



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

.....
FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION
ET DE SOCIOLOGIE

DEPARTEMENT DE GESTION

MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION



OPTION : Management et Administration d'Entreprises

La culture d'entreprise au service du style de management pour une meilleure performance

Cas de : Group Média Madagascar (GMM)

Collège Privée Sainte Thérèse (CPST)

Présenté par : ANDRY Toni

Sous l'encadrement de : Madame ANDRIANALY Saholiarimanana

Professeur d'Université

Directeur du Centre d'Etudes et de Recherches en Gestion (CERG)

Année Universitaire : 2012-2013

Session : décembre 2013



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

**FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION
ET DE SOCIOLOGIE**

DEPARTEMENT DE GESTION

MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION



OPTION : Management et Administration d'Entreprises

La culture d'entreprise au service du style de management pour une meilleure performance

Cas de : Group Média Madagascar (GMM)

Collège Privée Sainte Thérèse (CPST)

Présenté par : ANDRY Toni

Sous l'encadrement de : Madame ANDRIANALY Saholiarimanana

Professeur d'Université

Directeur du Centre d'Etudes et de Recherches en Gestion (CERG)

Année Universitaire : 2012-2013

Date de soutenance: 18 décembre 2013

Remerciements

GLOIRE à notre SEIGNEUR et SAUVEUR JESUS CHRIST qui nous a assistés et sans qui nous n'aurions jamais eu la force de faire ce mémoire.

Nos remerciements à :

- Monsieur RAMANOELINA Armand René Panja, Professeur titulaire et Président de l'Université d'Antananarivo
- Monsieur RAKOTO DAVID Olivaniaina, Maître de conférences et Doyen de la Faculté des Droits, Economie, Gestion et Sociologie (DEGS)
- Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier, Docteur en Gestion, Maître de conférences et Chef de département de la filière Gestion.

Toute notre reconnaissance et notre gratitude reviennent à Madame la Professeur ANDRIANALY Saholiarimanana, Professeur d'Université et Directeur du Centre d' Etudes et de Recherches en Gestion, notre encadreur pédagogique, pour ses précieux conseils combinés avec ses directives générales, nous ayant permis de rédiger avec objectivité le livre.

Il nous incombe également de remercier le corps enseignant pour ces longues années passées à l'Université et le savoir qu'il nous a inculqué.

Nos plus vifs remerciements à Monsieur ANDRIANASOLO Mahery, Directeur du Group Média Madagascar (GMM) ainsi que Madame RAZAFINDRIAKA Lantsoa Frederica, Directrice du Collège Privée Sainte Thérèse (CPST) et tout leur personnel respectif pour l'accueil chaleureux dont ils nous ont fait preuve et l'octroi des réponses dont nous avons besoin.

Enfin nous exprimons nos sincères remerciements à tous ceux qui, de près ou de loin, nous ont soutenus et ont contribué à l'élaboration de ce travail de mémoire.

Sommaire

REMERCIEMENTS.....	i
SOMMAIRE.....	ii
LISTE DES ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES FIGURES ET LISTE DES TABLEAUX.....	iv
INTRODUCTION.....	1
Partie I : Matériels et méthodes	7
Chapitre 1 : Matériels utilisés.....	8
Section 1: Description de la zone d'études	8
Section 1: Outils employés.....	11
Section 2: Théories sur le thème	14
Chapitre 2 : Méthodes adoptées	20
Section 1: Sources de données	20
Section 2: Analyse et traitements	24
Partie II : RESULTATS	28
Chapitre 1 : Choix de management et motivation.....	29
Section 1: GMM : Equipe motivée	29
Section 2: CPST: Management non stimulant	34
Chapitre 2 : Impact sur l'efficacité.....	38
Section 1: GMM : Combinaison performante.....	38
Section 2: CPST : Efficacité remise en question.....	40
Partie III : Discussion et Recommandations.....	44
Chapitre 1 : Discussion	45
Section 1: Analyse comparative	45
Section 2: Diagnostic SWOT	50
Chapitre 2 : Recommandations	57
Section 1: Propositions d'amélioration	57
Section 2: Modèle « Leader-Serviteur »	61
CONCLUSION.....	65
BIBLIOGRAPHIE.....	v
WEBOGRAPHIE.....	vi
LISTE DES ANNEXES.....	viii
TABLE DES MATIERES.....	xix

LISTE DES ABREVIATIONS

BEPC	: Brevet d'Etudes du Premier Cycle
CEPE	: Certificat d'Etudes Primaires et Elémentaires
CPST	: Collège Privé Sainte Thérèse
DN/EPM	: Direction Nationale des Etablissements Privés de Madagascar
GE	: Guide d'entretien
GMM	: Group Media Madagascar
HDD	: High Data Disk
ISBN	: International Standard Book Number
ISSN	: International Standard Serial Number
LCAG	: Learned-Christensen-Andrews-Guth
MAC	: Manuel des Acteurs de Communication
NTIC	: Nouvelles Technologies d'Information et de Communication
PME	: Petites et Moyennes Entreprises
QE	: Questionnaire d'enquête
SWOT	: Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats
USB	: Universal Serial Bus

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Organigramme GMM	29
Figure 2 : Importance de l'implication dans la prise de décision	31
Figure 3 : Répartition des âges selon le sexe GMM	32
Figure 4 : Organigramme CPST.....	34
Figure 5 : Age des enseignants/institutrices CPST	41
Figure 6 : Style Leader-serviteur.....	62
Figure 7 : Style Classique.....	62

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Satisfaction salariale en rapport au travail fourni selon le poste occupé.....	30
Tableau 2 : Moyens de progression du personnel	31
Tableau 3 : Répartition suivant le niveau et la durée du service.....	36
Tableau 4 : Sociabilité S de GMM.....	38
Tableau 5 : Solidarité T de GMM	39
Tableau 6 : considération du supérieur hiérarchique à chaque niveau.....	41
Tableau 7 : Taux de réussite CPST 2013	42
Tableau 8 : Priorité des employés face au choix de l'entreprise CPST	43

INTRODUCTION

La vie en entreprise est souvent la principale cause d'inquiétudes et de stress chez les employés de nos jours¹. Les exigences en matière de performances financières sont en train de prendre implacablement le dessus dans toutes les entreprises, peu importe leur envergure² remettant ainsi en cause les capacités des managers actuels³. Le cas de l'amiante vers l'année 1940 chez Manville tuant des milliers de personnes et causant la disparition de la firme démontre les effets de la minimisation, voire même de l'indifférence des dirigeants vis à vis d'un élément crucial que touche une entité composée d'hommes et de femmes ; l'aspect humain⁴. En effet, comme le dit si bien Thomas Teal (1996) dans « La dimension humaine du Management », « Le management n'est pas une série de tâches mécaniques mais un ensemble de contacts humains ». En d'autres termes, le Management d'entreprise est par-dessus tout une affaire d'hommes, selon toujours cet auteur. Il est relatif aux efforts de persuasion des subordonnés de la part du dirigeant, sans les contraindre, à les intégrer dans les actions menées par l'entreprise pour atteindre les objectifs. Bertrand Collomb ajoute même que l'art de persuader les autres est l'aspect le plus important et le plus difficile du management.

Aussi, ce concept implique-t-elle deux types de relation d'hommes en organisation, la relation dirigeant-dirigé et la relation entre employés de même niveau hiérarchique faisant toutes les deux l'objet de l'analyse du style de management en entreprise⁵. Toutefois, malgré le pouvoir détenu et la possibilité pour les managers de naviguer entre différents styles de direction selon la structure adoptée ou selon le niveau de compétence de ses agents⁶, l'environnement évolutif actuel dans lequel se trouvent les entreprises exige de leur part la considération d'un autre élément important dans une optique d'efficacité c'est-à-dire la culture d'entreprise⁷, mais qui peut constituer un moteur ou un blocage dans le développement organisationnel de l'entreprise suivant le degré d'appréciation de la culture par l'ensemble des acteurs de l'entité. Des études effectuées par Rob Goffee et Gareth Jones(1996) auprès de quatre entreprises étrangères⁸ ont montré l'impact plus ou moins positif du seul niveau de

¹ Cas de l'employé de BRINKS qui s'est suicidé en 2013 suite à une dépression au travail.

² « Dans les affaires, beaucoup de gens se font piéger en croyant que faire de l'argent est le principal but de la vie. » Rick Boxx, Vaincre les Géants du lieu de travail, « Lu& Vu » N°30, p.4

³ THOMAS Teal (1996), « La dimension humaine du management », Leadership et management, p.144

⁴ Au XX^e siècle, les Managers de Manville refusaient purement et simplement d'admettre les preuves disponibles dès les années 1940 dans l'aveuglement de l'industrie.

⁵ Olivier Meier(2001), Management Interculturel, Dunod Paris 2013, p.5

⁶ Etude effectuée par le Cabinet BAUD, « Comment reconnaître son style de management préférentiel ? », p.1

⁷ Olivier Meier(2001), Management Interculturel, Dunod Paris 2013, p.5

⁸ Unilever, Mastiff Wear, British-Borneo Petroleum Syndicate et University Business School.

sociabilité et de solidarité entre les employés sur leurs résultats respectifs, deux valeurs déterminantes dans l'atteinte des objectifs établis⁹

Cependant, en dépit de toutes les recherches et les travaux effectués sur le thème de la culture d'entreprise, sa faible utilisation se fait encore sentir aujourd'hui, tant en théorie, dans les différentes disciplines de gestion, qu'en pratique, au sein des entreprises elles-mêmes¹⁰. Les dirigeants d'entreprise tendent toujours à aller vers l'impératif du profit financier aux moyens d'exigences fortes en compétences techniques qu'ils en oublient les réactions possibles des acteurs. Tel est le cas de nombreuses entreprises qui ont eu du mal à se relever après une tentative de fusion ou de réorganisation dans un objectif de maximisation du profit et qui se sont confrontées à un choc culturel conséquent au niveau des employés causant ainsi plus de coûts aux entreprises que de bénéfice¹¹. Selon Oona Stock, une actionnaire de l'Entreprise SECOR, « la culture d'une organisation est unique, il y a soixante à quatre-vingt pour cent des objectifs qui sont fixés lors d'une fusion ou d'une acquisition qui ne sont pas atteints, justement à cause d'une mauvaise image des cultures organisationnelles des deux entreprises à fusionner ¹² ». En ce qui concerne les qualités d'un vrai manager, les critères sont nombreux mais selon le Président Directeur Général du groupe DANONE, c'est avant tout la capacité de prendre en compte au même niveau les hommes et les objectifs économiques¹³. La prise en compte des hommes suppose essentiellement les efforts du manager favorisant les facteurs de satisfaction chez les employés et qui les font accomplir volontairement le travail.

Or, la réalité est tout autre si l'on considère plusieurs entreprises Malgaches dont les dirigeants n'ont même pas égard à l'état de santé de leurs employés aux heures de travail et ces derniers meurent même d'une chute de vingt mètres sur des pilonnes suite à une sous-alimentation aigüe¹⁴. Aussi, l'efficacité du manager réside-t-elle dans sa capacité à réunir plusieurs individus à caractères souvent hétérogènes au sein d'une même équipe à travers sa manière de faire, de communiquer¹⁵ et de faire vivre la culture dans l'intérêt de son

⁹ -Rob Goffee&Gareth Jones(1996), Quel est le ciment de l'entreprise ?, Réédition 96605, p.4

¹⁰ ERIC Delavallée, Culture d'entreprise : La contribution de Herbert Simon, IAE de Paris (Université Paris 1 ; Panthéon-Sorbonne) – GREGOR 1995-01

¹¹ Cas de British Broadcasting Corporation dirigée par John Birt qui a négocié une transition inconfortable en tentant de s'orienter vers l'efficacité et la productivité par de stricts standards de performances et qui a vu partir plusieurs de ses employés.

¹² Propos recueilli lors d'une interview sur le site www.generationinc.com

¹³ Franck Riboud, PDG du Groupe DANONE, Paris, Août 1999 :cf. «Leadership et Management »

¹⁴ Cas d'une entreprise anonyme de construction sise dans la capitale.

¹⁵ Cabinet BAUD, «Comment reconnaître son style de management préférentiel?», p.1

organisation. La force de l'entreprise se trouvera ainsi dans sa personnalité qui est plus ou moins forgée à travers le management du dirigeant.

De ces faits relatés, le présent travail étudiera la relation qui existe entre le style de management du dirigeant et la culture d'entreprise, que nous avons reformulée sous le thème suivant : «La culture d'entreprise au service du style de management pour une meilleure performance». Trois notions sont ici mises en avant et qui doivent toutes être prises au sérieux de par leur importance dans la raison d'être d'une entreprise, notamment la pérennité et le développement¹⁶. L'étude de ces trois paramètres touche essentiellement le facteur humain, qui est non seulement la ressource capitale et la plus valable de l'entreprise¹⁷ mais aussi le principal responsable de la situation sociale, environnementale et des conditions de vies dans le terrain de jeu des entreprises, c'est-à-dire le monde¹⁸. Dans cette optique, un ou plusieurs types de relations devront être envisagés et établis par les managers avec leurs subordonnés ; c'est ici qu'intervient la notion de style de management. Ce concept se définit comme une réponse adaptée et nécessaire pour optimiser l'énergie, générer de l'engagement et obtenir ainsi les meilleurs résultats de la part de ses collaborateurs¹⁹. Il concerne particulièrement l'appréciation de l'autorité, des sources de pouvoir au sein de l'entreprise et la manière dont les managers exercent ce pouvoir dans ses relations avec les membres de l'organisation appelée aussi style de direction²⁰.

En ce qui concerne la culture d'entreprise, elle est le seul élément qui renforce l'identité du groupe²¹ de par son omniprésence dans l'entité. En effet, Elliot Jaques (1972) définit la culture d'entreprise comme « son mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins partagé par tous ses membres, qui doit être appris et accepté, au moins en partie, par les nouveaux membres ». L'identification et la prise en compte de cette culture au niveau du management procurera au dirigeant d'entreprise une maîtrise de son organisation dans les actions visant la performance attendue²². De ces faits, le présent thème peut faciliter la compréhension de l'étroite relation qui existe entre les différents paramètres mis en exergue.

¹⁶ Propos de Jean-Paul BAILLY, Président du groupe La Poste, in « Comment accroître la performance par un meilleur management », Pangloss n°35, Mai 2005.

¹⁷ Javier Fernández Aguado : « Management par la valeur », Mind Value, p.2

¹⁸ Principes bibliques du Management, Partie 1, p.31

¹⁹ Cabinet BAUD, « Comment reconnaître son style de management préférentiel ? », p.1

²⁰ Définition de Stéphane Gozé, Thème 6 « La direction de l'organisation » Chapitre 2, Terminale STG-Management, 30/10/06

²¹ Rob Goffee & Gareth Jones (1996), « Quel est le ciment de l'entreprise ? », « Le Management des Hommes » Réédition 96605, p.3

²² Mobiliser les ressources humaines, Chapitre 8 « Culture d'entreprise et implication du personnel », p.112

Il peut également aider les parties prenantes dans l'entreprise à comprendre les difficultés managériales dans l'effort de persuasion de chacun à atteindre les objectifs établis²³. L'analyse de la culture d'entreprise est indispensable à la réflexion stratégique de toute entreprise et permet ainsi de prendre des décisions adaptées à leur mode de fonctionnement²⁴. Pour la performance, sa conception fut rendue floue par plusieurs firmes puisqu'elle est souvent focalisée sur le profit financier étant donné la grande pression concurrentielle qui régit l'environnement mouvant de l'entreprise²⁵. Pourtant, la performance est une notion vaste qui touche plusieurs domaines de l'entreprise tels que social, financier, productif ou environnemental²⁶. Elle tourne toujours autour de deux axes, à savoir l'efficacité et l'efficience²⁷. Le premier axe correspond à l'atteinte des objectifs fixés et le second se définit comme une efficacité à moindre coût²⁸.

Ainsi, le thème étudié nous incite-t-il à poser la problématique suivante : « Dans quelle mesure la performance de l'entreprise dépend-elle du style de management des dirigeants et de sa culture ? ». Cette interrogation nous permettra de mieux cerner le problème de la relation existante entre la complexité de l'élément humain et son implication dans la poursuite des objectifs communs fixés en entreprise.

Par le biais des réponses que nous allons apporter à cette problématique, ce travail contribuera à l'amélioration du système managérial et de la vie sociale de la population active en entreprises. Au niveau même des entreprises étudiées, nous allons renforcer l'esprit d'entreprise à travers l'analyse du style de management de leur dirigeant et de la culture qui y est adoptée. Un bon manager pourra, en effet, développer l'esprit de créativité ou de combativité chez ses employés en les inspirant à travers ses caractères de leader²⁹. Notre autre objectif est de pouvoir recadrer la valeur du « succès » au niveau des ressources humaines. Des employés soudés et un ou des dirigeants exemplaires engendreront un esprit de corps et donc une faible perte d'énergie dans le management et la communication³⁰.

²³ Rob Goffee & Gareth Jones (1996), « Quel est le ciment de l'entreprise ? », « Le Management des Hommes » Réédition 96605, p.8

²⁴ Cours théorique de Management Stratégique AU 2011/2012

²⁵ Bertrand Collomb, Président Directeur Général de Lafarge, Paris Mai 2000 cf. Préface-le Management des Hommes

²⁶ J. Sterling Livingston (1996): « Pygmalion et Management », « Le Management des Hommes », p.53

²⁷ Cours de Cas intégré de Management 4^{ème} Année, Université d'Antananarivo, A.U 2011-2012

²⁸ Cours de Contrôle Managérial 4^{ème} Année, Université d'Antananarivo, A.U 2011-2012

²⁹ John H. WARTON, Jr : Esprits d'entreprise : Investir pour de grands retours missionnaires au 21^{ème} siècle ; « Avantages de s'engager dans les affaires comme mission », p.5

³⁰ Daniel Held (1999) : « Le succès par la Culture d'entreprise » édition, PME Juin 99, p.2

Pour cela, deux hypothèses sont avancées et feront l'objet d'une vérification tout au long de ce travail. La première suppose que le choix du style de management et de la culture instaurée conditionne la motivation de chaque acteur dans le travail. Quant à la deuxième hypothèse, elle met en avant que le style de direction du manager fidèlement appliqué et marié à des valeurs mises en pratique par les employés impacte sur l'efficacité de leur travail.

