informations concernant les facteurs environnementaux, rendant impossible la prévision de ce qui pourrait être l'impact d'une décision spécifique sur l'organisation (Morris, Hansen et Pitt, 1995). Le tableau ci-dessous présente le degré d'incertitude des acteurs deturbulence.

Ces résultats montrent que, plus de 8 PME sur 10 avance que l'incertitude des technologies apparaît comme la variable la plus explicative des turbulences.

Avec un pouvoir assez faible, viennent ensuite les concurrents, les fournisseurs et l'Etat. Nous pouvons également évoquer que l'utilisation de la technologie reste encore un problème pour les dirigeants des PME car 44,1% des PME ne maîtrisent pas encore la pratique de la technologie.

En outre, le tableau nous révèle que 55.9% des PME ont beaucoup plus de concurrents dans leur secteur d'activité. Il leur faut donc une meilleure stratégie afin de faire face à leurs concurrents 58.8% admettent que les employés ne posent pas de problèmes

En général, tant au niveau de leur compétence qu'au niveau du management, on ne peut négliger le mouvement un peu rapide du personnel. Quant aux fournisseurs, bon nombre de PME se plient devant leurs contraintes comme la flambée des prix ou d'autres contrats de ventes. Par ailleurs, nous pouvons dire que l'Etat est source de problèmes pour une PME sur deux.

Cette étude des perceptions concernant les acteurs environnementaux nous permet d'autre part de savoir qu'il n'existe pas de différences significatives d'opinions en ce qui concerne l'incertitude des acteurs. Les scores attribués ne sont pas toujours les mêmes selon le secteur d'activité mais cette différence n'est pas véritablement probante. Par contre, la turbulence attribuée aux comportements des acteurs est source de différences significatives puisque les Employés, les clients et les concurrents sont envisagés sous des aspects différents en tant que turbulences maximales tandis que l'Etat et les technologies ainsi que les fournisseurs sont envisagés différemment en ce qui concerne leur caractérisation de turbulences minimales. Ce qui montre le tableau ci-dessous

Tableau n° 6: Degré d'incertitude des acteurs

Degré d'incertitude	certain	Autant certain qu'incertain	Incertain	Total
Clients	58,80%	8,80%	32,40%	100,00%
Concurrents	55,90%	11,80%	32,40%	100,00%
Employés	58,80%	23,50%	17,60%	100,00%
Fournisseurs	44,10%	14,70%	41,20%	100,00%
Etat	50,00%	29,40%	20,60%	100,00%
Technologie	44,10%	44,10%	11,80%	100,00%

Source : investigation personnelle

1.2. Les stratégies des PME

En ce qui concerne les stratégies des PME. Les tableaux ci-dessous montrent les types de stratégies utilisées fréquemment par la majorité des PME.

Tableau n° 7: Stratégies utilisées

Type des stratégies utilisées	Fréquence.
Stratégie portant sur le produit et marché	79,40%
Stratégie de type comportementale	11,80%
Les deux	2,90%
Autres	5,90%
TOTAL	100,00%

Source : investigation personnelle

En effet d'après les résultats du tableau, nous constatons que la plus part des PME ont orienté vers la stratégie portant sur le produit et marché et d'après le test chi deux, 79.4% des PME se focalisent sur ce stratégie. C'est donc la stratégie utilisée communément.

Quant aux stratégies de développement du marché, 41.2% des PME ont choisi de maintenir leur part de marché en diminuant le prix ou en améliorant la qualité de leurs produits et service.

Tableau n° 8: Stratégie de développement du marché

Stratégie de développement de marché	Fréquence
Maintien de la part de marché en diminuant le prix ou en augmentant la qualité	41,20%
Innovation et introduction d'un produit/service	38,20%
Atteinte des objectifs en introduisant un ou plusieurs produits et services	14,70%
Satisfaction de la situation actuelle malgré la présence d'une menace	5,90%
Total	100,00%

Source : investigation personnelle

Il a été également mis en évidence dans notre étude qu'aux choix par défaut, des stratégies de références sont généralement utilisées par les PME

Tableau n° 9: Classement des stratégies classiques

.Stratégies les plus appropriées 1ère position	38,30%	2 ^{ème} position	Total
Positionnement sur un segment bien précis	61,80%	60,00%	100,00%
Positionnement sur un segment mal précis qui provoque des risques	40,00%	37,10%	100,00%
Adaptation à la fluctuation de la demande et à la concurrence d'où une redéfinition des tâches des employés est nécessaire	62,90%	37,10%	100,00%

Source : investigation personnelle

Nous pouvons nous rendre compte d'après les résultats de notre étude que l'adaptation à la fluctuation de la demande et à la concurrence est choisie en première position comme la stratégie la plus appropriée aux entreprises de type PME. En effet, 62.9% des PME ont déclaré avoir utilisé cette stratégie tandis que la deuxième stratégie convenable utilisée qui est de 60% et le positionnement sur un segment mal précis qui provoque des risques.

1.2.1. La performance

La performance peut être représentée sous la forme d'une série de résultats mesurables permettant de se situer par rapport à l'atteinte des objectifs. Au point de vue stratégie, la performance peut être définie comme la capacité d'une organisation à mettre en œuvre sa stratégie (Anthony et al. –1972).

➤ Indicateurs de performance

Un indicateur de performance peut être défini comme une information devant aider un acteur individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat.

Le tableau suivant montre que l'élaboration et le choix des indicateurs reviennent en général aux 79,4% dirigeants des PME notamment les Directeurs Généraux.

Tableau n° 10: Responsable de choix des indicateurs

Responsable d'élaboration d'Indicateur	Fréquence
Directeur général	79,40%
contrôleur de gestion	11,80%
Autre : Comité de direction	5,90%
TOTAL	100,00%

Source : investigation personnelle

Indicateurs qualitatif ou quantitatif

L'étude montre qu'autant des PME utilisent des indicateurs qualitatifs que quantitatifs. Plus d'une entreprise sur trois (35,30%) procède aux mesures des résultats par des indicateurs majoritairement qualitatifs ou d'ordre financier alors que 14,70% des PME les font par des indicateurs majoritairement quantitatifs. Toutefois les résultats du test de Chi-deux établissent que ces choix restent arbitraires en général.

Tableau n° 11: Nature des indicateurs

Indicateurs qualitatif ou quantitatif	Fréquence
Majoritairement qualitatifs	35,30%
Plutôt d'ordre financier	23,50%
Majoritairement quantitatifs	14,70%
Plutôt d'ordre opérationnel et stratégique	14,70%
Plutôt d'ordre tactique	11,80%
TOTAL	100,00%

Nous pouvons également tirer de notre enquête que les indicateurs qualitatifs sont utilisés par 88,2% des entreprises pour mesurer le degré de satisfaction de leurs clients

Tableau n° 12: L'indicateur qualitatif

Indicateurs qualitatifs	Fréquence
Degré de satisfaction des clients	88,20%
Délai de livraison des commandes	5,90%
Feed back des employés	2,90%
Présence du produit sur le marché	2,90%
TOTAL	100,00%

Source : investigation personnelle

Par ailleurs le tableau ci-dessous montre que 61.8% des part du marché justifient leur choix par la rentabilité.

Tableau n° 13: Critères de choix

Critères de choix	Fréquence
Rentabilité	61,80%
Flexibilité	23,50%
Productivité	11,80%
Sécurité	2,90%
TOTAL	100,00%

Source : investigation personnelle

➤ **La difficulté de mesure de la performance**

Toutefois, la difficulté de mesure de la performance a été évoquée par les entreprises enquêtées, 32,4% déclarent que la complexité des instruments de mesure est le grand problème sur l'élaboration d'indicateur de performance.

Tableau n° 14: La difficulté de mesure de performance

Difficulté de mesure de la performance	Fréquence
complexité des instruments de mesure	32,40%
diversité des critères de mesure	26,50%
coût des instruments de mesure	20,60%
pénurie de personnel spécialisé.	20,60%
TOTAL	100,00%

Si tels sont les résultats de notre enquête, nous abordons maintenant la discussion.

Section2 : Discussion et Recommandations

2.1. Les caractéristiques de l'environnement:

L'objectif de notre enquête est de connaître les stratégies adoptées par les PME face à son environnement et les différents types de mesure de performance. D'après notre enquête, on a relevé quatre grandes caractéristiques de l'environnement :

- La complexité (difficulté) del'environnement
- Le dynamisme del'environnement
- La turbulence del'environnement
- L'incertitude de l'environnement

2.1.1. La complexité

Les analyses bivariées réalisées qui sont validées par les tests d'indépendances de chi-deux au niveau de confiance de 95% (cf annexe : la complexité de l'environnement) nous ont permis d'établir les facteurs déterminant de la difficulté et de la complexité de l'environnement des PME.

Le tableau ci-dessous nous renseigne sur les déterminants de la difficulté et la complexité de l'environnement des PME.

Tableau n° 15: La complexité de l'environnement

La complexité	Nombre des PME
Le non formalisation de l'environnement	65,50%
L'incertitude de l'environnement	85,70%
L'Apparition de nouveaux concurrents	96,00%
Le Changement à intervalle court	84,00%
La variation du cycle de vie du produit	79,30%

Source : investigation personnelle

Les PME Malagasy travaillent dans un environnement, de plus en plus difficile et complexe. Plusieurs facteurs entraînent cette situation. Le tableau ci-dessus montre que l'apparition sans cesse des nouveaux concurrents amène les 96% des entreprises à déclarer que leur environnement est difficile à maîtriser. Par ailleurs, l'incertitude de l'environnement ainsi que le changement fréquent de l'environnement sont aussi considérable car plus de 80% répondent être gênés par ces deux facteurs. Ces résultats nous amène à dire que la société Malagasy ne supporte pas la concurrence par manque de compétitivité. La concurrence reste donc un grand problème. Le cycle de vie d'un produit joue également un rôle majeur dans la prise de décision, les chiffres présentés du tableau montrent que la variation du cycle de vie des produits constitue un grand blocage dans la maîtrise de l'environnement pour les 79% des PME. Même si ces quatre facteurs sont dominants, cela ne signifie pour autant que le reste est facile mais plutôt tolérable.

2.1.2. Le dynamisme de l'environnement :

Le tableau ci-dessous présente les principaux résultats d'analyse issus des tests Chi 2 d'indépendance sur les facteurs déterminant du dynamisme de l'environnement externe.

