

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO
FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION
ET DE SOCIOLOGIE
DEPARTEMENT ECONOMIE
DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES

Option :
ENTREPRISE – COOPERATIVE et ASSOCIATION

*Vers un management stratégique
plus efficace :
Accroître le rendement de ses ressources pour mieux
réussir son entreprise*

Date de soutenance : 20 Décembre 2012

Ecrit et présenté par :

ANDRINIAINA Lydien Sihanaka

Encadré par :

RAKOTO David Olivaniaina, Professeur à l'Université
d'Antananarivo.

Encadreur pédagogique

MANANA Léon, DG COMAGROUP

Encadreur professionnel

Session : 2011/2012

AVANT PROPOS

Ce mémoire a été conçu dans le but d'avancer des propositions pour faciliter les travaux des entrepreneurs dans le cadre de la recherche de nouveaux marchés. Ainsi, ce travail devra constituer un guide pratique sur les méthodologies d'approches pour différents dirigeants d'entreprise quelque soit la taille de leur entreprise, leur raison sociale et la nature de leurs activités.

En effet, après avoir réalisé nos propres enquêtes et analysé ses résultats durant notre passage dans différentes institutions, nous sommes arrivés à une même conclusion : Le travail d'un chef d'entreprise consiste principalement à nouer des relations, de collecter des informations et de prendre des décisions.

Ces rôles requièrent un certain nombre de compétences développées en matière de relations interpersonnelles, de conduite de négociations, de motivation sur le travail, de résolution des conflits, d'établissement des réseaux pour la collecte et la diffusion de l'information, de prise de décisions dans un contexte dominé par l'incertitude, et enfin, dans la distribution des ressources.

Ce mémoire a pour objet d'aider les entrepreneurs à formuler une politique appropriée pour ses entreprises face au contexte socio-économique dans lequel ils devraient batailler tout au long de leur exploitation. Les idées et méthodologies manifestées seront applicables à des types d'organisations et de contextes.

On y propose des moyens à mettre en œuvre dans tous les processus développement d'une entreprise ainsi que des techniques nécessaires pour qu'un entrepreneur compétent puisse prendre des décisions en vue d'une bonne gestion de la société. Il cherche à donner un ensemble d'instructions et de méthodes pratiques dont les dirigeants peuvent en faire usage.

Ce livre de mémoire a été réalisé en vue de l'obtention du Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées en Entreprise, Coopérative et Association du Département Économie de la Faculté de Droit, d'Économie, de Gestion et de Sociologie à l'Université d'Antananarivo.

Les faits inspirés dans cet ouvrage découlent des études et des observations constatées par l'auteur durant son passage dans :

- L'entreprise Léong BTP et Multiservices, service des Finances et comptabilité, dans le cadre de la réalisation d'une recherche sur le thème « Contribution dans l'analyse et le contrôle de Gestion pour l'amélioration de la gestion de l'entreprise » en vue de l'obtention du Diplôme de maîtrise en sciences de gestion, option Finances et Comptabilité de la Faculté DEGS de l'Université d'Antananarivo.
- Le Restaurant Snack Bar « ESPACE DAGO » en tant que Gérant principal.
- L'association SAHAFA, une association œuvrant dans le développement local et le renforcement de capacité en tant que Vice Président de l'association.
- L'ONG A.D.N.O.I, une ONG œuvrant dans le secteur du développement, en tant que Consultant individuel dans la réalisation de 15 livrets d'Avant projet.
- L'ONG Planète Finance, une ONG Française qui travaille en partenariat avec des institutions de la micro-finance dans toute l'île, en tant que Consultant dans la réalisation d'une enquête qualitative sur l'intégration de service de transfert d'argent entre l'OTIV, TIAVO, et le CECAM , et de la micro- assurance santé dans les services de l'OTIV.
- L'Office Régional du Tourisme ITASY en tant qu'Administrateur, représentant le Tourisme à Thème et Président de sa cellule Technique.
- La Cellule de Développement du Comité Régional pour le développement du tourisme ITASY en tant que Vice-président.
- La Coopérative de Services pour le Développement Local sis à IMERINTSIATOSIKA en tant que Président du conseil d'Administration.

REMERCIEMENTS

Tout d’abord, je tiens à remercier **DIEU** Tout Puissant, sans qui, ce jour n’aurait eu lieu et cet ouvrage n’aurait pu aboutir.

Je tiens aussi à adresser toute ma reconnaissance aux personnes ci-après pour leur contribution à l’élaboration de ce mémoire :

- ▶ Monsieur le Président et les Membres du jury ; vous nous faites un grand honneur, en acceptant de présider la soutenance de notre mémoire.
- ▶ Monsieur **FANJAVA Refeno**, Chef du Département Economie de la faculté DEGS.

Ensuite, je tiens à remercier tout particulièrement les personnes suivantes qui, malgré leurs diverses préoccupations et responsabilités, nous ont transmis les connaissances nécessaires dans l’accomplissement de ce travail :

- ▶ Monsieur **RAKOTO DAVID Olivaniaina**, Professeur d’Economie à l’Université d’Antananarivo et encadreur pédagogique.
- ▶ Monsieur **MANANA Léon**, Directeur Général de la COMAGROUPE à Antananarivo et Encadreur professionnel.

Je ne saurais oublier :

- ▶ Mes parents, mon frère, mes sœurs, et toute ma famille pour leur soutien moral et financier, de leur amour et pour les sacrifices qu’ils ont dû endurer tout au long de mes études ;
- ▶ Ma bien aimée Fiancée **SALAHY VALIKARA** Félicia pour son amour et son soutien dans l’accomplissement de ce travail de mémoire. Merci de tout cœur !
- ▶ Mon oncle Aurélien **BELALAHY** et sa famille pour leur soutien moral et surtout d’avoir toujours cru à mes efforts ;

J’adresse également ma profonde gratitude à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à l’accomplissement de ce travail.

Merci à tous, et que Dieu le père de la sagesse vous bénisse !

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	iii
TABLE DES MATIÈRES	iv
LISTE DES ABREVIATIONS	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES ANNEXES	vi
INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE, OUTILS	
D'ANALYSE ET DÉFINITION DES CONCEPTS	3
I.1 : APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE ET QUELQUES OUTILS THEORIQUES D'ANALYSE .	4
I.1-1 : Approche méthodologique	5
I.1-2 : Quelques outils théoriques d'analyse.....	6
I.2 : LE CONCEPT DE LA STRATEGIE	15
I.2-1 : Stratégie, politique, programmes et méthodes d'exploitation.....	17
I.2-2 : Prise de décision.....	21
DEUXIEME PARTIE : ÉTUDE DES COMPETANCES	
DIRECTIONNELLES ET GESTION DE SON ÉVOLUTION	
DISCONTINUE.....	29
II.1 : COMPETANCES DIRECTIONNELLES	29
II.1-1 : Les différents types de style de direction possible.....	31
II.1-2 : Les résultats d'enquêtes et Discussions entre sa confrontation avec ceux des attendus.....	40
II.2 : RECOMMANDATION GENERALE	56
II.2.1 : Les équilibres nécessaires pour arriver à une prise de décision efficace.	56
II.2-2 : Adoption d'un style de direction approprié face au problème.....	61
CONCLUSION.....	66
Annexe I : Pyramides des besoins de Maslow.....	I
Annexe II : Les douze commandements de la conduite des Ressources Humaines	II
Annexe III : Quelques définitions nécessaires	III
Annexe IV : Questionnaire d'enquête.....	V

LISTE DES ABBREVIATIONS

A.D.N.O.I : Appui au Développement National dans l’Océan Indien.

BTP : Bâtiments et Travaux Publics.

C.D.D : Contrat à Durée Déterminée.

C.D.I : Contrat à Durée Indéterminée.

C.E.C.A.M : Caisse d’Epargne et de Crédit Agricoles Mutuels.

C.N.a.P.S : Caisse Nationale de Prévoyance sociale.

COMAGROUPE : Groupe de Compagnie de Manutention.

D.E.G.S : Droit, Economie, Gestion, et Sociologie.

D.E.S.S : Diplôme d’Etudes Supérieures Spécialisées.

D.R.H : Directeur des Ressources Humaines.

E.C.A : Entreprise, Coopérative et Association.

G.R.H : Gestion des Ressources Humaines.

H.S : Heures Supplémentaires.

M.R.H : Management des Ressources Humaines.

O.N.G : Organisation Non Gouvernementale.

O.R.T.ITA : Office Régionale du Tourisme Itasy.

O.S.T.I.E : Organisation Sanitaire Tananarivienne Inter Entreprise.

O.T.I.V : Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola.

P.D.G : Président Directeur Général.

P.M.E : Petites et Moyennes Entreprises.

R.H : Ressources Humaines.

SMIG : Salaire Minimum d’Intérêt générale

T.I.A.V.O : Tahiry Iombonana Antoka Vondron’olona.

V.A.E : Validation des Acquis des Expériences.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Principales catégories de décisions.	26
Tableau 2: Compréhension de la fonction de direction dans une société.	41
Tableau 3: Diagnostics des répondants sur le style directif d'un manager.	42
Tableau 4: Diagnostics des répondants sur le style directif d'un manager	43
Tableau 5 : Les méthodes connues.....	43
Tableau 6: Réalisation du système de suivi et de contrôle durant l'exploitation de la société.	44
Tableau 7: Fréquence d'utilisation.....	44
Tableau 8 : Représentation des attitudes des employés.	45
Tableau 9 : Représentatives des méthodes et leur raison.	45
Tableau 10 : Satisfaction sur les méthodes utilisée.....	46
Tableau 11: Représentatifs des conseils.....	46
Tableau 12 : Les dispositions nécessaires.	47
Tableau 13: Types d'évaluation possible.	47

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Présentation de la matrice BCG.....	9
Figure 2: Représentation graphique de la fonction d'un manager	34
Figure 3: Schéma récapitulatif du rôle d'un manager	37

LISTE DES ANNEXES

Annexe I : Pyramides des besoins de Maslow.	I
Annexe II : Les douze commandements de la conduite des Ressources Humaines.....	II
Annexe III : Quelques définitions nécessaires	III
Annexe IV : Questionnaire d'enquête	V

INTRODUCTION

Le management est un vaste complexe d'activités comportant études, décisions, communication, direction, motivation, audit et contrôle. Selon Peter Drucker¹ : « le produit final du management est constitué par les décisions et les actes ». Il parle ici bien évidemment de toutes les actes citées ci dessus et celles qui suivent la prise de décision que ce soit implicite ou explicite. La majorité des managers affirme que son travail consiste à planifier, à organiser, à coordonner et à contrôler. Mais en l'observant, ne soyons pas surpris si nous ne percevons aucune relation entre ces mots et ce que nous voyons. L'ignorance quant à la nature du travail du manager se révèle diversement : certains dirigeants se targuent d'avoir réussi sans avoir jamais mis les pieds dans un séminaire de formation ; les analystes en gestion se succèdent sans avoir jamais vraiment compris ce que l'on attendait exactement d'eux. Objectivement, en observant bien la réalité du travail des managers, nous constatons que leur mission est absolument complexe et difficile. Ils sont surchargés d'obligations qu'ils peuvent néanmoins difficilement déléguer. Ils sont conduits à se surmener et à effectuer un bon nombre de tâches de manière superficielle. Quelle que soit l'activité ou la localisation d'une entreprise, le souci majeur d'un dirigeant est de répondre à la question : *comment ses activités pourraient lui apporter la meilleure valeur ajoutée?*

Ainsi, les questions majeures que les entrepreneurs devront se poser dans le cadre de leur exploitation sont les suivantes : *Combien mon entreprise a-t-elle de concurrents et quelles sont leurs forces? La technologie a-t-elle de l'importance et, dans l'affirmative, quelle est son orientation? Quels sont les atouts matériels et humains de l'entreprise? Comment obtenir un avantage concurrentiel durable, et l'entreprise est-elle prêt d'y parvenir?* Les réponses à ces genres de questions déterminent les axes stratégiques qu'un manager efficace adoptera durant l'exploitation de son entreprise.

Notre passage dans plusieurs organisations opérant dans le territoire de la grande Île nous a permis de constater un obstacle qui fait barrage à l'élargissement de la part de marché de la majorité des entreprises Malagasy. ***Les managers responsables de la prise de décisions, de la réussite de l'entreprise et du dynamisme des actions de tous ses collaborateurs ont tendance à négliger l'importance de la collaboration de toutes les parties concernées dans l'articulation de la politique et stratégie de l'entreprise.*** Cette manœuvre décrit le statut des subordonnés comme étant de simples exécutants dans l'entreprise ; ce qui provoquera un désengagement face à des responsabilités et surtout de la non appropriation de la stratégie adoptée dans la gestion de l'entreprise. **Comment optimiser le rendement de ses ressources d'exploitation ?**

¹ IGOR ANSOFF.H. (1979) « Strategic Management » Macmillan, Londres, P.05

L'objectif de ce mémoire est donc de familiariser les futurs entrepreneurs dans l'application de nouvelles techniques de Management stratégique indispensable face aux contextes socio-économiques dans lesquels ils devront évoluer. L'argument avancé dans ce mémoire est qu'aujourd'hui, pour la majorité des entreprises, pratiquer une gestion traditionnelle serait courir au désastre et à la faillite. Ce mémoire se concentrera surtout sur l'analyse des caractéristiques et de la qualité des décisions, indépendamment des conditions dans lesquelles elles sont prises, que ce soit par une direction autoritaire ou par un groupe d'individus autre que la direction. Il s'agit alors de proposer des méthodes pour assurer la qualité des décisions prises afin de garantir son efficacité tout au long de l'exploitation d'une entreprise. Conscient de la vastitude des fonctions nécessitant énormément d'attention notamment les fonctions stratégique et opérationnelle dans les entreprises, notre étude se focalisera sur la gestion des Ressources Humaines pour la simple raison que c'est cette fonction qui est le pilier de la réussite d'une entreprise. Les entreprises auraient beau à attirer du personnel qualifié et compétent, à mettre en œuvre un système de procédure et des réglementations fiables pour garantir l'efficacité des contrôles ... mais si la fonction ressources humaines n'est pas claire, aucune décision prise par la direction ne sera efficace et ce sera le système entier qui sera voué à l'échec. Pour permettre une cohérence à notre travail, nous posons comme hypothèse de travail :

La planification stratégique n'a pas de chance d'aboutir à des meilleurs résultats si l'usage est réduit à des simples prises de décisions analytiques, sans tenir compte de l'énorme influence exercée, tant sur les décisions prises que leur mise en œuvre, sa structure dirigeante et la dynamique de son organisation (**Hypothèse 1**).

La responsabilité la plus importante des managers est de choisir et de répandre dans l'entreprise un domaine de compétences qui sera une source d'avantage concurrentiel (**Hypothèse 2**). Généralement, ces managers s'attachent à concevoir des programmes, des systèmes de procédures tels que les politiques de promotion, les plans de formation afin de garantir la réussite de l'entreprise.

Il faut alors mettre au point et apprendre les nouvelles formes de management afin de pouvoir survivre dans le futur, ce qui justifie le choix de notre thème «**Vers un management stratégique plus efficace, accroître le rendement de ses ressources pour mieux réussir son entreprise**». Pour mieux situer ce travail, l'étude sera structurée en deux parties distinctes :

- La première partie sera consacrée à la présentation de l'approche méthodologique et des outils d'analyse utilisés ainsi que de la définition des concepts sur le management stratégique d'une entreprise.
- La deuxième partie de notre travail se concentrera sur les études des compétences directionnelles et la gestion de son évolution. Cette partie s'est inspirée des constats des faits existants au sein de plusieurs entreprises.

PREMIERE PARTIE

MÉTHODOLOGIQUE, OUTILS D'ANALYSE ET DÉFINITION DES CONCEPTS

Choisir pour l'entreprise une combinaison de produits/marchés par l'assemblage de nouveaux couples produits/marchés ou par l'abandon de certains autres qui ont cessé d'être intéressants ou encore par l'extension des positions actuelles, est purement stratégique. Tous ces paramètres susceptibles de changer le positionnement de l'entreprise nécessite une nouvelle allocation des ressources, c'est-à-dire une réorganisation des plans en matière d'investissement, d'organisation au niveau de la structure, du développement des produits, du marketing, des publicités, etc.

Les prises de décisions, quelque soient leurs catégories soutiennent des affectations des ressources, de personnel, des immobilisations, des équipements et des finances. Elles exigent des attentions particulières durant son processus d'exécution, des études des paramètres qu'elles soient maitrisable ou non de l'entreprise et sans oublier la prise en compte des contraintes de son environnement pour aboutir à une gestion efficace.

Pour permettre d’apporter une certaine clarté, cette première partie de notre travail sera subdivisée en deux parts :

- Le premier chapitre consiste à mettre en évidence les approches méthodologiques nécessaires pour permettre la réalisation de ce mémoire. Nous parlerons aussi dans ce chapitre quelques outils théoriques d'analyse nécessaires pour permettre une formulation adéquate de la stratégie dans le temps et dans l'espace.
- Le deuxième chapitre contiendra le concept de la stratégie suivie d'une brève présentation des différentes catégories de décisions.

I.1 : APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE ET QUELQUES OUTILS THEORIQUES D'ANALYSE

« ... L'objectif primordial pour une entreprise, est d'obtenir un rendement du capital investi ; et si, dans un cas donné ce rapport ne se montre pas satisfaisant à la longue, il faut bien y remédier ou bien se tourner vers une activité plus rentable.»²

Tous ceux qui ont des responsabilités de direction sont dans la plupart du temps occupés à prendre un grand nombre de décisions qui semblent toujours exiger d'eux davantage de temps. Leur travail est systématique et ne devrait pas s'arrêter là où une stratégie est définie. Un dirigeant efficace doit surveiller dans le temps l'application de cette stratégie afin de permettre des adaptations et des retouches, si nécessaire, tout au long de l'exploitation de l'entreprise. Cela suppose que pour atteindre l'objectif prescrit, le dirigeant devrait être capable d'adapter systématiquement son organisation aux exigences de l'environnement de l'entreprise. L'adoption des tactiques et des politiques d'exploitations doit évoluer rationnellement. La formulation logique de la stratégie est un outil potentiellement frustrant et inefficace s'il n'est pas associé à une mise en œuvre.

Le couronnement de la mise en œuvre d'une stratégie dépend catégoriquement du choix des décisions prises par le manager face à de nombreuses contraintes auxquelles son entreprise doit se confronter. Du point de vue décision, le problème de la majorité des entreprises consiste à donner l'orientation nécessaire permettant de mieux atteindre leurs objectifs lors de la mutation de leurs ressources.

Pour arriver à résoudre le problème, l'attention des dirigeants devrait être orientée vers une affiliation à des remèdes pratiques destinés à orienter leur décision de façon plus raisonnable. Cette démarche sollicite, dans le cadre de sa réussite, l'application des procédures systématiques et logiques tout au long de l'exploitation de la société.

Il s'agirait :

- d'étudier la structure, la dynamique de ses actions et de ses décisions,
- d'identifier ses problèmes clés,
- d'énumérer ses variables contrôlables et incontrôlables,
- d'établir des liens entre elles,
- et enfin de mettre au point des procédures donnant à la firme des chances accrues d'atteindre ses objectifs.

² SLOAN. A. P. (1966) « mes années à l général Motors » Paris, Editions hommes et techniques, p 25.

I.1-1 : Approche méthodologique

Pour apporter un début de réponses à nos questionnements, nous avons opté pour une alliance entre la recherche qualitative et la recherche quantitative. En effet, nos études ont besoins de bon nombre d'informations suivant les aspects différents de l'environnement des entreprises pour aboutir. Donc, pour la réalisation de ce mémoire, nous avons concentré notre approche méthodologique sur trois phases différentes :

➤ *La phase exploratoire*

En s'appuyant sur les littératures disponibles qui traitent de la question, nous avons faits des observations sur la façon dont des dirigeants gèrent ses entreprises. Ces observations nous ont facilité la réalisation de l'état de lieux et nous ont incités davantage à approfondir notre recherche.

➤ *La phase de quête des données*

Afin de permettre la collecte des données nécessaires, des enquêtes ont été exécutées. Des entretiens semi directifs ont donc été effectués auprès des chefs d'entreprise exerçant sur des activités et dans des endroits différents. La majorité des entrepreneurs enquêtés sont pris au hasard pour s'assurer de la pertinence des informations recueillies. Les éléments identifiés au cours de la phase exploratoire nous ont permis d'élaborer nos questionnaires et son administration auprès de nos échantillons.

➤ *La phase de traitement et d'analyse des données.*

Afin de rendre notre recherche plus productive, nous avons usé de notre capacité théorique, de nos sens intellectuels et des outils d'analyse simple et méthodique pour déterminer les différentes anomalies entre les différentes institutions que nous avons visitées. Nos rapprochements quant à nos résultats de recherches nous à conduit à une découverte majeure : la prise de décision est un grand handicap. Les dirigeants semblent omettre l'importance de beaucoup d'application dans la conduite de son entreprise, alors que peu d'erreur pourrait être fatale pour son organisation. Après avoir réalisée l'analyse des données collectées, nous sommes arrivées à la conclusion que la détermination des moyens nécessaires pour arriver à une prise de décision saine doit débiter par la maîtrise complète de ce qu'on entend par décision. Après consultation de quelques ouvrages portant sur le thème, nous avons choisi de consacrer nos attentions sur trois catégories de décisions : la décision opérationnelle, la décision stratégique et la décision administrative. Ces types de décisions sont tous importants et ils sont interdépendants dans la gestion d'une entreprise. Leur détermination nécessite la maîtrise de beaucoup de paramètres, l'usage des nombreux outils et

méthodes. C'est pourquoi il est très important dans notre mémoire de faire la projection de quelques outils théoriques. Ces outils guideront les futurs entrepreneurs dans leur processus de prise de décision. La logique de ce mémoire stipule que ces trois types de décisions ont des liens qui interagissent et la réussite de leur exécution exige l'utilisation rationnelle des différentes ressources d'exploitation de l'entreprise. L'utilisation de ces moyens requiert la maîtrise de l'environnement de la société afin qu'elle lui apporte des rendements optimales. En outre, nous avons remarqué durant nos entretiens que beaucoup de dirigeants confondent la politique générale de la société à la stratégie alors que ces deux manœuvres sont très différents.