A partir de la vérification des hypothèses avancées et de l'analyse des résultats, nous voudrions qu'à l'issue de ce travail de recherche, nous puissions fournir une étude de niveau stratégique participant au développement organisationnel et économique des entreprises. Cela sera aussi appuyé par un modèle d'association pratique du style de management et de la culture d'entreprise résultant des recherches personnelles et sur lequel les managers en difficulté ou en quête de changement pourront s'appuyer en vue d'une amélioration de la situation de leurs entreprises respectives.

Afin de réaliser ce travail de recherche, nous avons renforcé nos connaissances théoriques acquises pendant les cours en salle par la collecte de données auprès de diverses sources, notamment à travers la recherche documentaire et la consultation des sites internet consacrés au thème étudié ou ayant un impact sur le sujet. Ces premières nous ont inculqué un avant goût de l'état d'esprit managérial indispensable à tout travail en la matière. Des informations théoriques consolidant notre connaissance et des informations sur le thème en pratique ont été tirées de ces documentations, ces approches nous ont permis d'élargir notre vision sur le monde des entreprises à travers les nombreuses situations d'organisation observées.

Puis, des visites en entreprises ont été effectuées afin de vérifier les hypothèses que nous avons précédemment annoncées et ainsi répondre à la problématique qu'a suscitée le thème. Pour cela, nous avons visité les locaux de deux organisations, à savoir l'entreprise Group Media Madagascar, dont l'activité est la vente de matériels Média, de service Média tel que la régie publicitaire ou la pige publicitaire et le Collège Privé Sainte Thérèse qui œuvre dans l'enseignement primaire et secondaire. Ce choix d'entreprises s'explique par l'application d'un style de management et l'existence d'une culture assez prépondérante en leur sein. En outre, l'effectif faible et attrayant des employés de chaque entité nous a vivement motivés permettant ainsi une exhaustivité dans les approches. Une autre raison de ce choix est la différence de leurs activités rendant intéressant l'étude de l'animation de chaque personnel et des dispositifs mis en place pour leur implication dans le travail. Nous avons procédé à des

entretiens semi-directifs avec les hauts responsables de chaque entreprise et des enquêtes auprès de leur personnel afin de collecter les informations nécessaires à l'étude. L'entretien semi-directif a été opté car il permet une qualité d'informations conséquente dans les résultats à analyser et une suite logique des idées dans la prise de notes grâce notamment au questionnaire préétabli utilisé comme un guide d'entretien. Concernant l'analyse des informations recueillies auprès des entreprises étudiées, la méthode employée est le modèle LCAG ou méthode d'analyse SWOT. La plupart des auteurs et des praticiens dans le domaine de la science en Gestion s'accordent à considérer cette approche analytique comme la phase préalable à toute résolution de problème, à toute prise de décisions et notamment à l'élaboration d'un modèle³¹.

Dans le but d'éclaircir au mieux le travail de recherche, nous allons le scinder en trois parties distinctes. Premièrement, nous allons exposer la méthodologie de la recherche englobant à la fois les matériels utilisés et les méthodes adoptées lors de l'élaboration du présent travail où nous parlerons en détails de la démarche générale susmentionnée et des théories importantes sur les trois notions étudiées. Deuxièmement, il sera question des résultats obtenus chez GROUP MEDIA MADAGASCAR et le Collège Privé concernant la culture d'entreprise et le style de management qui y sont pratiqués ainsi que les impacts de ces éléments sur la motivation et l'efficacité des employés travaillant au sein des deux entreprises. Et troisièmement, nous procéderons au diagnostic SWOT des deux organisations pour connaître leurs forces ainsi que leurs opportunités et en détecter les défaillances et/ou les menaces potentielles mais qui sera précédé d'une analyse comparative au niveau des deux aspects mis en exergue. Cette analyse sera enfin suivie des propositions d'amélioration débouchant sur un modèle de combinaison possible, dont l'efficacité est aujourd'hui renommée, de la culture d'entreprise avec le style de management du dirigeant.

³¹ Cours de d'Etudes du marché en Marketing, Année Universitaire 2009-2010

Partie I : MATÉRIELS ET MÉTHODES

Effectuer une étude touchant le monde des entreprises est un travail de recherche scientifique de longue haleine. En effet, malgré le domaine dans lequel on fait l'étude c'est-à-dire le domaine du comportement de l'homme dans l'organisation qui peut susciter bien des débats en ce qui concerne sa nature scientifique, il n'en reste pas moins que c'est une science. Le « ton scientifique » peut, entre autre, être trouvé dans la manière de communiquer et de rédiger le travail que ce soit un simple rapport d'étude ou un travail de diplôme (mémoire, thèse de doctorat...) ³².

A travers les démarches entreprises durant l'étude, les résultats obtenus et relatés dans ce travail peuvent être retrouvés si ces premières sont fidèlement reprises par d'autres chercheurs ou étudiants. Cette première partie aura donc pour but de permettre aux lecteurs un éventuel test de reproductibilité de la recherche, si besoin est, et de s'assurer plus ou moins de la validité des informations qui y sont utilisées. Elle a notamment pour but de décrire tous les détails possibles du travail réalisé et lui donnera ainsi de la valeur et étudiera sa crédibilité. Aussi, se reposera-t-elle sur deux chapitres concernant les matériels employés au cours de l'étude et les méthodes qui ont servi dans les différents niveaux du travail.

³²Professeur Buttler, A. (2002). *Comment rédige un rapport ou une publicatio scientifique*. Université de Franche-Comté: Laboratoire de Chrono-écologie-CNRS/6565, p.2

Chapitre 1 : Matériels utilisés

Pour mener à bien l'étude, nous nous sommes munis de différents matériels dans toutes les étapes de la recherche, de la problématique jusqu'à l'analyse des résultats. Ce chapitre décrit chaque outil nécessaire au travail et expose les informations importantes à la compréhension du thème. De ce fait, dans les trois sections qui vont suivre, nous allons d'abord décrire les zones où l'on a effectué les études de cas, donner ensuite les informations utiles sur les outils proprement dits et enfin fournir au lecteur les notions primordiales à l'étude de « La culture au service du style de management pour une meilleure performance ».

Section 1: Description de la zone d'études

Dans notre cas, la zone d'études comprend deux entreprises distinctes de part leurs activités et qui marquent leurs empreintes dans les domaines où elles exercent. Cette section a ainsi pour objectif de nous familiariser avec chaque organisation en exposant généralement les renseignements les concernant ainsi que leur métier. Nous allons voir en premier lieu l'entreprise Group Media Madagascar et en second lieu le Collège Privé Sainte Thérèse.

1.1 Group Media Madagascar (GMM)

Nous allons d'abord identifier le profil de l'entreprise et ensuite les activités exercées.

1.1.1 Généralités sur l'entreprise

Créée en 2008 par Monsieur ANDRIANASOLO Mahery, actuel Directeur Général, Group Média Madagascar ou GMM est une Société Anonyme maîtrisant l'environnement média de Madagascar, de la capitale Antananarivo, aux quatre coins de la Grande Île. Elle est répertoriée dans le Manuel des Acteurs de Communication (MAC), outil indispensable de tout décideur, Directeurs Marketing et/ou Responsable de Communication et événementiel de toute entreprise œuvrant dans l'Océan Indien. Avec un effectif de quinze (15) employés, la société est classée dans la catégorie des Petites et Moyennes Entreprises ou PME.

Chaque année, GMM enregistre un chiffre d'affaires allant de 2 à 2,5 Milliards d'Ariary et en cinq années d'existence, elle reste le leader dans le marché média de la Grande Ile en détenant les 35% de part de marché dans l'achat d'espace média global. L'entreprise dispose de deux locaux dont le siège situé au Lot II K 13 Bis Antaninandro-Antananarivo et un studio destiné à une partie de son activité se trouvant en centre ville. Group Media Madagascar a pour vision de fédérer les métiers de la communication média existants ou non dans la Grande Ile. Elle s'est donnée comme mission de conseiller les entreprises sur les stratégies média à

appliquer et d'optimiser ainsi le budget de communication alloué par les entreprises clientes ou les particuliers.

1.1.2 Activités exercées

Le cœur du métier de Group Media Madagascar est l'achat d'espace média qui se base sur les conseils et stratégies en communication média. Faciliter les démarches des entreprises clientes, ayant la volonté d'améliorer leur image auprès de leurs clients à travers les médias classiques ou mass media, est le but de cette activité. Elle veut, en fait, se positionner en tant qu'expert et spécialiste de l'achat média et maintenir ainsi le leadership sur ce marché en mobilisant ses équipes composées essentiellement de planificateurs média, de stratégestes média et d'acheteurs/vendeurs média. Cette activité consiste à offrir des agences en communication ou des annonceurs directs, plusieurs solutions de communication média spécialement adaptées aux besoins et objectifs de chaque client. Ces dernières sont en outre composées de stratégies média affinées, d'une étude de Mix média adapté et d'un Plan média assorti aux demandes pour faire bénéficier au maximum les clients d'une économie dans leur investissement en communication média.

L'entreprise dispose également d'une régie publicitaire pour appuyer les équipes commerciales des médias en quête de plus de performance dans leurs activités principales. Pour ce faire, elle prend en charge la vente de leurs espaces publicitaires. Chaque support (Radios, Télévisions, Presse écrite, Digital) pourra mettre en avant le tunnel publicitaire qu'il souhaite commercialiser et maîtriser ainsi chaque écran. Entre autre, GMM peut aussi conseiller ces médias sur la réorientation ou l'amélioration de leur support ou tout simplement leur audit en fonction de leurs objectifs ou de leurs besoins commerciaux et institutionnels.

Un des objectifs de Group Media pour cette année 2013 est de faire connaître à ses clients la partie « Pige publicitaire » de son activité qui est la nouvelle structure de suivi et de contrôle des insertions publicitaires mise en place par la firme. Cette opération sert principalement à aider les annonceurs à mieux cerner les décalages entre les ordres de commande et les insertions effectives dans les différents tunnels publicitaires des principales chaînes et stations de la capitale. Elle peut ainsi servir d'outil d'aide à la décision et fournir une bonne connaissance de l'environnement média.

1.2 Collège Privé Sainte Thérèse (CPST)

Pour comprendre la situation interne relationnelle de cette entité, nous allons jeter un coup d'œil à son passé et avoir un aperçu de son organisation générale actuelle.

1.2.1 Historique du Collège

Célébrant en 2015 ses 60 ans d'existence, le collège est une organisation familiale ayant connu bien des évolutions pour arriver à un stade de maturité importante. Tout a commencé le 30 Août 1955, ouverture de l'école Sainte Thérèse à Ambohijanahary. Fondée et dirigée par feu RAZAFITRIMO Geneviève, l'école ne disposait que d'un petit local familial comme salle de classe et comptait environ 25 élèves ayant des niveaux différents. Le 12 Mai 1960, elle s'est déplacée au Lot III M 33 C Ouest Ambohijanahary où elle siège jusqu'à aujourd'hui. En ces temps-là, elle ne disposait toujours que d'une seule classe mais a vu l'effectif de ses élèves doubler.

L'école a ensuite pu agrandir son territoire le 15 Mars 1971 grâce à sa capacité d'autofinancement et à des aides venant de l'extérieur. Elle a, de ce fait, saisi l'opportunité de pouvoir ouvrir les classes petites et moyennes sections jusqu'aux Cours Moyens de niveau 2 ou CM2 (7è). Après la mort de la Directrice, en Septembre 1984, son gendre feu RAZAFINDRIAKA Michel Marie lui a succédé. Pourtant, ce bouleversement n'a pas ébranlé l'avenir de l'entité, au contraire l'efficacité de son travail et l'image qu'elle s'est formée lui a finalement permis de monter au niveau secondaire, d'où l'appellation actuelle, Collège Privé Sainte Thérèse. En Avril 2011, RAZAFINDRIAKA Lantosoa Frédérica pris la direction du Collège suite au décès de son père.

1.2.2 Organisation Générale

L'établissement est membre de la Direction Nationale de l'Enseignement Privé de Madagascar ou DN/EPM³³ et a pour mission de promouvoir l'éducation et l'enseignement des enfants Malagasy. A part la poursuite d'un maximum de résultats dans son métier c'est-à-dire faire sortir des élèves brillants chaque année, la Direction du collège veut accomplir sa mission non dans le but d'améliorer son image mais d'abord de transmettre aux élèves le désir de grandir dans la sagesse et dans la connaissance.

Le Collège Privé Sainte Thérèse compte aujourd'hui 507 élèves³⁴ répartis dans 18 salles de Classe. Il dispose également d'une salle d'informatique, d'une salle de travaux manuels, d'une buvette accompagnée d'une cantine, de trois bureaux et d'une grande aire de jeux pour les élèves. En ce qui concerne le corps enseignant, l'établissement emploie en tout 35 personnes dont 15 Enseignants sont affectés au niveau secondaire, 9 au niveau primaire et 7 institutrices au niveau préscolaire. Ce corps est complété par un surveillant, également

³³ Organisation légale recensant tous les établissements d'enseignement privé de la Grande Ile

³⁴ En 2012 : le collège enseignait à 450 élèves.

enseignant, une responsable Administrative ou « économe », et évidemment la Directrice de l'établissement³⁵.

A travers ces informations, nous pouvons comprendre l'importance et le poids de chaque entité dans leur domaine d'activité respectif et donner ainsi plus de sens à l'étude que nous allons mener sur les effets de la culture adoptée et du style de management au niveau de la performance. Cette pertinence réside aussi dans la qualité des outils de recherche utilisés.

Section 1: Outils employés

Le travail de mémoire a nécessité la mobilisation des ressources matérielles indispensables pour pouvoir fournir des résultats valables. Deux types d'outils distincts de par leur mode d'emploi ont été employés durant la recherche faisant l'objet de cette section et que sont les outils de collecte de données et des outils de traitement de données.

1.1 Outils de collecte des données

Essentiellement, il s'agit ici des outils physiquement manipulables pour les recueils d'information.

1.1.1 Outils théoriques

Longtemps cités comme références, les théories représentent l'une des principales sources d'informations pour un travail de recherche. Dans notre cas ce sont:

- *Les cours théoriques en salle*: donnés durant nos études universitaires et qui concernent plus précisément les cours centrés sur le style managérial et culturel en entreprises.

Nous pouvons citer entre autre les cours de Principes et Techniques de Management, les Cas Intégrés de Management, le Management Stratégique ou les cours d'Organisation. Ce sont aussi les cours dans lesquels nous avons trouvé des informations importantes expliquant certaines méthodes d'analyse et démarches à adopter dans l'élaboration du travail, à savoir les cours de Méthodologie, de Contrôle Managérial, et d'Etudes de Marché en Marketing.

- *Les ouvrages d'auteurs* : ou de chercheurs renommés dans le domaine du Management et de la Culture d'entreprise tels que Maurice Thévenet ou Rensis Likert. Leurs apports en précision et en informations supplémentaires ont fait de ces outils théoriques des passages obligés pour nous. Ces ouvrages résultent des années de recherches et d'expériences vécues par leurs auteurs nous procurant des théories solides sur lesquelles on peut s'appuyer. Ils nous

³⁵ Cf. Figure 4

ont ainsi donné une occasion d'approfondir au maximum les théories apprises durant les cours en salle et offrir par conséquent un travail riche en qualité d'information.

- *Les revues de presse et des articles* : parus soit en ligne soit dans les publications périodiques de la capitale centrée sur plusieurs cas d'entreprises et de situations d'organisation en termes de relations entre acteurs en entreprises et le mode de vie qui s'y mène. Nous pouvons citer principalement le Magazine « Lu&Vu » qui nous a octroyés des informations précieuses dans l'analyse des résultats obtenus chez les entreprises visitées.

1.1.2 Appareils pratiques

Plusieurs matériels que l'on pourrait qualifier de banals mais qui ont représenté nos principaux supports d'informations ont été utilisés :

- Le *téléphone cellulaire* nous a permis de contacter les principaux responsables des entreprises à étudier et de recueillir les informations supplémentaires utiles. Cet outil est le plus efficace dans les cas de besoins en données communicables oralement et nous a fait bénéficier d'un gain de temps précieux dans la collecte des données.

- Le « *papier-crayon* » : a été d'une grande aide pour nous car il a permis de noter les observations lors des visites en entreprises et les réponses fournies au cours des entretiens avec les premiers responsables. Notons cependant qu'il présente quelques limites telles que l'impossibilité de recueillir de manière exhaustive les données fournies par l'interlocuteur.

- Les *disques amovibles USB.2 et HDD USB*³⁶ : ont servi pour le stockage, la duplication et le déplacement à volonté des informations collectées sous forme de fichiers en cas de risques de pertes de données (infections de virus, défaillances techniques, coupure électrique).

1.2 Outils de traitement des données

De nature différente aux précédents, les outils suivants sont des logiciels indispensables à notre recherche.

1.2.1 Logiciel Sphinx

C'est un logiciel créé par le « Sphinx Développement » permettant de faire des études à la fois qualitatives et quantitatives³⁷ telles les enquêtes et les entretiens. Sphinx est composé d'une suite de trois logiciels ayant chacun leurs propres capacités de traitement et se distinguent par leurs degrés d'ouverture à des données externes³⁸. Cependant nous avons eu en notre possession la version d'évaluation du logiciel qui est le « *Sphinx Plus²* ». Il nous a

³⁶ Appelées communément et respectivement : Flash disk et disque dure externe.

³⁷ Philippe Wanlin, « L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretien : une comparaison entre les méthodes manuelles et l'utilisation de logiciel »

³⁸ « Sphinx Primo », « Sphinx Plus² » et « Sphinx Lexica » Support d'initiation au logiciel Sphinx.

permis de concevoir les questionnaires, de collecter les réponses puis de les traiter selon nos besoins. Le logiciel intègre également des techniques d'analyse multidimensionnelle avancées (analyse factorielle, typologie,...) et permet d'analyser tout fichier contenant des nombres et/ou du texte quel que soit son origine.

Il présente certaines limites au niveau de l'exportation des fichiers enregistrés mais est tout de même satisfaisant si l'on parle de la qualité et de la rapidité du traitement des données. En effet, le « Sphinx Plus² » nous a fait gagner beaucoup de temps dans les analyses qui ont nécessité des calculs spécifiques tels que les coefficients de liaison entre les différentes variables³⁹ dont il offre aussi la possibilité de faire.

1.2.2 Autres matériels de traitement

Le logiciel *Microsoft Office Word 2007* représente notre outil de saisie, de mise en forme et d'impression des résultats par excellence. Il permet de présenter les informations déjà traitées et analysées sous leur forme finale pour être évaluées. Cet outil est facile à manier grâce à la présentation étudiée de ses différentes fonctionnalités et riche en options comme l'affichage, l'insertion ou la mise en forme. Microsoft Office Word 2007 offre en plus une possible importation de fichiers venant du Sphinx Plus² dans l'élaboration des questionnaires ou l'affichage des analyses effectuées.