(cf. annexe : Le dynamisme de l'environnement). En effet, 96,4% des PME ont montré que ce dynamisme de l'environnement externe est dû par la fluctuation de volume de vente, 89,3% ont des problèmes sur l'imprévisibilité du changement, 82,1% sur la variation du cycle de vie du produit et enfin pour les 81,5% PME sur l'incertitude de l'environnement.

Tableau n° 16: Le dynamisme de l'environnement

Le dynamisme de l'environnement	Nombre des PME
La fluctuation de volume de vente	96,40%
L'imprévisibilité du changement	89,30%
La Variation du cycle de vie du produit	82,10%
L'incertitude de l'environnement	81,50%
La Difficulté du résultat des actions	75,00%
Le mal prévision du comportement des acteurs	71,40%
Une autre source de financement	71,40%
Le non formalisation de l'environnement	67,90%
La présentation du résultat	66,70%

Source : investigation personnelle

2.1.3. La turbulence de l'environnement :

Le tableau ci-dessous synthétise les facteurs qui incitent la turbulence de l'environnement des PME et les analyses que nous avons réalisées montrent que deux facteurs sont très dominant : la variation du cycle de vie du produit et l'incertitude. Ce dernier est jugé conséquent car 82,1% des entreprises (cf. le tableau en annexe) pensent que cela rend l'environnement ingérable. Nous avons relevé aussi que 87,1% considèrent que cette turbulence est issue de la variation du cycle de vie du produit.

Tableau n° 17: La turbulence de l'environnement

La turbulence de l'environnement	Nombre des PME
L'incertitude de l'environnement	82,10%
La variation du cycle de vie du produit	87,10%
La difficulté des résultats des actions	78,60%
Le mal prévision du comportement des acteurs	75,00%
Le manque d'information pour la décision	71,40%

Source : investigation personnelle

Les tests suivants sont issus de l'analyse multivariée plus précisément l'analyse de la régression multiple.

Dans notre cas, nous analyserons le coefficient de corrélation multiple ou le coefficient de détermination de la régression multiple, les résultats fournis par le tableau ANOVA et le tableau des coefficients sont utilisés pour la vérification de nos hypothèses.

2.2. La difficulté de l'environnement et ses caractéristiques.

L'analyse des résultats montre que les 4 variables définies par le non formalisation, la production de biens et services, l'identification de l'origine de changement ainsi que la relation avec les entreprises contribuent de façon significative à l'explication de la difficulté de l'environnement.

En effet, le coefficient de détermination est de $R^2=0,66$ (pour un ddl de 29) établit que 66% de la variation de la difficulté de l'environnement sont expliquée par les quatre variables.

D'autre part, l'analyse du tableau ANOVA confirme que le modèle est pertinent c'est-à-dire la difficulté de l'environnement dépend des quatre variables car la p-value ou la probabilité de rejeter H_0 alors qu'elle est vraie est inférieure à 0,05 risque d'erreur.

Tableau n° 18: Tableau ANOVA de la difficulté et les caractéristiques l'environnement

Source	DDL	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Pr > F
Modèle	4	35,557	8,889	3,819	0,013
Erreur	29	67,502	2,328		
Total	33	103,059			

Source : investigation personnelle

De plus, selon les résultats du tableau des coefficients de l'équation de la régression multiple ci-dessous, 0 n'appartiennent pas à l'intervalle de confiance des paramètres donc chacune des variables explicatives à savoir le non formalisation, la production de biens et services, l'identification de l'origine de changement ainsi que la relation avec les entreprises contribuent de façon significative à l'explication du modèle c'est-à-dire la difficulté de l'environnement.

Tableau n° 19: Tableau de coefficient

Source	Valeur	Ecart-type	t	Pr > t	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
Constante	0,935	0,754	1,239	0,225	0,608	2,477
La non formalisation de l'environnement	0,509	0,169	3,018	0,005	0,164	0,855
La production de biens et services	0,223	0,152	1,472	0,152	0,087	0,533
Identification de l'origine de changement	0,266	0,192	1,385	0,177	0,127	0,658
Relation avec les entreprises extérieures	-0,174	0,169	-1,035	0,309	-0,519	-0,170

Source : investigation personnelle

L'équation de la régression multiple s'écrit:

La difficulté de l'environnement

$0,935 + 0,509 * \text{La non formalisation de l'environnement} + 0,223 * \text{La production de biens et services} + 0,266 *$

$\text{Identification de l'origine de changement} - 0,174 * \text{Relation avec les entreprises extérieurs.}$

Considérons à présent la difficulté de l'environnement et des acteurs environnementaux. Nous savons six acteurs composent l'environnement à savoir:

- Lesclients
- Lesconcurrents
- Lesemployés
- Lesfournisseurs
- L'Etat
- Et enfin latechnologie

Ces différents acteurs jouent un rôle indispensable dans la vie de l'entreprise. La question qui se pose ici c'est que l'incertitude des acteurs est-elle à forte dépendance avec l'environnement ?

Et l'analyse que nous allons mener démontre que les 6 variables associées aux acteurs de l'environnement contribuent également de façon significative à l'explication de la difficulté de l'environnement. Et d'après le test de régression, le Coefficient de détermination multiple R^2 est de 0,56 (pour un ddl de 27) ce qui signifie que 56% de la variation de la difficulté de l'environnement sont expliquée par les six variables tel que les clients, les concurrents, les employés, les fournisseurs, l'Etat ainsi que la technologie.

Par ailleurs, le tableau ANOVA garantit que le modèle est pertinent avec une p-value inférieure au risque d'erreur 0,05 ce qui confirme les résultats déduits de l'analyse de R^2

Tableau n° 20: Tableau ANOVA de la difficulté et les acteurs

Source	DDL	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Pr > F
Modèle	6	28,340	4,723	2,707	0,025
Erreur	27	74,718	2,767		
Total corrigé	33	103,059			

Source : investigation personnelle

Les résultats présentés dans le tableau de coefficient de l'équation de la régression multiple ci-dessous, montrent également les contributions partielles de chacune des variables explicatives à savoir l'incertitude de clients, l'incertitude du fournisseur, l'incertitude les concurrents, L'incertitude des employés, l'incertitude de l'Etat et l'incertitude de la technologie à la variabilité de la difficulté de l'environnement car 0 n'appartiennent pas à l'intervalle de confiance des paramètres (donc aucun des coefficients des variables du modèle de la régression ne peut être nul).

Tableau n° 21: Tableau de coefficient

Source	Valeur	Ecart-type	t	Pr > t	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
Constante	2,472	1,174	2,104	0,045	1,062	4,881
Degré d'incertitude clients	-0,298	0,250	-0,793	0,435	-0,415	-0, 211
Degré d'incertitude concurrente	-0,119	0,251	-0,391	0,699	-0,517	-0,114
Degré d'incertitude des employés	0,500	0,257	1,943	0,062	0,028	1,027
Degré d'incertitude fournisseurs	-0,371	0,295	-1,257	0,219	-1,975	-0,234
Degré d'incertitude Etat	0,244	0,261	0,934	0,359	0,192	0,780
Degré d'incertitude des technologies	-0,058	0,300	-0,125	0,901	-0,177	-0,053

Source : investigation personnelle

L'équation de la régression multiple est :

$$\begin{aligned} \text{La difficulté de l'environnement externe} &= 2,472 - 0,298 * \text{Degré d'incertitude clients} - \\ & 0,119 * \text{Degré d'incertitude concurrents} + \\ & 0,500 * \text{Degré d'incertitude des employés} - \\ & 0,371 * \text{Degré d'incertitude fournisseurs} + \\ & 0,244 * \text{Degré d'incertitude Etat} - 0,058 * \\ & \text{Degré d'incertitude des technologies} \end{aligned}$$

L'incertitude de l'environnement et les acteurs environnementaux

Concernant l'incertitude de l'environnement, six variables contribuent de façon significative à l'explication de cet incertitude : il y a l'impact du client, le concurrent, les employés, les fournisseurs, l'Etat, la technologie. Ces relations sont démontrées par le test de régression, qui explique que 70% de la variation de l'incertitude de l'environnement sont expliquée par ces acteurs (coefficient de détermination de $R^2=0,70$, pour un ddl de 26).

De plus, le tableau ANOVA affirme également qu'avec un p-value inférieur au risque d'erreur de 0,05 les résultats déduits par R^2 , et la pertinence du modèle.

Tableau n° 22: Tableau ANOVA de l'incertitude et les acteurs environnementaux

Source	DDL	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Pr > F
Modèle	6	11,838	1,973	1,601	0,018
Erreur	26	32,041	1,232		
Total corrigé	32	43,879			

Source : investigation personnelle

Les résultats présentés dans le tableau de coefficient de l'équation de la régression multiple ci-dessous, présentent aussi ce lien. Ainsi chacune des variables explicatives à savoir l'incertitude de clients, l'incertitude du fournisseur, l'incertitude les concurrents, l'incertitude les employés, l'incertitude l'Etat et l'incertitude de la technologie sont significatives à l'explication de l'incertitude de l'environnement. En effet, les bornes de l'intervalle de confiance des paramètres sont de même signe et valident le non nullité des coefficients.

Tableau n° 23: Tableau de coefficient

Source	Valeur	Ecart-type	t	Pr > t	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
Constante	1,738	0,827	2,103	0,045	0,039	3,437
Degré d'incertitude clients	0,385	0,188	0,017	0,987	0,383	0,389
Degré d'incertitude concurrente	0,340	0,168	0,058	0,954	0,335	0,355
Degré d'incertitude des employés	0,349	0,182	1,921	0,066	0,24	0,723
Degré d'incertitude fournisseurs	-0,343	0,205	-1,658	0,109	-0,762	-0,082
Degré d'incertitude Etat	-0,091	0,184	-0,493	0,626	-0,469	-0,058
Degré d'incertitude des technologies	-0,070	0,202	-0,350	0,729	-0,485	-0,024

Source : investigation personnelle

L'incertitude de l'environnement

$$= 1,738 + 0,385 * \text{Degré d'incertitude clients} + 0,340 * \text{Degré d'incertitude concurrents} + 0,349 * \text{Degré d'incertitude des Employés} - 0,343 * \text{Degré d'incertitude fournisseurs} - 0,091x \text{Degré d'incertitude Etat} - 0,070 * \text{Degré d'incertitudes des technologies}$$

2.3. Les stratégies utilisées par les PME selon le secteur d'activité, la stratégie et le Critère de choix

Si telles sont les différentes caractéristiques de l'environnement, nous souhaitons ensuite obtenir une réponse à la question suivante : les facteurs environnementaux permettent-ils d'expliquer le choix de la stratégie principale ? Autrement dit quel type de stratégie est adopté par les PME pour un tel environnement. Dans cette partie, notre étude s'oriente sur deux axes, l'un selon le secteur d'activité et l'autre selon l'environnement.