La politique générale est une notion de base de la conduite d'une entreprise. Elle a été formulée suivant des raisonnements inductifs c'est-à-dire une formulation qui regroupe divers éléments pouvant être utiles à la conduite de la société. La stratégie, quant à elle, est un choix de décision, de critères qui vise à orienter de façon déterminé les activités et les structures d'organisation de l'entreprise. Elle ne peut être prise qu'à partir des objectifs escomptés et on pourra déduire des objectifs à partir de chaque partie constituante en formulant l'orientation globale que la société veut suivre.

La formulation de la stratégie a pour objectif de :

- positionner l'entreprise vis-à-vis de son concurrent,
- définir les grandes orientations des activités de l'entreprise,
- prévoir les résultats attendus par les produits,
- indiquer les critères de décision et des choix stratégiques.

Permettre la réalisation de ces objectifs stratégique demande énormément d'attention au niveau de la direction car beaucoup d'études et d'outils de management sont nécessaires pour cela.

I.1-2 : Quelques outils théoriques d'analyse

Beaucoup de liens peuvent exister entre stratégie et structure organisationnelle d'une entreprise. Arriver à les maîtriser équivaut à se sentir à l'aise face à l'évolution imprévisible de l'environnement de la société. Pour mieux se préparer face à ce défi, il existe des outils d'analyses pour assister les dirigeants à développer sa capacité de riposte durant leur exploitation. En d'autre terme, de les aider à élaborer un plan d'action cohérent pour résister à l'offensive des entreprises concurrentes et surtout de lui garantir un avantage concurrentiel pérenne.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, nous voulons centrer notre attention sur le « **Modèle de cinq forces de PORTER** »³ qui influent la concurrence au sein des secteurs d'activités des entreprises. Comprendre les interactions entre les actions de ces cinq forces est un atout majeur pour la prise de décision dans la société. L'objectif de ce modèle est d'identifier les facteurs clés de succès de l'environnement, c'est-à-dire les éléments stratégiques qu'il convient de maîtriser afin d'obtenir un avantage concurrentiel. Pour cela, il est nécessaire de hiérarchiser les 5 forces afin de déterminer quelles actions stratégiques doivent être menées en priorité pour ne pas subir leur influence et voir sa rentabilité diminuer.

- ***Les produits de remplacement***

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

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

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

- ***La capacité de négociation du Fournisseur***

Les fournisseurs peuvent être puissants s'ils sont en situation de quasi monopole ou bien si leurs produits ou leurs matières deviennent une importance vitale. Ils peuvent imposer des conditions qui risquent d'être défavorables aux entreprises clientes et par ce fait, transformer le jeu de la concurrence dans le secteur. Les relations d'un domaine d'activité avec les fournisseurs sont importantes : des fournisseurs puissants peuvent fixer leurs conditions en termes de prix et de qualité, les coûts d'approvisionnement sont alors élevés. À l'inverse, si le segment des fournisseurs est éclaté, avec de nombreux fournisseurs peu organisés, leur poids sera faible.

³ <http://www.b2b-marketing.fr/1-5-forces-de-porter.php>

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

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

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

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

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

Il peut s'agir de nouvelles sociétés ou bien d'entreprises choisissant de se diversifier. Ces dernières peuvent être compétitives du fait d'une connaissance du métier acquise dans d'autres secteurs ou dans d'autres pays. Ces menaces sont généralement définies à travers la capacité d'un nouvel entrant de surmonter les barrières à l'entrée et aussi sa capacité d'investissement. Un nouvel entrant va accaparer une part de marché des entreprises déjà implantées dans le secteur. Ce qui entraînera une baisse de la quantité vendue et donc du profit.

Pour toutes ces raisons, chaque dirigeant d'entreprise a intérêt à revoir régulièrement sa position dans le secteur. **Michael Porter** recommande ainsi de procéder fréquemment à l'étude de la configuration et du poids de ces « Cinq forces ».

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

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

Le croisement des deux critères (croissance du marché et part de marché de l'entreprise) conduit à distinguer quatre types de domaines correspondants souvent aux quatre phases du cycle de vie d'un produit. L'équilibre du portefeuille d'activités nécessite la présence simultanée de produits dans le quatre domaines.

- Les « **DILEMMES** » assurent à long terme le renouvellement des produits d'avenir en phase de lancement.

Généralement, c'est une catégorie de produits à croissance rapide mais génère un investissement en capitaux considérable. Dans cette phase, l'entreprise cherche à placer le produit sur le marché et faire en sorte que le produit offert soit différent des autres. Alors dans cette phase, le marché de l'entreprise est faible, son investissement est très élevé et les bénéfices sont faibles.

- Les « **VEDETTES** » garantissent le développement et la rentabilité à moyen terme par leur potentiel de croissance élevé.

L'entreprise doit pour ces produits, chercher à renforcer sa position concurrentielle par une croissance plus forte que celle du marché. Généralement, la stratégie de différenciation est optée pour permettre à ces produits d'obtenir d'avantage de marché. Le produit classé « vedette » est leader dans un marché à croissance rapide.

- Les « **VACHES À LAIT** » assurent la rentabilité à court terme et fournissent l'autofinancement nécessaire à la croissance future (développement des dilemmes et vedettes).

Ce sont des produits leader à faible croissance. Le marché est ouvert, les investissements diminuent et les bénéfices augmentent. Généralement, l'entreprise lance une stratégie de domination sur le coût dans tel cas. D'autres produits de remplacement commencent à s'installer et concurrencent directement l'ancien produit, il y a alors difficulté de réinvestir pour innover un produit classé « vache à lait ».

- Les « **POIDS MORTS** » ne peuvent être évités car ils correspondent à la dernière phase du cycle de vie d'un produit.

Les produits considérés comme faisant partie des « poids ports » continuent à être rentables mais de façon déclinante, et surtout ils mobilisent des ressources au détriment des produits d'avenir. L'entreprise doit ainsi définir à temps une stratégie de désengagement et de déploiement (désinvestissement, reconversion de personnel, réduction du personnel...) et devrait prévoir un produit de remplacement vis-à-vis de ces produits en phase de déclin. Les stratégies de désengagement s'effectuent selon trois directions principales :

- Abandon du couple produit marché (poids morts),

- Impartition de certaines activités (sous-traitance, franchisage,...),
- Conversion totale de l'activité (changement de métier, de secteur).

❖ *Model d'analyse environnementale*

« On ne peut concevoir l'entreprise comme une entité isolée du milieu dans lequel elle agit. L'entreprise doit surveiller en permanence son environnement car, d'une part, elle s'intègre dans cet environnement et, d'autre part, elle agit sur ce même environnement. L'entreprise peut être influencée par son environnement de manière positive (**opportunités environnementales**) ou de manière négative (**contraintes environnementales**). L'entreprise doit surveiller de manière permanente l'évolution des marchés, l'évolution de la concurrence et des technologies. Il s'agit également d'identifier **les risques de « cassures » technologiques** (apparition d'innovations majeures) ou structurelles (nouveaux groupe de pression, nouvelle réglementation, influence grandissante des organisations de consommateurs, etc....). »⁴

Les premiers outils d'aide à la décision stratégique remontent aux années 1960 aux USA. Le plus connu est le modèle **FFOM** (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) ou **SWOT** en anglais (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). L'analyse **SWOT**⁵ (**FFOM : Forces Faiblesses Opportunités, Menaces**) est une méthode d'analyse du contexte stratégique. Elle permet d'identifier les forces et les faiblesses internes d'une entité, ses opportunités d'évolution ainsi que les menaces susceptibles d'affecter sa raison d'être ou de compromettre l'atteinte de ses objectifs. L'analyse FFOM est utilisée pour construire un projet d'entreprise et pour réviser la stratégie d'une entité. Les opportunités et menaces permettent de définir les orientations de développement relatives au positionnement externe. Les forces et les faiblesses permettent de définir les orientations d'amélioration interne portant sur la structure et le mode de fonctionnement de l'entreprise.

L'analyse FFOM est utilisée pour évaluer le contexte interne de la société, actuel et futur à partir de données dans le domaine politique et stratégie, leadership et management, organisation générale, gestion des processus et des projets, gestion et développement des ressources humaines, gestion des ressources financières et technologiques, relations avec les clients et les fournisseurs, mesure des résultats, ... Et à évaluer le contexte externe de l'entité, actuel et futur à partir d'états et de tendances dans le domaine socio-économique, politique,

⁴ <http://www.surfeco21.com> « cours économie management »

⁵ www.qse-france.com/article/analyse-swot-ffom - France

légal et réglementaire, environnemental, technologique, marché et produits/services, concurrence, fournisseurs ...

Pour assurer la légitimité et la crédibilité de ses résultats, l'analyse SWOT doit s'appuyer le plus possible sur des données factuelles provenant d'études externes (étude de marché, enquêtes de satisfaction clients, étude d'image, intelligence économique, veille technologique, ...) et d'études internes (enquête de satisfaction du personnel, audits internes, indicateurs de performance, rapports, bilans ...) préalablement menées. L'analyse FFOM doit être conduite de manière participative afin d'assurer l'appropriation des résultats de l'analyse par ceux qui la conduisent.

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

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

Les composantes de l'environnement⁶ sont aussi bien économiques que politiques, socioculturelles, géographiques, démographiques et technologiques. L'analyse de l'environnement s'inscrit dans une logique de diagnostic externe et sert fréquemment à préparer une analyse FFOM ou à apporter des informations destinées à alimenter une réflexion stratégique. « PEST signifie : Politique, Economique, Socio-Culturel et Technologie, l'analyse P.E.S.T. devient P.E.S.T.E. lorsqu'on ajoute l'Ecologie et on obtient P.E.S.T.E.L lorsqu'un sixième axe, la Législation, vient se greffer à l'analyse »⁷.

P : L'environnement politique

Il est bien évident que les entreprises sont étroitement dépendantes des contraintes politiques soit qu'elles résultent du changement de politique du gouvernement soit qu'elles résultent des modifications liées aux nationalisations, privatisations, etc.

E : L'environnement économique

Il fait apparaître une évolution du capitalisme moderne. La crise remet en question les modes de gouvernance de l'entreprise. La réalité que l'on met derrière ce terme est, de ce point de vue, de plus en plus difficile à cerner. Le gigantisme industriel caractérise les

⁶ <http://123business-fr.com/analysePEST.aspx>

⁷ http://fr.wikipedia.org/wiki/Analyse_PEST

économies occidentales et l'interventionnisme de l'État est plus ou moins poussé selon les pays. En résumé, nous assistons aujourd'hui à une transformation complète de la concurrence. Celle-ci se déplace sur d'autres terrains que les prix et se joue également sur la qualité, les services, l'innovation.

S : L'environnement socioculturel

Il s'agit ici de l'évolution du style de vie des consommateurs ainsi que des valeurs sociales, des goûts et des besoins. Par exemple, l'implantation d'une entreprise dans une région peut avoir des effets très positifs pour l'emploi et de ce point de vue une entreprise peut directement ou indirectement participer au développement d'une région. Par ailleurs, les études de marché envisagent toujours l'analyse de l'environnement socioculturel d'un pays avant de procéder à des investissements directs à l'étranger. Le succès d'une implantation dépend en effet d'une bonne compréhension de cet environnement.

T : L'environnement technologique

Il fait l'objet d'une surveillance permanente. L'innovation est devenue une composante essentielle de la compétitivité de l'entreprise et on peut même dire, dans une certaine mesure, que l'innovation est la forme la plus « cruelle » de concurrence dans la mesure où elle peut aboutir à la disparition de certaines entreprises. Dans ce domaine de nombreux changements peuvent affecter l'entreprise tant sur le plan de la fabrication (mise en œuvre de nouveaux procédés) que sur celui de la gestion (développement de l'informatique de gestion dans tous les domaines) ou encore de l'approvisionnement. Les investissements en « veille technologique » et en recherche-développement s'inscrivent donc dans le cadre de la mise en œuvre de stratégies à moyen et long terme destinées à assurer la pérennité de l'entreprise.

E : L'environnement écologique

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

L : L'environnement légal

L'état réglemente l'activité économique en encadrant l'emploi et la concurrence, en adoptant une politique plus ou moins restrictive au niveau du crédit, etc. ... Pour beaucoup d'entreprises, cet interventionnisme étatique est pesant par les contraintes qu'il impose. Par exemple, la législation sociale est plus ou moins importante en fonction de la nature des rapports de force sociaux. Il en va de même pour la très forte réglementation concernant la

sécurité et la qualité des produits et ceci en raison de la pression exercée par les organisations des consommateurs. De très lourdes contraintes réglementaires pèsent non seulement sur les produits (normes d'hygiène et de sécurité, qualité, composition des produits) mais encore sur les conditions de la concurrence (réglementation des ententes et abus de position dominante, réglementation de la publicité, des contrats commerciaux, etc.), sur les prix (étiquetage, blocage des prix) sur le crédit (l'état et les organisations internationales élaborent des politiques plus ou moins restrictive à ce niveau).

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

L'agencement des ressources constituent précisément une composante fondamentale de la stratégie de l'entreprise. De la qualité de cet agencement dépend fondamentalement l'opérationnalisation des choix évoqués et les résultats qui seront obtenus. Coordonner les ressources c'est d'abord opérer des choix quand à leur volume, leur qualité et leurs caractéristiques, leur allocation qu'il s'agisse des Ressources humaines, matérielles ou financières. Les types de personnel et leur compétence, leurs effectifs, les outils de production et leur implantation, les ressources technologiques, les modes de financement, ... sont autant de domaines de décision stratégique dont il faut assurer en cohérence avec les buts, les objectifs, les missions et les voies de développement de l'entreprise.

Agencer des ressources c'est également, se décider en quelque sorte de sa « mise en batterie ». C'est-à-dire, opérer des choix organisationnels et administratifs cohérents avec les exigences du contenu de la stratégie. En substance, il convient de répondre à des questions : *Quelles sont les tâches à accomplir pour réaliser la stratégie? À qui les tâches doivent-elles être confiées ? Dans quelles mesures sont-elles interdépendantes? Comment s'assurer que les tâches seront efficacement réalisées? Dispose t-on d'une structure adaptée?*

Ces questions posent en fait les problèmes de la division du travail, de coordination et de contrôle ; résoudre de telles difficultés nécessite la crédibilité des décisions prises et la mise en œuvre de stratégie solide face aux contraintes de l'environnement.

I.2 : LE CONCEPT DE LA STRATEGIE

La stratégie d'entreprise est « le pilotage des modifications de relations du système entreprise avec son environnement et la frontière de ce système avec ce qui n'est pas lui » H.-I. Ansoff⁸. Le management englobe l'ensemble des dimensions stratégiques et opérationnelles de l'entreprise. Management stratégique concerne la gestion du marché en relation avec le potentiel de l'entreprise, approche qui privilégie la relation organisation environnement. Le management stratégique consiste à définir et à mettre en œuvre les orientations stratégiques de l'entreprise. Les choix en matière de produits, marchés, technologies sont réalisés en tenant compte des forces et des faiblesses économiques, sociales, politiques et organisationnelles. Les managers élaborent des diagnostics afin de confronter le potentiel de l'organisation et les caractéristiques de l'environnement. Ils entendent ainsi maîtriser l'incertitude et optimiser la prise de décision stratégique. Le diagnostic stratégique concerne l'analyse de la concurrence proche de l'entreprise, des caractéristiques du système (partenariats envisageables), de la technologie, et de l'organisation elle-même (forces et faiblesses des fonctions, compétences...). Une fois le diagnostic réalisé, les dirigeants déterminent les alternatives stratégiques qui permettent un positionnement de la firme. Ces alternatives sont appréciées à deux niveaux en fonction de la finalité de l'entreprise :

- dans quels domaines l'organisation va-t-elle être présente ? (détermination de la stratégie de groupe). Plusieurs orientations sont possibles : spécialisation, diversification, intégration, internationalisation.
- dans les domaines choisis, comment l'entreprise va-t-elle opérer et avec quels moyens ? (détermination des axes de développement – maintien, croissance, abandon) et logique de construction de l'avantage concurrentiel : les stratégies concurrentielles (domination par les coûts, différenciation). La stratégie sert à matérialiser les orientations de politique générale fixées par l'entreprise. Au niveau stratégique, les objectifs doivent être définis clairement avant de procéder à la formulation indispensable des moyens matériels et humains à mettre en œuvre.

L'humoriste Jean Charles voit dans la stratégie comme l'art de tirer pour faire croire à l'ennemi que l'on dispose encore de cartouche. « Quand, à court de munitions, on continue à tirer pour que l'adversaire n'en sache rien », c'est de la stratégie⁹.

⁸ STEPHANE BALLAND, ANNE MARIE BOUVIER, (2008), « Management des entreprise », Dunod, Paris, P. 27.

⁹ <http://www.surfeco21.com>, cours de management stratégique

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

« Les nouveaux principes et lignes directrices qui orientent le développement d'une organisation ont été définis comme étant la stratégie. Elle constitue l'un des ensembles des critères de décision qui guident son comportement tout au long de son exploitation. Par exemple, les règles qui régissent le rapport de l'entreprise avec l'environnement extérieur : *quelles techniques de production faut-il mettre au point, où et à qui vendre les produits et comment prendre l'avantage sur les concurrents?* Nous parlons ici de la **stratégie commerciale**. Quand il s'agit des règles qui administrent les rapports internes et les procédures à l'intérieur de l'entreprise, on les appelle souvent par **stratégie administrative**. Il existe aussi des règles que l'entreprise suit dans la marche quotidienne de ses activités, on parle des grandes **orientations opérationnelles** ». ¹⁰

Une stratégie doit répondre à plusieurs caractéristiques, sa formulation ne débouche pas sur une action immédiate, mais plutôt sur les indications des orientations générales qui permettront l'amélioration des positions de l'entreprise face à ses objectifs. Au moment de sa formulation, il est impossible d'énumérer toutes les possibilités qui vont se découvrir, ce qui obligera son bâtisseur à fonder sa formulation sur des informations incertaines, incomplètes et très générales concernant des types de choix. Une stratégie bien réussie doit donc tenir compte le feedback des réflexions sur les résultats d'exploration réalisés.

Malgré que stratégie et objectifs montre une certaine ressemblance car tous les deux servent à sélectionner des plans, ils sont pourtant bien distincts. Les **objectifs** sont fixés à un niveau supérieur, des buts que l'entreprise s'est fixé, alors que la stratégie est le moyen d'y parvenir. Une stratégie valable en fonction de certains objectifs peut perdre sa valeur quand les objectifs de l'organisation changent. En définitive, ils sont interchangeables, à la fois dans le temps et selon les niveaux hiérarchiques. Ainsi, certains critères de performance comme la part de marché par exemple peuvent être considérés comme un objectif à un moment donné et une stratégie à un autre.

¹⁰ CHANDLER .A .D. (1962), « Strategy and structure», Cambridge, Jr, M.I.T. p 109.

I.2-1 : Stratégie, politique, programmes et méthodes d'exploitation

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

Le mot «*politique* » bien avant l'apparition de la stratégie, était raisonnablement utilisée dans le vocabulaire des affaires pour désigner une réponse spécifique à une catégorie de situation donnée : c'est en ce sens que l'on parle de politique de rémunération, politique d'évaluation, etc. Il s'agit de prendre en compte des circonstances imprévues tout au long de l'exploitation de la firme. Comparé à notre définition de la stratégie, « le sens donné au mot politique apparaît bien distinct. La *politique* est une décision occasionnelle alors que la *stratégie* est une règle pour prendre des décisions. Tandis que l'application de la politique peut être déléguée à des subordonnés, la stratégie ne peut l'être car elle dépend, en dernier ressort, de l'appréciation des dirigeants »¹¹. Si l'on est sûr que l'événement se produira mais si ses effets sont incertains, on peut établir un *programme d'action* échelonné dans le temps, qui servira à guider et à coordonner les opérations le moment venu.

I.2.1-1 : Percevoir le moment opportun pour formuler la stratégie

Les changements rapides et discontinus de l'environnement de l'entreprise sont parmi les cas éventuels. Ils peuvent être provoqués par une saturation des marchés habituels, des découvertes technologiques à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise ou la brusque arrivée en masse de nouveaux entrants dans son domaine d'activité ce qui lui constituera des concurrents potentiels. Dans ces conditions, ni les expériences acquises, ni les habitudes établies ne suffisent à faire face aux possibilités et aux menaces nouvelles. Il faudra donc faire

¹¹ IGOR ANSOFF .H, (1986), « Competitive Strategy Analysis on the personnel computer, the journal of business strategy », Londres, hiver 1986, Vol 06, P 28-36.

très attention face à ces mutations car l'entreprise sera confrontée à deux problèmes très difficiles :

- Le choix de la bonne voie qui conduit vers une expansion face aux multitudes de possibilités encore mal connues.
- La canalisation des énergies de tout un vaste groupe pour s'engager dans la direction choisie.