Le *Microsoft Encarta 2009* dans sa version 16.0.0.1117 : nous a permis avant tout d'accéder à un dictionnaire pour pouvoir saisir le sens de certains termes employés dans les ouvrages ou dans les revues par exemple. A part cela, Encarta offre une collection de plusieurs logiciels permettant de s'orienter question Sciences sociales, techniques ou penseurs célèbres entrant dans le sujet que nous traitons.

1.3 Questionnaires Guides

Ce dernier type d'outil est mis à part de par le fait que son contenu représente la base des résultats obtenus. Le questionnaire est une série de questions écrites qui est soumise à une ou plusieurs personnes⁴⁰ dans le but de leur soutirer des informations sur un sujet donné. Dans notre cas, nous avons eu besoin d'élaborer deux types de questionnaires.

1.3.1 Questionnaire d'enquête (QE)

Les enquêtes effectuées auprès de chaque personnel des deux entreprises ont nécessité la confection d'un questionnaire composé de 58 questions en tout⁴¹ et divisé en deux parties :

³⁹ Cf. Coefficient de liaison Chapitre 2

⁴⁰ Définition donnée par Microsoft Encarta 2009.

⁴¹ Cf. Annexe N°2

- la première (48 questions) interroge le répondant sur sa vie en entreprise, ses relations avec son supérieur hiérarchique et ses collègues, leurs avis sur les conditions de travail, leurs états d'esprit par rapport à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

- la deuxième (10 questions) concerne son profil dans l'entité.

Ce type de questionnaire contient à la fois des questions de type fermé avec des possibilités de réponses uniques, multiples ou à échelle de valeur, de type ouvert donnant une liberté de réponse à l'interviewé et de type numérique pour insérer un nombre (effectif du personnel). L'importance de l'utilisation du questionnaire a résidé premièrement dans le fait qu'il a suscité l'intérêt des personnes interrogées. Il nous a permis un enchaînement logique des réponses, du plus général au plus particulier pour les mettre en confiance, s'assurer de la cohérence des réponses vérifier ainsi leurs crédibilités.

1.3.2 Guide d'entretien (GE)

Le guide d'entretien destiné aux dirigeants⁴² comporte 60 questions au total contenu en trois pages et réparties suivant trois thèmes à savoir : le style de management qu'ils appliquent au sein de leurs entreprises respectives (26 questions), la culture de l'entreprise (26 questions) et la performance qu'ils y perçoivent (7 questions). Toutes les questions qui y sont posées sont de type ouvertes sauf deux groupes (sociabilité et solidarité), fermées à échelle.

Son usage comme d'un guide durant les entretiens semi-directifs auprès des hauts responsables de chaque entité nous a permis d'obtenir des réponses relatant les impacts de la culture de chaque organisation considérée dans leur style de management sur leur performance organisationnelle.

L'utilisation de ces différents outils a hautement contribué à l'accomplissement de la présente étude de la recherche de la problématique jusqu'à la finalisation du travail en passant par la collecte des données brutes auprès de nos différentes sources d'informations.

Section 2: Théories sur le thème

Après avoir détaillé les caractéristiques des outils indispensables à l'accomplissement de cette recherche, nous allons relater les théories importantes qui ont suscité l'intérêt de ce thème. Cette section se subdivisera en trois sous-sections dont les objectifs respectifs sont de nous rappeler les notions fondamentales concernant le style de management, la culture d'entreprise et la performance en entreprise.

⁴² Cf. Annexe n°1

2.1 Style de Management

Trois approches théoriques seront essentiellement exposées.

2.1.1 Définition et intérêts

Il existe une grande tendance chez les personnes à confondre la notion de style de management avec d'autres termes tels que le leadership ou le style de commandement. Pourtant cette notion se réfère à la manifestation visible, opérationnelle de l'idéologie partagée par les dirigeants c'est-à-dire les croyances, les normes et les valeurs quant à ce qui est préférable pour l'entreprise⁴³. Elle correspond aux aptitudes fondamentales des dirigeants envers le risque, la flexibilité organisationnelle, le degré de participation du personnel à la prise de décision et en matière d'autorité et de gestion des conflits afin d'orienter leurs acteurs vers la performance visée.

Le style de management mise alors sur tous les aspects touchant les ressources humaines pour atteindre les objectifs de l'entreprise. En effet, la prise en compte à la fois des parties prenantes et des objectifs à atteindre constitue le principal défi pour un manager. La capacité des dirigeants à réunir les différentes personnalités qu'ils rencontrent autour d'objectifs communs peut être remise en question en cas d'échec organisationnel ou autre défaillances liées à la mobilisation des ressources humaines. Cette hétérogénéité des personnalités représente, par conséquent, le facteur interne à l'entreprise qui doit le plus motiver le dirigeant à appliquer un style de management adapté pour répondre à l'impératif des résultats.

2.1.2 Aspects

Le style de management relève de deux aspects fondamentaux : les sources de pouvoir et le style de direction proprement dit⁴⁴.

Les *sources de pouvoir* se réfèrent à l'origine du facteur qui fait agir le personnel en entreprise. Tout d'abord, la nature du dirigeant peut influencer les réactions internes à l'organisation, c'est-à-dire le fait qu'il soit dirigeant-proprétaire ou dirigeant-mandataire. Ensuite, selon l'auteur Max WEBER, il existe une distinction fondamentale entre autorité et pouvoir du dirigeant. Effectivement le pouvoir est la capacité à forcer l'obéissance aux ordres qui peut alors supposer un système de sanction et qu'en sens inverse l'autorité fait observer volontairement les ordres. En se posant donc la question de légitimité du pouvoir, l'auteur distingue deux sources de pouvoir à savoir le *pouvoir charismatique* fondé sur la personnalité

⁴³ Cours de Principes et Techniques de Management 4^e Année 2011-2012

⁴⁴ Cours de Cas intégré en Management 4^e Année 2011-2012

du dirigeant et sur les croyances et le *pouvoir traditionnel* fondé sur les règles, sur les usages et qui détermine le pouvoir légitime ou pouvoir rationnel-légal⁴⁵.

Ainsi, selon toujours cet auteur, un pouvoir sans autorité n'est-il pas généralement efficient.

Le *style de direction*, quant à lui correspond à la façon dont le dirigeant exerce son pouvoir pour établir les relations avec ses subordonnés. Il se rapporte souvent à la notion de *leadership* se définissant comme une influence interpersonnelle exercée dans une situation donnée et dirigée par un processus de communication vers l'atteinte d'un but spécifique⁴⁶. Nombreux sont les auteurs qui ont fait des recherches sur le style de leadership tels que Rensis Likert avec ses quatre styles de commandement (autoritaire, paternaliste, consultatif et participatif) ou Kurt Lewin et ses trois modes d'exercice du leadership (autoritaire, démocratique et laisser-faire). Cependant, il n'existe pas de référent idéal dans lequel le manager doit s'enfermer mais l'application de tel ou tel style dépend de la situation à affronter et du degré de maturité de ses collaborateurs ou de ses subordonnés.

On retrouve encore ici un autre dilemme pour le manager qui doit en permanence jouer sur tous les registres : être présent sans être pesant, être un homme de délégation sans être laxiste, être disponible sans être éparpillé, être déterminé sans être dirigiste, être soi-même sans être impulsif...⁴⁷

2.2 Culture d'entreprise

Outil essentiel au style de management, la notion de culture, dans entité, doit être bien étudiée pour une meilleure compréhension de l'attitude humaine en organisation.

2.2.1 Origines et définitions

On attribue l'origine de la formule « culture d'entreprise » à Elliot Jacques, du Tavistock Institute de Londres⁴⁸. C'est dans les années 80 que la notion a connu le plus de succès à travers les multiples travaux qui lui ont été consacrés⁴⁹. Le terme de culture a connu son sens dans les champs des sciences de l'organisation et de gestion à travers le fait que l'entreprise est un système social où plusieurs personnes interagissent et adoptent ainsi au fur et à mesure certains comportements. En effet, il existe des effets importants des facteurs externes à l'entreprise sur les relations entretenues entre ses agents tels que la culture du pays dans lequel se trouve l'entreprise, les personnalités même de chaque agent ou les impacts de son environnement de proximité (politique, concurrence...) sur les actions à mener. Ainsi la

⁴⁵ G. Lécivain, Management des organisations et Stratégies.

⁴⁶ Cours de Principes et Techniques de Management 4^e Année 2011-2012

⁴⁷ Cabinet BAUD, « Comment reconnaître son style de management préférentiel ? », p.1

⁴⁸ Cours en ligne, « Mobiliser les ressources humaines », Culture d'entreprise et Implication du personnel. p.108

⁴⁹ ERIC Delavallée, Culture d'entreprise : La contribution de Herbert Simon, IAE de Paris– GREGOR 1995-01

« personnalité de base » de l'organisation se formera-t-elle à travers l'apprentissage culturel qui intègre ses agents dans la vie interne qu'ils doivent mener d'où le nom de culture d'entreprise. Il n'existe donc pas de culture d'entreprise sans histoire de l'entreprise⁵⁰.

J.Marshall et A.McLean entendent « la culture organisationnelle en un ensemble de traditions, de valeurs, de règles, de croyances et d'attitudes qui créent un cadre permanent de référence pour tout ce que l'on pense et fait dans cette organisation »⁵¹. L'auteur Maurice Thévenet (1993) continue sur le fait que la culture d'entreprise renvoie à « un ensemble de références partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés dans l'entreprise ; la culture est ce qui unifie l'entreprise et qui la distingue des autres ». Le professeur Geert Hofstede accentue l'influence de la culture nationale en identifiant la culture d'entreprise comme « des programmations de la mentalité collective » et va de ce fait définir cette identité à travers quatre dimensions universelles⁵² :

- la *distance hiérarchique* entre le dirigeant et les subordonnés,
- le *contrôle de l'incertitude* : la manière d'aborder le risque (à prendre ou à éviter) et le temps (un objectif ou un moyen),
- l'*individualisme* : le degré d'indépendance et de liberté que peuvent revendiquer les membres d'une société et souvent caractérisé par la forte corrélation avec la richesse du pays
- l'importance accordée à la *masculinité* (valeurs de réussite et de possession) ou à la *féminité* (environnement social ou entraide).

2.2.2 Caractéristiques et Composantes

La culture d'entreprise est présente partout dans l'organisation depuis les traits matériels (tangibles, normatifs) jusqu'aux traits immatériels (psychologiques, psychosociaux, représentatifs et temporels). Les caractéristiques de la culture servent à « photographier » les entreprises, pour pouvoir faire leur diagnostic et ainsi les identifier. Etudier les composantes d'une culture revient à s'intéresser aux faits sur lesquels elle a laissé des traces dans la vie de l'entreprise⁵³. Ce sont : *la tradition* englobant à la fois son histoire, ses héros et les mythes qui y subsistent. Connaître ses éléments nous fait comprendre les différentes phases d'évolution, le choix des activités et les bases inculquées à l'ensemble de l'entreprise :

- *le métier* de l'entreprise qui se réfère aux éléments constitutifs du cœur de l'entreprise et les références acquises par l'entreprise dans son activité.

⁵⁰ Annie-Claude Coze & Yvan POTIN, Cours en ligne sur « La culture d'entreprise », 2005-2006

⁵¹ **Susanne Zimmermann**, « Culture d'entreprise – Style de direction et Succès de l'entreprise », Le Monde Economique

⁵² **G.Lécrivain**, des ressources en management des organisations et en marketing ; managmarket.com, p.14

⁵³ Cf. Annexe 8

- *les valeurs* de l'entreprise qui découlent de ses expériences vécues. On distingue les valeurs déclarées dans les documents officiels ou les discours, les valeurs apparentes dans le choix de « ce que l'on estime être une réussite » et les valeurs opérationnelles retrouvées dans certaines procédures de gestion, d'évaluation budgétaire...

- *les rituels* qui, selon Moscovici⁵⁴ sont définis comme les activités systématiques et programmées dans la compagnie se manifestant dans les attitudes, tant verbales que gestuelles et s'exprimant au travers de repas ou de célébrations particulières.

- *les symboles* reflétés par la tenue vestimentaire, la *signalétique*, le mobilier ou les logos.

2.3 La performance

Raison d'être de l'application d'un style managérial et de la considération de la culture d'entreprise, la performance est cependant une notion très relative de par son étendue et sa conception.

2.3.1 Conception et indicateurs

Chaque individu qui s'y intéresse l'utilise selon l'angle d'attaque qui lui est propre. Pour MARMUSE (1997), « la » performance n'existe pas. Il s'agit en fait d'une notion contingente et multidimensionnelle mais nécessaire pour évaluer toute décision prise au sein de l'organisation⁵⁵. Ce concept s'articule essentiellement sur deux axes principaux c'est à dire l'efficacité et l'efficience qui se défini par l'atteinte des objectifs fixés à moindre coût⁵⁶.

LENZ (1981) affirme que la performance est un construit mais en ce qui concerne les indicateurs permettant de la mesurer, les avis sont très diversifiés. Ainsi, pour MILLER et TOULOUSE (1986) ces indicateurs correspondent à la stratégie menée, la structure adoptée, le style de décision ou de direction appliqué et la personnalité des dirigeants.

Selon BOULIANE, GUINDON et MORIN (1996), un des quatre critères d'analyse de la performance organisationnelle est la valeur des ressources humaines, avec comme indicateur la mobilisation, le développement personnel, le rendement et le climat social; et enfin la légitimité de l'organisation se matérialisant par la satisfaction des bailleurs de fonds, de la clientèle, des organismes régulateurs et de la communauté⁵⁷. Cependant il faut noter que la performance est intimement liée à la motivation du personnel au travail.

⁵⁴ Directeur d'études à l'Ecole des hautes études en sciences sociales et Directeur du Laboratoire Européen de Psychologie Sociale à la Maison des sciences de l'homme à Paris.

⁵⁵ Mesure de la performance globale : <http://193.51.90.226/cahiers/per-berland.pdf>, 09/10/2013

⁵⁶ Cours de Cas intégré de Management 4è Année 2011-2012.

⁵⁷ Mesure de la performance globale : <http://193.51.90.226/cahiers/per-berland.pdf>, 09/10/2013

2.3.2 Notion sur la motivation

La motivation des salariés est un concept complexe qui établit un lien entre les performances individuelles, la performance collective et la performance de l'entreprise. Elle est devenue une préoccupation centrale dans le management des entreprises et des organisations en général⁵⁸. C'est un état psychologique lié à une situation qui détermine la manière vive, active dont une personne fonctionne⁵⁹. Dans les organisations de travail, elle est liée en premier lieu aux facteurs de personnalité de la personne, par exemple ses attitudes envers elle-même et envers le travail, à ses centres de développement personnel, d'implication et d'intérêt. En second lieu, elle dépend du contenu du travail : signification, diversité des tâches, responsabilités, retour d'information, reconnaissance et évolution de carrière. En troisième lieu, elle est influencée par des facteurs sociaux tels que le leadership, l'atmosphère de travail, les normes de groupe et autres conditions de travail comme le salaire et la sécurité de l'emploi. La motivation varie aussi selon les différents groupes d'âge et en fonction des différents objectifs de développement qu'une personne se fixe au cours de sa vie.

⁵⁸ « La motivation et l'implication des salariés », [http://www.sabbar.fr/sabbar/La motivation et l'implication des salariés.htm](http://www.sabbar.fr/sabbar/La%20motivation%20et%20l%27implication%20des%20salari%C3%A9s.htm), consulté le 19 Septembre 2013.

⁵⁹ Anne FREDERIKSEN, «Management et motivation du personnel», 34è Congrès de la FIH, Revue Hospitalière de France, N°505 Juillet-Août 2005

Chapitre 2 : Méthodes adoptées

Mobiliser les ressources matérielles dans un travail de recherche requiert des méthodes efficaces non seulement pour minimiser les dépenses mais surtout pour obtenir les meilleurs résultats possibles. Ces méthodes feront ainsi l'objet de ce second chapitre. Nous y donnerons les manières détaillées avec lesquelles nous avons pu réaliser l'étude. Ce chapitre se divisera en trois sections qui parleront respectivement de la méthode de collecte des données, de celle de leurs traitements et sera conclu par les difficultés que nous avons rencontrées au cours de l'étude.

Section 1: Sources de données

Il existe plusieurs sources lorsqu'il s'agit de collecter des données pour un travail de recherche. L'objectif de cette première section est d'explicitier les différentes approches entreprises pour le recueil d'informations. Nous allons voir en premier lieu la méthode de documentation, ensuite les approches sur terrains et enfin la méthode de collaboration.

1.1 Recherche documentaire

La documentation écrite et les autres types de documentation sont nos sources de données externes et secondaires c'est-à-dire des données provenant de l'extérieur des entreprises étudiées (sauf le site web de l'entreprise GROUP MEDIA) et collectées par d'autres personnes mais que l'on a pu se procurer suivant nos besoins et nos moyens⁶⁰.

1.1.1 Documentation écrite

Ce type de méthode de collecte est notre principale source de données. Elle mobilise le moins de ressources possible et est de ce fait la moins coûteuse de toutes. Avant de nous engager dans d'autres types de recherche plus onéreuse et plus spécifique, nous avons d'abord consulté nos cours théoriques concernant l'importance de la prise en compte de la culture dans le style de management des entreprises. Ensuite nous avons appuyé cette recherche théorique par la quête d'ouvrages et d'articles centrés sur le renforcement de la valeur du « succès » au niveau du personnel ou sur les méthodes d'analyse et de traitement des données. Soulignons qu'à travers la documentation écrite, nous avons pu trouver plusieurs types d'ouvrage intéressant ayant une valeur académique et/ou portant les codifications ISBN ou ISSN mais aussi des documents écrits anonymes ou non codifiés qui nous ont été d'une grande aide dans notre quête d'informations.

⁶⁰ Cours d'Etude de Marché en Marketing 2^{ème} Année, 2009-2010

A part cela, nous avons aussi effectué une documentation en ligne c'est-à-dire la consultation de documents publiés sur le réseau des réseaux. Les informations qui y ont récoltées se rapportent essentiellement sur des écrits relatant des cas d'entreprises, des cours théoriques publiés gratuitement par les internautes et des textes écrits par des hauts responsables ou encore des consultants en management d'entreprises.