2.3.1. Stratégies utilisées selon le secteur d'activité :

Le tableau suivant présente le résultat d'analyse sur la relation entre les stratégies utilisées et les secteurs d'activité. Les tests Chi 2 nous ont permis d'identifier des dépendances significatives des stratégies utilisées selon les secteurs d'activités.

On a relevé que la stratégie de type comportementale est plutôt appropriée au PME œuvrant dans le secteur primaire (40%) alors qu'environ une PME sur deux dans le secteur tertiaire utilise la stratégie portant sur le produit et le marché.

Tableau n° 24: Les types de stratégies et le secteur d'activité

Les types des stratégies utilisés/Secteur d'activité	Secteur primaire	Secteur secondaire	Secteur tertiaire	TOTAL
Stratégie de type comportementale	40,00%	25%	35,00%	100%
Stratégie portant sur le produit et marché	3,70%	44,40%	51,90%	100%
Autres :	25,00%	40%	35,00%	100%

Source : investigation personnelle

Nous pouvons déduire également qu'un faible pourcentage des PME Malagasy œuvre dans le secteur primaire mais la majorité s'oriente vers le secteur tertiaire et

secondaire, dans le commerce et l'industrie où la stratégie la plus appliquées porte sur le produit et le marché.

2.3.2. Les stratégies utilisées selon l'environnement :

Nous avons pu nous apercevoir que la plupart des facteurs environnementaux envisagés ne permet pas d'expliquer le choix de la stratégie utilisés, mais le changement fréquent et la complexité de l'environnement sont les seuls facteurs avec lesquels dépendent les types de stratégie utilisés. Le suivant tableau nous confirme cette idée. 81,5% des PME qui subissent la complexité de l'environnement utilisent la stratégie portant sur le produit et le marché et 50% utilisent la stratégie de type comportementale.

Tableau n° 25: Les choix de stratégies selon l'environnement

La complexité de l'environnement / Les types des stratégies utilisé	Pas d'accord	d'accord	TOTAL
Stratégie de type comportementale	50,00%	50,00%	100%
Stratégie portant sur le produit et marché	18,50%	81,50%	100%
Autres :	66,70%	33,30%	100%

Source : investigation personnelle

Les résultats de test d'indépendance du khi-deux nous permettent de confirmer que le changement d'environnement des PME Malagasys est également un facteur déterminant dans le choix des stratégies à adopter. Ainsi, ce changement amène une très grande majorité (85,2%) des PME à adopter la stratégie portant sur le produit et marché.

Tableau n° 26: Les choix de la stratégie selon le changement

Les types des stratégies utilisés/Le changement est à intervalle court	Pas d'accord	d'accord	TOTAL
Stratégie de type comportementale	75,00%	25,00%	100%
Stratégie portant sur le produit et marché	14,80%	85,20%	100%
Autres :	33,30%	66,70%	100%
TOTAL	23,50%	76,50%	100%

Source : investigation personnelle

Par ailleurs la même technique d'analyse révèle que le choix des stratégies dépend essentiellement des moyens et de l'objectif à atteindre de l'entreprise, et comme explique le tableau ci-dessous, 85,2 % des PME ayant des sources de financement ou disposant beaucoup plus de moyens.

Tableau n° 27: Critères de choix

Les types des stratégies utilisés/Autre source de financement	Oui	Non	TOTAL
Stratégie de type comportementale	50,00%	50,00%	100%
Stratégie portant sur le produit et marché	85,20%	14,80%	100%
Autres :	33,30%	66,70%	100%

Source : investigation personnelle

Le tableau suivant présent le choix des stratégies des dirigeants des PME par rapport à leurs objectifs.

Tableau n° 28: Les choix de la stratégie et ces objectifs

Les types des stratégies utilisés/Critères de choix	Flexibilité	Rentabili	TOTA
Stratégie de type comportementale	66,70%	33,30%	100%
Stratégie portant sur le produit et marché	17,40%	82,60%	100%
Autres :	66,70%	33,30%	100%

Source : investigation personnelle

Selon ce tableau, on peut dire que 82,6% des PME qui a comme objectif la rentabilité ont choisi la stratégie portant sur le produit et le marché.

2.3.3. Les types de stratégies utilisées et le degré d'incertitude de l'environnement

Pour l'analyse de l'interdépendance entre les types de stratégies utilisées et le degré d'incertitude de l'environnement, la régression logistique est la technique statistique la plus

approprié. Le log de vraisemblance est dans ce cas l'indicateur de dépendance. Les résultats d'analyse sont fournis dans le tableau ci-dessous et confirme cette interdépendance.

Tableau n° 29: Tableau ANOVA de la stratégie et l'incertitude de l'environnement

Statistique	Indépendant	Complet
Observations	34	34
Somme des poids	34	34
DDL	33	20
-2 Log(Vraisemblance)	44,135	14,213

Source : investigation personnelle

Comme la première hypothèse de l'étude est que L'environnement perçu des PME conditionne leurs choix stratégiques. Les tests de régression multiple, nous ont permis de dégager que les six variables : degré d'incertitude clients, concurrents, employés, fournisseurs, Etat, degré d'incertitude des technologies sont à considérer dans l'élaboration de la stratégie.

En effet, le coefficient de détermination est de $R^2=89$ (pour un ddl 20) établi que 89% de la variation de l'élaboration de la stratégie sont expliquées par ces six variables.

Les résultats présentés dans le tableau de coefficient de l'équation de la régression multiple ci-dessous, confirment ces liens et montrent les contributions partielles de chacune des variables à l'explication du modèle car 0 n'appartiennent pas à l'intervalle de confiance des paramètres.

Tableau n° 30: Tableau de coefficient

Modalité	Source	Valeur	Wald Borne inf. (95%)	Wald Borne sup. (95%)
Stratégie de type comportementale	Constante	-485,095	-1118,048	147,857
	Degré d'incertitude clients	-72,542	-168,928	23,843
	Degré d'incertitude concurrente	53,987	-17,237	125,210
	Degré d'incertitude des employés	129,790	-44,891	304,470
	Degré d'incertitude fournisseurs	65,046	-21,130	151,223
	Degré d'incertitude Etat	-4,019	-28,470	20,433
	Degré d'incertitude des technologies	-70,156	-167,467	27,155
Stratégie portant sur le produit et marché	Constante	6,614	-3,235	16,464
	Degré d'incertitude clients	2,297	-1,583	6,177
	Degré d'incertitude concurrente	-1,656	-4,409	1,097
	Degré d'incertitude des employés	-1,801	-5,394	1,793
	Degré d'incertitude fournisseurs	-1,457	-4,408	1,493
	Degré d'incertitude Etat	1,237	-1,947	4,422
	Degré d'incertitude des technologies	0,866	-1,721	3,453

Source : investigation personnelle

Ces différents résultats et commentaires associés démontrent l'importance de l'analyse de l'environnement et valident la première hypothèse d'une part et d'autre part apportent des éléments d'informations quant à la vérification de la deuxième hypothèse.

Le deuxième objectif de cette recherche était de tenter de démontrer une association positive entre l'élaboration et au choix des indicateurs de mesures de performance de leurs résultat autrement dit vérifier si l'évaluation de la performance est un outil indispensable dans une entreprise, aussi pour les managers et la société, que pour tous les employés.

Pour justifier cette hypothèse, on a utilisé deux méthodes différentes : Le test de Fisher par analyse croisée pour l'élaboration des indicateurs de mesure de performance et le test de régression ou analyse de régression multiple pour le choix des indicateurs.

Le tableau suivant présente le résultat d'analyse sur la relation entre l'utilisateur et le Responsable des indicateurs. Les tests Chi 2 ($\chi^2 = 6,92$, ddl = 2, 1-p = 96,86%) nous ont permis d'identifier des dépendances significatives sur l'utilisateur et les responsables. On a relevé que la Direction générale (74,10%) est à la fois élaborateur et utilisateur des indicateurs. Outre, l'utilisateur majoritaire des indicateurs élaborés par la DAF est le contrôle de gestion (70%).

Tableau n° 31:L'élaboration des indicateurs

Responsable d'élaboration d'Indicateur/L'utilisateurs des indicateurs	DRH	DAF	Direction Générale	TOTAL
La direction générale	7,40%	14,80%	74,10%	100%
Le contrôle de gestion	5,00%	70,00%	25,00%	100%
TOTAL	15,70%	19,60%	63,70%	100%

Source : investigation personnelle

Nous avons pu nous apercevoir de par le test d'indépendance de chi deux ($\chi^2 = 0,88$, ddl = 1, 1- p = 95,27%) que l'élaboration des indicateurs dépend essentiellement de la caractéristique de l'environnement de l'entreprise, et comme explique les résultats présenté dans le tableau ci-après 81,5 % de la direction générale des PME sont convaincu et 70% du contrôle de gestion se rendent compte également.

Tableau n° 32: élaboration d'indicateur et la difficulté de l'environnement

Responsable d'élaboration d'Indicateur/La difficulté de l'environnement externe	Pas du tout d'accord	d'accord	TOTAL
La direction générale	18,50%	81,50%	100%
Le contrôle de gestion	30,00%	70%	100%
TOTAL	45,00%	55,00%	100%

Source : investigation personnelle

En ce qui concerne le second objectif de cette recherche qui tente de déterminer les **choix des indicateurs de performances**, le tableau suivant représente ces **choix des indicateurs de performances**

Tableau n° 33:L'utilité de la mesure de performance

Mesure de performance	Fréquence.
L'efficacité individuelle des employés	23,50%
L'efficacité collective du personnel	26,50%
La réalisation des objectifs stratégiques et organisationnels	47,10%
La réalisation des objectifs personnels	2,90%
TOTAL	100%

Source : investigation personnelle

Les résultats du tableau montrent que la plupart des PME utilise la mesure de performance afin de réaliser les objectifs stratégiques et organisationnels (47,10%) et ensuite pour mesurer l'efficacité collective du personnel (26,50%).