Trouver un moyen de résoudre ces problèmes réclame de la formulation stratégique et l'assurance de sa mise en œuvre. À ce stade, la stratégie devient un outil de management essentiel et indispensable. En tout cas, une nouvelle stratégie s'avère nécessaire quand les objectifs d'une organisation changent radicalement sous la pression des nouvelles demandes imposées par la société. C'est précisément ce qui se passe aujourd'hui dans l'univers des affaires de beaucoup des institutions.

Face à l'évolution imprévisible de l'environnement de la société, l'implantation de la stratégie présente beaucoup de difficultés. L'une des difficultés majeures tient au fait que, dans la plupart des organisations, les processus de décisions pré- stratégiques sont de nature fortement politique. C'est-à-dire, des décisions prises selon des processus occasionnels afin de résoudre les imprévisibles tout au long de l'exploitation de la firme. La stratégie introduit des éléments raisonnables qui pourront être en contradictoire avec l'histoire culturelle de la société. Ce fait a été couramment remarqué quand la planification stratégique a fait son apparition dans la majorité des organisations que nous avons pu observée et/ou enquêtée.

« Une autre difficulté, tout aussi sérieuse, vient des conflits que la planification stratégique déclenche avec les activités usuellement profitables et les activités novatrices. Ceci vient probablement du fait que les organisations en question n'ont ni les savoirs faire, ni les capacités, ni les motivations nécessaires pour agir et penser stratégiquement. Enfin, il leur manque en général, sur elles-mêmes et sur leur milieu, les informations nécessaires à une planification stratégique efficace : pas plus qu'elles n'ont de dirigeants capables de formuler et de mettre en œuvre une stratégie ». ¹²

Nous nous concentrons plus sur ces difficultés dans la deuxième partie de notre travail, mais actuellement la logique de notre approche veut que nous apportions plus d'information sur les différentes possibilités de stratégies qui interviennent durant l'exploitation des

¹² IGOR ANSOFF H, (1989) « stratégie du développement de l'entreprise : une approche Méthodologique du management stratégique dans le dernier quart du XX^{ème} siècle », traduit par Bernadette Hou, révisée par Marie Waquet, Paris, les éditions d'organisation, P 86 ;

entreprises. Nous voulons attirer les attentions sur les caractéristiques probantes qui relient les diverses stratégies existantes.

I.2.1-2: Les différents types des stratégies existants

Tout au long de son exploitation, les dirigeants des entreprises sont obligés de faire face à de nombreux obstacles, que ce soit connu d'avance ou pas, pour assurer une réussite dans leurs affaires. Pour les aider, des recherches et des analyses ont été effectuées afin qu'ils puissent adopter la bonne méthode pour mener à bien la coordination des travaux prédéfinis. Des stratégies de toutes sortes seront alors proposées selon la nature des activités, des décisions et surtout des objectifs de l'entreprise.

En général, plusieurs sortes de stratégie peuvent être adoptées durant l'exploitation d'une entreprise mais nous avons concentré nos recherches sur trois catégories de stratégies les plus importantes : stratégie primaire, stratégie d'activités et stratégie fonctionnelle.

➤ **Stratégie primaire**

Cette stratégie correspond au premier maillon d'une séquence de décision. Considérée dans son ensemble au niveau de l'entreprise, elle consiste à définir les domaines ou secteurs d'activités prioritaires ainsi que l'allocation des ressources entre eux. Il s'agit alors du premier niveau d'analyse pour la délimitation des champs de bataille de l'entreprise ou de sa vision.

➤ **Stratégie d'activité**

Ce type de stratégie est aussi appelé stratégie secondaire. Elle consiste à fixer les modalités spécifiques de gestion de chaque domaine. Tandis que la stratégie primaire est une réponse à la question : *De quel domaine allons nous nous engager?* La stratégie secondaire consiste à traiter la question : *Comment allons-nous agir dans le domaine choisi et à quelle fin allons-nous aboutir?*

C'est au cours de cette étape que des missions stratégiques sont élaborées. C'est là qu'on décrit les objectifs prioritaires ou l'orientation générale des efforts qui doivent être réalisés dans l'exploitation d'une firme.

À titre d'exemple, HERBERT et DERSAY¹³ a proposé des missions stratégiques qui visent à engendrer des gains à long termes par la conquête des parts de marché jusqu'à l'obtention d'une position de leader. Afin d'y aboutir, trois catégories de stratégies sont nécessaires :

¹³ IGOR ANSOFF .H, (1986), « Competitive Strategy Analysis on the personnel computer, the journal of business strategy », Londres, hiver 1986, Vol 06, P.14.

- ***La stratégie de stabilisation***

Avec le souci de maintenir une position concurrentielle acquise et les rendements financiers associés. Cela peut passer par la maîtrise des coûts ou des dépenses pour le lancement de la marque.

- ***La stratégie de relance***

Il s'agit de stopper un déclin et de renverser la situation pour retrouver une position saine à long terme. Cela suppose une restauration rapide de la situation financière souvent par rationalisation des lignes de produits et de programme de réduction des coûts et surtout de la réorientation de l'activité.

- ***La stratégie de rentabilisation***

L'objectif est de rentabiliser au maximum une activité avant de s'en dégager et de l'éliminer du portefeuille. Cette stratégie peut être planifiée de longue date sur la base des perspectives, de l'évolution de l'activité considérée,... elle peut également apparaître comme la seule solution après l'échec d'une stratégie de relance ou la survenance d'un événement imprévu tel un changement technologique ou une brutale accentuation de la pression concurrentielle.

➤ **Stratégie fonctionnelle**

C'est une stratégie qui concerne la gestion des ressources de l'entreprise. À ce niveau, c'est la contribution de chaque fonction à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et à la construction d'un ensemble d'avantage concurrentiel qui est le souci premier des dirigeants. Les problèmes critiques s'analysent en termes de positionnement (composition du portefeuille d'activité et de gestion de chaque domaine). Il convient ici de déterminer la stratégie de l'entreprise en matière de processus de production, moyens de production, logistique, recherche et commercialisation sachant que les moyens peuvent être internalisés ou non. Plus généralement, les stratégies fonctionnelles traduisent les choix majeurs quant à l'obtention, à l'agencement et à la gestion des ressources financières, matérielles, technologiques et humaines de l'entreprise.

L'analyse des données que nous avons pu collecter durant notre recherche nous a conduit à une conclusion majeure : la maîtrise de tout ce qui est décision est un handicap majeur chez nos enquêtés alors que ce soit pour la réorientation de la politique générale de la société ou la formulation stratégique, une prise de décision est obligatoire. Elle est très importante pour la réorientation d'une firme car elle est la source de réussite dans une exploitation pérenne. Tout manager d'entreprise doit en tout temps pouvoir répondre à la

question : *quelle sorte de décision devrions-nous prendre?* Répondre à ce genre de question nous amènes au chapitre suivant.

I.2-2 : Prise de décision

Une prise de décision n'est jamais facile pour un chef responsable, surtout si les décisions à prendre cherchent à garantir la rentabilité d'exploitation de l'entreprise. L'atteinte d'un objectif dépend étroitement de sa stratégie de mise en œuvre. Pour qu'une stratégie soit adaptée à la situation exacte de l'entreprise, il faudrait que celle-ci soit pertinemment alignée aux conditions exigées par son environnement et aux compétences de ses ressources humaines. Le destin de l'entreprise dépend de la maîtrise de la stratégie car la stratégie que l'entreprise adoptera lui permettra d'avoir des avantages compétitifs sur ses concurrents et une position favorable par rapport à son environnement (cf. stratégie comme positionnement défini par **MINTZBERG**).¹⁴

I.2.2-1 : Les étapes nécessaires pour une prise de décision adéquate

Une fois que le système d'organisation de la société est équilibré, une des grandes étapes que le dirigeant devrait franchir est le renforcement de la collaboration entre les membres de son personnel. Dans la pratique, l'unique moyen pour arriver à une qualité de décision qui retrace la situation exacte de la société est l'entraide qui existe entre son personnel. Et afin d'arriver à une prise de décision pertinente, des logiques s'imposent.

SIMON¹⁵ a montré que toute décision à prendre en matière d'affaires, de science ou d'art, implique quatre étapes :

✓ *La perception de la nécessité ou de l'opportunité de décider*

Sentir qu'il y a lieu de prendre une décision relève de la compétence d'un dirigeant d'une firme. La méthodologie de gestion appliquée devrait permettre de se renseigner en permanence sur l'évolution de l'environnement de l'entreprise et de diagnostiquer des situations nécessitant une prise de décisions. Ainsi, le choix entre continuer à s'intéresser aux allures opérationnelles ou tourner son attention vers une action nouvelle serait judicieusement accompli.

¹⁴ **MINTZBERG .H.** (1982) « Structure et dynamique des organisations », Paris, Editions d'organisation, P 45

¹⁵ SIMON. H. A, (1960), « The new sciences of Management Decision», New York, Harper & Row, P 43.

✓ *La recherche des voies d'action possibles*

Quand on commence à faire des plans, on ne connaît suffisamment à fond qu'une partie des possibilités d'action pour établir le bilan de l'opération envisagée. Ces possibilités concernent les produits et les marchés habituels de l'entreprise, les projets de recherche et de développement, etc. Pendant l'élaboration du plan, d'autres perspectives s'ouvriront sans cesse, comme un lancement de nouveaux produits, une opportunité de nouveaux marchés, etc. C'est pourquoi la nécessité des outils d'analyse sera la bienvenue pour bien cadrer les réalités qui frappent la société face à ses possibilités d'actions. L'analyse de **5 FORCES DE PORTER** permettra à l'entreprise de revoir régulièrement sa position dans le secteur grâce à l'étude fréquemment de la configuration et du poids de ces « Cinq forces » (voir chapitre 1) par rapport à l'entreprise. Le model Boston Consulting Group (**BCG**) Dans son tour, permettra de définir à temps des stratégies adéquate face à l'évolution des produits de l'entreprise grâce aux surveillances des états de son portefeuilles d'activités.

✓ *Evaluation des avantages des projets*

Dans cette étape, on dispose pour la plupart du temps des données de calculs valables pour un certain groupe de produits et de marchés mais pas forcément pour les nouvelles orientations envisagées. L'entreprise a besoin de tabler sur les données spécifiques pour évaluer correctement les avantages qu'elle pourra prendre sur ses rivales dans une nouvelle forme d'activité en offrant des produits de qualité, en organisant bien leur lancement, en les présentant de façon attrayante pour la clientèle et en prévoyant les actions des concurrents.

L'**Analyse SWOT** permet d'identifier les forces et les faiblesses internes du projet, ses opportunités d'évolution ainsi que les menaces susceptibles d'affecter sa raison d'être ou de compromettre l'atteinte de ses objectifs. Le rôle de l'environnement est déterminant dans son activité et ceci dans la mesure où il en conditionne la stratégie et donc le développement et parfois même la survie. L'analyse **PESTEL** est utilisée pour surveiller l'environnement, l'évaluation des différents éléments susceptibles d'affecter son activité et l'identification des opportunités ou des menaces face à son entourage.

✓ *Le choix de la voie ou des voies d'actions à suivre*

En fin de compte, on arrive à adopter une ou des voies sages grâce à une attention particulière accordée aux objectifs prédéfinis par l'entreprise et des rapprochements de toutes les voies d'action possibles tenant compte des ressources d'exploitation.

Une fois que les décisions soient prises grâce aux nombreux paramètres d'information que la direction détient de son entreprise, des objectifs seront fixés et ses réalisations dépendent étroitement de la qualité de compétence que les dirigeants dispose pour élaborer des stratégies d'attaques performantes selon les situations de la société et de son environnement.

I.2.2-2 : Les différentes catégories de décisions dans l'entreprise

Une entreprise est avant tout une institution économique à but lucratif qui se propose une série d'objectifs qui apparaissent soit explicitement dans leur plan d'action, soit implicitement dans leur passé, dans la motivation de leurs dirigeants et de leurs subordonnés. De tradition, la mesure du succès d'une firme est le profit qu'elle tire de ses activités, l'excédent de ses recettes sur ses charges d'exploitation.

La quête du profit est indispensable pour les entreprises afin qu'elles puissent survivre. Garantir sa rentabilité durant son exploitation est une chose mais que ce soit pour la survie ou pour la recherche de rentabilité, la sélection d'un grand nombre de décisions couvrant un champ très étendu de contrôles est inéluctable pour les dirigeants. Nous distinguons dans ce champ plusieurs catégories de décisions mais celles qui nous intéressent sont au nombre de trois, à savoir les décisions stratégiques, les décisions administratives et enfin les décisions opérationnelles liées chacune à un aspect différent de la transformation des ressources qui caractérisent l'activité des entreprises.

✓ Les décisions opérationnelles

Elles sont presque toujours celles qui réclament le plus d'énergie et d'attention. L'objectif est de rendre le processus de transformation des ressources le plus efficace possible, ou en d'autre termes, d'obtenir de l'exploitation courante le maximum de profit.

« ... Les zones principales de décision sont la répartition des ressources (dotations budgétaires entre les départements et les lignes de produits), la planification des opérations, la direction des activités de la firme et les contrôles à exercer... »¹⁶

Les jugements les plus importants dans ce type de décision sont : la fixation des tarifs, les dispositions à prendre pour assurer la promotion des offres, et la prévision du programme de production afin de permettre la bonne gestion des stocks et la répartition des moyens à consacrer respectivement aux recherches et développements, au marketing et aux opérations de l'entreprise.

¹⁶ IGOR ANSOFF .H. (1979), « Strategic Management », Londres, Macmillan, P .28.

✓ *Les décisions stratégiques*

Ces catégories de décisions portent essentiellement sur les affaires non plus intérieures mais extérieures de l'entreprise, et plus spécialement sur le choix des produits ou services qu'elle produira et des marchés où elle les vendra. « Ces types de stratégies exigent en somme la réalisation de ce qu'on pourrait appeler en terme de métier un accord d'impédance entre firmes et le milieu environnant »¹⁷.

Trouver un moyen d'adapter la firme à son environnement nécessite beaucoup d'études et de recherches. La direction devrait alors :

- bien connaître son entreprise, ce qui nécessite la collecte des informations fiables lui permettant d'assurer la crédibilité de ses ressources,
- ensuite diagnostiquer ses concurrents potentiels,
- puis faire des analyses des besoins, que ce soit de l'entreprise même ou de son marché.

Les questions spécifiques qui se posent ensuite en matière de formulation des stratégies de l'entreprise devraient être les suivantes : *Quels sont les objectifs de l'entreprise? Doit – elle chercher à diversifier ses activités ? Dans quels domaines et avec quelles résolutions?* Et la plus importante c'est de parvenir à déterminer *comment doit-elle faire pour développer et exploiter sa position actuelle sur le marché?*

✓ *Les décisions administratives*

L'objet des décisions administratives est de gérer les ressources en vue d'obtenir les meilleurs résultats possibles. Les problèmes administratifs consistent, d'une part, à organiser les structures de l'entreprise (rapport d'autorité et de responsabilité, « flux » du travail et de l'information, canaux de communication, attributions) et, d'autre part, à assurer l'acquisition et le développement des ressources (approvisionnements, formation du personnel, financement, acquisition d'équipements). Un des défis que les dirigeants d'une firme devront relever consiste à l'appréciation journalière des compétences de leurs subordonnés. Les résultats de l'appréciation influencent beaucoup la prise de décision, c'est pourquoi l'encouragement des individus de l'entreprise à faire tendre leurs efforts vers les objectifs organisationnels est nécessaire.

Bien qu'elles soient distinctes, ces trois catégories de décisions¹⁸ sont interdépendantes et complémentaires. Les décisions stratégiques assurent à l'entreprise que ses produits ou

¹⁷ CHANDLER A. D. (1962), « Strategy and structure », Cambridge, Jr, M.I.T, p 06.

¹⁸ SIMON. H. A. (1963) « The News Science of Management Decisions », New York, Harper& Row, P 42.

services et son marché sont judicieusement choisis, qu'il existe une demande adéquate et que l'entreprise est capable d'en avoir sa part. La stratégie de mise en œuvre adoptée impose des mesures opérationnelles. Nous parlerons ici de la détermination des prix de ventes en liaison avec les prix de revient, le planning de fabrication conçu pour satisfaire la demande, l'anticipation de l'évolution des besoins des consommateurs, le choix des matériels utilisés par la firme pour produire, etc. La structure administrative doit fournir le climat propre à répondre à ses évolutions. La circulation des informations nécessaires, la communication dans l'entreprise, la compétence des travailleurs face à leurs attributions et sans oublier les étroites collaborations dans la structure de l'entreprise engagent des réactions rapides dans les exécutions du milieu stratégique.

Ainsi, nous présenterons dans le tableau suivant les interdépendances et la complémentarité qui existe entre ces trois catégories de décisions.

Tableau 1: Principales catégories de décisions.

	Stratégiques	Administratives	Opérationnelles
Défi	Choix de la gamme de produits et de marchés qui ont une chance de donner à la firme le rendement optimal de ses investissements.	Structures des ressources de la firme de manière à lui assurer une réussite optimale.	Exploitation dans les conditions optimales de rentabilité du capital.
Nature	Répartition judicieuse des ressources entre le produit et le marché.	Organisation, acquisition, et développement des ressources.	Dotations budgétaires au département. Planning d'application et de conversion des ressources. Direction et contrôle des opérations.
Décisions clés	Définition des objectifs stratégiques. Mesures de diversifications. Mesures d'exploitations. Stratégie administrative. Stratégie financière. Choix des moyens de croissance et de leur échelonnement dans le temps.	Organisation : Structure de l'autorité des responsabilités et des communications. Structure de la conversion des ressources : répartition du travail et des attributions. Acquisition et développement des ressources : Financements, équipements, personnels, matières premières	Objectifs opérationnels. Fixations des prix et des niveaux de productions. Planning de production et gestion des stocks. Politiques de marketing. Politique de recherches et de développements. Contrôles
Caractères	Centralisées. Affectées d'ignorance partielle. Non répétitives Non régénératives	Conflit entre stratégie et exploitation. Conflit entre objectifs individuels et buts collectifs. Liaison étroite entre variable économique et facteurs sociaux. Décision suscitée par des questions stratégiques et/ou problèmes opérationnels.	Décentralisées Comportements des risques et des incertitudes Répétitives, très nombreuses, limitées dans l'optimisation par la complexité des choses. Régénératives.

Sources: SLOAN .A. P, (1966) « Mes années à la général Motors », Paris, Editions hommes et techniques, pp. 25-32 ;

Ce second chapitre de notre travail a donc mis en exergue les interactions entre les différentes catégories de décision avec lesquelles les dirigeants des firmes se confronteront tout au long de leurs exploitations. Les décisions prises permettent la mise en évidence des objectifs, dont l'atteinte dépend de la mise en œuvre d'une bonne stratégie. Ce qui nous a amené à découvrir les concepts même de la stratégie. L'intérêt de sa conception a été provoqué par la prise de conscience que le climat d'affaires des entreprises est devenu de plus en plus difficile, son environnement est devenu de plus en plus imprévisible. Les objectifs seuls ne constituent plus une base suffisante pour prendre une décision adéquate dans son ré – orientation. Il fallait adopter des techniques nouvelles pour pouvoir se mesurer à des innombrables défis qui menacent son bien être.

Bien que sa conception propose beaucoup de difficultés, sa mise en œuvre nécessite énormément de vigilance car la manipulation stratégique requiert d'innombrables compétences en matière d'adaptation afin de maîtriser davantage le changement provoqué par l'environnement. C'est pourquoi, beaucoup de catégories de stratégies ont vu le jour et ceci ne cesse de s'augmenter en nombre suivant le changement apporté par l'environnement de l'entreprise. Cette première partie de notre ouvrage, nous permet d'avoir un aperçu sur l'ensemble des critères nécessaires pour permettre la prise de décisions adéquates face à de nombreuses circonstances auxquelles la société devra se mesurer.

La dernière partie de notre mémoire propose des études des compétences directionnelles et la gestion de son évolution discontinue. Nous discuterons dans cette partie quelques techniques de management suivant deux aspects d'intervention différents et indispensables pour favoriser un climat encourageant la collaboration de toutes les ressources de l'entreprise dans son processus d'exploitation.

DEUXIEME PARTIE

DEUXIEME PARTIE : ÉTUDE DES **COMPETANCES DIRECTIONNELLES ET GESTION** **DE SON ÉVOLUTION DISCONTINUE**

L'analyse du système de valeurs des dirigeants permet de comprendre la hiérarchie, explicite ou non, des objectifs poursuivis, et d'apprécier le degré de partage de ces objectifs par la communauté humaine ainsi que la qualité et le réalisme du management de la direction sur le programme prévu. Dans une entreprise¹⁹, les objectifs et les structures sous-jacentes tiennent compte des valeurs éthiques et des aspirations personnelles des dirigeants, des facteurs économiques et sociaux propres à l'entreprise considérée et aux caractéristiques du milieu, économique, politique et social à l'époque considérée.