1.1.2 Autres sources de documentation

S'agissant des autres sources de documentation, nous avons saisi les opportunités qu'offrent aujourd'hui les Nouvelles Technologies d'Information et de Communication ou NTIC pour pouvoir transmettre et recueillir des données. En effet, nous avons pu télécharger des enregistrements audio-visuels faits par des professeurs de statistiques (pour les techniques d'enquêtes), de management (concernant le style de management et la culture) ainsi que des consultants en management (ex : Oona Stock).

1.2 Etude sur terrain

Ces méthodes représentent nos sources de données internes primaires puisqu'elles nous ont permis de collecter les informations concernant les entreprises étudiées, par nos efforts personnels.

1.2.1 .Entretiens

L'entretien est classé parmi les techniques d'études qualitatives dans un sens où, selon Fernand Bouquerel (1974), il sert à trouver le « pourquoi aux faits :ce que pensent les gens réellement, ce qu'ils font réellement, ce qu'ils voudraient qu'on pense qu'ils font ou qu'ils pensent ».

Nous avons effectué trois entretiens en tout. Le premier est de type libre ou non-directif fait auprès d'un cadre d'une entreprise de construction qui a voulu resté anonyme. L'interview a été faite à son lieu de travail avec une durée de 1h 30min et dans une atmosphère agréable de confiance mutuelle. Nous lui avons tout simplement soumis notre thème et il a tout de suite développé ses idées à travers ses expériences acquises au sein de son entreprise et les réalités dans le pays en ce qui concerne le niveau de vie et le comportement des Malagasy en entreprise. Les informations qui ont été récoltées nous ont apporté une grande aide dans l'analyse du modèle d'association du style de management et de la culture qui sera traité plus tard dans le travail.

Le deuxième entretien s'est déroulé le 20 septembre 2013 avec le Directeur Général de Group Media Madagascar au siège de la firme. La technique employée a été de type semi-

directif individuel du fait du temps imparti soit 1h 45min et de la qualité des données que nous avons eu besoin pour le traitement des réponses au problème posé et la vérification des hypothèses avancées. L'ambiance a été légèrement tendue non à cause de notre présence sur les lieux mais par l'effet du volume d'activités qui a pesé sur les épaules de l'entreprise⁶¹. Cependant la qualité des informations communiquées n'a pas été influencée par cette situation car l'interviewé s'est senti plus à l'aise au fur et à mesure de l'enchaînement des questions grâce à des approches personnelles telles que des encouragements ou des petites blagues non embarrassantes.

Concernant le troisième entretien effectué au sein du Collège Privé Sainte Thérèse avec la Directrice, il s'est déroulé le 23 octobre 2013 durant 1h 15min. L'entrevue a été de type semi-directif individuel et accompli à l'aide du guide d'entretien. Notons cependant la présence d'une autre personne externe à l'établissement (également enseignante) mais proche de l'interviewée. Dans le jargon des études qualitatives, ce type de personne est appelé « personne parasite » du fait qu'elle est souvent intervenu dans les réponses de l'interrogée sans pour autant discréditer la valeur des informations fournies par la Directrice. En effet, cette dernière a toujours voulu renforcer ses idées au cours de l'entretien et offert ainsi un supplément d'informations très utiles à notre étude.

Néanmoins, nous avons pu avoir d'autres entretiens auprès d'autres employés des deux entités notamment la Responsable Financier de GMM, le surveillant et une institutrice du Collège qui se sont vraiment mis à notre disposition pour d'autres questions non contenues dans le questionnaire guide et auxquelles ils ont pu donner des réponses satisfaisantes. Les données collectées à travers ces quatre derniers entretiens ont essentiellement contribué à la présentation des résultats du travail et à leur analyse. Pour la saisie des informations recueillies durant ces entretiens, nous avons utilisé la technique du « papier-crayon » faute de moyens financiers et matériels.

1.2.2 Enquêtes exhaustive

L'enquête est une technique quantitative de collecte de données qui nous a permis répondre à la question « combien » de personnes agissent de telle ou telle manière ou pensent comme ceci ou cela en ce qui concerne leur vie dans l'organisation où elles se trouvent grâce aux questionnaires que nous avons nous-mêmes conçus.

Nous avons recouru à la méthode exhaustive appelée également recensement car la taille de la population à étudier a permis de questionner toutes les personnes qui travaillent

⁶¹ Activités en hausse conséquente par la gestion de la communication média durant le dernier trimestre.

dans chaque entreprise. Les enquêtes effectuées sont aussi classées parmi les méthodes dites «ad hoc» se rapportant au fait qu'elles ont été faites ponctuellement pour répondre à une question précise relative aux entreprises⁶² ; dans notre cas c'est l'interrogation sur la portée de la culture considérée par le style de management des dirigeants sur la performance de leurs organisations. C'est durant ces enquêtes que nous avons utilisé le questionnaire destiné au personnel composé essentiellement de 58 questions mais auxquelles des aveux et des remarques personnels de quelques employés se sont ajoutés.

Pour l'enquête effectuée auprès du collège, nous avons recouvert les 35 employés dont 15 ont été interrogés en face à face et le reste par la remise des questionnaires au surveillant le 11 octobre 2013. Parmi les 35 personnes interrogées, seul un employé n'a pas retourné son questionnaire à cause de son emploi du temps qui ne correspondait pas du tout à notre disponibilité. Cela n'a pourtant pas eu d'incidence sur les résultats obtenus auprès de l'ensemble du personnel du collège. Le corps enseignant de l'établissement a ainsi eu un délai d'une semaine pour pouvoir répondre avec assurance aux questions auxquelles il a été soumis.

Le questionnaire destiné au personnel de GMM, quant à lui a été administré par correspondance le 09 Octobre 2013 à cause de l'emploi du temps très chargé de l'entreprise durant le dernier trimestre, haute saison de ses activités. Cependant, le Directeur Général de la firme s'est personnellement chargé du contrôle de l'administration et du retour d'au moins 12 questionnaires parmi les 15 envoyés. Ainsi, nous avons pu récolter 11 questionnaires contribuant largement à la vérification de nos deux hypothèses.

1.2.3 Observation non participative

La dénomination « non participative » signifie que l'observation a été faite au sein des entités étudiées sans avoir pris part à leurs activités professionnelles quotidiennes. Aussi, les descentes sur terrain ont-elles permis l'examen attentif de chaque geste, objet, signalétique, manifestations visibles ou ressentie de la culture de chaque organisation. Elles ont entre autre donné la possibilité de noter les quelques remarques observées sur les relations entretenues par les employés entre eux-mêmes et leurs supérieurs hiérarchiques.

Cette technique présente les résultats d'une manière plus ou moins objective en fonction du temps passé au sein de l'entreprise et la quantité d'objets ou de faits remarquables.

Notons que nous avons passé en tout 6 heures dans l'entreprise Group Media Madagascar et 16 heures au sein du Collège Privé Sainte Thérèse pendant lesquelles nous avons pu observer

⁶² Cours d'Etudes de marché en Marketing 2^e Année 2009-2010

différents faits et gestes corroborant ou contredisant les réponses aux questions que nous avons posées durant les entretiens et dans les questionnaires d'enquêtes.

Les études sur terrain se sont ainsi révélées fructueuses vu la qualité des réponses (sincérité, confiance et disponibilité des interrogés) et leur quantité suffisante pour l'élaboration du travail. Nous n'avons pas eu de préférence sur la succession des études qualitatives et quantitatives dite « Quali-Quant », puisque l'entretien auprès du Directeur Général de GMM a été fait avant l'enquête de son personnel alors que l'enquête du corps enseignant du Collège Privé a précédé l'interview de la Directrice et espacé par les entrevues du surveillant et de l'institutrice.

1.3 Collaboration avec d'autres collègues

Elle fait partie des sources de données externes de seconde main et consiste à des échanges avec un ou plusieurs étudiants. Le niveau d'entraide entretenu ne s'est pas limité à la transmission réciproque de documents utiles mais s'est étendu jusqu'au traitement des informations voire même à la rédaction du travail. En effet, nous avons collaboré avec certains étudiants dont les thèmes de recherches se sont aussi basés sur la culture d'entreprise afin de formuler ensemble des questions communes à intégrer dans nos questionnaires mais qui sont liées au renforcement de l'esprit d'entreprise au niveau des parties prenantes⁶³. Cette approche nous a procuré un gain de temps considérable autant dans la collecte de données théoriques que dans le traitement au travers les logiciels déjà énumérés.

Section 2: Analyse et traitements

Nous verrons dans cette section les méthodes de traitement et d'analyse des informations que nous avons employées lors du travail de recherche. Elle sera subdivisée en deux parties qui parleront premièrement de l'utilisation de chaque outil de traitement et deuxièmement de la description du modèle d'analyse des deux entreprises.

2.1 Méthode de traitement

Ici, nous allons aborder la façon dont le logiciel de base, les formules ont été utilisées.

2.1.1 Sphinx : outil phare

Signalons tout d'abord que nous avons créé un fichier sphinx pour chaque entreprise, ceci afin de pouvoir les analyser séparément. Après que tous les questionnaires ont été retournés par chaque entreprise, nous avons saisi une par une les réponses de chaque employé

⁶³ Question n°40,42 (Cf. Annexe 1) et questions n°8, 9, 10, 11, 19 (Cf. Annexe 2)

dans le logiciel par le volet « collectes des réponses ». Le volet « traitement » nous a ensuite permis d'effectuer automatiquement le dépouillement des questionnaires c'est-à-dire le tri des réponses, qui ont pu être traduites en pourcentage, et les analyses possibles à faire.

Nous avons relevé les modalités de réponses les plus choisies mais qui nous ont le plus intéressé dans les résultats à afficher grâce à l'option « Tableaux à plats » telles que les réponses relatives à la satisfaction des employés à propos de leur salaire. Le logiciel peut les afficher sous forme de graphes ou de tableaux selon nos besoins.

Le « Sphinx Plus²» nous a surtout donné la possibilité de croiser automatiquement certaines réponses entre elles pour connaître leurs degrés de liaisons dans la vérification de nos hypothèses à travers des options de calculs automatiques décrites dans la sous-section suivante. Cette opération s'est faite à partir de l'option « Tableaux croisés » et constitue le principal traitement effectué sur le logiciel avec le calcul de la régression multiple.

2.1.2 Coefficients de liaison

Pour cette étude, nous en avons utilisé deux sortes permettant de traiter des informations sous formes de variables et d'obtenir, en fin de calcul, le niveau de relation entre ces variables.

- le test de Chi-deux : vérifie s'il existe une relation entre deux variables qualitatives ? « Si oui, est-elle moyenne, forte ou très forte ? » Cas de la liaison entre question n°18 et n°54.

Pour cela, nous avons comparé les effectifs réels (observés durant l'enquête) du tableau à L lignes (L_i) et C colonnes (C_j) à ceux que nous aurions eu si les effectifs étaient répartis proportionnellement (effectifs théoriques). L'effectif théorique est donné par la formule :

$$\text{effectif théorique} = \frac{L_i \times C_j}{N}$$

Avec N : Total

Nous avons ensuite calculé le Chi-deux à l'aide de la formule :

$$\text{Chi-deux} = \sum_{i,j} \frac{(T_{i,j} - O_{i,j})^2}{T_{i,j}}$$

Avec : $T_{i,j}$: effectif théorique et $O_{i,j}$: effectif réel/observé

Plus l'écart est grand, plus le Chi-deux est élevé et plus les variables ont des chances d'être liées entre elles. Cette appréciation dépend bien sûr de la dimension du tableau ou degré de liberté : $ddl = (nb \text{ ligne} - 1) \times (nb \text{ colonne} - 1)$

Le degré de dépendance des variables nominatives est surtout lu à partir d'un tableau appelé table de chi-deux : plus on va vers la droite et plus elles ont ces chances d'être liées.

• le coefficient de corrélation «r»: est calculé pour voir les liens existantes entre deux variables numériques. Il indique la force et le sens de la relation, il est compris entre -1 et +1 :

- proche de +1, la corrélation est forte, et les variables varient dans le même sens
- proche de -1, la corrélation est forte, et les variables varient dans en sens inverse
- proche de 0, la corrélation est nulle, il n'y a pas de lien entre les deux variables.

$$r = \frac{\text{moyenne}(X * Y) - (\text{moyenne } X) * (\text{moyenne } Y)}{\text{écart - type}(X) \times \text{écart - type } (Y)}$$

Avec écart-type= $\sqrt{\text{variance}}$

Nous avons utilisé ce coefficient dans la vérification finale des hypothèses avancées à travers une *équation de régression multiple* telle que :

$$VE = r(1) * \text{var } e(1) + r(2) * \text{var } e(2) + \dots + r(n) * \text{var } e(n)$$

Cette équation affiche le coefficient de corrélation liant chaque variable explicative ou sous-variables à la variable expliquée ou d'hypothèse pour donner le coefficient de corrélation multiple R. Ce dernier indique le degré de dépendance de la variable expliquée vis-à-vis de l'ensemble des variables explicatives

2.1.3 Autres traitements

D'autres méthodes de traitement sont plus « manuelles » comme les recoupements et les synthèses. En effet, les entretiens et les enquêtes terminés, le dépouillement fait, nous avons confronté les réponses des employés avec celles de leurs dirigeants pour constater s'il y a eu une contradiction ou plutôt si les deux parties pensent la même chose par exemple.

Nous avons également comparé les réalités des deux organisations avec les résultats théoriques qui mesurent les performances des entreprises en termes de motivation et d'efficacité du style de management prenant en considération la culture d'entreprise. Nous avons pu ainsi effectuer des analyses nécessaires à l'amélioration de leurs situations que nous retrouverons dans la partie discussion du travail.

Il existe enfin d'autres éléments qui n'ont pas eu besoin de traitement car elles ont été directement introduites dans les résultats du travail notamment leurs pourcentages de réussite respective ou les manifestations culturelles qui y sont visibles ou communiquées.

2.2 Modèle SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)

C'est un outil de diagnostic stratégique qui consiste à comprendre la situation actuelle d'une organisation par son analyse et celle de son environnement.

2.2.1 Origines et caractéristiques

Ce modèle a été créé en 1965 par quatre professeurs de la Harvard Business School à savoir Learned, Christensen, Andrews et Guth d'où le sigle LCAG⁶⁴. Il est basé sur deux concepts clés qui sont l'idée de « compétence distinctive » et le concept de « stratégie de secteur d'activité ». Dans notre cas, nous nous sommes surtout basés, dans un premier temps, sur l'analyse des forces et des faiblesses du style de management et de la culture au sein de chaque organisation. Dans un deuxième temps, nous nous sommes focalisés sur l'étude des opportunités que pourraient saisir chaque entité concernant leur management ainsi que des menaces qui pèsent sur eux au niveau de leur environnement externe.

2.2.2 Intérêts

Nous avons utilisé le modèle SWOT comme un outil de base pour identifier des choix importants en ce qui concerne l'animation du personnel de chaque entité étudiée. Il est attractif en raison de sa logique car il peut s'appliquer à une situation simple et en même temps contribuer à schématiser simplement une situation complexe dans une formulation susceptible d'être comprise de tous⁶⁵. Cette méthode représente pour nous un point de référence important dans la résolution des problèmes culturels et relationnels, au sein des organisations.

A travers cette première partie, nous avons pu énoncer dans les détails notre méthodologie d'approche qui nous a permis de comprendre les divers procédés mis en œuvre dans l'élaboration du travail de recherche et de donner une possibilité de reproduction en retrouvant les mêmes résultats. Notons néanmoins quelques difficultés telles que l'accès difficile en entreprises ou les limites dans les moyens personnels (financiers et matériels). En effet, la crise économique qui persiste dans le pays et la confidentialité de certaines informations importantes à l'étude ont fait que plusieurs entreprises ont décliné notre demande d'enquête; ce qui a eu un impact non négligeable sur le délai d'accomplissement de l'étude. A part cela, il y a eu des reprises difficiles du travail suite à des événements familiaux importants (déménagements successifs, mariage ou décès de proches). Après de continuels efforts, nous avons obtenu des résultats que nous allons illustrer dans la partie suivante

⁶⁴ Cours de Management Stratégique 4^e Année A.U:2012-2013

⁶⁵ Salma Bardak El Younsi, Cours-Stratégie-Entreprise, <http://www.isetjb.rnu.tn/docs/supports-cours/cours-strategie-entreprise-selma-bardak.pdf>, 21 Octobre 2013

Partie II : RÉSULTATS

Si des politiques de motivation ont été mises en place dans les entreprises, il n'a pas toujours été facile d'établir une relation de cause à effet entre ces politiques et l'efficacité de ces entités⁶⁶. Tous les styles managériaux qui se sont succédé dans une organisation font partie de sa culture qui, par la suite, peut être priorisée dans la stratégie managériale de son actuel dirigeant. Aussi ce dernier devra-t-il être en mesure de susciter l'intérêt au travail de ses subordonnés à travers ces dites politiques basées sur les aspects des ressources humaines et les relations qui s'y entretiennent.

Une fois la méthodologie exposée, cette seconde partie illustrera donc certains éléments mettant en exergue dans quelle mesure la performance des deux organisations visitées dépend-t-elle du style de management de leurs dirigeants et de la culture instaurée en leur sein. Les résultats se composeront alors de deux chapitres où nous allons comparer au fur et à mesure les deux organisations en ce qui concerne les impacts de chaque élément des deux paramètres sur leur personnel et leur efficacité respectifs. Pour cela, nous nous focaliserons d'abord sur l'influence du choix managérial et culturel au niveau de la motivation et ensuite, nous chercherons à savoir si les valeurs primées et le leadership exercé impact réellement sur l'efficacité du travail. Nous tenons cependant à préciser que nous avons rassemblé les institutrices du niveau préscolaire et celles du niveau primaire du collège en un seul corps puisque certaines d'entre elles enseignent dans les deux niveaux.

⁶⁶ « Culture d'entreprise et implication du personnel », « *Mobiliser les ressources humaines* » <http://www.images.hachette-livre.fr/media/contenuNumerique/029/2666438408.pdf>, consulté le 21 Septembre 2013, p.108

Chapitre 1 : Choix de management et motivation

Diriger des individus au sein d'une même équipe requiert un savoir-faire et un savoir-être de la part du manager pour réussir à intégrer chaque acteur dans les objectifs à atteindre⁶⁷. Produire, chez ces personnes, la motivation nécessaire dans le travail reste donc un défi majeur pour tous les dirigeants d'entreprise. Le présent chapitre met en relief cette difficulté du manager et nous expose ainsi les résultats trouvés auprès de Group Media et du Collège Privé concernant l'hypothèse de la motivation du personnel conditionnée par le choix du style de management et de la culture instaurée. Il sera scindé en deux sections distinctes: la première vérifiera cette supposition chez GMM et la seconde chez CPST.