2.4. Les performances atteintes par les PME et les indicateurs utilisés

2.4.1. Les types de performances atteintes par les PME selon l'environnement

Les tableaux ci-dessous présentent les résultats d'analyse sur les objectifs à atteindre et les performances de l'entreprise selon les caractéristiques de son environnement. Les tests Chi 2 nous ont permis d'identifier les dépendances entre les différents types de performance.

Ainsi, 60,0 % des PME qui subissent la turbulence de leur environnement ont adopté comme indicateur la flexibilité d'une part et que d'autre part, une PME sur deux qui considère la productivité comme indicateurs de performance a des difficultés de prévision des résultats de leurs actions. Outre, 42,9% des PME qui ont des problèmes sur la variation du cycle de vie produit choisissent l'indicateur de rentabilité.

Tableau n° 34: Tableau récapitulatif des critères de choix par rapport aux opinions positives sur l'environnement de l'entreprise

Critères de choix/Opinion positive sur l'environnement	La difficulté des prévisions des actions	La variation du cycle de vie d'un produit	L'environnement est turbulent	L'imprévisibilité du comportement des acteurs
Flexibilité	28,6%	28,6%	60,0%	28,6%
Productivité	42,9%	28,6%	30,0%	42,9%
Rentabilité	28,6%	42,9%	10,0%	28,6%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Source : investigation personnelle

Nous pouvons en déduire de ces tableaux et de ces analyses que la flexibilité, la productivité et la rentabilité sont les types de performances visées par la majorité des PME Malagasy

2.4.2. Les indicateurs utilisés par les PME

Les analyses que nous avons réalisées de par les tests d'indépendance de Chi-deux montrent d'une part que plus de 9 PME sur 10 qui voient la variation de cycle de vie de leurs produits ou rencontrent des difficultés de mesure de la performance à travers la complexité des instruments de mesure utilisent des indicateurs quantitatifs. D'autre part, l'utilisation des indicateurs qualitatifs sont plutôt adoptés par les PME (80%) où la difficulté de mesure de la performance est due aux diversités des critères de mesure.

Tableau n° 35: Les natures des indicateurs par rapport au cycle de vie de produite et la diversité des critères de mesure

Indicateurs qualitatif ou quantitatif /	Opinion positive sur	La variation du cycle de vie de produit	La diversité des critères de mesure	La complexité des instruments de mesure
Majoritairement qualitatifs		55,60%	80,00%	20,00%
Majoritairement quantitatifs		93,80%	10,00%	90,00%

Source : investigation personnelle

2.5. Recommandations

Les travaux de recherches en PME menés précédemment, ont pour but d'étudier la situation dans laquelle ces entreprises travaillent afin de recommander des stratégies efficaces et adaptées à leur environnement.

Cette dernière étape présentera la partie consacrée à l'adaptation des stratégies convenables à la situation environnementale et la formulation de recommandations pour améliorer la performance.

2.5.1. Adaptation a l'évolution de l'environnement

En effet, face à des nouvelles opportunités et exigences du monde des affaires, des transformations au niveau des stratégies sont sûrement à rechercher et à adapter au cas des PME Malagasy.

Quelques principaux facteurs méritent d'être pris en compte dans cette transformation du monde des affaires :

- contraintes de compétitivité plus fortes mais aussi de nouvelles opportunités, grâce à la globalisation des marchés et la création de zones de libreséchanges
- importance des Nouvelles Techniques d'Information et de Communication (NTIC) qui sont devenues incontournables dans le monde actuel des affaires et qui offrent des facilités si elles sont bienexploitées
- accélération du progrèstechnique
- plus d'exigences et moins de fidélité pour les consommateurs : les défis des entreprises sont de chercher des nouvelles façons d'agir par rapport aux fournisseurs et partenaires ; comprendre et d'anticiper les besoins desconsommateurs.

Pour résumer, les PME se doivent d'être branchée, stratégique, innovatrice, flexible, resautée, vigilante et apprenante.

2.5.2. Amélioration des processus de prise de décision

Madagascar est traditionnellement un pays du « moramora » comme on l'a toujours qualifié, terme Malagasy signifiant « lentement ». Cet aspect culturel nuit souvent au processus de prise de décision au bon moment, dans divers domaines dont les affaires.

Or, nous savons qu'à l'heure de la mondialisation, tout est question de vitesse, en effet, si on n'est pas présent« juste à temps », on est forcément dépassé par lesautres.

Pour rattraper, le pays opte actuellement pour un développement rapide, ce qui demande des mutations à la base même. Pour catalyser cette rapidité, le processus de mutations dans une démarche structurée doit être recherchée et engagée par les PME. Culturellement, le processus de prise de décision est lent et devient inhibiteur pour la propension à agir.

Liée à la faiblesse de la propension à agir relevée auparavant, on peut relever que pour les entrepreneurs en PME, l'amélioration de performances fait partie de leurs intentions. On peut souligner que la démarche qualité totale doit commencer à être connue. Elle doit être petit à petit adoptée, essentiellement lorsqu'elle est exigée par les clients. Les facteurs d'entraînement sont donc nécessaires pour les entrepreneurs.

2.5.3. Allègement des démarches administratives et réglementation

Par ailleurs, les PME sont confrontées à un contexte socio-politique qui ne favorise pas la réalisation de profits pour les entreprises. Le système de financement bancaire et le système fiscal sont lourds pour les PME et d'une manière générale, le rôle de la PME pour l'enrichissement de l'entrepreneur n'est pas toujours bien perçu.

Dans sa stratégie globale de développement, Madagascar n'a pas de politique industrielle claire ni de politique de promotion de PME en général ou de PME industrielles en particulier.

Le contexte d'évolution de l'entrepreneur en général est déjà très désarticulé et la PME industrielle manque de positionnement dans un cadre logique de développement.

Vu le contexte actuel, Madagascar doit se doter d'industrialisation et on peut s'associer à la préoccupation suivante (Eugène Staley et Richard Morse 1970) : « On doit se préoccuper avant tout de l'industrialisation, qu'elle touche la grande ou la petite industrie, en tant que facteur devant contribuer à une croissance économique plus rapide des pays pauvres. » Cette volonté d'industrialiser pour passer de la pauvreté au développement devra être catalysée à travers un processus d'industrialisation volontariste. (Quévit M. 1986)

Le système de libéralisation n'a jamais été viabilisé par des initiatives cohérentes à différents niveaux car les efforts sont trop dispersés pour être efficaces. « Bien que le pays en voie d'industrialisation ait besoin de capitaux étrangers et puisse ouvrir ses portes à l'entreprise étrangère, le développement harmonieux de son économie doit largement reposer sur le développement d'une industrie qui appartienne à ses citoyens et soit gérée par eux » (Richard Morse et Eugène Staley 1970).

En résumé, les entreprises doivent déclencher des émergences (Push) et les soutenir (Pull). Elles s'appliqueront par un système qui sera dénommé « système Push Pull » pour transmettre des flux à travers un réseau entrepreneurial. Les recommandations s'adressent essentiellement à des entrepreneurs décideurs, et peut le réaliser de fait.

L'apparition de nouveaux profils de décideurs et d'entrepreneurs doit être suscitée. A cet effet, quelques points méritent d'être améliorer la recherche de performance:

Dans une économie où la modernisation et le développement sont en cours, il devient de plus en plus fréquemment possible, grâce au puissant stimulant que constitue le profit privé, de favoriser la petite industrie.

Les PME devront s'appuyer sur des modes de relations modernes entre les acteurs par la démarche qualité. Un besoin d'apprentissage se révèle mais le défi de la mondialisation leur demande d'être rapides.

Les entrepreneurs doivent dépasser le « moramora », œuvrer pour un développement rapide, s'intégrer dans la mondialisation pour en tirer profits et réussir à gérer efficacement les contraintes internes et externes.

Les enjeux de la démarche qualité qui ne sont pas encore suffisamment saisis doivent être pris en conscience pour qu'elle soit appliquée à tous les niveaux. Il n'existe pas de politique nationale de la Qualité dans le pays mais la qualité doit faire systématiquement partie des stratégies.

Les liens de performances par apprentissage sont intéressants mais ils pourraient être limités par la concurrence dans certains cas. Il est important de respecter la concurrence, chacun étant maître et autonome dans ses décisions.

Conclusion de la deuxième partie

Cette seconde partie du devoir nous a permis une étude empirique des théories sur la stratégie et la performance des PME présentées dans la première partie de ce devoir. La méthodologie que nous avons entamée nous a conduits à obtenir des résultats des corrélations entre ces derniers.

D'une part les tendances sur les stratégies adoptées par les PME sont identifiées et ce face aux différents caractéristiques de l'environnement et les problèmes générés.

D'autre part, les corrélations entre la stratégie et les composants de l'environnement ont été mis en exergue.

Par ailleurs, la mesure de la performance a fait l'objet de notre analyse et nous permis d'identifier les responsables d'élaboration des indicateurs de performance selon. L'environnement des PME.

CONCLUSION

Au terme de la présente étude, beaucoup de mots, d'expressions ont été utilisés dans cet ouvrage. Bon nombre d'auteurs ont fait couler beaucoup d'encre à propos de la notion de stratégie et performance. Mais avant d'apporter définitivement un terme à cette recherche, il nous paraît intéressant de rappeler encore ici que l'objet de notre thème est en grande partie axé sur ce qui permet pour les entreprises de bien maîtriser l'environnement et ainsi adopter des stratégies visant à obtenir une performance.

L'intérêt de ce thème porte surtout sur les dirigeants d'entreprises afin de faciliter leurs choix sur les stratégies à mettre en œuvre, et pour maintenir une certaine performance face aux turbulences de l'environnement.

Pour cela, nous avons mis en exergue les facteurs de performances, à savoir l'environnement de l'entreprise qui constitue un ensemble des agents économiques en interrelation. Nous avons relevé comme composants : l'environnement économique, culturel, écologique, démographique, social, réglementaire et juridique et leur degré de difficulté d'une part et d'autre part, la corrélation entre l'élaboration de la stratégie et la définition des indicateurs de mesures des résultats ou de performance associés à ces stratégies. L'accent a été mis à cet effet sur les facteurs économiques générant des interdépendances croissantes avec l'entreprise. Ces derniers englobent le marché, la clientèle, la concurrence, les produits et les choix et actions marketing.