Par eux-mêmes, les objectifs traduisent la manière dont l'entreprise envisage son insertion dans l'environnement. Aussi, lorsqu'ils sont explicites, ils deviennent l'instrument qui canalisent, orientent et coordonnent les actions des subordonnés en même temps qu'ils fournissent des instruments de mesure de la performance accomplie. Cependant, il arrive souvent dans les PME que les objectifs ne soient pas clairement explicités. Le chef d'entreprise n'en a pas senti la nécessité parce que, par exemple, ses collaborateurs, ayant vécu la naissance et le développement de l'affaire ont une connaissance implicite des objectifs à atteindre. Il se peut aussi que par pudeur ou par calcul, les chefs d'entreprise n'osent pas les afficher trop officiellement.

Cette partie de notre travail met en exergue les résultats d'étude approfondie sur les comportements professionnels des chefs responsables d'entreprise ainsi que ses rapprochements dans le temps suivant l'évolution de son environnement.

II.1 : COMPETANCES DIRECTIONNELLES

Le poste de direction dans une entreprise n'est pas comparable à aucun autre, il est infini. Les dirigeants sont par définition des responsables en dernier ressort de toutes les décisions et actions de tous les collaborateurs de leur entreprise y compris de ceux dont ils n'ont pas connaissance. Notre recherche a pour ambition d'étudier les compétences des dirigeants à piloter leurs entreprises car en aucun cas leur travail ne leur accorde de droit à

¹⁹ A.N.C.E. (Agence Nationale pour la Création de l'Entreprise), (1990), « Créer ou Entreprendre une Entreprise », édition A.N.C.E, 545 pages, P 157.

beaucoup d'erreur. Remplacer un dirigeant est une pratique coûteuse, et nulle entreprise ne peut perdre son chef sans se sentir, au moins temporairement, plus ou moins déstabilisée. Et dans le cadre de la conquête de bénéfices pour la société, cette situation est assez embarrassante et pourrait ralentir la performance de la société. C'est pourquoi les entreprises cherchent tous les moyens de se prévenir de cette situation.

Pour la plupart des chefs d'entreprises opérant dans divers secteurs que nous avons pu rencontrer, nous avons examiné l'ensemble d'aptitudes, d'attitudes, et de comportements qui déterminent leur manière de diriger leur organisation et nous sommes arrivés à une même conclusion : le style de direction adopté ne retrace pas le besoin exact de l'organisation. Quelque soit la localisation ou le métier d'une entreprise, son dirigeant doit se fixer une philosophie générale, directrice, quand à la manière dont il pourra apporter la meilleure valeur ajoutée. Afin d'être efficace, ils devraient adopter l'axe de management qui convient le mieux aux besoins de leur organisation et de sa situation économique. Leur premier défi est de promouvoir un réseau d'information systémique dans la société car prendre des décisions dans un contexte dominé par l'incertitude ou distribuer des ressources est très complexe. Une prise de décision ne serait donc jamais efficace sans la maîtrise complète de ces éléments. Ce qui nécessite une collaboration totale du chef envers ses subordonnées pour réussir son exploitation.

De part ses responsabilités, plusieurs caractères différencient les techniques d'approche des dirigeants d'une firme. En effet, en tant qu'*entrepreneurs*, ils cherchent à faire évoluer son unité et à l'adapter aux changements de l'environnement. Dans son rôle de pilote, un dirigeant est toujours à la recherche de concepts nouveaux. Lorsqu'une bonne idée surgit, il initie un projet de développement qu'il supervise lui-même ou qu'il délègue à un membre de son équipe (en précisant éventuellement si la proposition finale doit être soumise à son approbation).

Le rôle d'entrepreneur²⁰ montre le chef en qualité d'*initiateur volontaire* du changement. Il arrive que celui-ci est imposé par les circonstances, c'est là que le gestionnaire de crises décrit le dirigeant en tant qu'acteur involontaire du changement. Ici le changement échappe à son contrôle. Les contraintes d'une situation sont trop sérieuses pour être ignorées, une grève menace, un gros client dépose son bilan, un fournisseur fait faux bond,... quelque soit le problème, il est obligé d'agir. Nulle organisation n'est jamais si bien gérée et certifiée, qu'elle puisse prétendre anticiper tous les aléas d'un environnement dominé par l'incertitude.

²⁰ FRANK RIBOUD, « le leadership », Harvard Business Review, Nouveaux horizons, P 22. <http://drhautrement.com/wp-content/uploadd/2008-11/leadership-et-autorité.pdf>, 214 pages.

Une perturbation n'arrive pas seulement parce qu'un mauvais dirigeant ne mesure la gravité d'une situation que lorsqu'elle devient critique, mais parce qu'un bon chef responsable ne peut prévoir toutes les conséquences de ses actes.

Le gestionnaire **de ressources** constitue son troisième rôle, c'est à lui de décider qui aura quoi. La ressource la plus importante qu'il doit allouer est sans doute son temps. Car avoir accès à une fonction de direction c'est avoir accès au centre de décision, au centre du service aléatoire. Le dirigeant, dans le cadre de sa fonction, définit la structure de son unité, le schéma des relations qui les relie, l'organigramme selon lequel les activités sont réparties et coordonnées.

En tant que responsable de l'affectation des ressources, c'est également le chef responsable qui autorise les décisions importantes de son unité avant leur mise en œuvre. Exercer ce pouvoir lui permet de veiller à ses cohérences.

« Son dernier rôle est celui de **négociateur**. Les chefs d'entreprise consacrent un temps non négligeable à la négociation. Amener le personnel à trouver un compromis à la grève, discuter des voies de solution possible sur une revendication des employés avec les délégués syndicaux,... »²¹. Toutes ces formes de négociation sont partie intégrante du travail d'un chef responsable, car lui seul détient le pouvoir d'engager les ressources de l'organisation en temps réel tout en disposant bien évidemment des informations pertinentes les concernant. Il est à noter que le traitement de ces informations requiert d'importante discussion.

II.1-1 : Les différents types de style de direction possible

La compétence d'un dirigeant dépend en grande partie de la compréhension qu'il a de son travail. Ses performances seront donc influencées par la manière dont il interprète et répond aux exigences et aux contradictions de sa fonction. C'est pourquoi pour réussir à gérer toutes ces contraintes, ***le responsable se voit donc comme défi de ne pas céder à la superficialité et d'accorder toute son attention aux questions qui la méritent, en prenant le recul nécessaire afin d'avoir une vue d'ensemble.***

En effet, bien qu'un chef responsable efficace doive régler rapidement de nombreux problèmes de tout ordre, le danger est de traiter chaque question de la même manière et de ne jamais tirer des faits concrets et des informations dispersées qui lui parviennent, une image globale de son univers. Pour arriver à construire une telle image, il peut confronter son propre

FRANK RIBOUD, « le leadership », Harvard Business Review, Nouveaux horizons, P 25.
<http://drhautrement.com/wp-content/uploadd/2008-11/leadership-et-autorité.pdf>, 214 pages.

model à ceux des spécialistes. L'économie décrit le fonctionnement des marchés, la recherche opérationnelle stimule les flux financiers de l'entreprise, et les sciences du comportement explorent les motivations et les besoins des gens.

En général, les entreprises regroupent différentes sortes de compétences et de niveau social. Parvenir à les raccorder en vue de l'acquisition d'un objectif commun dépend en grande partie de l'aptitude d'un chef à s'user de son jugement entre les styles de direction indispensable pour satisfaire les nécessités de l'organisation. Parfois le chef a besoin de serrer son organisation et parfois le contraire et ceci sans perdre les objectifs escomptés. Nous ne sommes pas sans savoir que plus les ressources humaines de la société augmentent en nombre plus la société a besoin de procédures de contrôle fiables pour assurer leurs directives vu les différentes catégories socio – professionnelles qui existe entre les éléments de l'organisation.

Il existe des catégories d'individu qui ne peut augmenter leur rendement sans l'utilisation de plus de mesures d'accompagnement. Ces individus éprouvent une aversion innée à l'égard du travail auquel il tente de se soustraire par tous les moyens. L'Homme se caractérisant par son absence d'enthousiasme pour le travail, il faut la plupart du temps le contraindre, le diriger, le menacer de sanctions et exercer une certaine pression sur lui afin de l'amener à fournir le rendement requis. Ces genres d'individu préfèrent être guidés et dirigés, ils souhaitent échapper aux responsabilités, ne possède qu'une ambition limitée et cherche avant tout la sécurité.

Pour faire face à ces contraintes, les Dirigeants tendront toujours à adopter un « comportement de chef ». Il accordera une importance accrue à la transmission directe des ordres et au contrôle. Le style de direction adoptée privilégie l'autorité et le contrôle. En guise de solution de remplacement, Mc Gregor²², en s'appuyant sur la théorie de la motivation et de la personnalité du psychologue humaniste Abraham Maslow (voir annexe), avance que : « *les dépenses physiques et psychiques occasionnées par le travail peuvent être considérées comme étant aussi naturelles que le jeu ou le repos* ». La surveillance continuelle et la menace de sanctions ne sont pas l'unique moyen de convaincre ses collaborateurs de s'impliquer dans la réussite de l'entreprise. L'Homme fera preuve d'auto - discipline et contrôlera lui-même son propre travail s'il peut s'identifier aux objectifs qui lui sont proposés. Lorsque les circonstances s'y prêtent, l'être humain dit moyen apprend non seulement à assumer des responsabilités mais à les rechercher. Dans les conditions de la vie moderne, les facultés de l'homme dit moyen ne sont que partiellement utilisées (l'esprit de synthèse, le bon

²² http://www.profecogest.com/économie_entreprise.html

sens et l'inventivité face aux problèmes d'organisation sont l'argument rependu dans la population, et ce, dans les proportions relativement élevées).

Le système de récompense associé à l'atteinte d'un objectif permet de responsabiliser l'individu. La plus importante de ces récompenses est celle de la satisfaction de l'ego et du besoin de la réalisation de soi, qui peut s'obtenir directement à travers l'atteinte de ces objectifs. L'individu moyen peut apprendre, dans des conditions appropriées, non seulement à accepter mais également à rechercher des responsabilités. Beaucoup d'hommes sont capables de faire preuve de créativité dans une organisation. Il est rare que toutes les potentialités intellectuelles d'un individu moyen soient totalement utilisées. C'est là que la compétence du chef responsable devrait intervenir, son efficience est fonction en grande partie de son aptitude à créer un « climat » permettant l'enrichissement et l'épanouissement de chaque individu de l'organisation.

DOUGLASS Mc Gregor²³, constate dans un premier temps que la formation des directeurs résulte de la conception que se fait la direction de sa propre tâche et de toutes les stratégies et pratiques qu'elle met en jeu pour la réaliser. Il note que chaque acte de management appliqué repose sur des hypothèses. Mais la réussite quand à sa mise en œuvre repose sur des alternatives qui vont en contre de l'insistance sur les notions de participation, responsabilité, motivation,...

II.1.1-1 : Le style directif d'un manager

« ...s'avérer un chef responsable et un meneur compétant équivaut à se sentir à l'aise dans l'un ou l'autre des fonctions que l'on doit assumer. On peut s'engager dans l'action opportune à l'accomplissement du mandat de l'organisme faisant abstention du poste que l'on occupe ou des responsabilités formelles qui nous sont confiées.... »²⁴.

La culture managériale privilégie rationalité et contrôle. Les énergies devront se concentrer sur les objectifs, les ressources ou les cultures de l'organisation. Un manager est quelqu'un qui résout les problèmes. Assumer le rôle d'un manager suppose que beaucoup de gens agissent efficacement à différents niveaux de responsabilité. Du point de vue attitude envers les buts, les managers tendent à adopter une attitude impersonnelle, sinon passive, envers les buts. Les objectifs managériaux sont le fruit de la nécessité plutôt que l'expression d'un désir et s'inscrivent par là même dans l'histoire et la culture de l'organisation.

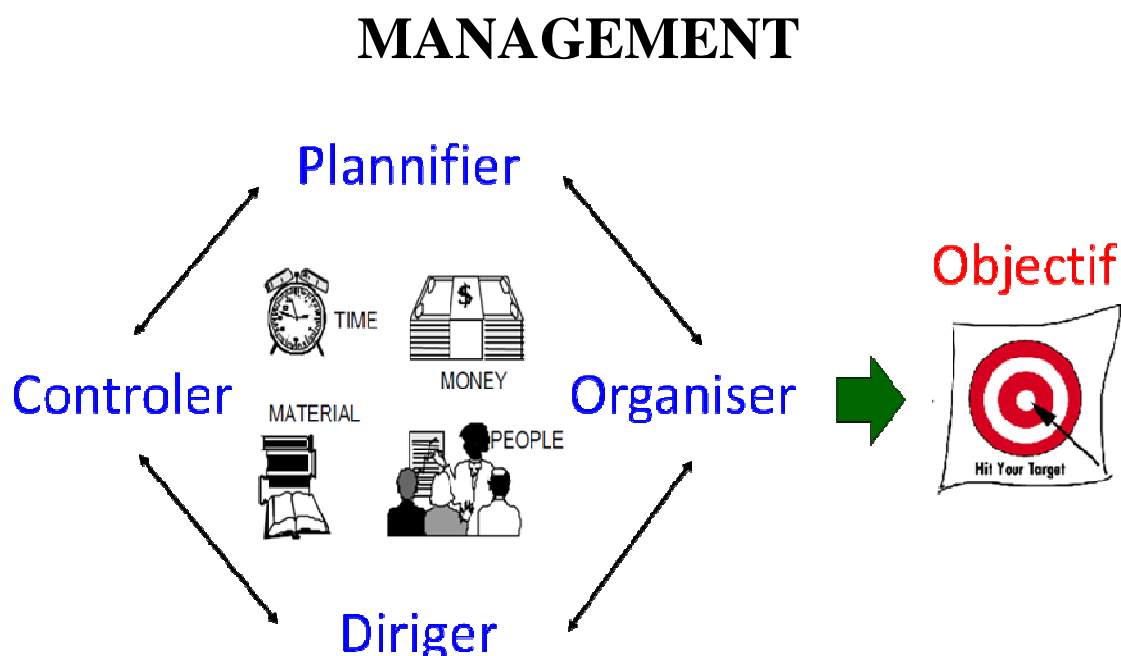
²³ http://www.profecogest.com/économie_entreprise.html

²⁴ DENNIS C. KINLAW, (1997) « Manuel de formation des jeunes au leadership », guide CONFEJES, inspiré de ; « Adieu Patron, bonjour Coach » promouvoir l'engagement et améliorer la performance, Montréal, Canada, les Editions transcontinentales, P 17. <http://www.confejes.org>.

Les managers ont tendance à envisager le travail comme une démarche facilitatrice, dans laquelle un ensemble de personnes et d'idées concourent en vue d'établir des stratégies et de prendre des décisions. Ils favorisent ce processus en évaluant les intérêts en conflit, en prévoyant le moment où ces divergences risquent de faire surface et en tâchant de réduire les tensions. Dans cette démarche de facilitation, leur tactique semble flexible. D'un côté, ils traitent et négocient ; de l'autre ils manient les récompenses, sanctions ou autres formes de contraintes. Par définition, le management est une démarche rationnelle par laquelle les ressources sont coordonnées vers une réalisation des objectifs poursuivis par une organisation. C'est une vaste activité complexe comportant études, décisions, communications, direction, motivations, mesures et contrôles. En effet, leur travail consiste à planifier, organiser, contrôler et surtout coordonner les ressources dont l'entreprise dispose en vue d'une meilleure exploitation afin de rentabiliser les investissements faits.

La fonction de management devrait permettre à des dirigeants d'une entreprise de faire la différence entre plusieurs aptitudes qui s'offre à son organisation. Les objectifs et les stratégies adoptées pourraient modifier leurs comportements d'attaque et adapter leur relation selon les cas traités.

Figure 2: Représentation graphique de la fonction d'un manager



Source : www.managementtoday.co.uk

❖ *Planifier*

Avoir le sens de la planification, c'est savoir faire des prévisions, fixer des objectifs et établir des plans d'action. Un chef responsable qui sait planifier :

- Prend le temps d'examiner la situation ;
- Fixe des objectifs et des résultats à atteindre ;
- Etablit les priorités ;
- Elabore des plans d'actions et agence les activités dans le temps ;
- Identifie les ressources (humaines, matérielles, et financières) nécessaires pour atteindre les objectifs fixés ;
- Fixe des échanges en tenant compte des contraintes existantes ;
- Organise l'utilisation de son temps ;
- Anticipe les situations futures.

❖ *Organiser*

Avoir le sens de l'organisation, c'est savoir répartir les tâches et les ressources (Humaines, Financières et Matériels) et les coordonner de manière à atteindre des objectifs.

Un dirigeant qui sait organiser :

- Coordonne les différentes activités visant à l'atteinte d'un objectif ;
- Assigne les tâches selon les responsabilités et les fonctions ;
- Fait le lien entre tous ceux qui font partie de l'organisation ;
- Elabore et met en œuvre les systèmes et les modes de travail requis ;
- Choisit des moyens d'action qui visent l'économie de temps et de ressources.

❖ *Diriger*

Avoir le sens de la direction, c'est savoir préciser la contribution de chaque personne et lui fournir l'aide et les ressources dont elle a besoin.

Savoir diriger c'est :

- Communiquer les objectifs fixés ;
- Préciser les limites de chaque mandat de travail ;
- Rendre claire la contribution de chaque personne ;
- Donner des orientations, des normes, des critères, des directives et des explications ;
- Fournir les éléments nécessaires (informations, politiques, ressources, etc.) pour atteindre les objectifs fixés ;
- Assurer un suivi périodique et donner son avis sur les travaux et les résultats ;
- Laisser ses employés prendre des décisions en tenant compte de leur fonction.

❖ *Contrôler*

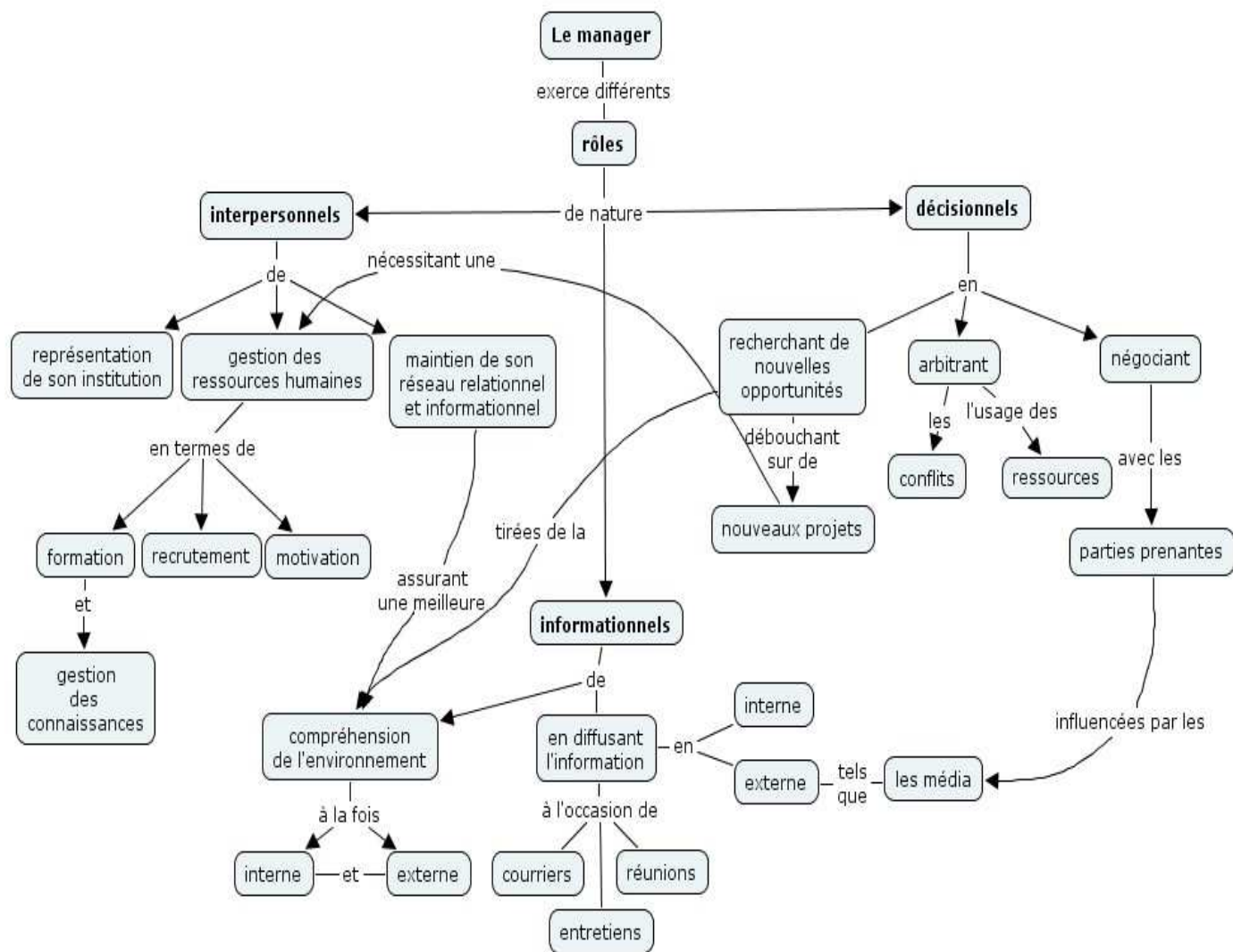
Avoir le sens du contrôle, c'est savoir vérifier périodiquement si les résultats atteints correspondent aux objectifs fixés, identifier les écarts et leurs causes, et apporter les modifications nécessaires.