Section 1: GMM : Equipe motivée

Group Media Madagascar est une jeune entreprise si l'on se réfère aux cinq années de son existence mais qui fait le poids par rapport à ses concurrents dans le domaine de la communication média. Cette compétitivité est évidemment due à un management sérieux et à une culture adaptée qui font l'objet de cette section.

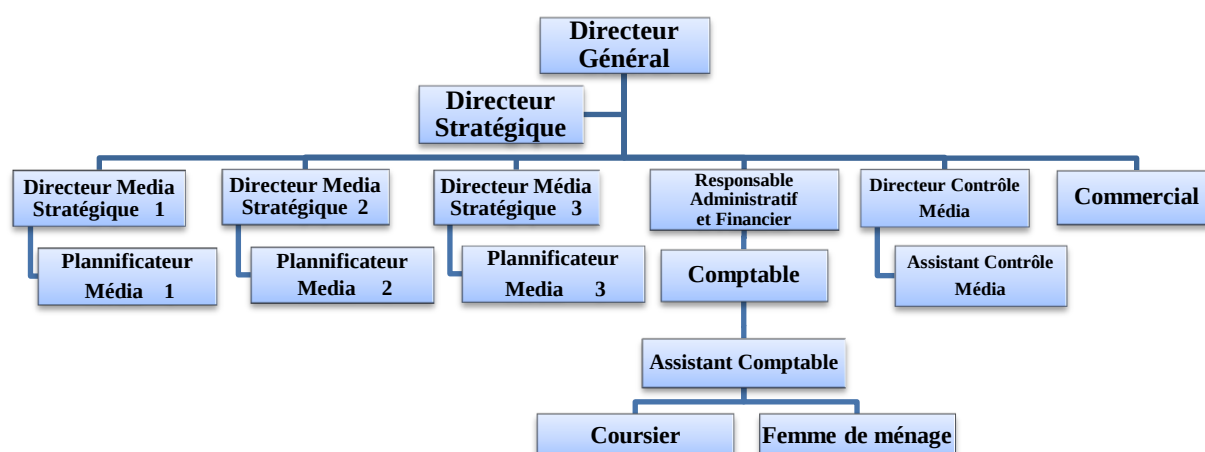
1.1 Management intégrateur

Nous avons relevé certains aspects de la gestion et de l'implication du personnel.

1.1.1 Structure et politique appliquées

GMM possède un organigramme simple du fait de l'effectif faible de son personnel:

Figure 1: Organigramme GMM



Source: Directeur Général GMM

⁶⁷ Javier Fernández AGUADO : « Management par la valeur », Mind Value

C'est une structure hiérarchique où chaque agent possède un supérieur bien déterminé selon la nature des tâches qui lui sont attribuées. Mais d'après le Directeur Général, cette structure est flexible en termes de communication puisqu'elle-même favorise la formation de *passerelle* entre les collaborateurs pour un rapide et meilleur échange de connaissance du métier.

Le « travail d'expertise » de l'entreprise repose sur des tâches, des activités et des missions bien exécutées et précises d'après lui (GE .n°16). Cela est confirmé par les employés:

- 91% affirment que les tâches sont toujours clairement explicitées (QE. n°9)
- 100% affirment que les activités sont toujours clairement explicitées (QE. n°10)
- 100% affirment que les missions le sont également (QE. n°11)

Les décisions afférentes au travail sont toujours prises ensemble, surtout les plus expérimentés et notamment les anciens soit 91% des employés (QE. n°52) mais encadrés par le haut responsable appuyé par le Directeur Stratégique. Les grandes décisions sont alors prises selon l'expérience vécue par l'entreprise, les objectifs à atteindre impérativement et les outils d'aide à la décision tels que les tableaux de bord ou les états financiers (GE. n°5).

Les activités de GMM sont «pointues» d'après le Directeur Général et, par conséquent, le recrutement se fait suivant l'expérience (GE. N°20).

Le Directeur affirme toujours informer le personnel sur le présent et le court terme de l'entreprise mais très rarement sur le long terme pour éviter les fuites d'informations favorables à la concurrence (GE. n°16, 17, 18). Une affirmation validée par l'hétérogénéité des réponses des employés dont **63,7%** ont répondu entre «occasionnellement» et «jamais» (QE. N°8)

Tableau 1: Satisfaction salariale en rapport au travail fourni selon le poste occupé

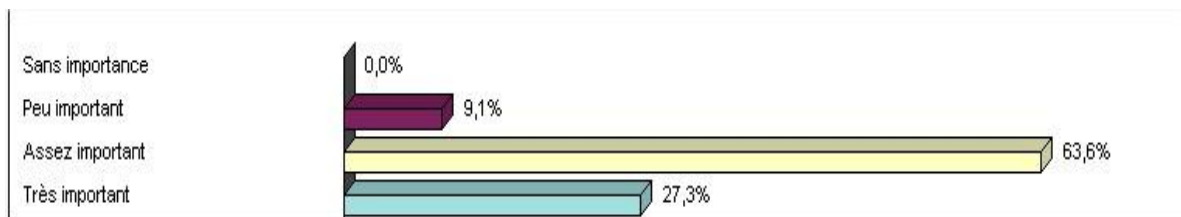
poste occupé	chargée de clientèle	comptable	media monitoring manager	Media planner	pigiste	Responsable financier et administratif	Strategy media manager	strategy media manager_	TOTAL
salaire et travail									
Oui sûrement	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
Oui probablement	9,1% (1)	9,1% (1)	0,0% (0)	9,1% (1)	9,1% (1)	9,1% (1)	0,0% (0)	9,1% (1)	54,5% (6)
Non probablement	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	18,2% (2)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	18,2% (2)
Non sûrement	0,0% (0)	9,1% (1)	9,1% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	9,1% (1)	0,0% (0)	27,3% (3)
TOTAL	9,1% (1)	18,2% (2)	9,1% (1)	27,3% (3)	9,1% (1)	9,1% (1)	9,1% (1)	9,1% (1)	

Source: Personnel GMM réponse n°13 et n°55

Le Directeur affirme que le niveau salarial de chaque agent est « juste » en ce qui concerne les éventuelles insatisfactions. En effet **54,5%** sont satisfaits de leur salaire par rapport au travail fourni.

1.1.2 Niveau d'implication élevé

Figure 2: Importance de l'implication dans la prise de décision



Source: Personnel GMM réponse n°30

Cette figure nous montre que **90,9%** des employés ressentent l'importance de leur implication dans la prise de décision au sein de la société. L'entreprise est aussi flexible en ce qui concerne la ponctualité des employés au travail. En effet, pendant notre visite du 20 Septembre 2013, nous avons constaté deux employés arrivant à 9h40 tandis que d'autres se sont déjà installés depuis 8h30. Selon le Dirigeant, cela est permis à condition que les objectifs quotidiens soient atteints par tous les agents. La Responsable Administratif et Financier a précisé que les employés sont plus conscients et responsables dans le travail.

Tableau 2: Moyens de progression du personnel

Moyens de progression	Pourcentage	Exemples
Matériels	28,6%	moto pour le coursier, ordinateur pour le commercial
Financiers	14,3%	frais pour les déplacements
Formation	35,7%	Conférence internationale, CCIA, Université Orange
autres	28,5%	Relationnels, professionnels et soutiens moraux

Source: Personnel GMM réponse n°22 et 23

La firme soutient fortement ses salariés dans leur progression en leur fournissant divers moyens tels que le montre ce tableau.

Aussi, **83%** des employés affirment être satisfaits des conditions matérielles de travail au sein de la société (QE. n°20)

GMM est une jeune entreprise compétitive permettant également une évolution de carrière importante qui motive **91%** du personnel dans l'accomplissement du travail (QE. n°3).

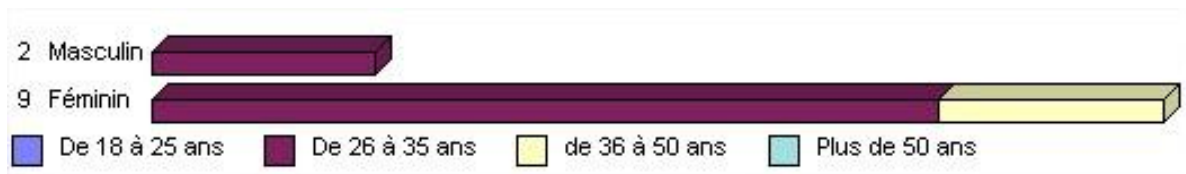
1.2 Culture importante

Ce sont les aspects culturels mis en avant par le personnel qui forment l'identité de GMM

1.2.1 Traits matériels

L'assistant comptable nous a assuré que tous les agents de GMM se trouvent dans une même génération et ont ainsi entre 26 et 37 ans. Ce qui est confirmé par la figure ci-après :

Figure 3 : Répartition des âges selon le sexe GMM



Source: Personnel GMM Réponse n°35 et n°37

Cette jeunesse s'exprime aussi à travers la création de la page privée *Facebook* de GMM où les membres se partagent des messages d'encouragement et très souvent font des blagues, des critiques publicitaires ou autres communications informelles centrées sur le travail (GE. n°35).

Les communications entre collaborateurs et à travers les lignes hiérarchiques se font par le réseau interne de l'entreprise avec le matériel Macintosh d'Apple qui est l'outil de travail par excellence de toute l'équipe. Selon le Directeur Général, cela procure les mêmes goûts chez les salariés en matière d'outil de communication. Les employés de GMM disposent également d'un coin cuisine leur offrant une convivialité importante au travail.

Nous avons constaté durant nos visites chez GMM que les employés s'échangent des accolades comme signe de salutations amicales.

Une petite fête est souvent organisée au siège pour célébrer les anniversaires et pendant laquelle les employés offrent un ou des cadeaux communs. Les employés ne sont pas obligés de se soumettre à cette tradition mais ils y consentent volontairement (GE. N°30). En outre, les membres du personnel se cotisent toujours à chaque évènement touchant un des leurs et le visite pour le soutenir comme lors des décès de proches.

D'après la Responsable Financier, ils déjeunent aussi ensemble presque tous les jours selon leur possibilité par rapport à l'atteinte des objectifs assignés à chacun quotidiennement et une journée récréative est organisée tous les ans pour rapprocher un peu plus les employés avec un taux de participation de **90,9%**.

1.2.2 Caractère immatériels

La Foi en Dieu se manifeste par les cultes organisés à chaque évènement chrétien ou autre touchant la vie de l'entreprise tel que des difficultés financières (GE. n°30). « Savoir remercier le Seigneur » est ainsi devenu une valeur forte pour les employés de l'entreprise (GE. n°26). Selon la RAF, l'ambiance de travail chez GMM est agréable puisque les employés aiment leur travail et le font dans un esprit d'équipe⁶⁸.

⁶⁸ Cf. Chapitre 2, Section 1

Cette information est validée par les **72,5%** des employés ayant choisi l'entreprise pour la nature du travail (QE. n°1).

91% affirment que leur relation est basée sur le respect mutuel et la camaraderie (QE. n°27) voire même la fraternité procurant un sentiment d'appartenance à la société chez les agents d'après la RAF avec les **81,4%** confirmant qu'ils s'apprécient vraiment (QE. n°32).

Le respect de la hiérarchie est naturel avec des règlements tacites (GE. n°9). En effet, **90%** des employés considèrent leurs supérieurs hiérarchiques comme leurs collègues et le reste comme leurs maîtres (QE. n°18).

«*Nous ne travaillons pas seulement pour de l'argent et nous ne poursuivons pas les richesses* », telle est la philosophie de GMM. Selon le Directeur Général, d'autres biens sont à sauvegarder et à développer comme le métier de l'entreprise, le savoir-faire et les connaissances du personnel (GE. n°31). La bonne entente et la fidélité au travail y sont aussi prônées. La culture est un état d'esprit selon les interviewés, «*une vie de tous les jours pour nous* » (GE. n°42). Elle est importante au sein de l'entreprise puisqu'elle est vécue par tous les membres (GE. n°43). Les nouveaux se sentent à l'aise au sein du groupe et s'intègrent facilement à la culture. En sommes, **85%** ont répondu être motivés dans leur travail et vouloir remédier aux mauvaises performances (QE. n°38) avec l'équation de régression multiple

E1: T3 (motivation à travailler mieux)=

$-0,733 * \text{information sur le futur} -0,954 * \text{tâches explicitées} +0,92 * \text{activités explicitées}$
 $-0,413 * \text{salaire et travail} +0,533 * \text{sentiment de reconnaissance} +0,287 * \text{conditions matérielles}$
 $-0,863 * \text{relation au sein du groupe} +0,78 * \text{liens amicaux (S1)} -0,116 * \text{buts communs (T1)}$
 $+0,95 * \text{volonté collective de gagner (T4)} +0,75 * \text{besoin de sécurité}$
 $+0,865 * \text{une autre entreprise?} -0,79 * \text{âge} -0,85 * \text{durée du service} +1 * \text{salaire} +1,216$

Ces 15 variables expliquent **97%** de la variance de T3 avec un *Coefficient de corrélation multiple* : **R=0,98** qui exprime une très forte dépendance de cette variable aux 15 autres reflétant certains aspects du style managérial et de la culture énoncés plus haut.

Grace à un style managérial bien établi et une culture adaptée à une jeune organisation, GMM a tissé des liens tangibles entre ce choix et la motivation de ses agents dans le travail. A travers cette première section, nous avons pu vérifier notre première hypothèse chez Group Media mais qu'en est-il maintenant de la motivation des employés chez le Collège Privé ?

Section 2: CPST: Management non stimulant

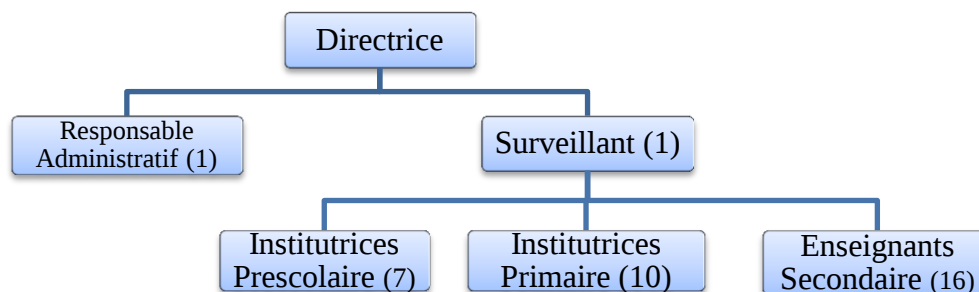
Durant les six décennies de son existence, le Collège a maintenu un régime managérial propre aux deux premiers dirigeants qu'hérite aujourd'hui l'actuelle Directrice. Nous allons relater dans cette seconde section la situation de la motivation des salariés face au choix de management et de la culture vécue au sein de l'établissement.

2.1 Style contesté

Nombreux sont les points où nous avons enregistré un niveau d'insatisfaction élevé au niveau du personnel du Collège.

2.1.1 Politique établie et organigramme

Figure 4 : Organigramme CPST



Source: Directrice CPST

Par rapport à la structure de GMM, nous trouvons chez le Collège un éventail de subordination plus élargie (plus de 6) et difficile à gérer d'après le surveillant. A l'opposition de Group Media l'établissement est en fait une petite entreprise familiale où les grandes décisions sont prises par les trois filles du défunt Directeur dont l'une dirigeant la cantine scolaire. A part cela, trois autres membres de la famille se trouvent parmi les enseignants créant une *atmosphère chargée de secrets, de rumeurs* et de *non-dits* du côté des enseignants ne faisant pas partie du cercle familial d'après l'institutrice interviewée. Le recrutement des enseignants se fait en majeure partie par « *bouche à oreille* » et ceux qui sont appelés à travailler ailleurs cherchent eux-mêmes leurs remplaçants dans l'établissement. C'est le cas des quatre derniers enseignants recrutés au niveau secondaire (GE. n°21).

La rémunération des employés se compte par heure pour les enseignants du niveau secondaire et les vacataires mais les institutrices (primaire) sont des salariées fixes payées tous les mois⁶⁹. En termes de moyens de progression, deux types de formation sont suivis par les enseignants : d'une part la formation donnée par la DN/EPM au frais du collège qui ne se fait qu'occasionnellement lors des révisions du programme scolaire et d'autre part les formations

⁶⁹ Cf. Tableau 2

annuelles renforçant leurs compétences (maîtrise du Français) qui se font, par contre, au *frais de leur caisse collective* à savoir Ar 2000 par mois par personne. Les livres sont les seuls exemples de supports matériels d'après les interviews des deux employés de l'établissement.

2.1.2 Insatisfaction du personnel

Tous les enseignants ont un salaire moins de Ar 200.000 sauf une en secondaire et l'Econome⁷⁰. Les institutrices travaillent toutes à plein temps et ont un salaire fixe tous les mois qui, selon l'institutrice interviewée, avoisine celui des enseignants à temps partiel.

Tableau 3: Niveau de satisfaction par rapport au salaire selon le service

salaire et travail service	Oui sûrement	Oui probablement	Non probablement	Non sûrement	TOTAL
Primaire	4	1	6	6	17
Secondaire	3	8	2	2	15
Surveillant	0	1	0	0	1
Responsable Administratif	1	0	0	0	1
TOTAL	8	10	8	8	34

Source: Enseignants CPST réponse n°13 et n°40

En effet, 12 parmi les 17 institutrices soit **75,5%** ne sont pas du tout satisfaites de leur salaire. Cette insatisfaction est confirmée par les fréquentes plaintes de plusieurs enseignantes/institutrices remarquées qui remettent en cause la gestion de la Directrice et son entourage. En outre, **61,8%** des employés du Collège affirment ne pas travailler dans de bonnes conditions matérielles (QE. n°20) et même sanitaires selon les propos de plusieurs d'entre eux. Cette situation est effectivement confirmée par nos observations concernant l'état déplorable des toilettes et le manque d'eau puisqu'elle est stockée dans des barils qui ne couvrent pas tout le collège et dont la propreté est douteuse.

2.2 Culture instaurée

Il s'agit, ici, des aspects importants façonnant l'identité de l'établissement.

2.2.1 Manifestations

La fondatrice, fervente catholique, a choisi le nom du Collège en hommage à sa fille adoptive Thérèse née le jour célébrant Sainte Thérèse d'Avila⁷¹. Depuis, trois cultes annuels sont organisés au sein de l'établissement dont le premier au nouvel an, le deuxième au début de l'année scolaire et la troisième en fin d'année scolaire pour les examens. Le Collège prend aussi part à la scolarisation des enfants démunis et surtout ceux du centre AVOTRA.