Suite à une confrontation de ces résultats avec les théories susmentionnées, et en nous basant sur différentes méthodes de recherche, l'analyse et l'interprétation, nous avons pu valider les différentes hypothèses que nous nous sommes posées au début de notre investigation. Ainsi, d'une part, nous sommes arrivés à la conclusion selon laquelle l'environnement perçu des PME conditionne leurs choix stratégiques (première hypothèse). Et, d'autre part, nous avons constaté que l'évaluation de la performance est un outil indispensable dans une entreprise, aussi pour les managers et la société, que pour tous les employés (deuxième hypothèse).

Et, ayant pu valider ces deux hypothèses, nous sommes parvenus à donner une réponse à la problématique que nous avons formulée sur « l'identification des facteurs déterminant dans l'élaboration d'une stratégie de PME »

Avant de conclure ce devoir, il s'avère important de par les limites de notre étude et les résultats obtenus de ce travail de préciser que de nouvel axe de recherche pourrait faire l'objet d'études ultérieures orienté sur la mesure de la performance des PME face à leur environnement en vue d'établir le modèle stratégique des PME Malagasys.

BIBLIOGRAPHIE

- A.SILEM & A.Ch Martinet, *Lexique de gestion*, Dalloz, Paris, 2000
- ALCHIAN A. ; *La firme*, Sirey, Paris, 1965,162p.
- A. MIRANA H. ; *La planification stratégique*, un outil pour la gestion des compétences ; 80 pages
- ANSOFF H.I. ; *Stratégie et développement de l'entreprise*, Les Editions d'organisation, Paris, 1989,134p.
- BARANGER P. et alii ; *Gestion*, Vuibert, Paris, A987, 172p.
- BELLONCLE G. ; *Sept priorités pour développer Madagascar*, Foi et justice, Madagascar, 2004,195p.
- BERLE A.A. MEAN C.G. ; *La coopération moderne*, Cujas, Paris, 1942,121p
- BLANC G. et Alii ; *Faire vivre l'entreprise*, Dunod, Paris, 1989.
- BRENNEMANN R et S.SEPAR, *Economie d'entreprise*, Dunod Paris 2001,469pages
- CAPET M. ; *L'art de la guerre*, 2ème édition, Dalloz, Paris, 1981,155p.
- CHANDLER A.D. ; *Stratégie et structure de l'entreprise*, traduction française, Les Editions d'organisation, 1972,182p.
- CHANDLER Alfred, *Stratégies et structures*, éditions d'organisation, Paris 1962
- CHAR R. in MARTINET A.C ; *Stratégie*, Vuibert, Paris, 1984
- CHARREAUX G. ; *Structure de propriété*, Dunod, Paris, 1989,210p
- Christian MARMUSE, *Politique générale*, édition Economica, 1992,592pages
- DANET D. ; *La concurrence mondiale*, Economica, Paris, 1992,139p
- DARWIN C. ; *Les principes de l'organisation*, traduction française, Sirey, Paris, 1976.
- DEMSETZ H. ; *La réparation des pouvoirs dans l'entreprise*, PUF, Paris, 1965,223p.
- FAMA E.F, JENSEN M.C, *Séparation des pouvoirs*, Bordas, Paris, 1977,142p.
- FONTAIN G. ; *Développement des compétences et stratégie d'entreprise*, Dunod, Paris, 1991,236p.
- FURUBOTN E. ; PEJOVITCH S. ; *Les théories économiques*, Publi-Union, 1970,214p.
- GALBRAITH J.K. ; *La technostructure*, Cujas, paris, 1962,241p.
- GEORGES de Ste M. ; *Diriger une PME en dix étapes*, Editions d'organisation, Paris, 1992,174p.
- GEORGES Nizard, *les métamorphoses de l'entreprise pour une écologie du management*, Economica, 1991, P.112.
- GIRAUD R. ; *De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise*, Dunod, Paris, 1986,228p
- GODET M. ; *Vive la planification*, Sirey, Paris, 1992,139p.
- HARVARD BUSINESS REVIEW, « *Les systèmes de mesure de la performance* », éditions d'organisations 2001, page 260
- HIAM Alexander : « *Le marketing pour les nuls* », First, 2008,374pages.
- HIAM Alexander: « *Mastering Business Negotiation* », Wiley, 2006,302 pages
- HOROVITZ J., PITOL B. ; *Stratégie pour la PME*, Mc Graw-Hill, Paris, 1984,236p.
- I. ANSOFF, *Stratégie de développement de l'entreprise*, Edition d'Organisation, 1991.
- In MARMUSE, *politique générale*, édition Economica, 1992,592pages
- JACQ.F., MULLER, J-L., *De l'expression des salariés...à la stratégie de l'entreprise*, Edition Hommes et Techniques, Paris, 1984,234pages.
- JENSEN M.C.et MECKLING W.H. ; *Les facettes de l'entreprise*, traduction française, Nathan, Paris, 1973,315p.
- JL SHARRON et SEPARI, *organisation et gestion de l'entreprise*, Dunod 2001,469 pages
- KOTLER Philip : « *Marketing Management* », Pearson, 2006,879pages.
- LABOURDETTE André : « *Stratégie d'entreprise* », Montchrestien, Pais, 1989,242pages
- LERSOURNE J. ; *Amphi*, Dunod, 1991,178p.
- M.MOURAD, *Cours Politique Générale d'Entreprise*, 2008
- MARTINET A. & SILEM A., *Lexique de gestion*, Dalloz, Paris, 2000,453p.
- MARTINET A.C. ; *Stratégie*, Vuibert, 1994,1984.
- MILES et SNOW in MARTINET A.C. ; *Stratégie*, Vuibert, Paris, 1984.
- MINTZBERG H., *Structure et dynamique des organisations*, Les éditions d'organisation, Paris, 1982.
- MORIN, SAVOIE A. ; BEAUDIN.G, *L'efficacité de l'organisation-théories représentations et mesures*, Gaétan Morin éditeur, Montréal 1994

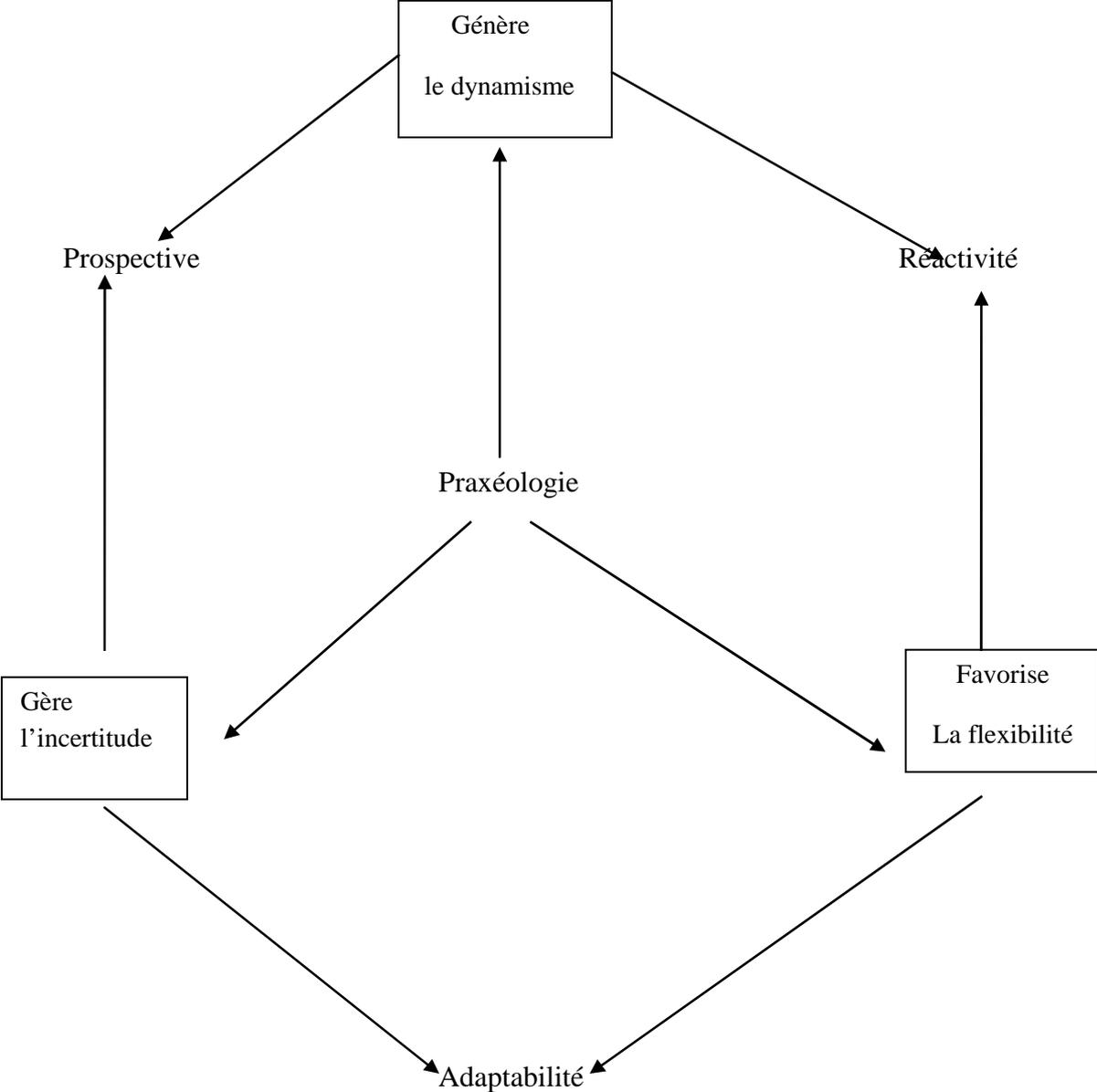
- OHMAEK, *Le génie de la stratégie*, Dunod, 1991.
- P Mercier, *Mesurer et développer les performances*, Quebecor, 2003.
- P.IRIBARNE, *Les tableaux de bord de la performance*, Dunod, 2003
- PETERS T. et WATERMAN R. *Le prix de l'excellence*, Inter-Éditions, Paris, 1983.
- PETIT, BELANGER, BENABOU, FOUCHER, BERGERON, *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Paris, 1993,779P.
- PINTO R. et GRAWITZ M., *Méthodes des sciences sociales*, Revue française de sociologie, 1965, 83-85 p.
- POIRIER.L., *La stratégie dans toutes ses formes*, Les éditions d'organisation, 1988.
- PORTER M.E, *Choix stratégique et concurrence*, EditionEconomica, Paris, 1982, P.22
- RAHARINOSY Ninah Prisca ; *La pertinence de la stratégie des PME dans la recherche de performance* ; 103 pages
- R. MAMY A. « *L'influence de la stratégie et de la performance* »,105pages
- ROBERT G. Eccles in HARVARD BUSINESS REVIEW, « *les systèmes de mesure de la performance* »
- R. NIRINA A ; *Connaissance de l'environnement de l'entreprise et le choix stratégique : Facteurs de performance de l'entreprise* ; 86 Pages
- SENEQUE GODET M. ; *Vive la planification*, Sirey, Paris, 1992.
- THIERTART R.A. ;*Le management*, Megraw -Hill.1986.
- WILLIAMSON O.E ; *Le marché, traduction française*, Les Editions d'organisation, Paris, 1971.