Contrôler c'est :

- Faire le point périodiquement sur l'état des travaux en cours
- Recueillir les informations nécessaires
- Vérifier les résultats obtenus et les comparer aux objectifs fixés
- Vérifier les écarts significatifs
- Identifier la ou les causes des écarts
- Apporter les modifications nécessaires
- Respecter les délais prescrits
- Vérifier les résultats obtenus.

La fonction de management, telle que nous l'avons décrite, implique bon nombre de compétences. Elle consiste à coordonner les ressources humaines, matérielles et financières de l'entreprise dans le but d'atteindre les objectifs prédéfinis tout en planifiant, organisant et contrôlant ses activités. Tous les managers perfectionnent les bases de leurs fonctions en rendant leurs affaires de manière plus logique afin de gagner le maximum dans son exploitation. Le management a pour responsabilité de mettre en œuvre des stratégies d'action plus appropriées permettant d'attaquer et de réaliser des variétés d'activités concourant à l'atteinte des objectifs prédéfinis par une organisation. Un schéma récapitulatif du travail d'un manager tout au long de l'exploitation d'une entreprise se présente donc comme suit.

Figure 3: Schéma récapitulatif du rôle d'un manager²⁵



Source : Charles M. Farkas et Suzy Wetlaufer, « comment les PDG dirigent ? »

II.1.1-2 : Le style directif d'un leader

Le leadership²⁶ est un ensemble d'aptitudes et d'attitudes permettant d'influencer le comportement d'un individu ou d'un groupe en vue de l'amener à réaliser les objectifs visés. Le leadership efficace est souvent fondé sur l'action plutôt que sur la fonction ; c'est pourquoi son style peut varier d'une situation à l'autre. Les démarches qu'on entreprend au titre de leader impliquent souvent l'usage de l'influence personnelle concernant les buts visés.

²⁵ Charles M., Farkas et Suzy, Wetlaufer (2008), « comment les PDG dirigent », www.managementtoday.co.uk

²⁶ DENNIS C. KINLAW, (1997) « Manuel de formation des jeunes au leadership », guide CONFEJES, inspiré de ; « Adieu Patron, bonjour Coach » promouvoir l'engagement et améliorer la performance, Montréal, Canada, les Editions transcontinentales, P 17. <http://www.confejes.org>.

La fonction de leadership laissera une certaine marge de manœuvre à leurs collaborateurs, les feront participer aux processus de décision et s'efforceront de modeler les tâches et l'organisation de façon à encourager l'esprit d'initiative et l'engagement de chacun. Le leadership est important pour stimuler la motivation au travail des collaborateurs dans une entreprise. Non seulement ils les mettent en valeur tout au long de l'exécution de leurs tâches mais aussi les permettent de se responsabiliser face à leurs fonctions. Les problèmes qui se posent aujourd'hui aux entreprises sont de relever des défis adaptatifs. Dans le monde entier, sociétés, marchés, clients, concurrents et technologies évoluent, obligeant les entreprises à clarifier leurs valeurs, développer de nouvelles stratégies et assimiler de nouveaux modes de fonctionnement. Souvent la tâche la plus difficile pour les leaders dans cette démarche de changement consiste à mobiliser toute l'entreprise autour du travail adaptatif.

L'adaptation est perturbante pour ceux qui la vivent. Il leur faut accepter des fonctions, des relations, des valeurs, des méthodes de travail nouvelles. Beaucoup de salariés sont contrariés devant les sacrifices exigés d'eux et demandent aux dirigeants d'assumer les problèmes à leur place. Ces attentes ne doivent pas être toujours réalisées. *« ... Au lieu de les satisfaire en apportant des solutions, les leaders doivent poser des questions. Au lieu de protéger leurs collaborateurs des menaces externes, ils doivent laisser la réalité les pousser à s'adapter. Au lieu de les pousser vers leur nouveau rôle, ils doivent les désorienter de sorte que les relations puissent se développer. Au lieu d'étoffer un conflit, ils doivent mettre à jour les problèmes. Au lieu de maintenir des normes, ils doivent remettre en cause les méthodes de travail et aider leur entourage à distinguer de valeurs continues, des pratiques historiques dont il faut se débarrasser... »*²⁷.

Les leaders des entreprises doivent discerner les contextes favorables à l'action, ou les créer. Ils leur incombent de sensibiliser les salariés à l'histoire de l'entreprise et à ses réussites passées, de leur donner une idée des forces du marché aujourd'hui à l'œuvre et de leur faire prendre conscience que chacun doit contribuer à forger l'avenir de la société. Ils doivent être capables de discerner les conflits de valeurs et de pouvoir, positif ou négatif, de repérer les comportements d'évitement du travail et de surveiller toutes les autres réactions au changement. *« ...Le travail adaptatif génère de l'angoisse. Avant d'inciter leurs collaborateurs à affronter des défis auxquels ils n'existent pas de solution toute prête, le leader doit comprendre que les gens ne peuvent apprendre qu'à un certain rythme. En même temps, ils doivent ressentir la nécessité d'évoluer au fur et à mesure que le réel apporte de nouveaux*

²⁷ RONALD A. HEIFETZ et DONALD L. LAURIE, (2008) « Le leadership en tant que travail », in FRANK RIBOUD, (2008) « le leadership », Harvard Business Review, Nouveaux horizons, P 166. <http://drhautrement.com/wp-content/uploads/2008-11/leadership-et-autorité.pdf>

défis. L'excès de stress les bloque, mais son élimination totale les priverait de l'aiguillon nécessaire pour accomplir le travail adaptif. Le leadership est sur le fil de rasoir : ce que nous voulons dire par là, c'est au leader de trouver un équilibre délicat tel que son personnel éprouve le besoin de changer sans se sentir écrasé par lui »²⁸.

Les dirigeants compétents²⁹ dans le cadre des organisations doivent combiner beaucoup d'aptitudes dans les rôles qu'ils déploient afin de parvenir à réaliser les objectifs prédéfinis. Afin de permettre une clarté à notre travail, Enumérons ici cinq principaux rôles d'un leader avec leurs caractéristiques respectifs :

- ✓ En tant que communicateur, le leader peut dans un groupe faire preuve de trois sortes de comportements : passif, affirmatif et agressif³⁰.
- ✓ En tant que bâtisseur du groupe, le leader :
 - Encourage et stimule ;
 - Extériorise et verbalise ;
 - Harmonise ;
 - Accepte les compromis ;
 - Assure un certain contrôle ;
 - Respecte les autres ;
 - Etablit des normes.
- ✓ En tant que facilitateur, le leader :
 - Assure la croissance du groupe ;
 - Agit comme participant/observateur et ne s'impose pas ;
 - Facilite la communication entre les membres ;
 - Implique tous les membres ;
 - Fait preuve d'ouverture d'esprit ;
 - Encourage le groupe à réfléchir sur lui-même.
- ✓ En tant qu'agent de changement, le leader :
 - Admet le besoin de changement ;
 - Crée le climat propice au changement ;
 - Identifie les solutions possibles ;
 - Identifie les démarches de solution des problèmes, les applique et les évalue.

²⁸ *Ibid.*, P 169.

²⁹ DENNIS C. KINLAW, (1997) « Manuel de formation des jeunes au leadership », guide CONFEJES, inspiré de ; « Adieu Patron, bonjour Coach » promouvoir l'engagement et améliorer la performance, Montréal, Canada, les Editions transcontinentales, P 18. <http://www.confejes.org>.

³⁰ *Ibid.* 19. <http://www.confejes.org>.

- ✓ En tant qu'éducateur, le leader :
 - Favorise le climat d'apprentissage ;
 - Livre un contenu pratique et applicable ;
 - Encourage l'autonomie et la prise de décisions,
 - Favorise le travail en équipe ;
 - Stimule la réflexion et encourage l'évaluation personnelle ;
 - S'adapte en cours de route.

Réaliser un grand projet réclame du temps et beaucoup d'énergie. Motivation et inspiration dynamisent les gens, non pas en les maintenant dans la bonne direction, ce qui est la fonction des mécanismes de contrôle, mais en satisfaisant des besoins humains fondamentaux, tels que les désirs de réussite, les sentiments d'appartenances, le besoin de reconnaissance, l'estime en soi, le souhait de maîtriser sa vie et la capacité de vivre conformément à un idéal. Un bon leader sait motiver de multiples façons. Tout d'abord il formule toujours la vision de l'organisation d'une manière qui souligne les valeurs de ses interlocuteurs, qui valorise le travail de chacun. Il implique aussi fréquemment les gens dans les choix à faire pour réaliser la vision de l'entreprise. Cela leur donne une sensation de maîtrise. Une autre technique de motivation consiste à soutenir les efforts des salariés en leur prodiguant entraînement, modèle, feedbacks, les aidant ainsi à évoluer professionnellement et à renforcer l'estime qu'ils ont d'eux même. Enfin, un bon leader sait reconnaître et récompenser les réussites, ce qui non seulement donne aux individus concernés un sentiment d'accomplissement, mais leur confirme qu'ils font partie d'une organisation qui se soucie d'eux. Ces manœuvres seront faites afin que le travail devienne lui-même motivant dans toute l'organisation.

II.1-2 : Les résultats d'enquêtes et Discussions entre sa confrontation avec ceux des attendus

✓ Compréhension de l'intérêt de la fonction de direction dans une société.

Les répondants avaient trois choix à faire parmi les éléments identifiés pour répondre à la question. Comme nous pouvons le constater, le premier et le troisième énoncé ont obtenu des pourcentages supérieurs ou égaux à 39,6% démontrant ainsi que la majorité des répondants ont donné une définition correspondants à ces deux énoncés. En effet, 45,8% des répondants ont choisi le troisième énoncé, 39,6% le premier énoncé alors que seulement 14,6% des répondants ont choisi le deuxième énoncé.

Tableau 2: Compréhension de la fonction de direction dans une société.

Modalité	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Processus continu de collecte et d'analyse des données relatives aux indicateurs de performance qui vise à comparer le degré de succès des interventions pour le développement de l'entreprise, des partenariats ou des réformes de politiques par rapports aux résultats escomptés.	19	39,6
Fonction de gestion continue qui vise en premier lieu à offrir aux administrateurs et aux principales parties prenantes une rétroaction régulière et des indications précoces sur les progrès ou l'absence de progrès dans l'obtention des résultats recherchés.	07	14,6
Collecte des informations quantitatives et qualitatives sur des indicateurs préétablis pour mesurer les progrès réalisés dans la mise en œuvre des programmes et leur impact. Il contribue aussi à la prise des décisions permettant d'exécuter efficacement les programmes de travail de la société.	22	45,8
Total	48	100

Source : Données recueillit durant nos terrains

✓ ***Différents style de direction***

Les répondants avaient répondu sur trois styles de direction. Parmi les réponses réunies à la question, un pourcentage de **47,9%** démontrant ainsi que la majorité des répondants ont connues le style directif d'un manager. Parmi les autres répondants, **29,2%** ont connues à la fois le style directif d'un manager et du leader. Alors que les **22,9%** restant ont des réponses floues sur le sujet.

✓ ***Les styles de direction qui les qualifie***

La majorité des répondants avaient adopté le style de direction d'un manager car d'après eux c'est ce qu'ils ont toujours utilisée depuis et c'est très pratique pour gérer les insoumissions et l'irresponsabilité de son personnel. Donc on compte en générale **83.33 %** des répondants qui ont opté sur ce choix. En outre, **16.66%** des répondants ont qualifié leur style de leader. Ce qui implique que le style directif d'un leader n'est pas encore très connu dans les domaines des affaires de l'entrepreneur malgache. Néanmoins ces dirigeants à choisi

ce style car d'après eux, adopté ce style de direction est la seule moyen pour les entreprises actuelle pour s'adapter à la réalité exiger de son environnement.

✓ ***La façon dont un manager dirige son entreprise et diagnostics de l'importance de ce type de direction.***

Parmi les **48** répondants, seuls **38** ont répondu à cette question. Donc parmi les répondants, **28** ont répondu que le style directif d'un manager repose surtout sur le conservatisme du mode de travail. Cette approche oblige les personnels de la société à se concentrer et à se fléchir sur les objectifs et les stratégies de mise en œuvre des programmes prédéfinis par la société. Le style managérial privilégie mesure et contrôle durant la mise en œuvre des stratégies d'attaque de la société et ce type de direction est très nécessaire pour mieux gérer les travaux des membres du personnel de la société. **6** ont des réponses très floues. L'analyse des réponses des répondants à montrer que les dirigeants malgache préfèrent plutôt le style directif d'un manager car ils sont très conservateur dans leur métier.

Tableau 3: Diagnostics des répondants sur le style directif d'un manager.

POINT FAIBLES	POINTS FORTS
<ul style="list-style-type: none"> - Rend difficile la collectes des informations dans la société, - Rallonge la distance entre l'échelon le plus bas de l'organisation avec les sommets stratégique, - Rend les subordonnés très dépendant de son chef hiérarchique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Privilégie mesure et contrôle, - Rend les membres du personnel très respectif, - Facilite les contrôles de procédures de la société, - Permet l'atteinte des objectifs prédéfini à temps voulu.

Source : Données recueillit durant nos terrains

✓ ***La façon dont un leader dirige son entreprise et diagnostics de l'importance de ce type de direction.***

Parmi les **48** répondants, seuls **25** ont répondu à cette question. Donc parmi les répondants, **20** ont répondu que le style directif d'un leader repose surtout sur le charisme et le bon sens d'un chef hiérarchique car cette approche définit le statut des membres du personnel de la société comme étant des collaborateurs dans l'entreprise. Le leadership encourage l'initiative durant le travail et grâce à l'ambiance de travail crée lors des travaux, les collaborateurs peur dégagé plus de leur rendement. L'analyse des réponses des répondants à montrer que **5** ont des réponses très confuse, ceci explique que la fonction d'un leader n'est pas encore très essentiels pour la majorité des dirigeants malgache.

Tableau 4:Diagnostiques des répondants sur le style directif d'un manager

POINT FORTS	POINTS FAIBLES
<ul style="list-style-type: none"> - Rend très favorable la collectes des informations dans la société, - Réduit la distance entre l'échelon le plus bas de l'organisation avec les sommets stratégique, - Encourage l'initiative et augmentent les rendements de travail du personnel de la société. 	<ul style="list-style-type: none"> - Influe l'organisation - Amoindrit les différences de catégorie professionnelle dans la société, - Rend difficile les procédures de contrôle et modifie la politique générales de la société.

Source : Données recueillit durant nos terrains

- ✓ *Les procédures de prise de décision et les mesures correctives nécessaires permettant l'adéquation de la stratégie adoptée à l'organisation générales de la société.*

Le tableau ci-dessous montre que parmi les personnes interrogées, **31.25%** des répondants ont répondu de rendre le plus efficace possible le système de gestion courant de la société. **25%** des répondants à choisi de recruter un dirigeant compétant techniquement pour l'exécuter et renforcer le système de suivi et du contrôle durant les travaux du personnel de la société. **16.66%** des répondants pensent promouvoir la communication et assurer la circulation de l'information dans l'entreprise. Et **27.08%** des répondants nous conseil de former les membres du personnel, les motiver et les amener à croire à la société.

Tableau 5 : Les méthodes connues

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Rendre le plus efficace possible le système de gestion courant de la société et utiliser les outils de gestion existant pour permettre de bien se situer.	15	31.25
Recruter un dirigeant compétant techniquement pour l'exécuter et renforcer le système de suivi et du contrôle durant les travaux du personnel de la société.	12	25
Promouvoir la communication et assurer la circulation de l'information dans l'entreprise.	8	16.66
Former les membres du personnel, les motiver et les amener à croire à la société.	13	27.08
TOTAL	48	100

Source : Données recueillit durant nos terrains

✓ *Analyse des compétences directionnelles*

Les réponses à la question 5, 6, 7, 8 seront présentées simultanément vu que ces questions sont interdépendantes. Alors sur les 48 personnes interrogées, **95,8%** ou **46** ont répondu OUI sur la question 5. Et seulement **2** ou **4.2%** ont répondu NON. Ceux qui ont dit non pensent que ce n'est pas trop nécessaires vu la taille de son entreprise. Ceux qui disent oui, ils pensent que ce système est très utile pour maîtriser leur gestion. Quant à la réalisation de ce système, ils ont un avis différent. Et c'est de même pour leurs fréquences d'utilisation.

Tableau 6: Réalisation du système de suivi et de contrôle durant l'exploitation de la société.

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Il y a dans la société une procédure prédéfinie pour cette tâche.	12	25
Le contrôleur interne est là pour exécuter cette tâche.	8	16.66
Je préfère l'exécuter moi-même et mon exploitation sera plus efficace si mes employés ont peur de ma personne même.	20	41.66
Je laisse à tous mes collaborateurs l'opportunité de faire l'auto contrôle de leur fonction tant nos objectifs seront acquis.	8	16.66
TOTAL	48	100

Source : Données recueillies durant nos terrains

Tableau 7: Fréquence d'utilisation

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Journalier	20	41.66
Hebdomadaire	8	16.66
Mensuel	14	29.16
Trimestriel	6	12.5
TOTAL	48	100

Source : Données recueillies durant nos terrains

✓ *L'attitude des collaborateurs face à ce système de suivi et de contrôle*

Tableau 8 : Représentation des attitudes des employés.

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Ceux qui les prennent mal et ont peur de ce système.	10	20.83
Ceux qui l'ignore et fait normalement leur travail mais qui n'ose pas prendre des initiatives.	35	72.91
Ceux qui préfèrent fuir le système.	3	6.25
TOTAL	48	100

Source : Données recueillies durant nos terrains

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

Tableau 9 : Représentatives des méthodes et leur raison.

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Appliquer des mesures correctives très sévères pour que les membres du personnel de la société ne risquent pas de minimiser leur travail et surtout pour que la procédure interne de la société ne risque pas d'être mal respectée.	25	52.08
Crée un environnement de travail très favorable pour tous les collaborateurs dans la société afin de mieux stimuler leur enthousiasme au travail pour mieux profiter de leur rendement.	15	31.25
Appliquer la loi du bâton et de la carotte durant l'exploitation de la société pour mieux situer les stratégies.	8	16.66
TOTAL	48	100

Source : Données recueillies durant nos terrains

Tableau 10 : Satisfaction sur les méthodes utilisée.

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Oui	10	20.83
Oui, certainement	18	37.5
Non pas suffisamment	12	25
Pas du tout	8	16.66
TOTAL	48	100

Source : Données recueilli durant nos terrains

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

Tableau 11: Représentatifs des conseils.

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Planification de R.H	8	16.66
Formation et gestion de carrière	12	25
Promouvoir un comportement directif favorisant la motivation des collaborateurs	15	31.25
Récompense au mérite pour motiver	13	27.08
TOTAL	48	100

Source : Données recueilli durant nos terrains

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

Les répondants avaient répondu sur trois styles de direction. Parmi les réponses réunies à la question, un pourcentage de **41.66%** démontrant ainsi que la majorité des répondants ont répondu qu'il faut bien maîtriser son travail. Parmi les autres répondants, **15 %** ont préféré bien motiver leur personnel pour mieux profiter de leur rendement. Alors que les **13%** restant ont préféré de rendre très efficace leur système de contrôle pour mieux situer les activités de la société.

Tableau 12 : Les dispositions nécessaires.

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Bien maitriser son travail.	20	41.66
Bien motiver les différents personnels de la société.	15	31.25
Rendre très efficace le système de contrôle des activités de la société.	13	27.08
TOTAL	48	100

Source : Données recueillit durant nos terrains

✓ *Evaluation des compétences techniques des collaborateurs*

Tous les enquêtés ont répondu oui à la question. Quant à leurs explications, ils ont des avis très variés. Donc **20** des répondant ont affirmé que l'évaluation de leur personnel concourent à renforcer les compétences technique de la société. Car il permet de découvrir avec le temps lequel des employés ont mérité des promotions ou lesquels ont besoin de formation et surtout de bien qualifié le personnel de la société. **18** des enquêtés confirme que l'évaluation est une méthode très efficace pour comprendre les collaborateurs de la société. Les **10** restants ont affirmés que l'évaluation est un outil très efficace pour mieux prendre des décisions durant l'exploitation de la société.

✓ *Les formes d'évaluation qu'ils réalisent dans le cadre de leur intervention*

Tableau 13: Types d'évaluation possible.

Modalités	Fréquence absolue	Fréquence relative %
Evaluation ex-ante	5	10.41
Evaluation à terme	30	62.5
Auto-évaluation	13	27.08
TOTAL	48	100

Source : Données recueillit durant nos terrains

Se familiariser dans l'application de nouvelles techniques de Management stratégique indispensable face aux contextes socio-économiques dans lesquels ils évoluent serait un défi considérable pour la majorité des différents chefs d'entreprise Malgache. Si nous nous référons à nos études, une grande caractéristique qui marque les quotidiens des patriarches de la grande Ile est le conservatisme dans leur métier. Alors que l'innovation inflige aux entreprises actuelles un environnement imprévisible et qui ne cesse de se muter avec le temps. Nous ne voulons pas sacrifier leurs systèmes de direction habituel dans le tord mais étant donné que l'évolution des sociétés, des marchés et des technologies dans le monde entier les oblige à clarifier leurs valeurs, il faut développer des nouvelles stratégies et à assimiler de nouveaux modes de fonctionnement pour survivre dans le futur. Certes, jusqu'ici leur management réussi bien leur entreprise mais l'analyse FFOM effectuer dans ce domaine à montrer que leur entreprise pourrons acquérir plus de rendement si quelque modification seront à considérer.