⁷⁰ Cf. Annexe 4

⁷¹ Historique du Collège donné par la Directrice

Les employés ont créé un « bureau social » réunissant un conseil de huit enseignants (4 primaires et 4 secondaires) qui votent à mains levées les décisions relatives à la vie des employés dans l'établissement. Aussi, le montant des « *adidy* » ou obligations relatives aux usages et coutumes malagasy y est-il débattu. Cette tradition concerne le soutien aux « Zokiolona », aux employés ou élèves ayant perdu des proches, aux malades etc...

Lors des fêtes des pères/mères, le collège distribue des petits cadeaux aux employés pour les encourager dans leur travail d'éducateurs. Une sortie annuelle est également organisée pour mieux rapprocher les enseignants et surtout ceux qui ne se croisent presque jamais durant les heures de travail d'après le surveillant. Cependant, il existe un taux de participation assez faible de **40%** à ces sorties selon l'institutrice interviewée puisqu'elles sont aux frais des employés et parfois, elles sont même abandonnées.

2.2.2 Culture non maîtrisée

Inconnu par les dirigeantes suite à l'insatisfaction salariale au niveau primaire, l'«*Ankandray*» est un petit groupe de deux à cinq institutrices qui se cotisent avec une somme déterminée tous les mois et reçoivent à tour de rôle la totalité pour s'aider financièrement.

Tableau 3: Répartition suivant le niveau et la durée du service

Niveau	Primaire	Secondaire	Surveillant	Responsable Administratif	TOTAL
durée du service					
Moins de 2 ans	1	5	0	0	6
De 2 à 4ans	1	2	0	0	3
De 4 à 6ans	0	3	1	1	5
Plus de 6 ans	15	5	0	0	20
TOTAL	17	15	1	1	34

Source: personnel CPST réponse à la n°52 et n°54

La Directrice décrit ses relations avec les employés de plus de 4ans de service soit **74,5%** comme une «*trop grande familiarité*» qu'elle gère juste avec un «*laisser-faire*» (GE. n°26). Cela est confirmé par les réponses des employés avec **64,7%** la considérant comme une «amie» (QE. n°17 et 18).

Notons aussi l'écart d'âge existant entre la directrice et les 50% des employés (plus de 45ans) qui a favorisé d'après elle les conflits de génération et le non respect des décisions prises.

73,5% des réponses des employés nous ont révélé que l'ensemble n'est pas très motivé à mieux travailler. De fait, avec l'équation de régression multiple :

$$\begin{aligned}
E2 : T3 (\text{motivation à travailler mieux}) = & -0.234 * \text{information sur le futur} \\
& -0.083 * \text{tâches explicitées} + 0.187 * \text{activités explicitées} + 0.178 * \text{salaire et travail} \\
& + 0.100 * \text{sentiment de reconnaissance} + 0.150 * \text{conditions matérielles} \\
& + 0.129 * \text{relation au sein du groupe} - 0.221 * \text{liens amicaux (S1)} - 0.383 * \text{buts communs (T1)} \\
& + 0.203 * \text{volonté collective de gagner (T4)} + 0.086 * \text{besoin de sécurité} \\
& + 0.376 * \text{une autre entreprise?} - 0.237 * \text{âge} + 0.343 * \text{durée du service} \\
& + 1.682 * \text{salaire} - 1.195
\end{aligned}$$

Ces 15 variables expliquent **62%** de la variance de T3 avec un *Coefficient de corrélation multiple* : **R=0,80** démontrant une forte liaison entre la motivation du personnel dans le travail et ces aspects managériaux et culturels au sein du Collège⁷². Ces facteurs ont engendré une grande résistance aux changements au sein du Collège depuis la prise de pouvoir de l'actuelle Directrice. « Je manque d'encadrement », a-t-elle-même ajouté durant l'entretien.

Aussi, la Directrice affirme-t-elle que seule une poignée d'enseignants adhère à la culture envisagée par la famille fondatrice en ce qui concerne les efforts dans la cohésion du personnel et surtout les valeurs instaurées⁷³ pour assurer une plus grande motivation à part le salaire dans l'accomplissement de la mission assignée aux éducateurs.

En dépit de la différence des activités principales des deux entités, ces deux sections nous ont démontré l'importance du rôle du manager et de la culture vécue dans la mobilisation des employés autour des objectifs fixés. Si au sein de Group Media, les agents sont satisfaits des conditions de travail et impliqués dans les objectifs de l'entreprise, l'état de la motivation des employés du Collège est moins bon. Ainsi, notre première hypothèse admettant que le choix du style de management et de la culture instaurée au sein d'une entreprise conditionne la motivation des agents dans l'accomplissement du travail est vérifiée.

⁷² Cf. Annexe 7

⁷³ Cf. Chapitre 2.Section 2

Chapitre 2 : Impact sur l'efficacité

L'atteinte des objectifs d'une entreprise dépend de plusieurs facteurs au niveau des ressources humaines comme les compétences des agents ou leurs expériences dans le domaine d'activité. Il existe pourtant deux autres éléments qui peuvent influencer leur efficacité en ce qui concerne l'utilisation du pouvoir par les dirigeants et leur acceptation ainsi que les principes moraux adoptés au sein de l'entité. L'objectif de ce chapitre est donc de vérifier si le style de direction appliqué et les valeurs primées impactent sur l'efficacité du travail de l'ensemble du personnel dans le cas des deux organisations étudiées.

Section 1: GMM : Combinaison performante

Les tâches pointues attribuées aux membres de Group Media requièrent un ensemble de travaux harmonieux et précis dans le domaine de la communication média. Cette section relatera donc en premier lieu l'influence du leadership du dirigeant et en second lieu l'adhésion des agents aux valeurs instaurées dans l'entreprise.

1.1 Style 9.9 : Travail en équipe

Le Directeur Général de GMM affirme exiger un travail pertinent de la part de ses subordonnés mais avec une haute considération de l'ambiance et des relations qu'ils entretiennent (GE. n°1). Cette réponse est complétée par les liens sociaux entre les agents.

Tableau 4: Sociabilité S de GMM

Critères de sociabilité	rarement	un peu	très souvent
S1 : ils tentent de lier et consolider des amitiés	1,3%	1,3%	11,7%
S2 : très bonne communication	0,0%	5,2%	9,1%
S3 : ils se voient en dehors du bureau	1,3%	9,1%	3,9%
S4 : ils s'apprécient	0,0%	3,9%	10,4%
S5 : ils restent toujours en contact	0,0%	10,4%	3,9%
S6 : ils se rendent service	0,0%	1,3%	13,0%
S7 : ils s'échangent des confidences privées	0,0%	3,9%	10,4%
Ensemble	2,6%	35,1%	62,3%

Source: Personnel GMM Réponse n°29 à n°35

Ce tableau indique qu'il existe une sociabilité importante de 62,3% entre les employés.

Tableau 5 : Solidarité T de GMM

Critères de solidarité	Rarement	Un peu	Très souvent
T1 : Notre groupe comprend et partage les mêmes objectifs	0,0%	3,9%	10,4%
T2 : Le travail effectué est efficace et productif	0,0%	1,3%	13,0%
T3 : Notre groupe est motivé à mieux travailler et à remédier aux mauvaises performances	0,0%	2,6%	11,7%
T4 : Notre volonté collective de gagner est grande	0,0%	3,9%	10,4%
T5 : Nous agissons rapidement pour tirer profit des avantages concurrentiels qui se présentent	0,0%	1,3%	13,0%
T6 : Nous partageons les mêmes buts stratégiques	1,3%	3,9%	9,1%
T7 : Nous connaissons nos concurrents	0,0%	1,3%	13,0%
Ensemble	1,3%	18,2%	80,5%

Source: Personnel GMM Réponse n°35 à n°42

Ces deux tableaux nous montrent que le style appliqué par le Dirigeant est adéquat aux caractéristiques de l'entité et adopté par l'ensemble de son personnel. En effet, il nous a précisé que les problèmes se résolvent en équipe au sein de GMM et «*Nous cherchons toujours ensemble les solutions*», ajoute la RAF.

Cette dernière a notamment souligné qu'il n'existe *pas de pression tangible* ou manifeste au niveau des employés de la part du supérieur hiérarchique. Ce dernier supervise ses subordonnées mais l'ensemble est chapeauté par le Directeur Général et par la RAF.

1.2 Valeurs solides

Les valeurs véhiculées au sein de GMM sont de véritables stimulus pour ses agents.

1.2.1 Au niveau du personnel

«*Expertise*», «*solidarité*» et «*Fihavanana*» sont les valeurs primées dans l'entité. Comme nous l'avons constaté dans les tableaux 5 et 6, la solidarité et la «*Fihavanana*» qui peut être traduite par la sociabilité sont primées au niveau du personnel. «*Vous n'êtes pas seul, nous sommes avec vous*» réplique le Dirigeant lorsqu'un employé a besoin d'aide, que ce soit au niveau professionnel que personnel dans les limites de leur possibilité (GE. n°32). La RAF a affirmé qu'il y a peu de conflits au sein de l'équipe et que si la situation se présente, cela est géré par la concertation des parties concernées ou par des «*Team buildings*» effectués lors des journées récréatives; information validée par le Directeur Général durant notre entretien (GE. n°51).

Nous avons également relevé une grande conscience et concentration au travail chez les employés de GMM ; ceci est dû aux travaux d'expertise de chaque agent et à d'autres

principes instaurés au sein de Group Média que sont la « *Responsabilité* » et l'« *Autonomie* » ; principes vérifiés par l'exemple de la flexibilité à l'entrée de travail. D'après le Dirigeant, les rappels à l'ordre concernant le respect de ces principes s'adressent surtout aux nouveaux agents qui ne s'adaptent pas encore au rythme de l'équipe.

1.2.2 Au niveau de la performance au travail

La conception de la performance de GMM s'articule autour de trois notions à savoir : « *satisfaction des clients* », « *bien-être au travail* » et « *objectifs atteints* » (GE. n°54). La première a déjà été prouvée par les 35% de part de marché média qu'elle détient. La bonne ambiance de travail qui règne et la considération des employés de l'entité témoignent à leur tour du bien-être au travail. L'efficacité des employés au travail, elle, est démontrée par les 91% des réponses «très souvent» avec l'équation de la régression multiple:

$$E3 : T2 \text{ (travail effectué de manière efficace et productive)} \equiv +0.219 * S1 + 0.899 * S2 \\ + 0.010 * S3 - 0.902 * S4 + 0.007 * S5 + 0.009 * S6 + 0.781 * S7 + 1.000 * T1 - 0.983 * T3 \\ + 0.246 * T5 - 0.781 * T6 + 0.056 * T7 + 1.312$$

Ces 13 variables expliquent 98% de la variance de T2 avec un Coefficient de corrélation multiple : $R = 0,99$ auquel le Directeur Général ajoute même la qualité « *Efficient* » pour ce travail effectué par les employés (GE. n°56).

Pour GMM, la combinaison « style de direction appliqué et valeurs primées » suscite l'efficacité des employés au travail voire même l'efficience de l'entreprise dans son activité. Aussi notre deuxième hypothèse a-t-elle été vérifiée dans le cas de GMM.

Section 2: CPST : Efficacité remise en question

Après avoir établi des liens favorables entre l'application d'un style de direction avec des valeurs vécues au sein de l'entreprise Group Média Madagascar, nous allons consacrer cette deuxième section au cas du Collège Privé.

2.1 Style trop «conciliant»

Nous avons noté deux points importants concernant les failles de la direction.

2.1.1 Faible Autorité

La directrice de l'établissement affirme que l'écoute de chacun et la liberté dans le travail sont les moyens utilisés pour se faire respecter au sein du collège pour les dirigeantes

(GE. n°8). Elle ajoute pourtant qu'elles entretiennent une trop grande « camaraderie » avec les enseignants/institutrices qui, à leur tour confirment cette situation par leurs réponses :

Tableau 6: considération du supérieur hiérarchique à chaque niveau

considération/Niveau	Primaire	Secondaire	Surveillant	Econome	TOTAL
père/mère	0	4	0	0	4
ami(e)	15	6	0	1	22
dictateur	0	0	0	0	0
collègue	2	3	0	0	5
maître	0	1	0	0	1
simple chef	0	1	0	0	1
autre	0	0	1	0	1
TOTAL	17	15	1	1	34

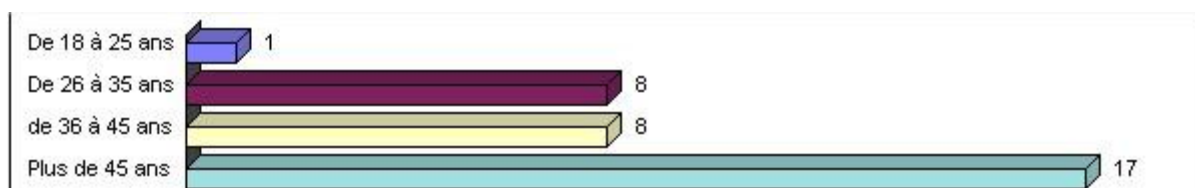
Source: personnel CPST réponse à la n°18 et n°54

Avec un $\chi^2 = 44,99$; ddl = 15 ; 1-p = 99,99% ; nous constatons une dépendance très significative entre la considération de la directrice par les employés et leur niveau d'enseignement. Cette relation amicale induit des rappels à l'ordre fréquents, souvent inefficaces, de la part de la Directrice. En effet, le surveillant nous a fait remarquer une certaine indiscipline surtout au niveau de la ponctualité au travail chez les enseignants secondaires (ex : rentrée à 7h mais arrivée de l'enseignante à 8h15 or durée du cours : 2h)

2.1.2 Échec de délégation

Selon toujours la Directrice, les idées d'activités à intégrer dans le programme d'éducation au sein du collège sont à 80% inachevées et laissées de côté à cause d'une faible adhésion des employés aux nouvelles idées.

Figure 5 : Age des enseignants/institutrices CPST



Source: personnel CPST réponse à la n°50

En effet, les tâches confiées aux employés plus âgés, à part les heures de cours, ne sont presque jamais accomplies (GE. n°26). Ils représentent cependant plus de la moitié du personnel travaillant à plein temps dans l'établissement.

A part cela, le contrôle et le suivi des activités, attribués au surveillant, sont également repris par la Directrice, jugeant le travail insatisfaisant. Cette dernière admet que le degré de

maturité de ses employés est très moyen en ce qui concerne les prises de responsabilité au sein de l'équipe (GE. n°10).

2.2 Valeurs non partagées

Dans l'entité, ces composantes culturelles demeurent des principes écrits non appliqués.

2.2.1 Au niveau du personnel

Pour le Collège, « *Famille* », « *Amour* » et « *Responsabilité* » sont les valeurs souhaitées au sein de l'équipe d'enseignants et d'institutrices. Toutefois, nous observons un faible niveau de sociabilité entre les employés de l'enseigne par rapport à GMM avec un ensemble de **63,5%** répondant par « rarement » aux mêmes critères de sociabilité⁷⁴. Ceci s'explique par l'ambiance d'hypocrisie et de malaise qui règne ainsi que les commérages circulant dans l'enceinte selon les propos de certaines institutrices lors de nos visites.

De même pour la solidarité de l'équipe, en ce qui concerne la prise de responsabilité, qui constitue un faible niveau de **46%** répondant par « très souvent » aux mêmes critères⁷⁵.

Effectivement, il y règne une antipathie à l'égard des nouveaux de la part des enseignantes/institutrices de plus de 6ans selon l'institutrice que nous avons interviewée. Cette information a été confirmée par la confession de trois d'entre elles répliquant de la manière suivante : « *On n'aime pas les nouveaux !* ».

Aussi, d'après la Directrice, ces valeurs ne sont vécues que par une petite poignée d'employés

2.2.2 Au niveau des élèves

Le Collège affiche une bonne image externe vis-à-vis des parents et de l'environnement. En effet, il brille dans les manifestations culturelles effectuées par les élèves et dirigés par la Directrice elle-même. Concernant la transmission de connaissances, il a entre autres un bon taux de réussite aux examens si nous regardons le tableau suivant :

Tableau 7: Taux de réussite CPST 2013

Niveau	Primaire	Secondaire
Taux de passage en classe supérieure	100%	68%
Taux de réussite aux examens officiels (CEPE et BEPC)	100%	95%

Source: Directrice CPST

Cependant, pour ce qui est des valeurs écrites à transmettre aux élèves, « Mijoro, Mizara, Mifankatia » ou: « Elève responsable » « qui véhicule les acquis à l'entourage » et « l'Amour comme fondement de l'éducation » ; la première responsable avoue que, suite aux non-

⁷⁴ Cf. Tableau 5

⁷⁵ Cf. Tableau 6

respects des valeurs souhaitées au niveau des employés, l'autre mission de l'établissement n'est pas accomplie. Selon la Directrice, les enseignants n'arrivent pas à inculquer aux élèves le désir d'apprendre dans la sagesse ni à leur transmettre des valeurs intrinsèques telles que le courage et la persévérance.

Tableau 8: Priorité des employés face au choix de l'entreprise CPST

choix de l'entreprise	Nb. cit. (rang 1)	Fréq.	Nb. cit. (rang 2)	Fréq.	Nb. cit. (somme)	Fréq.
Le salaire	20	 58,8%	0	0,0%	20 (1,18)	 58,8%
La nature du travail	12	 35,3%	11	 32,4%	23 (1,03)	 67,6%
Le marché d'emploi	0	0,0%	3	 8,8%	3 (0,09)	 8,8%
La notoriété de l'enseigne	2	 5,9%	9	 26,5%	11 (0,38)	 32,4%
autre	0	0,0%	1	 2,9%	1 (0,03)	 2,9%
TOTAL OBS.	34		34		34	

Source: personnel CPST réponse à la n°52

De fait, ceci nous montre que la majeure partie des employés travaillent plus pour de l'argent et qu'ils sont même prêts à quitter l'enseigne pour une augmentation de salaire de 20% selon les réponses à la question n°47 (Cf. Annexe2).

D'après cette section, un style de direction inadapté au collège et des valeurs non mises en pratique diminuent l'efficacité de l'ensemble des employés dans leur travail. Nous avons pu vérifier notre deuxième hypothèse concernant l'établissement scolaire et l'entreprise GMM, qui contrairement à ce que nous avons vu dans la dernière section, a réussi à être même efficient dans son domaine à partir des deux éléments mis en exergue.