WEBOGRAPHIE

ac-poitiers.fr
 christophe.benaven.free.fr/article
 decisio.info /balanced scorecard.html
 fr.wikipedia.org
[http// :www.bdc.ca](http://www.bdc.ca)
[http// :www.coppenrath.ca](http://www.coppenrath.ca)
[http// :www.educ.eductation.net](http://www.educ.eductation.net)
[http// :www.exp.fr](http://www.exp.fr)
[http// :www.idrc.ca /fr/](http://www.idrc.ca /fr/)
[http// :www.infoentrepreneurs.org](http://www.infoentrepreneurs.org)
[http// :www.newpartner.com](http://www.newpartner.com)
[http// :www.oboulot.com](http://www.oboulot.com)
[http// :www.performancezoom.com /performance-](http://www.performancezoom.com /performance-)
[http// :www.sciences de gestion.com](http://www.sciences de gestion.com)
[http// :www.strategique.biz](http://www.strategique.biz)
[http// :www.syllepse.com /fr](http://www.syllepse.com /fr)
 ocsima.neuf.fr
 strategis.ic.gc.ca
[supinfo-project.com/fr/2006/management stratégique.](http://supinfo-project.com/fr/2006/management%20strat%C3%A9gique)

ANNEXES

ANNEXE 1 : Les caractéristiques de la stratégie d'entreprise



Source : MARTINET A.C. ; *Stratégie*, Vuibert, Paris, 1983.

ANNEXE 2 : Liste des entreprises

NOM	FJ	ACTIVITES
SOCIETE TIAN HAI " SARL "	SARL	Importation - vente en gros et détail de marchandises générales et nouveautés
STRAT. E. G SARL	SARL	Gestion et recouvrement
MINHAL IMPORT ET EXPORT " SARL "	SARL	Import et vente en gros et détail de fer rond - pièces détachées - mg
MADAGASCAR CALL CENTER SARL	SARL	Centre d'appel international
HUANTH SARL	SARL	Import/vente détail mg-électroménagers; achat/export cuivres, inox, alu, ferrailles
RABE DISTRIBUTION SARL	SARL	Importation - vente de motos et accessoires
SOCOETE ESPOIRE SARL	SARL	Location immobilière
MANDENE INTERNATIONALE SARL	SARL	Multiservice
TANA INFORMATIQUE SERVICES SARL	SARL	Saisie informatique
SOCIETE LUCIANO SARL	SARL	Location immobilière
D L COM "SARL "	SARL	Achat et revente de matériels téléphoniques - informatiques et accessoires
EAST INDIA COMPANY SARL	SARL	Importation - vente au détail de friperies
PEACE INDO MADAGASCAR SARL	SARL	Importation de savon et détergent,
POINT ROUGE " SARLU "	SARL	Boucherie
INDIAN OCEAN IMMOBILIER " SARL "	SARL	Création site web intégrant toutes les annonces - vente et de location
SIVAS SARL	SARL	Impression sérigraphique
NEW PLAST " SARL "	SARL	Fabrication de tous articles en plastiques et de tôles
CAMEIM - SPISSICO SARL	SARL	Gestion, exploitation, représentation de toute activité commerciale directe, indirecte
VANIA LA SARL	SARL	Promotion de la santé et du bien-être par le biais de service (spa, massage,
NOMERY SARL	SARL	Audit, expertise comptable, commissariat aux comptes
SECUTRITE - PROTECTION RAPPROCHEE - GARDIENNAGE SARL	SARL	Sécurité, cynophile, protection rapprochée, gardiennage, escorte, surveillance
SOCIETE NY TIAVO SARL	SARL	Vente au détail de nouveautés, de marchandises générales
CENTRE MEDICAL VISION SANTE SARL	SARL	Centre de santé
HUA XIANG UNIVERSAL SARL	SARL	Vente de nouveautés au détail
MIARIVAO SARL	SARL	Achat - vente au détail de téléphones mobiles
MATEZA TOLE SARL	SARL	Importation - vente de matériaux de construction - quincaillerie

NOM	FJ	ACTIVITES
BLUE SKY SARL	SARL	Hôtellerie, restauration,
SAMSUNG ELECTRONICS SOUTH AFRICA	SARL	Commercialisation, vente, distribution de télévision, d'appareils électroniques
V.D.M " SARL "	SARL	Import et vente en gros et détail mg - meubles vitres-appareils électriques
RAPIDE SERVICE SARL	SARL	Toutes activités de messagerie, commission, transport, livraison rapide de colis,
CUISINES ET DÉLICIES D'AFRIQUE DE L'OUEST SARL	SARL	Gargote (cuisine - délices africaines)
FUTURE DEVELOPMENT CORPORATION LTD	SARL	Vente au détail des marchandises générales - menuiserie en aluminium et
RANDRIANASOLO VICTOR EXPORTATEUR DE PRODUITS DE MER SARL	SARL	Exportation de produits de mer
LA KASBAH " SARL "	SARL	Restauration
ATELIER MALGACHE D'ARCHITECTURE SARL	SARL	Architecture - urbanisme - paysagisme
LAMINA SERVICES SARL	SARL	Sécurité - nettoyage
IMPROVE " SARL "	SARL	Importation et vente des articles nouveautés - mg en gros et détail
RASOLONDRAMARO SARL	SARL	Exportation de produits locaux et art malagasy
HONG YANG CO.LTD - SARL	SARL	Importation et vente de marchandises générales au détail
CO.GEO SARL	SARL	Location d'immeuble
RANTO SERVICES SARL	SARL	Consultance, service traiteur, fournisseur de fournitures et matériels de
CAROMAD	SARL	Vente des matériels de construction (carreaux, quincaillerie, peinture...)
MSP Mada sécurité privée	SARL	Sécurité et surveillance
Matelas akash	SARL	Vente en gros ou détail des matelas
SOPHASU-EXIMCO	SARL	Vente en gros des médicaments
Metallitique	SARL	Vente en aluminium
SOMAPHAR	SARL	Vente des produits médicaux
New COM	SARL	Vente des matériels informatiques
Vivo service	SARL	Import export des marchandises
DIPCO	SARL	Vente en gros et détails des savons liquides
Atelier Mec	SARL	Réparation automobile et vente de pièces détachées
Design Auto	SARL	Vente automobile

ANNEXE 3 : ENQUETE PAR SONDAGE SUR LA STRATEGIE ET LA PERFORMANCE DES PME

Cette enquête a pour objectif d'analyser le rapport entre les stratégies appliquées et les performances des PME Malagasy

Nous vous remercions de votre sincère collaboration

ENVIRONNEMENT																				
Pour chacune des propositions suivantes, indiquez votre avis						Opinion sur la situation d'entreprise														
						1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
1. L'environnement externe de mon entreprise est difficile à comprendre						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	14. Mon entreprise n'a pas toujours les bonnes informations pour prendre une décision					<input type="radio"/>				
2. L'environnement de mon entreprise est complexe						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	15. Mon entreprise a du mal à prévoir le résultat des actions des acteurs environnementaux					<input type="radio"/>				
3. Le savoir-faire de mon entreprise ne peut être formalisé						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	16. Mon entreprise a du mal à prévoir le résultat des actions des acteurs environnementaux					<input type="radio"/>				
4. Mon entreprise produit différents biens ou services						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	17. Mon entreprise a du mal à trouver la meilleure réponse au changement des acteurs environnementaux					<input type="radio"/>				
5. Il n'est pas toujours évident d'identifier l'origine d'un changement dans l'environnement de mon entreprise						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	18. Mon entreprise se trompe souvent dans ses prévisions sur les acteurs environnementaux					<input type="radio"/>				
6. Mon entreprise est en relation avec de nombreuses autres entreprises pour la production de ses produits											19. L'environnement de mon entreprise est incertain					<input type="radio"/>				
<i>Pas du tout d'accord (1), Pas d'accord (2), Un peu d'accord (3), d'accord (4), Tout à fait d'accord (5)</i>											20. Il apparaît souvent de nouveaux concurrents sur mon secteur d'activité					<input type="radio"/>				
Soit les acteurs environnementaux suivants. Notez-les en fonction de leur degré d'incertitude						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	21. Le cycle de vie des produits ou service de mon entreprise change souvent					<input type="radio"/>				
						1	2	3	4	5	22. Les connaissances nécessaires à mon activité évoluent souvent					<input type="radio"/>				
7. Mes clients						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	23. Mon entreprise change fréquemment					<input type="radio"/>				
8. Mes concurrents						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	24. Mon entreprise utilise une technologie ou savoir-faire qui évolue très souvent					<input type="radio"/>				
9. Mes employés						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	25. L'environnement de mon entreprise est dynamique					<input type="radio"/>				
10. Mes fournisseurs											26. Le volume des ventes de mon entreprise fluctue beaucoup d'une année à l'autre					<input type="radio"/>				
11. L'Etat											<i>Pas du tout d'accord (1), Pas d'accord (2), Un peu d'accord (3), d'accord (4), Tout à fait d'accord (5)</i>					<input type="radio"/>				
12. Les technologies ou savoir-faire que j'utilise											Pour chacune des propositions suivantes, indiquez votre avis					<input type="radio"/>				
<i>Très certain (1), Certain (2), Autant certain qu'incertain (3), Incertain (4), Très incertain</i>																1	2	3	4	5
13. Parmi les 6 acteurs environnementaux suivants, classer selon vous, l'intensité de la turbulence de la plus forte vers la moins forte											4. L'Etat					<input type="radio"/>				
1. Mes clients											5. Mes fournisseurs					<input type="radio"/>				
2. Mes Concurrents											6. Ma technologie ou mon savoir-faire					<input type="radio"/>				
3. Mes employés																<input type="radio"/>				