Ce que nous voulons dire par là est que l'entreprise par nature poursuit des objectifs. Habituellement, leur dirigeant accorde une attention moindre aux objectifs sociaux (emploi, salaire, condition de travail,...) qu'aux objectifs économiques (bénéfice, chiffre d'affaires, rentabilité). Or, une entreprise ne fonctionne de façon durable qu'à condition que ces deux catégories d'objectifs soient prisent en compte simultanément. En effet, notamment dans les Petites et Moyennes Entreprises (PME), le succès d'une entreprise repose au moins autant sur la qualité et la cohésion de la communauté de travail que sur l'avance technologique ou le choix d'un créneau originale. La négligence au niveau de ces objectifs sociaux conduit à des points faible suivants :

- L'attentisme au travail ;
- Le désengagement face à la responsabilité ;
- La démotivation du personnel et l'absentéisme ;
- Les non appropriation des objectifs prédéfinis, etc.

En outre, si l'on se réfère aux diagnostics effectué au niveau de l'application de la technique habituelle de management des dirigeants malgache, Quelques faits pourront être sources des faiblesses. Notre recherche sur les comportements des travailleurs nous a permis de cerner des problèmes qui pourraient défavoriser leurs collaborations dans la quête des bénéfices pour la société. Ils sont démotivés de leur fonction et les causes sont multiples. La logique de notre travail nous mène à présenter d'abord quelques exemples sur le sujet afin de bien mettre en évidence les problèmes. Nous parlerons ensuite des dispositions à suivre pour accentuer la motivation ultérieurement.

► ***Leur fonction et leur responsabilité sont floues ;***

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

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

Rien qu'à voir le visage du chef, le subordonné tremble de peur. Ce procédé rend infirme la capacité du personnel à se développer de lui-même face à son travail. Il ne peut donc en aucun cas augmenter sa performance au travail faute de peur de perdre son emploi à la moindre erreur de sa part. L'entreprise va devoir se contenter de son orientation car aucune initiative n'est attendue.

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

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

► ***Les réglementations et les dispositions régissant le droit des salariés sur leur travail ne sont pas respectées (des notions vont être présenté dans l'annexe III).***

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

Face à ces situations, notre recherche nous a fait comprendre que beaucoup d'entreprises malgaches ont tendance à négliger ces problèmes et en conclusion leur performance à dégager des marges d'exploitation est réduit. Il est essentiel de mobiliser l'organisation pour qu'elle adapte ses comportements aux nouveaux contextes de son activité. Toute entreprise qui ne s'adapterait pas serait aujourd'hui condamnée. Et obtenir de son personnel qu'il accomplisse le travail d'adaptation est bel et bien la marque du leadership dans un monde concurrentiel. En principe, pour qu'il y ait changement, tout d'abord, les dirigeants doivent rompre avec leur comportement acquis de longue date : centralisation des pouvoirs, prise de décision et résolutions des problèmes faits unilatéralement, etc. ces tendances est tout à fait naturelle pour eux, puisque beaucoup d'entre eux ont atteint le sommet de leur hiérarchie par la vertu de leur compétence, en prenant des responsabilités et en réglant des problèmes. Mais quand l'entreprise est confrontée à un défi adaptatif, la

responsabilité de la résolution du problème doit se déplacer vers ses collaborateurs. Les solutions à un tel défi résident non dans le bureau directorial mais dans l'intelligence collective des salariés de tous niveaux. Ces derniers doivent se considérer les uns des autres comme des ressources, et trouver eux même comment accéder à ces solutions.

II.1.2-1 : Promouvoir un comportement directif favorisant la motivation de ses collaborateurs

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

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

Que ce soit dans les pays développés ou du tiers monde, le processus de prise de décision est le même. Une décision est prise selon des informations concrètes et fiables que le dirigeant aurait collectées suivant les situations affrontées par l'entreprise avec la collaboration directe de toutes les ressources humaines durant son exploitation. L'information n'est pas bien entendu, une fin en soi, elle ne fait que fournir les données nécessaires à la prise de décision. Ce qui fait que le rôle d'un chef comporte un certain nombre d'obligations régulières, incluant rites et cérémonies, négociations et traitements des informations formelles et informelles qui relient l'organisation à son environnement. Etablir des réseaux d'informations est d'autant plus important car prendre des décisions dans un contexte dominé par l'incertitude, ou distribuer des ressources ne sont jamais tâche facile.

Une prise de décision ne serait donc pas efficace sans la maîtrise de ces paramètres. Ce qui nous amène à dire que la réussite dans ce domaine est fonction de la compétence du

dirigeant ainsi que de la maîtrise de son travail et de son environnement. En outre, afin d'être efficace, la formulation d'une stratégie sollicite l'implication direct de ceux qui sont proches du marché, et ceux qui travaillent dans toutes les chaînes de valeur de l'entreprise, bref, ceux qui s'occupent des activités principales et de soutien au sein des unités opérationnelles de l'entreprise. La communication permet de préciser le rôle de chacun, de faire circuler l'information entre tous les étages de l'organigramme, de restituer la parole aux travailleurs trop souvent considérés comme exécutants. Elle contribue au changement du comportement au travail, développe la perspective d'étendre les compétences individuelles en permettant aux collaborateurs de diversifier leurs expériences et d'accéder à de nouvelles compétences. Dans ce cas, le rôle essentiel des dirigeants face à cette situation serait d'inculquer à leur entreprise certaines valeurs, manières et attitudes en gérant attentivement le développement personnel de leurs collaborateurs. Ils devront consacrer la majorité de leur temps à des activités visant à cultiver et à améliorer constamment des compétences choisies. Ceci dans le but d'améliorer la qualité des informations réussies afin d'être à jour face aux nombreuses contraintes qui peuvent influencer les prises de décisions durant l'exploitation de la société.

Quelque soit la qualité technique des dirigeants, (un leader ou un manager), du fait qu'ils dirigent une firme, beaucoup de situations exigent d'eux durant leur exploitation une adoption judicieuse de choix de stratégies afin de permettre l'harmonie dans la gestion des ressources de la société. Plus la firme prend d'envergure, plus les pratiques s'accroissent et le management des ressources devient de plus en plus complexe. Ceci vient de la simple raison que les nouvelles conditions de l'environnement résistent aux techniques de gestion habituelle : budget à long terme, contrôle financier, planifications à long terme, etc. La mise au point de nouvelles méthodes de management est sollicitée pour affronter les nouvelles contraintes engendrées par l'évolution de l'environnement de la société actuelle.

Pour faire face à ces contraintes, les entreprises actuelles essaient d'obtenir des managers leaders pour diriger leurs affaires. Dès lors qu'elles comprennent la différence qui existe entre leadership et management, elles commencent à entraîner leurs dirigeants à assurer ces deux types de fonctions pour mieux contrôler l'exploitation de leurs affaires. Tout ceci porte à croire que la réussite des entreprises actuelles est bel et bien le fruit de la combinaison entre ces deux modes de compétences. La direction devra donner beaucoup plus de manœuvre dans les travaux de ses collaborateurs tout en les guidant, les formant afin de stimuler leur motivation au travail. Ce type de management met en valeur la collaboration entre les ressources humaines de la firme afin de contribuer à l'atteinte d'un objectif commun.

Mais tout en perfectionnant leur aptitude au leadership, les managers des entreprises ne doivent pas oublier que le leadership fort, couplé à un management faible n'est guère préférable si ce n'est pire que l'inverse. La vraie gageure est de coupler un leadership fort à un management également fort, chacun servant à équilibrer l'autre. Bien sûr, un bon leader et à la fois un bon manager n'est pas à la portée de tout le monde ; certaines personnes ont la capacité de devenir d'excellents managers mais ne seront jamais de grands leaders ; d'autres sont des leaders nées, mais pour toutes sortes de raisons ont toutes les peines du monde à faire de bons managers. Les dirigeants des entreprises sont toutefois censées de valoriser ces deux formes de talents et de ne pas épargner ses efforts pour les enrôler aux seins de leurs équipes.

Le management gère la complexité. Ses pratiques comme ses procédures sont pour beaucoup une réponse à l'émergence d'une grande organisation complexe, fait majeur de ce siècle. Le leadership quand à lui gère le changement. Une des raisons pour lesquelles il a pris une telle importance est que le monde des affaires aujourd'hui est devenu absolument concurrentiel et éphémère et plus de changement réclame plus de leadership. Avec une sélection attentive, une formation et le soutien nécessaire, les dirigeants des entreprises peuvent jouer un rôle important dans le leadership d'une organisation.

Mais que ce soit des leaders ou des managers qui gèrent la société, le monde contemporain exige d'eux l'adaptation de leur organisation face aux contraintes évolutives de l'environnement, la nécessité de savoir contrôler tout en garantissant l'équilibre du pouvoir au sein des groupes pour préserver un esprit de compétition. Le but est d'impliquer des conduites motivantes dans sa direction pour stimuler l'engagement de ses collaborateurs au travail.

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

H. Mintzberg³¹ quand à lui nous met en garde face au danger de cacher les liens qui relient les individus et l'organisation et d'empêcher chez l'individu la possibilité de se projeter dans l'avenir et d'occuper une place. Cette pratique fragilise l'organisation, elle met en cause le mouvement de garantie et de protection qui devrait être toujours sincère au niveau

³¹ MINTZBERG H. (1982) « Structure et dynamique des organisations », Paris, Editions d'organisation, P 45. http://www.profecogest.com/economie_entreprise.html

des collaborateurs de l'entreprise. Ce qui ralentira en conséquence leur rendement au travail. Si l'on accorde aux collaborateurs peu ou pas du tout de possibilité d'utiliser et de développer leurs facultés et s'ils n'ont aucune occasion de prendre effectivement des responsabilités, ils adopteront un comportement qui viendra confirmer les préjugés de leurs supérieurs hiérarchiques. Ainsi, le style de direction autoritaire se trouve renforcé et le cercle vicieux se referme sur lui-même.

II.1.2-2 : Potentiel motivateur

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

Plus la société augmente de volume, plus son environnement devient plus confus. Le développement de la société rend complexe la conduite des ressources. L'entreprise est obligée de renforcer son groupe de personnel ressources avec des individus de catégories socio – professionnelles et d'origine très différentes selon leur compétence. Et la tâche la plus importante face à de tels défis est de mobiliser tout le personnel de l'entreprise à réaliser l'adaptation. Le meilleur moyen pour créer de la valeur dans une entreprise est ainsi d'instaurer, de faire connaître et de surveiller une série de contrôles explicites, financiers et culturels. Ces contrôles assureront des comportements et des compétences uniformes et prévisibles pour les clients comme pour les salariés.

Néanmoins, *un dirigeant efficace dans son travail ne devrait-il pas adopter l'axe qui convient le mieux à ses organisations, à sa situation économique qu'à celui de sa personnalité?* Sans une prise de décision appropriée, l'atteinte d'un objectif n'aboutit pas à sa juste valeur. On aurait beau à fixer des objectifs, mais sa réussite dépendra étroitement de la bonne exécution de sa stratégie de mise en œuvre. Etudier le travail d'un chef responsable met en lumière son rôle central dans le processus de décision concernant son unité. En vertu de l'autorité qui lui confère son statut, seul le chef hiérarchique peut engager son unité à adopter une nouvelle ligne de conduite. Lui seul possède l'information complète qui va guider la stratégie de son équipe.

a) : Comprendre les situations de travail pour les transformer

Une autre stratégie est de penser et changer les situations de travail afin de rendre l'activité plus motivante. Cette idée s'est passablement développée en réaction au Taylorisme, accusé de déshumaniser le travail en découpant l'activité en tâches monotones sans que l'individu en perçoive le sens et la globalité. Ce manœuvre est aussi accusé de rendre les tâches plus ardues dans lesquelles les travailleurs ne puissent pas en tirer fierté, dignité et identité.

Les changements imputés au travail concernent l'accroissement de la complexité de l'activité en décloisonnant les tâches, en informant sur le rôle du travail effectué au sein de l'entreprise (mission, objectifs). Ensuite, le contrôle du travail (qualité, écoute de propositions pour l'améliorer...) cherche à responsabiliser l'acteur, à lui offrir plus d'autonomie, pour s'approprier de son propre travail.

Face à ces changements cherchant à donner plus de sens au travail et de la dignité aux travailleurs, des obstacles émergent. Complexifier le travail, responsabiliser, favoriser l'autonomie ne sont pas toujours des options bien acceptées par tous, ceux-ci justifient une reconnaissance salariale. En outre, la malveillance de l'encadrement peut être prégnante car offrir plus d'initiative et de contrôle à un niveau hiérarchique c'est pénaliser le niveau au dessus. L'autonomie s'accompagne parfois d'une pression plus forte susceptible de dévaloriser les salariés les moins compétitifs, d'induire les sentiments de ne pas être à la hauteur... Néanmoins le monde de travail voit ces conditions comme étant une « naturalisation des conditions de travail. Pénibilité et Risque sont plus ou moins ignorés, ne font pas l'objet d'une revendication précises et sont vécues comme une fatalité.

Dans les entreprises qui s'inspirent des méthodes de management contemporain, la performance de chaque salarié est soulignée. Le risque pour le salarié de se sentir personnellement discrédité est alors élevé et les possibilités de se défendre collectivement (communauté de travail, revendications collectives, syndicats) tendent à s'amenuiser. Pourtant, l'environnement d'un groupe est aussi un vecteur de motivation à travers les modèles, les exemples, les sollicitations, les encouragements, le soutien ou la concurrence trouvés au sein du collectif.

Finalement, l'autonomie dans le travail est un facteur de motivation si les conditions dans lesquelles elle s'exerce répondent aux attentes des collaborateurs. Mal gérée, elle peut être source d'insatisfaction, de frustrations, de détresse psychologique, de stress dû à l'obligation constante de se surpasser. Les dirigeants des entreprises devront donc faire face à

de nombreux paramètres pour pouvoir se surpasser de la démotivation de ses collaborateurs et de passer à leur dévouement et à leur enthousiasme au travail.

b) Potentiel motivateur des récompenses au mérite

Le système de motivation extrinsèque a souvent été accusé d'altérer l'implication au travail et à la créativité. L'effet d'une récompense sur la motivation au travail est négatif si elle est annoncée à l'avance comme proportionnelle aux résultats alors que finalement elle est accordée même si les résultats ne sont pas satisfaisants après évaluation.

La fixation d'objectifs à court termes encourage l'effort mais le fait d'être évalué sur ces performances de manière trop répétée est perçue comme un contrôle pesant qui pousse à la passivité. Une politique d'intéressement est efficace à condition que l'évaluation sur laquelle repose la récompense donne le sentiment que compétences et résultats soient pris en compte de manière réelle et réaliste et que cette évaluation soit respectueuse pour les individus.

Deux causes potentielles d'échec sont à gérer face à un système de récompense :

- L'affaiblissement du lien entre effort et performance en prise directe avec l'image de soi. Dans tel cas, différentes solutions sont envisageables : la formation (réconcilier compétence et image), la réorganisation du travail (apporter des informations plus précises sur le travail accompli), la réévaluation des exigences imposées, le soutien de l'encadrement direct (apporter plus de soutien, moins de critique).
- Le manque de clarté entre performance et récompense. Aussi faudra-t-il expliciter les modalités de calcul et d'attribution des récompenses.

Bien évidemment, il existe d'autres modalités que l'intéressement classique.

L'évolution actuelle inaugure une politique de gestion des ressources humaines basée plutôt sur les compétences et la flexibilité que sur le statut de l'ancienneté. Elle récompense alors l'innovation et la volonté de multiplier ses compétences afin de se rendre plus utile pour l'entreprise. Néanmoins, si l'ancienneté n'apporte aucun avantage salarial, l'entreprise est perçue comme n'attachant aucune importance à l'expérience de ses collaborateurs et n'offre pas de perspectives de carrière.

Le chef est alors obligé d'être très vigilant face à ses politiques de management des ressources humaines. Car garantir le succès de son exploitation tout en cultivant les exploits techniques de son organisation exige d'eux un jugement parfois très contraignant pour les collaborateurs. Qu'il y ait lieu de rétrograder, licencier, promouvoir ou de recruter un nouveau

membre, l'expérience pourra être source d'une grande déstabilisation dans l'organisation si la direction ne maîtrise pas correctement son stratégie.

Le chapitre suivant de notre mémoire met en exergue des recommandations générales sur le management stratégique adéquat permettant la prise de décision sincère face à l'environnement de la société.

II.2 : RECOMMANDATION GENERALE

Les problèmes qui se posent aujourd'hui aux entreprises sont de relever des défis adaptatifs. Le changement apporté par l'environnement rend les tâches de direction de plus en plus difficile. En effet, le changement exige de toute entreprise beaucoup d'adaptation au niveau de leurs travaux. Pour faire face à ces contraintes, des dirigeants sont obligés de mobiliser leur organisation afin qu'elle adapte ses comportements aux nouveaux contextes exigés de son activité. Que ce soit pour la formulation stratégique ou sa mise en œuvre, les dirigeants ont besoin de la contribution directe de ses collaborateurs pour aboutir à sa fin. Les informations nécessaires émanent des collaborateurs de l'entreprise et la réussite dans la mise en œuvre des stratégies dérive de l'épanouissement des membres de la société durant leurs collaborations. Obtenir de son personnel qu'il accomplisse le travail d'adaptation est fonction de la compétence du chef à mobiliser ses ressources tout en créant un environnement de travail pérenne permettant l'épanouissement de tous les membres de l'organisation.

II.2.1 : Les équilibres nécessaires pour arriver à une prise de décision efficace.

Les décisions devront être prises selon des informations fiables que l'entreprise détient. En effet, aucune entreprise ne peut survivre à long terme sans atteindre un minimum d'efficacité aux plans de gestion courante et de renforcement de son potentiel ainsi qu'à son positionnement sur le marché. La cohérence de la stratégie qu'elle adopte pour sa structure d'organisation constituerait sa force durant son exploitation, ce qui garantirait son succès.

➤ Plan de gestion courante

La structure d'une entreprise définit ses modalités d'organisation générale, sa coordination, le contrôle de ses activités et les arrangements destinés à orienter le comportement de ses membres. Le choix d'une structure est une décision relevant de la Direction Générale. L'organisation doit être modifiée avec prudence, car tout changement est source de déstabilisation, d'où la nécessité d'une structure bien fondée.

Le premier contact avec la structure d'une entreprise est sa représentation graphique schématisée par un organigramme. Ce dernier définit formellement les fonctions de chaque entité et les relations qui existent entre elles. Un simple coup d'œil sur ce document devra donner un aperçu du mode de sa structuration, de l'importance accordée à ses différents services, de la place et du rôle que chacun occupe et de la nature des relations de commandement (rang au niveau hiérarchique).

Malgré ses limites, l'organigramme indique la répartition des activités entre les différents organes de l'entreprise et la nature des liaisons qu'ils entretiennent. Sa division en unités distinctes repose sur le principe de spécialisation qui définit la manière dont est opéré le découpage des activités dans son organisation. L'amélioration de cette dernière peut être faite en renouvelant le système de circulation des informations indispensables pour le bon fonctionnement de ses activités, en rendant son organisation plus flexible et en renforçant la formation annuelle des personnels.

➤ **Amélioration du système d'information**

Le système de circulation d'information peut être rénové par une remise à jour des moyens de communication et des supports contenant des renseignements afin de détenir des indications fiables face au raisonnement apprêté au résultat de l'activité réalisée. Le fonctionnement du système d'exploitation d'une entreprise repose sur une bonne maîtrise de l'information. En effet, celle-ci constitue sa « matière première » et doit être l'objet de tout soin afin de devenir l'outil de travail indispensable au service de l'entreprise.

Une quantité très importante d'informations circulent dans l'entreprise et à l'intérieur du cercle utilisateur plus ou moins grand selon la nature de celles-ci qui est généralement plus ou moins confidentielle. En outre, le système d'information dans sa conception a pour objectif de permettre de faire circuler des informations dans les deux sens et de faciliter les opérations de planification et de consolidation. Un chef responsable et efficient aura, dans le cadre de sa mission, à recueillir des informations, à les soutirer, les analyser, les transformer, les expliquer et les commenter avant de les envoyer toutes ou en partie dans le circuit interne de l'entreprise. Afin de bien comprendre comment elles circulent, comment les flux sont nourris et maîtrisés, il doit prendre soin de bien étudier son processus de formation et les sources d'information externe et interne.

Par ailleurs, une de ses missions consistera aussi à assurer la cohérence et la fiabilité de l'ensemble du système. S'appuyer sur une information de qualité constitue un facteur de

compétitivité très important. La qualité des décisions dépend étroitement de celle des informations qui ont servi de support à ces décisions.

➤ **Amélioration du système de communication**

La mise en place d'un système et réseau de communication permettant l'obtention à tout moment des informations voulues concernant le déroulement de l'ensemble des activités assumées par la société, demande beaucoup de pratiques. Il serait souhaitable d'améliorer le système de circulation des informations indispensables pour le bon fonctionnement de l'activité en modifiant les procédures de communication dans l'entreprise. Assurer la bonne coordination des travaux nécessite une amélioration bien ordonnée de la communication interne.