A travers ces résultats recueillis auprès des deux organisations, nous avons pu confirmer l'importance du choix d'une culture d'entreprise combinée avec un style de management adapté à la structure et aux caractéristiques spécifiques de l'entité dans une perspective de motivation et d'efficacité. Au niveau de GMM, les mesures adoptées relatives à la création du sentiment d'appartenance et d'un esprit d'équipe ont fait effet, non seulement sur leur efficacité, mais aussi au niveau du respect du travail. Le haut responsable a en effet réussi à inculquer à ses agents la reconnaissance de la valeur du métier qu'ils exercent ensemble. Quant au Collège Privé, son image et sa notoriété sont surtout maintenues par ses pourcentages de réussite aux examens se reposant sur une motivation financière des enseignants/institutrices indépendante aux valeurs désirées et à la culture instaurée. Les résultats affichés, nous allons maintenant passer à la dernière partie du travail traitant de la discussion des résultats et des recommandations.

Partie III : Discussion et Recommandations

A travers l'exposé de la situation des deux organisations au niveau des styles de management appliqués par leurs dirigeants et des cultures prônées par l'ensemble de leur personnel, nous avons pu constater les impacts positifs ou non de ces éléments sur la motivation et l'efficacité au travail de leurs agents. Nous avons, une fois de plus, retrouvé non seulement l'imbrication des deux notions essentielles du thème, mais aussi une certaine corrélation de leurs impacts sur les ressources humaines et leur performance dans les missions qui leur sont assignées. Les écarts de performances relevés entre les deux entités nous révèlent cette harmonie qui doit exister entre la façon dont le dirigeant utilise son pouvoir et la valeur qu'il attribue aux éléments permettant d'identifier l'entité qu'il dirige.

Pour mieux apprécier l'étude de l'apport de la culture d'entreprise dans le style de management du dirigeant, nous devons cependant entreprendre une analyse plus approfondie et plus ou moins théorique de ces cas selon les points à mettre en lumière. Cette dernière partie du travail sera ainsi fragmentée en deux chapitres distincts dont le premier aura pour objet la discussion des résultats qui viennent d'être relatés et le deuxième avancera les recommandations tirées de l'analyse des deux cas et des cas théoriques ou pratiques qui peuvent y être appliquées.

Chapitre 1 : Discussion

Les aspects du style de management et de la culture d'entreprise qui ont été présentés ont constitué des facteurs de motivation sûrs pour les employés de GMM tandis que ceux existant au sein du Collège ont eu les effets inverses sur le corps enseignant. En outre, le style de direction adopté par la Directrice de l'établissement et le non respect des valeurs souhaitées ont sérieusement remis en question leur efficacité dans le métier exercé. Ce qui n'a pas été le cas pour GMM puisque la combinaison « style de leadership-valeurs » appliquée et vécue par l'ensemble du personnel a même eu un impact sur l'aspect « efficience » de leur performance. Aussi, dans la première section de ce chapitre, aborderons-nous une analyse comparative des deux organisations et dans la seconde section, analyserons-nous les deux entités à travers la méthode SWOT.

Section 1: Analyse comparative

Cette section est essentielle à la mise en lumière des facteurs engendrant les effets opposés de la culture prise en compte dans le management au sein des deux organisations étudiées. Elle sera alors scindée en deux et parlera en premier lieu de la comparaison des deux entités au niveau des aspects importants du style de management et en second lieu de celle de leurs cultures.

1.1 Au niveau du style de management

L'analyse de cet aspect managérial sera conduite suivant les points relatés dans les théories de la première partie.

1.1.1 Autorité et sources de pouvoir

Les recherches effectuées par le sociologue Allemand et professeur d'économie politique Max Weber (1864-1920) va contribuer à l'analyse de ces deux aspects du style de management dans la comparaison des deux entités.

Il existe d'abord une similitude au niveau de l'émergence des deux dirigeants au sein des entités puisqu'ils en sont les managers et les propriétaires en même temps. Cette situation leur procure donc, non seulement la fonction de décision ; c'est-à-dire la capacité de concevoir et de mettre en œuvre eux-mêmes des projets d'activité, mais aussi la fonction de contrôle des décisions prises et de leurs applications⁷⁶. Le pouvoir des deux managers est ainsi assuré par la propriété c'est-à-dire qu'ils peuvent l'utiliser comme ils le veulent, et légitimé par la prise de risque dans un sens où ils supportent eux-mêmes les coûts de chaque action engagée au

⁷⁶ Cours de Principes et Techniques de Management. A.U. 2011-2012

sein de leurs entreprises. Effectivement, dans le cas où les politiques de motivation adoptées et l'expression du pouvoir des deux managers font défaut, ils seront les responsables et en subiront les répercussions tant au niveau relationnel, humain qu'économique.

La différence se trouve cependant au niveau de la nature de l'autorité détenue par chaque dirigeant sur leur personnel. D'un côté, Max Weber définit l'autorité de la Directrice du Collège comme étant « traditionnelle » de par le fait qu'elle a hérité du pouvoir de direction de l'établissement suite au décès de son père étant l'aînée de la fratrie. Ce type d'autorité peut être stable selon l'auteur mais ne garantit pas la qualité de direction de la première responsable qui, comme nous l'avons constaté, manque de compétences managériales face à l'envergure de ses fonctions. De l'autre côté, l'auteur attribue le caractère de « rationnelle ou légale » à l'autorité du Dirigeant de GMM puisque non seulement il a créé l'entreprise œuvrant dans la communication média mais possède également les compétences nécessaires au poste de Directeur Général vues les mesures adoptées pour la motivation de son personnel et l'efficacité de son entreprise. Pour l'auteur, ce dernier type d'autorité représente le modèle le mieux adapté⁷⁷ et que nous validons dans notre contexte. De par la distinction fondamentale qu'il a faite entre le pouvoir et l'autorité, la Directrice du Collège peut, en effet, ne plus être capable de faire observer volontairement les ordres aux employés et recourir fréquemment à l'utilisation de son pouvoir par la prise de mesures coercitives.

1.1.2 Style de direction et distance hiérarchique

A travers la « Grille Managériale » établie par le médecin Robert R. Blake et la psychologue Jane S. Mouton⁷⁸, les styles de direction des deux dirigeants ont été identifiés comme étant le même *style de leadership* 9.9⁷⁹.

D'une part, chaque dirigeant témoigne une haute considération de l'aspect relationnel et social dans leurs organisations. Ils veulent favoriser la bonne entente, l'instauration d'une atmosphère agréable et des liens d'amitié à travers leur personnalité. Si la Directrice du Collège se met à l'écoute des problèmes de ses employés et veut faire prôner l'amour du prochain, le Directeur Général de Group Média lui, instaure la solidarité dans les épreuves que traversent ses employés et dans le soutien de tous. D'autre part, les deux managers exigent de leurs employés des efforts dans l'atteinte des objectifs fixés pour leurs

⁷⁷ G.Lécrivain, « Management des organisations et stratégies », <http://www.managmarket.com/managementdesorg/dossier8-management-de-l-organisation-et-culture-d-entreprise.pdf>; consulté le 05 Novembre 2013

⁷⁸ Cf. Annexe 7

⁷⁹ Le premier chiffre indique le niveau de prise en compte des objectifs à atteindre tandis que le deuxième reflète le niveau de considération des problèmes humains au sein d'une entreprise.

organisations. En effet, GMM réclame de son personnel le maximum de concentration et d'application au travail, conditions d'efficacité dans ses activités pointues en termes d'expertise média. Le corps enseignant, quant à lui, a intérêt à obtenir les meilleurs résultats durant les examens, faute de quoi, l'image de l'établissement se verra détériorée.

Cette théorie de Blake & Mouton est pourtant remise en cause par William REDDIN, intervenant sur le fait que l'action du manager et la relation qu'il entretient avec ses subordonnés sont très importants pour pouvoir juger de l'efficacité du style adopté. C'est ici que la différence au niveau de la maîtrise du style fait son apparence entre les deux entités. Au niveau de GMM, le Directeur Général a réussi à faire de son entreprise un vrai catalyseur au niveau de ses employés entraînant une grande cohésion tant dans le travail que dans les rapports sociaux basés sur le respect et la confiance mutuelle. Par contre, la Directrice du Collège peine à rétablir ces rapports au même niveau que GMM à cause de sa proximité, qualifiée de « trop familière », avec la majorité de ses employés. Elle se laisse faire dans les relations humaines et veut plaire à tout le monde surtout aux enseignants/institutrices qui l'ont vu monter au pouvoir. Aussi, REDDIN nomme ce type de style de direction 9.9 comme « style conciliant » qu'il juge inefficace puisque la Directrice devient indécise par souci d'évitement de situation de crise avec ses employés. En opposition à ce style, l'auteur qualifie celui du Directeur Général de GMM comme « le style de chef » qui favorise, en effet, la motivation dans un travail d'équipe et constitue par conséquent le style de leadership 9.9 efficace.

Cette différence peut se voir donc au niveau de la distance hiérarchique qui existe dans les deux entités. Le Directeur Général de GMM modère ses relations avec les subordonnés, se préoccupe de leur bien être au travail sans pour autant basculer dans des relations trop affectives au détriment des objectifs économiques communs. En retour, les employés le voient comme un collègue ou un maître et lui témoigne un grand respect. Ce qui n'est pas le cas pour la Directrice et ses subordonnés entre qui la distance hiérarchique est très faible pouvant être expliquée par les nombreuses années passées ensemble par la famille propriétaire avec la majorité des employés.

1.2 Au niveau de la culture

Les points de comparaison seront identifiés au niveau de la nature de chaque culture et évidemment de l'application des valeurs souhaitées.

1.2.1 Nature de la culture

Les travaux de recherches tirés de la collaboration de Rob Goffee et Gareth Jones (1996) peuvent mettre la lumière sur ce point. A travers la sociologie, les deux auteurs mettent l'accent sur les liens qui unissent deux types de relations humaines que sont la *sociabilité* traduisant l'amitié entre les membres d'une communauté et la *solidarité* reflétant l'aptitude du groupe à se mobiliser autour d'objectifs communs, abstraction faite des liens personnels⁸⁰.

GMM présente en son sein une culture avec un niveau élevé de solidarité et en même temps de sociabilité et est ainsi appelée « organisation communautaire » par les auteurs. En effet, la vie de l'entreprise est souvent ponctuée d'événements sociaux (anniversaires, Team buildings, prières) qui revêtent une importance rituelle comme nous l'avons vu. En outre, le haut niveau de solidarité des employés est ressenti dans le partage des informations, la cohésion dans le travail se faisant toujours en équipe. Par contre, le malaise et l'hypocrisie qui règnent apportent la preuve de la faible sociabilité au sein du Collège sans oublier les sorties annuelles abandonnées suite à la faible participation des salariés. Aussi, complétée par une faible solidarité des employés dans le travail, la culture de l'établissement est qualifiée par les deux auteurs de « morcelée » dans laquelle les liens d'amitié et de loyauté ont cédé la place à des préoccupations relatives à la survie de chacun.

La différence de cohésion entre ces deux organisations se creuse encore avec l'étude de leur degré d'individualisme/collectivisme selon G. Hofstede (1994). En effet, la culture du Collège s'apparente à un individualisme au niveau des employés qui priment plus le travail et la survie que les relations personnelles; visiblement inconfortables, alors que GMM met en avant les facteurs d'intégration et le côté relationnel au niveau du personnel dans la recherche d'un travail en équipe efficace. Avec son management de groupe, cette dernière est ainsi dotée d'une culture collectiviste d'après l'auteur. Aussi, le terme « entraide » au sein de GMM se manifeste-t-elle en même temps au niveau personnel que professionnel tandis que chez CPST, les employés se soutiennent plus financièrement que dans d'autres domaines.

Nous pouvons aussi noter l'appartenance à une seule génération des employés de GMM tandis que ceux du Collège sont divisés en deux au moins. Cet attribut distinctif a un impact important sur la motivation de chaque personnel pour une bonne raison que les employés moins de 35 ans (ceux de GMM et une partie de CPST) recherchent plus le développement

⁸⁰ Rob GOFFEE & GARETH Jones(1996) : «Quel est le ciment de l'entreprise?», in « Le Management des Hommes », Réédition 96605, p.4 et Cf. Annexe 8

personnel, les bons outils de travail et les objectifs de l'organisation tandis que ceux de plus de 50 ans (la majorité de CPST) mettent en avant le respect et le maintien de leur travail⁸¹.

1.2.2 Valeurs et contrôle de l'incertitude

Les travaux de l'économiste américain James G. MARCH montre qu'une trop grande incertitude engendre une anxiété intolérable et que chaque société a élaboré des moyens d'alléger cette anxiété, par la technologie, les lois et la religion⁸². Dans le cas des deux entités, la culture nationale influence beaucoup les manifestations de leur culture interne particulièrement au niveau des valeurs instaurées et de la religion prônée. En effet, il existe une similitude au sein de GMM et de CPST concernant ces deux paramètres. L'instauration de la religion chrétienne et la mise en avant des valeurs sociales telles que le « Fihavanana », la solidarité, l'amour du prochain et la famille reflètent bien la programmation mentale de la culture Malagasy. Selon J.P. Le GOFF (1993), le christianisme est d'emblée envisagée comme une doctrine morale socialement utile qui réussit à unir tous les hommes autour de la croyance en un seul Dieu et de l'idée de fraternité universelle.

Cependant, il apparaît que la mise en application de ces principes moraux se fait plus largement sentir au niveau de Group Média qu'au sein du Collège. Le degré de contrôle de l'incertitude est plus important dans l'entreprise média où les prières en groupe sont très fréquentes et essentielles au fonctionnement de l'équipe alors que les cultes organisés tous les ans au sein de l'établissement scolaire deviennent plus une habitude pour les membres qu'une nécessité. Le contrôle de l'incertitude liée aux comportements d'autrui est aussi très manifeste chez GMM avec le rappel et le grand respect des valeurs et des règles par les employés eux-mêmes pour s'assurer de la performance et du maintien de bonnes relations. Chez CPST, par contre, elles sont rarement évoquées causant les tensions palpables entre les membres qui risquent de désunir complètement le personnel.

Nous pouvons aussi noter une ressemblance chez les deux entités selon G.Hofstede (1994) au niveau de la dimension «masculinité/féminité» de leur culture. Elles ont la même proportion d'employés de sexe féminin soit 82% (CPST : 29/35 et GMM : 12/15). Mais là encore, la différence se fait au niveau de l'état d'esprit des employés de chaque organisation face à la conception du travail et à l'intérêt qu'ils lui accordent dans leur vie personnelle. Si GMM donne plus d'importance à la sauvegarde de son métier et à l'épanouissement de chacun qu'à l'argent et est donc plus « masculine », le Collège, lui est plus « féminin » avec

⁸¹ Anne FREDERIKSEN, «Management et motivation du personnel», 34^e Congrès de la FIH, Revue Hospitalière de France, N°505 Juillet-Août 2005, p. 61

⁸² Gert Jan HOFSTEDE, "Vivre dans un monde multiculturel", Les éditions d'organisation. 1994, p.30

des employés qui recherchent plus les moyens de survivre et font le juste nécessaire pour continuer. En d'autres termes, au sein de CPST c'est « travailler pour vivre » et chez GMM c'est « vivre pour travailler ».

Cette section nous a permis de mieux comprendre théoriquement les différences et les ressemblances des points importants qui relient le style de management et la culture au niveau des deux organisations. En général, nous sommes amenés à conclure que parmi les deux organisations étudiées, GMM représente celle qui a su adapté sa culture à son style de management et à ses activités dans le but de mieux motiver ses agents et les rendre plus efficaces dans leur travail.

Section 2: Diagnostic SWOT

Après avoir fait une approche plus comparative de l'analyse des deux sociétés, il est tout de même utile de procéder à des examens séparés de leurs cas pour mieux contribuer à l'amélioration de leur performance dans leurs domaines d'activité respectifs. Cette section sera alors destinée premièrement au diagnostic de Group Média et deuxièmement de celui du Collège Privé Sainte Thérèse.

2.1 Diagnostic de GMM

Nous allons d'abord voir le diagnostic interne de l'entreprise et ensuite son analyse externe.

2.1.1 Diagnostic interne

Les forces:

La première constatation que nous faisons sur les atouts de Group Média est qu'elle est d'une équipe jeune mais expérimentée dans le métier qu'exerce la firme au niveau de son domaine d'activité. Les caractéristiques très souvent attribuées aux jeunes sont le dynamisme, la créativité et l'innovation. Aussi, son équipe est-elle très ouverte aux nouvelles idées et peut puiser dans sa jeunesse la force créative et innovatrice nécessaire au travail de l'entreprise.

Comme nous l'avons décrit plus haut, GMM possède une culture de nature communautaire qui est pourtant difficile à adapter à des sociétés à but lucratif⁸³. Cette culture est adéquate à la structure de l'organisation dont l'innovation requiert un travail d'équipe soigné et important. Par le maintien d'un niveau élevé de solidarité et de sociabilité au niveau des employés, l'équipe soudée de GMM peut rester en position de leader sur le marché média. D'un autre point de vue, cette position représente aussi une force motrice pour les membres

⁸³ Rob GOFFEE & GARETH Jones(1996) : «Quel est le ciment de l'entreprise?», in « Le Management des Hommes », Réédition 96605, p.28

de l'équipe dans l'accomplissement d'un travail plus raffiné et efficient qu'il l'est aujourd'hui.

Il y a entre autre le faible effectif des employés de l'organisation qui, avec une grande sociabilité, facilite la communication interne rapide des informations essentielles à son bon fonctionnement. Cela permet aussi un contrôle direct et plus pointu du travail de chaque agent par le haut responsable même pour une meilleure cohérence dans leurs actions.

Enfin, dans le domaine où elle exerce son métier, GMM est jusqu'ici l'entreprise qui est la plus sollicitée dans ses activités média (pige média, média planning, stratégie média) par les clients du marché. A travers une solidarité importante, ses agents connaissent parfaitement non seulement leurs concurrents directs mais aussi potentiels.

- Les faiblesses :

Le revers d'une organisation communautaire est qu'elle est intrinsèquement instable d'après les auteurs Rob GOFFEE & GARETH Jones (1996). Au sein de GMM, en effet, il peut y avoir une tension entre la tendance à la sociabilité et à la solidarité. La bonne humeur et les petites taquineries qui caractérisent la sociabilité peuvent être mal perçues si elles sont trop fréquentes et risquent de ne plus coexister avec la concentration parfois impitoyable des agents en matière de réalisation des objectifs. En outre, la forte sociabilité des employés risquent de tolérer les mauvaises prestations puisque personne n'aime réprimander ou licencier un ami et cela entrave facilement le débat portant sur les objectifs et sur la manière dont le travail est effectué.