27. Les changements de l'environnement de mon entreprise peuvent être menaçants
28. Les changements de l'environnement de mon entreprise se produisent à intervalles courts
29. Les changements de l'environnement de mon entreprise sont parfois nouveaux
30. Les changements de l'environnement de mon entreprise sont imprévisibles
31. L'environnement de mon entreprise est turbulent
<i>Pas du tout d'accord (1), Pas d'accord (2), Un peu d'accord (3), d'accord (4), Tout à fait d'accord (5)</i>

STRATEGIE

32. Quels types de stratégies utilisées vous actuellement ?

1. Stratégie de type comportementale

2. Stratégie portant sur le produit et marché

3. Autres :

33. Si c'est une stratégie comportementale s'agit-il d'une

1. Stratégie offensive 2. Stratégie défensive

34. Parmi les énoncés suivants, lequel représente le mieux votre stratégie quant au développement de marché et à l'introduction de produits/Services

1. L'innovation continuellement et l'introduction régulièrement de nouveaux produits : services

2. Maintenir ma part de marché avec les produits/ services existants, tout en cherchant à diminuer leur prix et/ou accroître leur qualité

3. Atteindre prioritairement mes objectifs avec les produits/services

4. Satisfaction de la situation actuelle, je ne chercherai à réviser le prix ou

la qualité de mes produits/services ou éventuellement introduire un nouveau produit / service que lorsque mon entreprise sera confrontée à une menace majeure mettant en cause

35. Votre entreprise a-t-elle fait une demande de prêt auprès d'une banque ou institution financière ?

1. Oui 2. Non

36. Quels types de garanties l'entreprise fait-elle en générale

1. Hypothèque sur terrain et construction

2. Nantissement sur le fond de commerce

3. Nantissement sur machine et équipements

4. Escompte d'effets commerciaux

5. Caution personnelle/garanties sur les actifs du/des propriétaires

6. Caution/garanties fournies par d'autres personnes morales

7. Dépôt des titres du/des propriétaires

8. Autre (ex. fonds de garantie public)

37. Parmi les quatre stratégies généralement utilisées par des entreprises de votre secteur où aucune de ces stratégies n'est ni plus mauvaise ou meilleure qu'une autre, veuillez sélectionner les deux premières stratégies qui correspondent au mieux à votre

1. Mon entreprise essaye de se situer sur une niche dans un marché qu'elle connaît. Elle connaît bien son métier et son objectif est de le développer en gardant ses spécificités. Elle préfère se positionner sur un segment précis

2. Mon entreprise essaye d'innover fréquemment. Il n'est pas rare qu'elle propose des produits nouveaux ou qu'elle s'adresse à de nouveaux types de clients. Elle préfère devancer le changement quitte à prendre des risques

3. Mon entreprise essaie de s'adapter aux fluctuations de la demande et à la concurrence. Elle est flexible et essaye de suivre les changements rencontrés par les biais d'une redéfinition des tâches des employés. Elle préfère réagir aux changements

4. Mon entreprise essaie de nouer des relations avec ses concurrents ou une partie d'entre eux. Plutôt que d'affronter sans cesse l'hostilité des concurrents, elle préfère essayer de calmer les relations avec les différentes parties en présence sur ce secteur

PERFORMANCE

38. Qui définit les indicateurs dans votre organisation ?

- 1. La direction générale
- 2. La direction achat
- 3. Le contrôle de gestion
- 4. Une fonction support aux achats : ex organisation
- 5. Autre :

39. Qui utilise ces indicateurs

- 1. DRH
- 2. Directeur achats
- 3. Chefs de service
- 4. Contrôle de gestion
- 5. Direction Générale
- 6. Management
- 7. Autre :

40 Ces indicateurs sont –ils

- 1. Majoritairement qualitatifs

- 2. Majoritairement quantitatifs

41 Sous quelle forme les résultats sont ils présentés ?

- 1. Tableau de bord
- 2. Méthode ABC
- 3. Benchmarking
- 4. Mise sur intranet
- 5. Autre :

42. La mesure de performance d'une entreprise permet d'évaluer ?

- 1. L'efficacité individuelle des employés
- 2. L'efficacité collective du personnel
- 3. La réalisation des objectifs stratégiques et organisationnels
- 4. La réalisation des objectifs personnels

43. La difficulté de mesure de la performance s'explique par

- 1. La diversité des critères de mesure
- 2. la complexité des instruments de mesure
- 3. le coût des instruments de mesure
- 4. La pénurie de personnel spécialisé

44. Parmi les indicateurs qualitatifs suivants, lesquels utilisez-vous ?

- 1. Degré de satisfaction des clients
- 2. Délai de livraison des commandes
- 3. Temps de réponses aux réclamations coûts de fabrication
- 4. Autre à préciser

45. Parmi les indicateurs quantitatifs suivants, lesquels utilisez-vous ?

- 1. Indice de climat social
- 2. taux de succès de produits
- 3. Nombre de jours de formation
- 4. Indice de motivation
- 5. Autre à préciser

46. Lesquels de ces critères dominant-ils sur votre choix

- 1. Flexibilité
- 2. Productivité
- 3. Rentabilité
- 4. Mobilité
- 5. Autre à préciser

ENTREPRISE

Identité et effectifs

47. Quel est l'âge de l'entreprise ?

48. Veuillez indiquer le principal secteur d'activité de votre entreprise :

- 1. Agriculture
- 2. Services
- 3. Industrie
- 4. Autre à préciser :

49. Quelle est la forme juridique de votre entreprise ?

- 1. Personnel physique
- 2. SARL
- 3. Société anonyme / SA
- 4. Coopérative
- 5. Société et no collectif
- 6. Société à participation simple
- 7. Société à participation par action
- 8. Autre :

ANNEXE 4

La difficulté de l'environnement externe/L'incertitude de l'environnement	Pas d'accord	d'accord	TOTAL
Pas d'accord	40,00%	60,00%	100%
d'accord	13,8%	85,7%	100%
TOTAL	25,3%	74,60%	100%

La dépendance est significative. $\chi^2 = 8,71$, ddl = 1, 1-p = 99,30%.

La difficulté de l'environnement externe/Apparition des nouveaux concurrents	Pas d'accord	d'accord	TOTAL
Pas d'accord	70,00%	30,00%	100%
d'accord	3,80%	96,20%	100%
TOTAL	20,20%	79,80%	100%

La dépendance est significative. $\chi^2 = 7,78$, ddl = 1, 1-p = 96,84%.

La difficulté de l'environnement externe/La variation du cycle de vie de produit	Pas d'accord	d'accord	TOTAL
Pas d'accord	65,00%	35,00%	100%
d'accord	20,70%	79,30%	100%
TOTAL	26,50%	73,50%	100%

La dépendance est significative. $\chi^2 = 5,39$, ddl = 1, 1-p = 93,42%.

La difficulté de l'environnement externe/Le changement est à intervalle court	Pas d'accord	d'accord	TOTAL
Pas d'accord	39,50%	60,50%	100%
d'accord	15,70%	84,30%	100%
TOTAL	23,50%	76,50%	100%

La dépendance est significative. $\chi^2 = 8,88$, ddl = 1, 1-p = 99,28%.

La difficulté de l'environnement externe/La non formalisation de l'environnement	Pas d'accord	d'accord	TOTAL
Pas d'accord	50,00%	50,00%	100%
d'accord	34,50%	65,50%	100%
TOTAL	68,80%	41,20%	100%

La dépendance est significative. $\chi^2 = 7,65$, ddl = 1, 1-p = 96,39%.

Le dynamisme de l'environnement x La non formalisation de l'environnement

Le dynamisme de l'environnement/La non formalisation de l'environnement	Pas d'accord	d'accord	TOTAL
Pas d'accord	45,00%	55,00%	100%
d'accord	32,10%	67,90%	100%
TOTAL	41,20%	58,80%	100%

La dépendance est significative. $\chi^2 = 7,15$, ddl = 1, 1-p = 96,73%.

Le dynamisme de l'environnement/Mal prévision du comportement des acteurs	Pas d'accord	d'accord	TOTAL
Pas d'accord	75,00%	25,00%	100%
d'accord	28,60%	71,40%	100%
TOTAL	35,30%	64,70%	100%

La dépendance est significative. $\chi^2 = 6,13$, ddl = 1, 1-p = 95,31%.

Le dynamisme de l'environnement/La difficulté des résultats des actions	Pas d'accord	d'accord	TOTAL
Pas d'accord	45,00%	55,00%	100%
d'accord	25,00%	75,00%	100%
TOTAL	38,40%	67,60%	100%

La dépendance est significative. $\chi^2 = 5,77$, ddl = 1, 1-p = 93,77%.

Le dynamisme de l'environnement/L'incertitude de l'environnement	Pas d'accord	d'accord	TOTAL
Pas d'accord	42,60%	57,40%	100%
d'accord	18,50%	81,50%	100%
TOTAL	26,50%	73,50%	100%

La dépendance est significative. $\chi^2 = 6,19$, ddl = 1, 1-p = 94,50%.

Le dynamisme de l'environnement/La variation du cycle de vie de produit	Pas d'accord	d'accord	TOTAL
Pas d'accord	65,00%	35,00%	100%
d'accord	17,90%	82,10%	100%
TOTAL	30,50%	69,50%	100%

La dépendance est significative. $\chi^2 = 7,63$, ddl = 1, 1-p = 96,86%.

Le dynamisme de l'environnement/La fluctuation de volume de vente	Pas d'accord	d'accord	TOTAL
Pas d'accord	41,70%	58,30%	100%
d'accord	3,60%	96,40%	100%
TOTAL	8,80%	91,20%	100%

La dépendance est significative. $\chi^2 = 9,55$, ddl = 1, 1-p = 99,80%.