➤ **Description des fonctions**

La description des fonctions va au-delà des fonctions et des responsabilités. Il s'agit de préciser à chaque niveau d'exécution, l'origine des informations à traiter, la façon de les traiter, la périodicité des traitements et les destinataires. Il est souhaitable que ces descriptions soient écrites de façon à éviter, autant que possible, de faire des erreurs de compréhension et les déformations par mauvaise foi ou par excès de zèle.

➤ **Définition des responsabilités**

Pouvoirs et responsabilités des membres de l'organisation doivent être clairement définis par un organigramme de gestion faisant apparaître les différents responsables. La séparation des tâches doit être conçue pour permettre le contrôle réciproque de leur exécution. La séparation des fonctions doit être clairement définie et permettre de dissocier l'opérationnel du fonctionnel. En effet, si l'opérationnel se rapporte à tout ce qui est tâches d'exécution, le fonctionnel relève plutôt de la conception ainsi que des contrôles et suivi des exécutions et des réalisations.

À titre indicatif, la fonction opérationnelle relève des services d'achats, de logistique, de production, etc., et des services qui assurent la protection ou la conservation du patrimoine (entretien, magasinier, caissier, etc.). Quand au fonctionnel, il relève plutôt de la comptabilité générale, de l'élaboration des budgets, des statistiques ainsi que de la centralisation de toutes les informations qui contribuent à la prise de décision.

Il est à noter que cette séparation des fonctions constitue la base même de tout système fiable de contrôle interne.

➤ **Révision des manuels de procédure**

Le manuel de procédure à mettre en place doit être cohérent avec l'organisation structurelle de la société et respecter le principe de l'unicité de contrôle et de commandement. Dans ce cas, il faut bien mettre en exergue durant l'exploitation, la différence entre les principes structurels de l'organisation.

Une organisation fonctionnelle suppose une forte centralisation de pouvoir et nécessite une bonne coordination interne. Une organisation par activité se caractérise par un découpage correspondant aux types d'activités représentées par les différents marchés ou les différentes lignes de produits. La décentralisation ici est de mise pour responsabiliser les salariés des divisions ou des départements. Ce qui nécessite, au préalable, l'établissement d'un organigramme de gestion reflétant les rôles et les responsabilités de chacun.

➤ **Renforcement de la potentialité de la société.**

Le niveau de précision dans la description des fonctions, des liaisons entre unités, tâches et domaines de responsabilité définit le degré de formalisation d'une organisation. L'existence d'un organigramme plus ou moins détaillé constitue un premier indice du degré de formalisation d'une entreprise même si celle-ci se mesure aussi par l'importance des règles et des procédures que toutes organisations doivent produire. Les règles définissent ce qui est acceptable ou non (décisions, comportements) de la part des membres de l'organisation ; les procédures déterminent les séquences d'étapes à respecter dans l'exécution des tâches et la manière de traiter les problèmes.

Ces règles et procédures ne sont pas toujours écrites et n'ont pas toutes les mêmes caractères contraignants. Plus elles sont formalisées, plus la liberté d'interprétation par les salariés des principes organisationnels est réduite. Lorsque les règles et les procédures sont étroitement prescriptives, on parle de conception « mécaniste » de l'organisation ; ou au contraire, quand on met l'accent sur les missions et les objectifs à atteindre, c'est la conception « organique ».

➤ **Qualification du personnel**

Sans personnel qualifié, compétent et bien formé par rapport aux tâches qui lui sont confiées, tout système est voué à l'échec. La fiabilité d'un système est par conséquent dépendante de la qualité des personnes qui le font fonctionner et des mesures prévues pour

assurer cette qualité : procédure de recrutement, importance de la formation continue, politique de rémunération, contrôle de l'activité.

Dans le cadre d'une organisation flexible, il est nécessaire de renforcer la formation du personnel. Dans ce cas, il faudrait l'adopter selon l'évolution de la technologie de la firme. Afin d'avoir une formation efficace, il faudrait :

- Mettre en place un plan de formation périodique pour les employés de la société.
- Évaluer les rendements après chaque fin de période de formation pour pouvoir suivre la progression de l'employé dans son travail et ses sens de responsabilités avec des chiffres à l'appui. Sans cette évaluation périodique, la formation ne serait qu'un geste administratif.
- Accorder une promotion ou prime d'incitation périodique à ceux qui sont performants, c'est-à-dire à ceux qui sont à la hauteur des objectifs escomptés.

Les unités performantes doivent obligatoirement être motivées du fait qu'elles sont censées contribuer efficacement à l'amélioration progressive des différents services qu'offre l'entreprise.

➤ Adaptation de l'entreprise

Dans une organisation, l'adaptation est définie comme une flexibilité au niveau de sa structure face au changement apporté par son environnement tout au long de son exploitation. La veille environnementale sera un outil utilisé par l'entreprise pour mieux le gérer et pouvoir élaborer des stratégies adéquates afin de l'affronter.

La base de tout ceci est la maîtrise des informations afin de permettre l'utilisation rationnelle des outils techniques d'analyse. C'est pourquoi des questions nécessiteront d'être posées, des visites sur les lieux de travail devront être faites, des vérifications sont indispensables afin de garantir qu'aucune n'échappe à la détermination des objectifs. « Il faut toujours garder les yeux ouverts afin de pouvoir prendre les bonnes décisions, c'est-à-dire, observer, regarder, écouter et apprendre des choses que ce soit auprès de gens que vous estimez ou auprès des personnes que vous respectez moins au premier abord »³². Mais quoi qu'il arrive, il faut toujours se concentrer sur les objectifs.

³² La gazette Lu & Vu, « Compétences de base d'un manager », édition du 24 mai au 6 juin 2006, P 03.
<http://www.references.be>

II.2-2 : Adoption d'un style de direction approprié face au problème

En guise de solution, les dirigeants compétents dans le cadre de la gestion des organisations doivent combiner les aptitudes de leadership et du management dans les rôles qu'ils développent afin de minimiser les risques qui pourraient nuire la conquête des parts de marché de l'entreprise. Des études nous a permis de constater que le leadership n'a rien de mystique ni de mystérieux, il n'a à voir avec le « charisme » ou quelques autres caractéristiques personnelles exotiques. Il n'est pas le privilège d'un petit nombre d'élus, il n'est ni pire ni meilleur que le management, et ne saurait pas davantage le remplacer. Il faut plutôt voir là deux modes d'action distincts et complémentaires, ayant chacun leurs fonctions et leurs activités propres. Tous deux sont nécessaires pour réussir face à l'environnement socio - économique d'aujourd'hui.

Managers et leaders appartiennent à deux catégories bien différentes de personnes. Les buts des managers sont le fruit de la nécessité plutôt que l'expression d'un désir. Ils excellent à « diluer » les conflits entre les individus ou services, en apaisant toutes les parties en présence, tout en veillant au bon déroulement de l'activité quotidienne. À la différence des managers, les leaders adoptent une attitude plus personnelle et active envers les buts. Ils sont à l'affût des opportunités et des chances de succès, inspirent le personnel, et nourrissent la créativité de l'entreprise grâce à leur propre énergie. Ils entretiennent des relations intenses avec leurs salariés et leurs collaborateurs, et tendent par conséquent à créer un environnement de travail assez chaotique.

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

II.2.2-1 : Récompense au mérite pour motiver

Des stratégies pratiques peuvent être initiées pour permettre l'émergence de la motivation dans l'entreprise. Les secrets de la motivation ne sont pas encore percés mais quelques règles fondamentales existent déjà pour permettre sa gestion. Plusieurs raisons poussent l'individu à travailler : épanouissement personnel, reconnaissance sociale et gain financier. Finalement, il s'agit toujours de « récompenses » au sens large du mot.

Face à la complexité des composantes motivationnelles, instaurer un système de récompense aux mérites requiert une attention vigilante. L'objectif stratégique est d'attribuer une valeur monétaire aux fonctions assumées, à leurs résultats et aux comportements mis en œuvre. Il est difficile à atteindre et nécessite plusieurs étapes : la première concerne l'importance et ce que représente le poste pour l'entreprise ; la seconde exige une analyse du poste afin de déterminer les caractéristiques importantes méritant une récompense ; la troisième étape cherche à lier les récompenses aux produits et comportements que l'entreprise souhaite encourager.

Le système de récompense doit être juste et objectif pour éviter la démotivation. La nature des objectifs doit être claire, le niveau et les contraintes de temps doivent être réalistes et équitables, connus et acceptés par les personnes concernées.

❖ Précaution Avant d'instaurer le salaire au mérite.

Face à la stratégie de récompense pour motiver, quatre difficultés sont à gérer :

- L'évaluation du travail effectué ;
- La communication de cette évaluation ;
- Le choix de la récompense (financière, avantage en nature,...) ;
- L'assurance que celle-ci est perçue comme équitable.

Ces paramètres sont soumis à la spécificité de l'individu et de l'entreprise. Ce qui rend l'adoption des stratégies de récompense beaucoup plus difficile pour les dirigeants. Ces difficultés sont aussi majorées par des contraintes organisationnelles et économiques. En effet, il est difficile de discerner les contributions individuelles dans les travaux effectués généralement en groupe. La concurrence, les machines, les matières premières, les exigences de la productivité, ... influencent la qualité et la quantité du travail effectué.

De plus, le sentiment d'équité s'inspire de la comparaison entre les situations d'un individu avec celles d'un autre qui sont perçues comme identiques³³. La subjectivité est présente car les critères de comparaison ne prennent pas toujours compte de certains aspects tels que

³³ Enquête réalisée auprès du directeur du SEMS et d'un Médecin référant à Toliara.

les conditions de travail, les horaires, les relations avec les collègues et la hiérarchie, la qualité de travail, son intérêt, les possibilités de promotion. Cependant, savoir fixer des objectifs accessibles, des buts concrets, reconnaître le travail d'un collaborateur, offrir des récompenses matérielles et symboliques, diversifier les motifs d'implication permettent de mobiliser la motivation au travail.

II.2.2-2 : Planification des ressources humaines

La fonction Ressources Humaines n'est plus seulement une simple hypothèse, le temps est révolue et l'environnement des entreprise avec. Actuellement, cette fonction est utilisée au service des objectifs de l'entreprise. En ce sens, dire que sa place est au cœur de la stratégie serait judicieux. La gestion des Ressources Humaines n'est pas une tâche facile. En effet, assurer la fonction de management des ressources humaines suppose la réalisation de beaucoup d'objectifs :

- Attirer des personnes qualifiées en vue d'un recrutement ;
- Conserver le personnel compétant, le développer (via la gestion prévisionnelle ou la formation) afin d'assurer l'adaptabilité et la flexibilité de la société ;
- Motiver et satisfaire : nous parlerons ici des activités liées à la rémunération, la rétribution, l'évaluation des performances...
- Être efficace dans la recherche de la performance optimale.

L'enjeu dans la réalisation de ces objectifs est de rendre l'organisation cohérente tout en maintenant l'équilibre entre les exigences économiques et sociales. Une planification des ressources humaines permet de disposer d'un effectif suffisant et capable dans la réalisation des tâches qui leur sont attribuées, avec la compétence et l'efficacité pour la mise en œuvre du plan annuel d'activité et dans l'atteinte des activités fixées. Aussi, toute entité de gestion va tenir compte des buts essentiels et des exigences des postes de l'organisation, des charges de travail et des budgets d'une part et des ressources disponibles d'autre part, afin de déterminer ses besoins en effectif.

Les intérêts professionnels priment en matière de dotation en ressources humaines, sans laisser de côté les aspirations légitimes du personnel. Le processus de dotation devrait s'accomplir d'une manière objective, raisonnable, équitable et transparente, en tenant compte des besoins de l'organisation. Chaque nomination et promotion devrait se faire en fonction du mérite. Les connaissances, les expériences, les capacités et qualités du personnel candidat sont évaluées par rapport aux exigences du poste à pourvoir (définition du besoin opérationnel, détermination des tâches liées au poste, identification des compétences et des qualifications

requis à remplir pour le poste). Toutes ces activités sont caractéristiques de la réussite de la gestion des ressources humaines. Ces successions d'activités sont à la portée de la connaissance de tout dirigeant de société mais ce sont les techniques qu'ils appliquent pour la réalisation des actions qui sont différentes. C'est d'ailleurs là qui marque la différence entre eux.

II.2.2-3 : Formation et gestion de carrière

La pratique de la formation et de la gestion de carrière dans une entreprise vise à renforcer dans le temps la compétence professionnelle des Ressources Humaines. Une compétence peut être définie comme étant une combinaison de savoir, savoir-faire, et savoir-être dans un contexte professionnel donné. Cette pratique vise aussi à mettre à la disposition de la société un potentiel humain qui lui permette d'atteindre les objectifs économiques et sociaux qu'elle s'est fixés. Les critères de réussite est la satisfaction des besoins de l'organisation et la motivation des salariés à leur travail. Pour arriver à ces finalités, les dirigeants de la société adopteront un processus de formation et de gestion de carrière pour renforcer leurs exploitations.

✓ Formation

Tout d'abord, il faut savoir que la formation des Ressources Humaines dans une entreprise est considérée comme :

- un moyen de **développement** car elle permet au salarié de conserver son emploi et lui assure une progression au sein de l'entreprise,
- un moyen de **croissance** car une main d'œuvre compétente permet à l'organisation d'améliorer son efficacité et sa rentabilité en matière de rendement,
- un moyen de **faire face aux changements**.

Pour élaborer un projet de formation, il est nécessaire de suivre différentes étapes. Dans un premier temps, **identifier les besoins des acteurs**. Cette étape requiert une capacité à recueillir et à analyser des données et surtout de classer les besoins selon l'ordre d'importance. La deuxième étape consiste en **la conception et la formulation d'un programme de formation** (interne ou externe). Trois catégories d'activités marquent cette étape : la définition des objectifs du programme, la détermination des contenus et l'estimation du coût du programme. Ensuite, il faut **diffuser les activités de formation** en ayant préalablement déterminé les séquences, choisi le formateur et identifié les participants. Il faut également **choisir un outil** parmi ceux disponibles pour l'approche pédagogique : choix

d'une méthode (ex : jeu de rôles) et choix d'un support (ex : graphique). Les deux dernières étapes correspondent à **la transmission du contenu de la formation**, et à **l'évaluation de la formation** (formelle ou informelle) où le choix d'une méthode, la mesure des résultats et le suivi post formation s'imposent si l'on veut rester en adéquation avec les besoins fixés au départ.

✓ Gestion des carrières

La notion de carrière a longtemps signifié la période au cours de laquelle une personne travaillait pour quelqu'un. La définition actuelle de carrière date des années 60 et correspond à une succession d'affectations à des postes de travail. Face aux changements des années 90, des mutations technologiques et des transformations caractérisent les métiers de l'entreprise ; c'est ainsi que le concept de plan de carrière prend désormais une autre dimension.

Gérer sa carrière, seul ou avec l'aide de son entreprise, ne consiste pas à prévoir dans le détail, des années à l'avance, la succession d'activités professionnelles. En fait, la gestion de carrière peut se définir comme un ensemble d'activités entreprises par une personne pour suivre et diriger son parcours professionnel, dans ou en dehors d'une organisation spécifique. Le but étant d'atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite, hiérarchiquement ou socialement, compte tenu de ses aptitudes, de ses qualifications, mais également de ses aspirations.

Compte tenu des nombreux départs à la retraite, la gestion des carrières devient une pierre angulaire de la GRH, elle s'attache alors à la liaison entre l'évolution des structures et le développement des hommes. Il ne reste qu'à mettre en place un système de gestion des carrières approprié : politique salariale, plans de carrière individuels ou collectifs, organigrammes prévisionnels, plan de remplacement, plan de formation individuel nécessaire à l'adaptation ou à l'évolution individuelle ou collective et la politique de recrutement.

CONCLUSION

Au sein d'une organisation figée par le conservatisme et l'inertie, un pouvoir succède un autre à travers la formation d'une lignée de managers plutôt que de leaders individuels. Paradoxalement, cette éthique génère une culture bureaucratique au sein de l'entreprise, réputée être pourtant le dernier bastion dressé contre l'ingérence et le contrôle bureaucratique.

Dans leurs activités quotidiennes, les dirigeants des entreprises se sont confrontés à des multiples choix d'axes stratégiques pour le développement. En règle générale, les dirigeants qui optent pour l'axe compétence couvrent un terrain plus large que ceux de toute autre catégorie, car ils ne s'impliquent pas autant dans le détail des opérations. Ils s'attachent plutôt à délimiter les politiques maisons qui renforcent les compétences de leurs entreprises.

Dans le domaine de recrutement, par exemple, ils ne participent généralement pas aux entretiens d'embauche. Mais ils conçoivent et surveillent les principes directeurs du processus d'embauche grâce auquel leur entreprise attirera des candidats expérimentés dans le domaine de compétence voulu. De même, ils veillent à ce que les programmes de motivation du personnel récompensent les salariés qui cultivent les aptitudes voulues et en font bénéficier leurs collègues. Et ils conçoivent des systèmes de contrôle et de reporting qui suivent les missions de l'entreprise et servent de point focal à toutes les activités de leurs groupes.

Notre étude quand à lui montre l'étendue des responsabilités qui incombent à un chef dirigeant d'une organisation tout au long de son exploitation. Elle aboutit à la conclusion que la compétence d'un chef responsable n'émane pas seulement de ses capacités techniques issues de ses formations, mais aussi de sa capacité à créer un environnement de travail viable pour tous ses collaborateurs. Ce qui va ainsi créer leur engagement dans la société.

En effet, prendre une décision judicieuse dans un environnement évoluant et arriver à mettre en œuvre des stratégies plus compétitives face aux exigences du marché et à la concurrence exige des dirigeants le maximum de compétence. Il n'existe pas de méthode unique et optimale pour gérer une entreprise. Certains spécialistes en déduisent qu'en l'absence de solution universelle, chaque entreprise est unique et doit trouver seule sa propre vérité. Ce n'est pas ainsi que nous voyons les choses. Pour nous, entre une solution valable pour tous et une différente pour chacun, il existe une voie médiane qui permet de repérer divers types de gestion correspondant à divers types de défis.

Nous avons notre propre hypothèse quand aux rapports entre stratégie, compétence et performance dans la gestion d'une firme. Pour réussir au mieux, une firme doit adapter l'agressivité de sa stratégie au degré de turbulence de l'environnement. La performance de la

firme sera optimale quand son comportement stratégique correspondra aux troubles produit par son environnement et que ses compétences correspondront à son comportement stratégique.

Pour y arriver, les dirigeants de chaque entreprise devraient prendre d'abord le temps de préparer intérieurement son entreprise. Sa structure, son organisation, son mode de management jusqu'à ce qu'elle arrive à rénover son système de communication. Ce renouvellement engendre des modifications au niveau de sa structure organisationnelle, sur les procédures ainsi que sur l'utilisation des moyens dont l'entreprise dispose pour atteindre ses objectifs. Cette amélioration doit être accompagnée par un renforcement des dispositions de contrôle au niveau de son système de gestion.

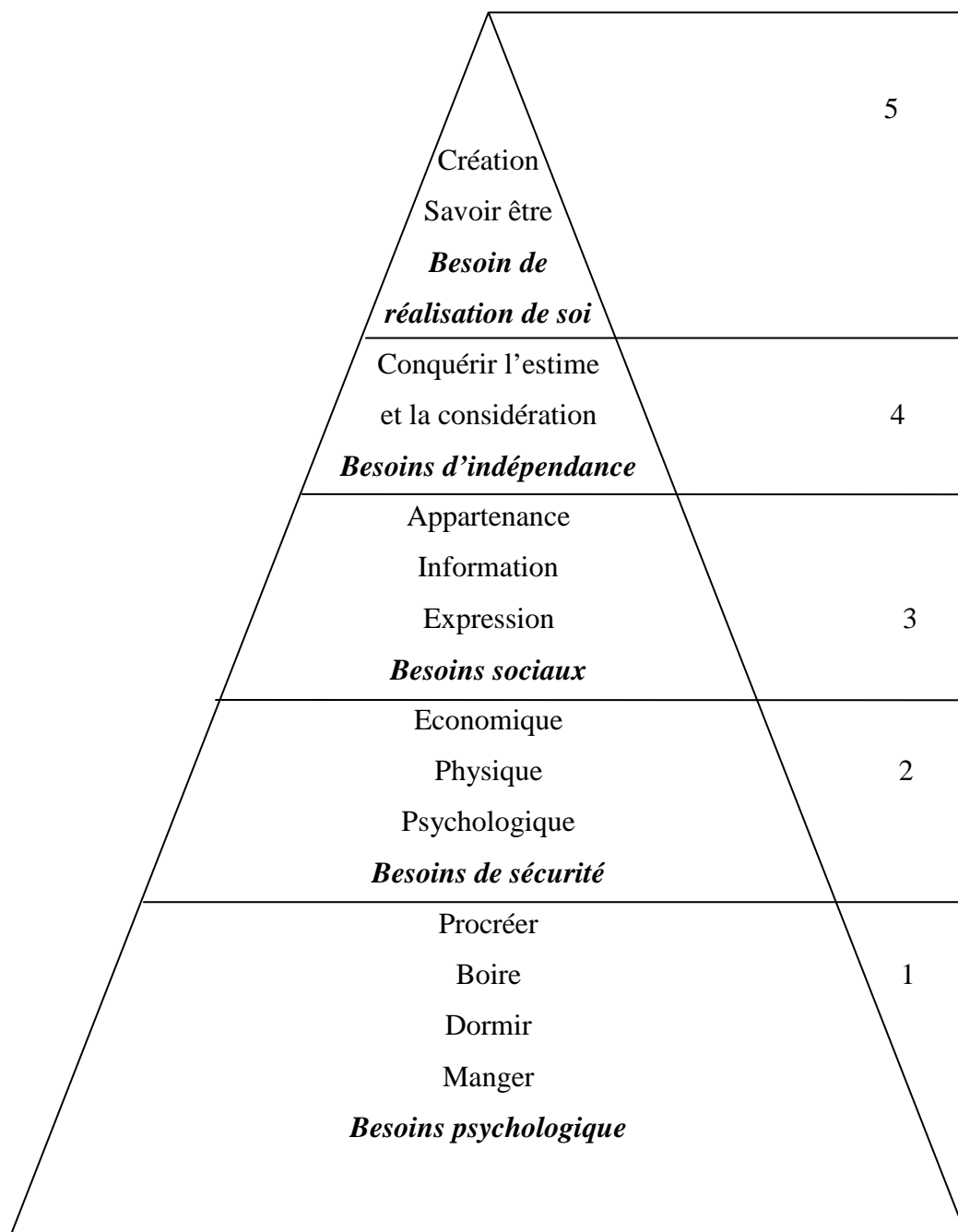
S'appuyer sur une information de qualité constitue un facteur de compétitivité très important. La qualité des décisions dépend étroitement de celle des informations qui ont servi de support à ces décisions. C'est ainsi que les stratégies adoptées suivront son cours selon le contexte de l'environnement de l'entreprise.

Ensuite, notre travail souligne les différentes compétences que les dirigeants d'une firme devront avoir pour maîtriser le changement apporté par son environnement. À certains égards, le management paraît si facile que chacun a l'impression de pouvoir réussir là où tant d'autre ont échoué. Or, en réalité, le management n'est pas facile. On attend des managers qu'ils soient compétents en Finances, en développement de produit, en marketing, en gestion de production, en informatique, etc. ils doivent être bon stratège, bon communicateur, bon négociateur. Imagination, énergie, passion, intelligence, sens morale, courage et ténacité sont aussi de rigueur pour assurer l'utilisation rationnelle des moyens de la société.

En outre, le leadership est un ensemble d'aptitudes et d'attitudes permettant d'influencer le comportement d'un individu ou d'un groupe en vue de l'amener à réaliser les objectifs visés. La fonction de leadership laissera une certaine marge de manœuvre à leurs collaborateurs, les feront participer aux processus de décision et s'efforceront de modeler les tâches et l'organisation de façon à encourager l'esprit d'initiative et l'engagement de chacun. Le leadership est important pour stimuler la motivation au travail des collaborateurs dans une entreprise. C'est pourquoi, les dirigeants des entreprises ont besoin de managers et de leaders pour exister et prospérer. Les dirigeants compétents dans le cadre des organisations doivent combiner les aptitudes de leadership et du management dans les rôles qu'ils développent afin de minimiser les risques qui pourraient nuire l'entreprise.

ANNEXES

Annexe I : Pyramides des besoins de Maslow.



Maslow était le premier à développer un modèle théorique qui propose une analyse des ressorts de la motivation. Il propose une théorie de hiérarchie des besoins qui apporte une réponse à la question : ***qui est ce qui motive?***

Maslow observe que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissante. Lorsqu'il arrive à ses fins, il trouve comme nouvelle motivation les désirs de satisfaire une nouvelle classe de besoin, et ainsi de suite jusqu'au sommet de la pyramide, celui du besoin de réalisation de soi.

Annexe II : Les douze commandements de la conduite des Ressources Humaines

- 1- Traiter autrui comme on aimerait soit même être traité.
- 2- Respecter la personnalité de chacun et sa dignité humaine. Considérer ses subordonnés non comme des « inférieurs » mais comme des « collaborateurs ». Ne pas asservir ni exploiter mais aider, conseiller et promouvoir. Non rabaisser mais **rehausser**.
- 3- Prendre les hommes comme ils sont mais non comme on s'imagine qu'il devrait être, ne pas attendre d'eux l'impossible. Accepter l'existence de faiblesses humaines tout en s'efforçant d'atténuer leur effet sans jouer le « redresseur de torts ».
- 4- S'intéresser aux autres sincèrement, avec bienveillance mais sans verser dans la compassion.
- 5- Traiter tout le monde individuellement. À cet effet :
 - s'attacher à connaître et **comprendre** ses collaborateurs,
 - se mettre à leur place, essayer de voir les choses aussi de leur point de vue,
 - **tenir compte des capacités**, des inclinations, du caractère et de la situation particulière de chacun, et « doser » ses interventions en conséquence.
- 6- Ne pas prêcher mais donner l'exemple.
- 7- Montrer et faire accepter le but commun.
- 8- **Etre strict** quant aux principes et **souple** quant à la forme.
- 9- User de ses pouvoirs avec économie, c'est-à-dire autant que possible :
 - **s'imposer de façon naturelle**, en vertu des autorités authentiques,
 - **ne pas susciter la crainte** mais l'estime,
 - ne pas imposer l'effort mais le provoquer,
 - ne pas « commander » mais informer, consulter, demander ou suggérer et « obtenir »,
 - ne pas « freiner » mais **stimuler**, entraîner, **enthousiasmer**, « animer »,
 - adopter pour commencer la manière aimable,
 - insister avant tout sur l'aspect positif des choses (ne pas déprécier mais « apprécier »),
 - ne pas tout exécuter ou décider soi-même mais faire confiance et « **déléguer** ».
- 10- Trancher avec assurance et netteté, et exiger avec fermeté :
 - Ne pas supporter passivement les manquements. **Savoir, au besoin, sanctionner**.
- 11- **Développer la collaboration**. Créer par une **attitude loyale** et équitable, un climat de confiance réciproque. « servir la cause » et inciter chacun à faire de même. Transformer le groupe en une « équipe », une véritable « communauté de travail ».
- 12- En cas de difficulté ou d'échec de la part des collaborateurs, rechercher toujours en premier lieu si l'on n'a pas commis soi-même la faute principale.

Annexe III : Quelques définitions nécessaires

Par définition, motivation, satisfaction et implication sont aisément employées comme synonyme même s'ils traduisent des nuances dans l'approche de la motivation au travail. Cette définition nous permettrons de situer plus précisément quand à leur sens.

- La motivation

D'après C. Lévy- Leboyer³⁴, la motivation au travail est « *un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix, faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, y consacrer l'énergie nécessaire* ».

À travers les multitudes définitions du concept de motivation, nous voyons se dégager toute une complexité pour cerner l'objectivité (partie extériorisée, conscientes, sue) et la subjectivité (partie intériorisée, de l'ordre de l'inconscient ou de l'issu) de l'homme. L'emprise managériale sur la motivation d'un collaborateur demeure donc modeste et réfléchie.

- L'implication au travail

Dans son livre au titre évocateur « le plaisir de travailler », M Thévenet³⁵ propose une définition de l'implication qui souligne la spécificité et la difficulté du concept. « *Par implication on attend, simplement, l'engagement, l'investissement des personnes, qui se caractérise par une identification de la personne. Elle s'implique dans une activité parce qu'elle se reconnaît. Elle s'implique parce que cette activité lui permet de mieux réconcilier la réalité à l'idéal qu'elle a d'elle-même. L'implication servira en faite à chercher et à caractériser les rapports que les personnes tissent avec leurs expériences de travail.* »

- La satisfaction au travail

D'après Locke³⁶, la satisfaction au travail est « *un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail* ». Finalement, la satisfaction au travail résulte de la convergence entre ce qu'une personne désire de son travail et ce qu'elle en retire, et dépend donc de sa perception.

³⁴ LEVY- LEBOYER C. (1998), « La motivation dans l'entreprise », Paris, Edition d'Organisation, PP. 24-41

³⁵ THEVENET M. (1998), « Le plaisir de travailler, favoriser l'implication des personnes », Paris, Editions d'Organisation P 07.

³⁶ ROUSSEL P. « Rémunération, Motivation et satisfaction au travail », Paris, Economica P12.

Au niveau de l'entreprise il faut donc distinguer les notions de politique, stratégie et tactique.

Politique :

Ce terme désigne les orientations globales, les objectifs généraux pris par les entreprises au regard de l'environnement dans lequel elles évoluent :

- La concurrence est-elle féroce ?
- Quelles sont les intérêts de la firme ?
- Quelles sont les capitaux nécessaires pour financer le développement, les investissements, etc. ?

Stratégie :

La stratégie sert à matérialiser les orientations de politique générale prises par l'entreprise. Au niveau stratégique, les objectifs doivent être définis clairement avant de procéder à la formulation indispensable des moyens matériels et humains à mettre en œuvre.

Tactique :

Il s'agit ici de la mise en œuvre, au jour le jour, des choix stratégiques. Les décisions tactiques correspondent en quelque sorte aux décisions de gestion courantes prises par l'entreprise.

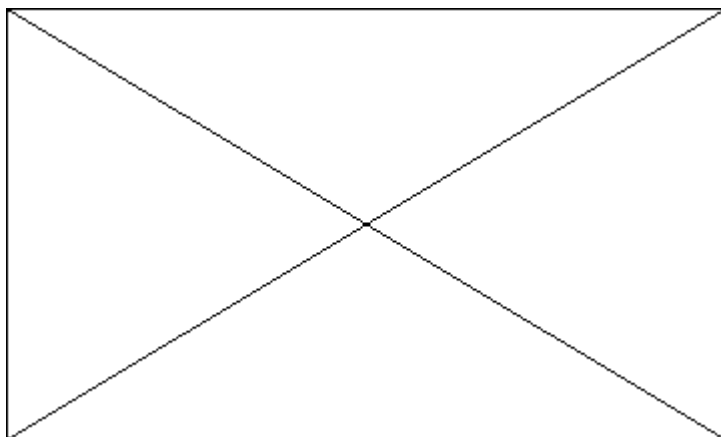
Par exemple :

- embaucher un collaborateur,
- assurer la maintenance du matériel,
- traiter les problèmes quotidiens,
- surveiller la qualité du système d'information.

Annexe IV : Questionnaire d'enquête

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

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



☒ Processus continu de collecte et d'analyse des données relatives aux indicateurs de performance qui vise à comparer le degré de succès des interventions pour le développement de l'entreprise, des partenariats ou des réformes de politiques par rapports aux résultats escomptés.

☒ Fonction de gestion continue qui vise en premier lieu à offrir aux administrateurs et aux principales parties prenantes une rétroaction régulière et des indications précoces sur les progrès ou l'absence de progrès dans l'obtention des résultats recherchés.

☒ Collecte des informations quantitatives et qualitatives sur des indicateurs préétablis pour mesurer les progrès réalisés dans la mise en œuvre des programmes et leur impact. Il contribue aussi à la prise des décisions permettant d'exécuter efficacement les programmes de travail de la société.

2- En se référant à votre expérience, Quelle sont les différentes styles de direction que vous connaissiez ?

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

2.1- Laquelle de ces styles de direction qualifier vous votre styles ? Pourquoi ?

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

2.2- D'après vous comment un manager dirige son entreprise ? Pourriez-vous nous définir ses points forts et son ses points faibles.

.....

POINTS FORTS	POINTS FAIBLES

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

.....

POINTS FORTS	POINTS FAIBLES

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

.....

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

4- D'après vos expériences, quels sont les dispositifs nécessaires permettant la prise de décision efficaces durant l'exploitation de votre société ?

.....

.....

.....

.....

.....

5- Un système de contrôle et de suivi est-il mis en place dans le projet dans lequel votre entreprise intervient ?

☒ Oui

☒ Non

- Si oui passez à la question suivante

- Si non pourquoi ?

.....

.....

.....

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

.....

.....

7- Avec quelle fréquence est-il réalisé ?

☒ Journalier

☒ Hebdomadaire

☒ Mensuel

☒ Trimestriel

8- D'après vous comment vos collaborateurs le prennent ?

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

10 – Pourquoi vous avez choisi ces méthodes ? Pensez vous que ces méthodes sont suffisant pour garantir un résultat annuel satisfaisant pour votre société? Expliquez- vous!

☒ Oui

☒ Oui, certainement

☒ Non pas suffisamment

☒ Pas du tout

.....

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

12- Parmi les formes d'évaluation ci-dessous, quelles sont celles que vous réalisez dans le cadre vos interventions ?

☒ Evaluation ex-ante

☒ Evaluation à terme

☒ Auto-évaluation

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	iii
TABLE DES MATIÈRES	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES ANNEXES	vi
INTRODUCTION.....	1

PREMIERE PARTIE : APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE, OUTILS D'ANALYSE ET DÉFINITION DES CONCEPTS 3

I.1 : APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE ET QUELQUES OUTILS THEORIQUES D'ANALYSE.....	4
I.1-1 : Approche méthodologique	5
I.1-2 : Quelques outils théoriques d'analyse.....	6
I.2 : LE CONCEPT DE LA STRATEGIE.....	15
I.2-1 : Stratégie, politique, programmes et méthodes d'exploitation.....	17
I.2.1-1 : Percevoir le moment opportun pour formuler la stratégie	17
I.2.1-2: Les différents types des stratégies existants.....	19
I.2-2 : Prise de décision	21
I.2.2-1 : Les étapes nécessaires pour une prise de décision adéquate.....	21
I.2.2-2 : Les différentes catégories de décisions dans l'entreprise	23

DEUXIEME PARTIE : ÉTUDE DES COMPETANCES DIRECTIONNELLES ET GESTION DE SON ÉVOLUTION DISCONTINUE..... 29

II.1 : COMPETANCES DIRECTIONNELLES	29
II.1-1 : Les différents types de style de direction possible	31

II.1.1-1 : Le style directif d'un manager	33
II.1.1-2 : Le style directif d'un leader	37
II.1-2 : Les résultats d'enquêtes et Discussions entre sa confrontation avec ceux des attendus	40
II.1.2-1 : Promouvoir un comportement directif favorisant la motivation de ses collaborateurs	50
II.1.2-2 : Potentiel motivateur	53
II.2 : RECOMMANDATION GENERALE	56
II.2.1 : Les équilibres nécessaires pour arriver à une prise de décision efficace.	56
II.2-2 : Adoption d'un style de direction approprié face au problème	61
II.2.2-1 : Récompense au mérite pour motiver	62
II.2.2-2 : Planification des ressources humaines.....	63
II.2.2-3 : Formation et gestion de carrière	64
CONCLUSION.....	66
Annexe I : Pyramides des besoins de Maslow.	I
Annexe II : Les douze commandements de la conduite des Ressources Humaines.....	II
Annexe III : Quelques définitions nécessaires.....	III
Annexe IV : Questionnaire d'enquête.....	V

BIBLIOGRAPHIE

- **IGOR ANSOFF.H.** (1979) « Strategic Management » Macmillan, Londres, P.05, 28
- **SLOAN. A. P.** (1966) « mes années à l général Motors » Paris, Editions hommes et techniques, pp 25-32
- **CHANDLER .A .D.** (1962) « Strategy and structure», Cambridge, Jr, M.I.T. p 06 et p 109.
- **IGOR ANSOFF .H.** (1986) « Competitive Strategy Analysis on the personnel computer, the journal of business strategy », Londres, hiver 1986, Vol 06, PP 28-36.
- **IGOR ANSOFF H.** (1989) « stratégie du développement de l'entreprise : une approche Méthodologique du management stratégique dans le dernier quart du XX^{ème} siècle », traduit par Bernadette Hou, révisée par Marie Waquet, Paris, les éditions d'organisation, P 86 ;
- La gazette Lu &Vu, « Compétences de base d'un manager », édition du 24mai au 6juin 2006, P 03. <http://www.references.be>
- **SIMON. H. A.** (1960) « The new sciences of Management Decision», New York, Harper & Row, P 42, 43.
- **A.N.C.E.** (Agence Nationale pour la Création de l'Entreprise), (1990), « Créer ou Entreprendre une Entreprise », édition A.N.C.E, 545 pages, P 157.
- **FRANK RIBOUD**, « le leadership », Harvard Business Review, Nouveaux horizons, PP 22-25. <http://drhautrement.com/wp-content/uploadd/2008-11/leadership-et-autorité.pdf>, 214 pages.
- **DENNIS C. KINLAW**, (1997) « Manuel de formation des jeunes au leadership », guide CONFEJES, inspiré de ; « Adieu Patron, bonjour Coach » promouvoir l'engagement et améliorer la performance, Montréal, Canada, les Editions transcontinentales, PP 17-18. <http://www.confejes.org>,
- **RONALD A. HEIFETZ et DONALD L. LAURIE**, (2008) « Le leadership en tant que travail », in FRANK RIBOUD, (2008) « le leadership », Harvard Business Review, Nouveaux horizons, P 166. <http://drhautrement.com/wp-content/uploadd/2008-11/leadership-et-autorité.pdf>
- **MINTZBERG .H.** (1982) « Structure et dynamique des organisations », Paris, Editions d'organisation, P 45. http://www.profecogest.com/economie_entreprise.html
- **LEVY- LEBOYER C.** (1998) « la motivation dans l'entreprise », Paris, Edition d'Organisation, PP. 24-41

- **THEVENET M.** (1998) « le plaisir de travailler, favoriser l'implication des personnes », Paris, Editions d'Organisation P 07.
- **ROUSSEL P.** « Rémunération, Motivation et satisfaction au travail », Paris, Economica P12.
- **SYLVIE L, KARINE R, DELPHINE S, ADELINE W, OLIVIER B, JONATHAN P,** « Les fiches de synthèses de la G.R.H », Module d'initiation, D.E.S.S Management des ressources Humaines, Université des sciences et technologies de Lille, 59655 Villeneuve d'Ascq Cedex, <http://www.dessmrh.org>. PP. 74-78.
- **MARTORY & CROZET**, Gestion des Ressources Humaines, Editions Nathan, 1988
- **STEPHANE BALLAND, ANNE MARIE BOUVIER**, (2008), « Management des entreprise », Dunod, Paris, P. 27.

WEBOGRAPHIE

- <http://www.references.be>
- <http://www.confejes.org>
- <http://www.dessmrh.org>
- <http://www.surfeco21.com/?p=1585> cours économie management
- <http://123business-fr.com/analysePEST.aspx>
- http://fr.wikipedia.org/wiki/Analyse_PEST
- http://www.cata.ca/files/PDF/Resource_Centres/hightech/elearning/Partie3-Strategie-DynamiqueDesMarches.pdf
- www.managementtoday.co.uk
- <http://drhautrement.com/wp-content/uploadd/2008-11/leadership-et-autorité.pdf>
- <http://www.b2b-marketing.fr/1-5-forces-de-porter.php>
- [www.qse-france.com/article/analyse-swot-ffom - France](http://www.qse-france.com/article/analyse-swot-ffom-France)
- Charles M. Farkas et Suzy Wetlaufer, (2008) « comment les PDG dirigent », www.managementtoday.co.uk
- http://www.profecogest.com/ conomie_entreprise.html

Nom : ANDRINIAINA

Prénom : Lydien Sihanaka

Thème : « Vers un management stratégique plus efficace, accroître le rendement de ses ressources pour mieux réussir son entreprise ».

Nombre de page : 90

Nombre de tableau : 13

Nombre de figure : 03

Nombres des annexes : 04

Résumé

Les problèmes qui se posent aujourd'hui aux entreprises sont de relever des défis adaptatifs. Le changement apporté par l'environnement rend les tâches de direction de plus en plus difficile. C'est pourquoi la nécessité d'une planification stratégique bien fondée s'impose pour les chefs afin qu'ils prennent de la hauteur par rapport à leurs problèmes quotidiens d'une part, et leur permette de saisir les opportunités intéressantes face à leur exploitation d'autre part. En règle générale, grâce à leurs fonctions, les dirigeants devraient avoir la capacité de susciter chez leurs collaborateurs un dévouement particulier, un enthousiasme au travail et des efforts qu'ils n'auraient pas fait sous l'autorité d'un autre afin de bénéficier le maximum de rendement. Arriver à motiver ses collaborateurs au travail est un processus complexe qui demande beaucoup de précaution. Cette activité fait intervenir des dimensions individuelles (image de soi, ambition....) et des caractéristiques de l'organisation (contenu des tâches, ambiance de travail,...) tout en tenant compte des différences de capacités qui existent entre les personnels ressources.

Mots clés : Politique, stratégie, tactiques, management, leadership, défis, adaptation.

Encadré par : RAKOTO DAVID Olivaniaina

Nom : ANDRINIAINA

Prénom : Lydien Sihanaka

Thème : « Vers un management stratégique plus efficace, accroître le rendement de ses ressources pour mieux réussir son entreprise ».

Nombre de page : 90

Nombre de tableau : 13

Nombre de figure : 03

Nombres des annexes : 04

Summary

Nowadays, adaptive challenges are the problems companies are facing. The change in the environment makes management tasks more difficult. That is why, the need for a well-founded strategic planning is necessary for the head to take the height in relation to their daily problems on the one hand, and, to allow them to capture interesting opportunities facing to their exploitation on the other hand. In general, through their duties, the leaders should have the ability to inspire in their employees a particular dedication, enthusiasm for the work and efforts that they would not done under the another authority in order to benefit the maximum of performance. To manage and to motivate employees to work is a complex process that requires great care. This activity involves individual dimensions (self- image, ambition...) and characteristics of the organization (job content, working atmosphere) taking into account the capacity between personal resources.

Mots clés : Politique, stratégie, tactiques, management, leadership, défis, adaptation.

Encadré par : RAKOTO DAVID Olivaniaina