Le dynamisme de l'environnement/L'imprévisibilité du changement	Pas d'accord	d'accord	TOTAL
Pas d'accord	46,50%	53,50%	100%
d'accord	10,70%	89,30%	100%
TOTAL	17,60%	82,40%	100%

La dépendance est significative. $\chi^2 = 7,27$, ddl = 1, 1-p = 96,62%.

Le dynamisme de l'environnement/Autre source de financement	Oui	Non	TOTAL
Pas d'accord	37,30%	62,70%	100%
d'accord	71,40%	28,60%	100%
TOTAL	76,50%	23,50%	100%

La dépendance est significative. $\chi^2 = 6,71$, ddl = 1, 1-p = 95,60%.

Le dynamisme de l'environnement/La présentation du résultat	Tableau de bord	Méthode ABC	TOTAL
Pas d'accord	44,50%	55,50%	100%
d'accord	66,70%	33,30%	100%
TOTAL	58,80%	41,20%	100%

La dépendance est significative. $\chi^2 = 7,21$, ddl = 1, 1-p = 96,60%.

L'environnement est turbulent x Manque d'information pour la décision

L'environnement est turbulent/Manque d'information pour la décision	Pas d'accord	d'accord	TOTAL
Pas d'accord	83,30%	16,70%	100%
d'accord	28,60%	71,40%	100%
TOTAL	38,20%	61,80%	100%

La dépendance est significative. $\chi^2 = 6,27$, ddl = 1, 1-p = 95,78%.

L'environnement est turbulent/Mal prévision du comportement des acteurs	Pas d'accord	d'accord	TOTAL
Pas d'accord	83,30%	16,70%	100%
d'accord	25,00%	75,00%	100%
TOTAL	35,30%	64,70%	100%

La dépendance est significative. $\chi^2 = 7,36$, ddl = 1, 1-p = 96,70%.

L'environnement est turbulent/La difficulté des résultats des actions	Pas d'accord	d'accord	TOTAL
Pas d'accord	83,30%	16,70%	100%
d'accord	21,40%	78,60%	100%
TOTAL	32,40%	67,60%	100%

La dépendance est significative. $\chi^2 = 8,65$, ddl = 1, 1-p = 99,67%.

L'environnement est turbulent/L'incertitude de l'environnement	Pas d'accord	d'accord	TOTAL
Pas d'accord	66,70%	33,30%	100%
d'accord	17,90%	82,10%	100%
TOTAL	26,50%	73,50%	100%

La dépendance est significative. $\chi^2 = 8,26$, ddl = 1, 1-p = 99,59%.

L'environnement est turbulent/La variation du cycle de vie de produit	Pas d'accord	d'accord	TOTAL
Pas d'accord	66,70%	33,30%	100%
d'accord	12,90%	87,10%	100%
TOTAL	26,50%	73,50%	100%

La dépendance est significative. $\chi^2 = 8,05$, ddl = 1, 1-p = 99,11%.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	I
SOMMAIRE.....	II
LISTE DES ABREVIATIONS.....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	IV
INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE: LE CONTEXTE THEORIE DE LA RECHERCHE	
Chapitre I: THEORIE DE LA STRATEGIE	5
Section 1: La notion de stratégie d'entreprise	5
1.1. La stratégie d'entreprise à la lumière de la stratégie militaire.....	5
1.2. Les dimensions fondamentales de la stratégie.....	8
1.3. Les paradigmes stratégiques.....	10
1.3.1. Le point de vue du propriétaire	10
1.3.2. le point de vue de l'organisation en fonctionnement	11
1.4. Les différents types de stratégie	13
Section 2 : Typologie stratégique comportementale.....	13
2.1. Caractéristiques stratégiques comportementales.....	13
2.1.1. Attraction des clients	13
2.1.2. Résistance à la concurrence:.....	13
2.1.3. Stratégie offensive	14
2.1.4. Stratégies défensive	14
2.2. Classifications par domaine stratégique.	14
2.2.1. Stratégies portant sur le produit.....	14
2.2.2. Stratégies portant principalement sur les marches	15
2.2.3. Stratégies de coût.....	17
2.2.4. Stratégies de différenciation	18
2.2.5 Stratégies relationnelles.....	19

Chapitre II : LES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE	21
Section 1 : Notion de performance	21
1.1. Définition Générale	21
1.2. Définition spécifique	22
1.3. Indicateurs de performance:	23
1.4. Les facteurs clés de performance	24
1.5. Mesures de la performance :	27
Section 2 : Différents type de la performance	30
2.1. Performance économique :	30
2.1.1. Rendement et rentabilité de l'entreprise:	30
2.1.2. La valeur ajoutée :	30
2.2. Performance organisationnelle et sociale :	31
2.2.1. Performance organisationnelle:	31
2.2.2. Performance sociale:	32
2.3. Les relations entre stratégie et performance	33
2.3.1. Stratégie en tant que facteur de performance des PME.....	34
Conclusion de la première partie	36
 DEUXIEME PARTIE : LE CADRE PRATIQUE DE LA RECHERCHE	
Chapitre III : DEMARCHE DE L'ETUDE	38
Section1 : Methodologie de la recherche	38
1.1. documentation	38
1.2. enquête par sondage	39
1.2.1. Le plan d'observation	39
1.2.2. Le questionnaire ou l'instrument d'observation.....	41
1.3. Les techniques de traitement et méthode d'analyse des données d'enquête	42
1.3.1. L'utilisation d'un logiciel de traitement des données	42

1.3.2. Présentation d'analyse des données collectées.....	43
Chapitre IV : RESULTATS DE LA RECHERCHE	45
Section 1 : Verification des hypotheses	46
1.1. L'environnement des PME Malagasy.....	46
1.1.1. Complexité de l'environnement	46
1.1.2. Incertitude de l'environnement.....	47
1.1.3. Dynamisme environnemental	48
1.1.4. Turbulence environnementale	48
1.1.5. Caractère des acteurs environnementaux	49
1.2. Les stratégies des PME.....	51
1.2.1. La performance.....	53
Section2 : Discussion et recommandations	56
2.1. Les caractéristiques de l'environnement:	56
2.1.1. La complexité	56
2.1.2. Le dynamisme de l'environnement :	57
2.1.3. La turbulence de l'environnement :	58
2.2. La difficulté de l'environnement et ses caractéristiques.	59
2.3. Les stratégies utilisées par les PME selon le secteur d'activité, la stratégie et le Critère de choix	64
2.3.1. Stratégies utilisées selon le secteur d'activité :	64
2.3.2. Les stratégies utilisées selon l'environnement :	65
2.3.3. Les types de stratégies utilisées et le degré d'incertitude de l'environnement	66
2.4. Les performances atteintes par les PME et les indicateurs utilisés	70
2.4.1. Les types de performances atteintes par les PME selon l'environnement	70
2.4.2. Les indicateurs utilisés par les PME.....	71
2.5. Recommandations	72

2.5.1. Adaptation a l'évolution de l'environnement	72
2.5.2. Amélioration des processus de prise de décision	72
2.5.3. Allègement des démarches administratives et réglementation.....	73
Conclusion de la deuxième partie.....	75
CONCLUSION	76
BIBLIOGRAPHIE	i
WEBOGRAPHIE.....	ii
ANNEXES	iii
TABLE DES MATIERES	xiv
RESUME ANALYTIQUE	

Nom et prénoms : HANITRINIAINA Sophie

Titre : La Stratégie de survie et la performance des entreprises face à un environnement concurrentiel (cas des PME Malagasy)

Nombre de page : 76

Contact : 034 77 671 32

Nombre de tableaux : 35

E-mail : shanitriniaina@gmail.com

RESUME ANALYTIQUE

La présente recherche s'intéresse sur la stratégie de survie et performance d'une entreprise dans un environnement concurrentiel. L'environnement et le choix stratégique constituent les facteurs de performance d'une entreprise. L'environnement est formé par les entourages internes et externes de l'entreprise. Nous parlons souvent des concurrents, des clients d'une part, et d'autre part des ressources financières, matérielles et du personnel.

La stratégie est définie comme un ensemble de critères de décisions qui visent à la réalisation des différentes activités de l'entreprise en vue d'atteindre les objectifs fixés.

Cette visite d'entreprise nous a alors montré l'existence de la relation étroite entre l'environnement et les stratégies adoptées. Ces deux facteurs sont indissociables, les mouvements de l'environnement conduisent à la révision ou particulièrement au changement des stratégies. Ainsi, la formulation d'une stratégie dans une entreprise est en fonction des informations obtenues dans ces environnements internes et externes.

La performance est constatée par la réalisation des buts et objectifs de l'entreprise. Pour mesurer cette performance, nous devons utiliser plusieurs indicateurs reliés à chaque fonction de l'entreprise. Pour rester performants, les dirigeants de l'entreprise doivent maîtriser ses stratégies, son environnement externe, déployer les bonnes ressources au bon endroit et au bon moment et améliorer constamment la performance organisationnelle.

Notre recherche nous a montré que la stratégie et l'environnement sont interdépendants, et que l'évaluation de la performance est très primordiale dans l'entreprise. Nos deux hypothèses sont alors affirmées.

Mots-clés: Environnement concurrentiel, stratégie, performance,

ANALYTICAL SUMMARY

This research focuses on a company's survival and performance strategy in a competitive environment. The environment and strategic choice are the factors of performance of a company. The environment is formed by the company's internal and external environments. We often talk about competitors, clients on the one hand, and financial, material and personnel resources on the other.

The strategy is defined as a set of decision criteria aimed at achieving the various activities of the company in order to achieve the objectives set.

This company visit showed us the close relationship between the environment and the strategies adopted. These two factors are indissociable, the movements of the environment lead to the revision or particularly to the change of the strategies. Thus, the formulation of a strategy in an enterprise is based on the information obtained in these internal and external environments. Performance is recognized by the achievement of the company's goals and objectives. To measure this performance, we need to use several indicators related to each function of the company. To remain effective, company executives must master their strategies, their external environment, deploy the right resources in the right place and at the right time, and constantly improve organizational performance.

Our research has shown that strategy and the environment are interdependent, and that performance evaluation is very important in the company. Both hypotheses are then asserted.

Keywords: Competitive environment, strategy, performance

Encadreur: RAZAFINDRAKOTO Jean Lucien

Adresse de l'auteur: Lot VS 21 F Ambolokandrina