Malgré le risque de fuite d'informations que la Direction cherche à éviter, le fait que le personnel ne soit pas informé des projets d'avenir de l'entreprise peut représenter une menace interne pour GMM. Cette situation peut atténuer la confiance des agents ayant travaillé depuis longtemps dans l'entité envers leurs dirigeants et il est difficile d'être mieux motivés par les résultats d'une entreprise dont les projets globaux et les enjeux stratégiques sont mal appréhendés par les acteurs principaux qui œuvrent dans l'entité⁸⁴. Ces agents peuvent même être amenés à penser que leurs dirigeants les utilisent pour avoir leurs propres intérêts.

Au niveau de la rémunération, nous pouvons remarquer une insatisfaction non négligeable de certains employés qui occupent pourtant des postes clé dans le métier de GMM c'est à dire un Directeur média stratégique, un média planner et un Directeur de contrôle média⁸⁵. Ainsi, malgré l'ambiance agréable au travail et les bons résultats de l'entreprise, ces

⁸⁴ Claire HENRIET, « Culture d'entreprise et motivation des salariés », Mémoire de fin d'études soutenu le 06 Septembre 2007, p. 6

⁸⁵ Cf. Tableau 1

agents peuvent être amenés à quitter GMM pour un meilleur salaire. En effet, selon Frederick Herzberg (1959), la rémunération constitue un des facteurs d'hygiène qui peuvent facilement démotiver un employé s'ils ne sont pas satisfaits à part les conditions de travail et le statut⁸⁶.

Concernant le mode de recrutement, une trop grande priorisation des jeunes peut entraver le bon fonctionnement de l'entreprise. Malgré les tests qui peuvent être faits, au fil du temps les jeunes agents peuvent montrer des lacunes importantes en termes de compétences requises au sein de GMM⁸⁷.

La grande flexibilité de GMM concernant la rentrée des employés au travail possède aussi un inconvénient majeur pour la solidarité et la performance de l'équipe. Certains employés peuvent être habitués à arriver plus tard que les autres et risquent de ne pas contribuer efficacement à l'atteinte des objectifs journaliers de l'ensemble du personnel. Cela peut ainsi contrarier les autres agents et détériorer la bonne ambiance qui règne dans l'entreprise. La sociabilité peut alors être réduite à deux petits groupes de personnes à savoir le groupe des « tardifs » et celui des « ponctuels » au détriment de la culture communautaire initiale. Les rappels à l'ordre se feront aussi plus fréquemment de la part des employeurs et tendront à diminuer le respect entre dirigeants et employés.

En ce qui concerne l'aménagement de l'espace de travail, nous avons remarqué un cloisonnement des bureaux qui, selon le Directeur Général, engendre quelques conflits entre les employés au niveau de la communication. Effectivement, très concentrés dans la gestion des clients concurrents, les agents ne remarquent pas les appels des dirigeants ou des collaborateurs à travers le réseau de communication interne qui relie leurs ordinateurs.

La RAF, en tant que première responsable financier, nous a aussi informés que l'entreprise traverse une période financièrement difficile. L'insuffisance de ressources financières peut ainsi bloquer certaines actions importantes dans l'accomplissement de ses activités telles que la partie pigne média nécessitant l'achat de matériels assez onéreux.

2.1.2 Diagnostic externe.

- Les opportunités:

- le micro environnement⁸⁸:

GMM possède des clients très diversifiés en termes d'activités qui peuvent offrir à l'entreprise plus de contacts et de relations favorables à l'élargissement de sa clientèle.

⁸⁶ -G.Lécrivain, « Management des organisations et stratégies»; <http://www.managmarket.com/managementdesorg/dossier8-management-de-l-organisation-et-culture-d-entreprise.pdf>; consulté le 05 Novembre 2013

⁸⁷ La RAF a avoué qu'elle est pas mal expérimentée dans le poste occupé mais manque vraiment de compétences en la matière.

⁸⁸ Cf. Annexe 3

Elle a également de puissants partenaires étrangers qui peuvent lui créer des opportunités de croissance surtout au niveau des ressources financières.

Selon nos deux interviewés, la concurrence entre les entreprises exerçant dans le domaine média est encore faible puisque l'entreprise Unit Média est la seule qui se rapproche le plus de GMM dans ses activités. Aussi, elle peut profiter largement de cet avantage pour devenir plus performante et mieux dominer sur le marché média notamment grâce à sa forte culture.

– La macro environnement :

Au niveau technologique, les NTIC offre aujourd'hui aux entreprises œuvrant dans la communication média des possibilités d'évolution importantes. Ces technologies peuvent ainsi apporter leur contribution au renforcement de l'équipe de GMM au niveau organisationnel et à un élargissement possible de ses activités.

Au niveau de la politique de l'Etat, on favorise la création d'entreprises par les jeunes entrepreneurs qui peuvent contribuer à la croissance économique du pays. Aussi, l'émergence des Petites et Moyennes Entreprises qui veulent se faire connaître à travers les médias offre à GMM des opportunités d'allongement de la liste de ses clients.

Au niveau socioculturel, le changement du mode de vie de la population tend plus vers une médiatisation plus poussée. GMM peut ainsi profiter de cette occasion où la communication média est de plus en plus sollicitée par tout un chacun.

• Les menaces:

La conjoncture politique actuelle constitue un facteur défavorable pour toutes les entreprises. La crise économique et politique qui perdure dans le pays risque de porter atteinte au chiffre d'affaires de l'entreprise à cause d'une diminution probable du pouvoir d'achat des clients. Cet environnement instable peut aussi causer des réticences chez les partenaires étrangers qui peuvent par la suite préférer renoncer aux relations avec GMM par souci de rentabilité économique. En outre, la crise financière peut amplifier l'insatisfaction salariale de certains employés de GMM et déclencher ensuite leur départ pour d'autres entreprises plus offrant.

En dépit de la constatation d'une faible concurrence dans le marché média, GMM peut tout de même se faire surprendre par des entreprises concurrentes performantes. En effet, ses clients sont divisés en deux catégories à savoir les clients directs et les clients intermédiaires ou indirects. Ces derniers sont essentiellement des entreprises œuvrant dans la conception et

la production multimédia⁸⁹ mais qui peuvent aussi s'orienter vers l'achat d'espace média et se passer ainsi des services de GMM.

Une des menaces qui pèsent sur une entreprise à forte sociabilité et solidarité telle que GMM est l'arrivée de nouveaux employés qui n'adhèrent pas à cette culture communautaire. Cela peut engendrer des dysfonctionnements conséquents tant au niveau organisationnel, ils peuvent ne pas se plier aux règles ou ne pas suivre le rythme, qu'au niveau relationnel en ne respectant pas les valeurs sociales qui y sont primées.

2.2 Analyse de CPST

De même que pour GMM, nous allons commencer par l'analyse interne et poursuivrons par le diagnostic externe du Collège.

2.2.1 Analyse interne

• Les forces:

60 années se sont écoulées et durant lesquelles le Collège a pu enseigner à plusieurs générations d'élèves qui ont renforcé, jusqu'à aujourd'hui, sa notoriété parmi les parents d'élèves, son environnement géographique et surtout parmi les établissements privés de la capitale. Cette place lui procure un certain avantage sur les autres Collèges dans le choix des parents pour l'éducation de leurs enfants. Il reflète une bonne image aux yeux de son entourage et des parents d'élèves dont les enfants, une fois parents à leur tour, préfèrent aussi y enseigner leurs petits et ainsi de suite. Cette confiance accordée à l'établissement est particulièrement due aux très bons résultats des examens qu'il affiche chaque année.

Le Collège Privé possède des éléments très expérimentés dans le domaine de l'enseignement. Comme nous l'avons vu, la majorité d'entre eux ont acquis leurs expériences au sein même de l'établissement et ont mis leurs savoirs à son service depuis presque une vingtaine d'années. Aujourd'hui, ils demeurent toujours efficaces au niveau de l'apprentissage des élèves en termes de connaissances et ont la possibilité de transmettre leurs acquis à la nouvelle génération de jeunes enseignants du Collège pour avoir des relèves sûrs. La volonté de la Directrice à vouloir pérenniser le Collège constitue aussi une force pour l'établissement. En effet, elle est eune, très créative et fait briller l'établissement lors des manifestations culturelles auxquelles il prend part améliorant d'avantage son image auprès des autres établissements et des parents.

⁸⁹ Cf. Annexe 3

La solidarité financière qui existe entre les enseignants/institutrices manifestée par les petits groupes d'Ankandray représente également un facteur qui maintient fortement l'organisation à la place qu'elle détient aujourd'hui.

Nous pouvons enfin noter l'emplacement géographique de l'établissement qui lui est stratégique. Il se trouve en effet à proximité des élèves, dans un lieu très accessible à tous où il est le seul établissement scolaire aux alentours.

• Les faiblesses:

Max WEBER souligne qu'un pouvoir sans autorité n'est généralement pas efficient. En effet, la Direction n'arrive pas à faire observer volontairement les ordres par ses employés et la prise de responsabilité par les employés est absente. Elle en vient souvent à des rappels à l'ordre plutôt durs durant les séances de mis au point mais, tels que nos résultats l'ont indiqué, ces mesures se soldent souvent par des échecs et elle se voit être obligée de licencier les personnes qu'elle considère comme des fortes têtes et pourtant compétentes⁹⁰.

D'après le Tableau 3, nous pouvons remarquer qu'il y a eu 5 nouveaux remplacements en moins de 2 ans au niveau secondaire et cela s'est fait en pleine année scolaire selon l'institutrice. Ce turn-over important est en fait dû au même problème d'insubordination des enseignants et peut avoir un impact négatif sur les élèves dont le rythme de travail est interrompu brusquement et doit se réadapter à celui du nouvel enseignant. Cette situation devient alors un facteur de blocage important pour un meilleur fonctionnement du Collège et risque entre autre de virer à une dictature forcée de la Directrice voulant acquérir plus de respect de la part des employés. Malgré que les décisions soient prises à trois, la reconnaissance d'un manque d'encadrement de la part de la Directrice témoigne de sa difficulté à gérer ses employés. La culture mise en place au sein de l'établissement, pour une meilleure harmonie dans le travail du personnel, n'est prise en compte que par une poignée de personnes et devient juste une habitude pour les uns et quelque chose à éviter pour les autres. Avec des valeurs sûres mais non mises en pratique, la non adhésion à la culture reflète encore la grande peine de la Direction à instaurer un changement dans l'organisation.

Les employés présentent aussi une faible solidarité dans le travail en tant que membres du corps enseignant du Collège. Ils n'ont pas les mêmes objectifs quand ils enseignent et ne véhiculent guère les valeurs souhaitées par l'établissement aux élèves. Ce fait peut accentuer le degré de dissension par rapport aux actions de développement qui rendrait l'organisation plus difficile à gérer par la Directrice.

⁹⁰ Cas de l'enseignante de Mathématiques qui a été licenciée cette année.

Hormis les effets déjà énoncés auparavant, Le bas niveau de sociabilité risque également de nuire aux élèves qui peuvent être influencés par les relations de tensions entre leurs enseignants et ainsi ne pas accéder aux valeurs qui leur sont destinées (amour, partage et responsabilité). Il peut même arriver que dans cette organisation morcelée, les membres du personnel sabotent le travail de leurs collègues en propageant des bruits et des rumeurs ou en les critiquant ouvertement devant leurs supérieurs hiérarchiques. Ce sont des cas fréquents qui se manifestent au détriment de l'efficacité du Collège. Les dirigeantes se sentent isolées, expriment leur impuissance à changer l'état des choses puisque leurs appels tombent dans l'oreille de sourds⁹¹.

Au niveau du système de rémunération des enseignants⁹², nous pouvons constater la rémunération non justifiée (de 200000 à 400000 Ar) d'une des enseignantes en secondaire. En effet, elle n'apprend qu'une seule matière (Français d'après QE n°55) et à une seule classe et travaille donc à temps partiel au sein de CPST. Ce fait peut alors accentuer le mécontentement des autres employés et instaurer même une ambiance d'hostilité au sein de l'établissement.

Nous pouvons aussi remarquer un large éventail de subordination au niveau du Surveillant. En plus d'enseigner dans quelques classes primaires, il a sur ses épaules 33 personnes à gérer quotidiennement. Cette situation peut expliquer le travail du Surveillant qualifié d'« insatisfaisant » par la Directrice. Débordé par toutes ses tâches, il peut entraîner une mauvaise organisation du contrôle des employés ou de leur emploi du temps.

L'établissement scolaire possède de faibles ressources financières qui n'arrivent même pas à financer les formations annuelles du corps enseignant et les conditions matérielles et sanitaires peuvent causer le départ d'employés ou d'élèves pour un collège plus confortable.

2.2.2 Analyse externe

- Les opportunités :

Il existe aujourd'hui de nombreuses organisations non gouvernementales qui œuvrent dans l'octroi d'aide aux orphelinats et aux établissements scolaires ayant besoin d'amélioration des conditions matérielles et sanitaires. L'organisation «Echoes of Madagascar», par exemple, avec son projet « Rain catcher », peut aider le Collège à obtenir de l'eau potable à partir de l'eau de pluie purifiée.

⁹¹ Rob GOFFEE & GARETH Jones(1996) : «Quel est le ciment de l'entreprise?», in « Le Management des Hommes », Réédition 96605, p.22

⁹² Cf. Annexe 4

La demande en enseignants jeunes et compétents se fait de plus en plus grandissante de nos jours. Les jeunes ayant fini leurs études supérieures dans le domaine de l'enseignement ne sont pas rares et représentent des opportunités pour le Collège.

Une fois encore, les diverses possibilités proposées par les NTIC peuvent contribuer à l'amélioration du système organisationnel de CPST. Elles peuvent lui offrir les moyens d'automatiser ses fichiers élèves ou enseignants/institutrices par exemple. Elles pourraient aussi lui permettre de moderniser ses méthodes d'apprentissage et d'éducation par des projections vidéo, des matériels d'écoute en Langues etc....

Enfin, le phénomène de la mondialisation a fait que l'ouverture plus poussée à d'autres cultures offre aux établissements scolaires l'occasion d'apprendre d'autres langues aux élèves. A l'instar du Lycée Moderne Ampefiloha (LMA) qui a obtenu l'appui de l'Ambassade d'Indonésie dans l'apprentissage de la langue Indonésienne⁹³, le Collège peut déjà initier ses élèves à des langues étrangères, aujourd'hui très utilisées comme le Japonais ou l'Allemand.

- Les menaces :

L'émergence de nombreux jeunes établissements scolaires représentent aujourd'hui des menaces à prendre en compte par CPST. En effet, ces écoles ou collèges sont souvent dotés d'éléments compétents, jeunes, créatifs et soudés qui peuvent être plus performants que ceux de l'établissement dans l'apprentissage et l'éducation. Ils adoptent aussi les nouvelles méthodes d'enseignement pouvant faire la différence dans l'efficacité au niveau des élèves.

La crise financière qui subsiste dans le pays peut causer le chômage de nombreux parents d'élèves ou même leur faillite vu qu'ils sont majoritairement commerçants. Ajoutée à cela, la situation précaire de certains élèves peut amener le Collège à les refuser⁹⁴.

A travers ce chapitre, nous avons pu mettre en évidence les aspects distinctifs qui ont fait la différence au niveau du style de management avec la culture des deux organisations. L'aptitude du dirigeant de GMM à pouvoir instaurer une culture adéquate à un travail d'équipe et aux activités de son entreprise permet d'illustrer l'importance de ce construit social dans le management des hommes. L'analyse comparative effectuée, nous avons également eu l'occasion de confronter chaque organisation à leurs environnements respectifs pour les diagnostiquer séparément et leur proposer des solutions applicables faisant l'objet du second chapitre.

⁹³ Journal Télévisé TVM du 02 Décembre 2013

⁹⁴ Cas d'un élève qui, faute de moyens financiers, a du triplé la classe GS et dont la quatrième demande été refusée par l'établissement.

Chapitre 2 : Recommandations

. Grâce au précédent chapitre, il nous est facile de comprendre la situation actuelle des deux entités pour contribuer au développement de leur management et de leur culture. Ce dernier chapitre sera donc consacrer premièrement aux suggestions d'amélioration et deuxièmement au modèle tiré d'analyses théoriques qui permet une meilleure prise en compte de la culture au niveau du style de management des dirigeants d'entreprises.

Section 1: Propositions d'amélioration

Cette section a pour objectif d'améliorer la situation de chaque entité selon les diagnostics qui ont été effectués. Elle contient en premier lieu les solutions pour Group Média et en second lieu celles pour l'établissement scolaire.

1.1 Pour GMM

Il s'agit surtout du renforcement de ses valeurs et de la réorientation de certaines dispositions prises par le dirigeant.

1.1.1 Maintien de la culture

La culture dite communautaire de cette entreprise est, comme nous l'avons vu, celle qui lui convient le mieux dans l'exercice de son métier. Le Directeur Général devra alors chercher à la maintenir et la transmettre continuellement à l'ensemble du personnel. Pour ce faire, il peut organiser périodiquement des séances de communication et de rappel des procédures, des politiques, des valeurs et de la croyance qui sont mises en application au sein de l'entité. Cela est important pour obtenir une marge de désaccord très faible au sein de l'organisation telle une église où ces éléments sont connus des futurs membres avant même leur adhésion⁹⁵.

1.1.2 Prescription idéologique

Elle constitue un moyen efficace dans la transmission et le renforcement de la culture de GMM⁹⁶. Le haut niveau hiérarchique devra alors véhiculer les valeurs souhaitées par l'intermédiaire des chartes, des tracts et des brochures destinés à promulguer des recommandations écrites à l'ensemble de l'équipe. Cependant, la culture intègre également la vision que les dirigeants cherchent à donner à l'avenir. Cette méthode peut par conséquent s'exprimer à travers d'autres biais tels que les discours du dirigeant lors des événements auxquels GMM organise ou les messages manifestant les orientations stratégiques considérés

⁹⁵ Rob GOFFEE & GARETH Jones(1996) : «Quel est le ciment de l'entreprise?», in « Le Management des Hommes », Réédition 96605, p.28

⁹⁶ Claire HENRIET, « Culture d'entreprise et motivation des salariés », Mémoire de fin d'études, 06/09/07, p.18

comme vecteurs de culture. La prescription idéologique pourra, au passage pallier le problème de manque d'informations sur le futur au niveau des agents et rétablira la confiance entre dirigeants-employés. En effet, les employés de l'entreprise auront plus de sens, de cohérence pour être mieux motivés et sauront où le corps social veut les orienter.

1.1.3 Groupes de discussion

Pour renforcer d'avantage la cohésion des membres de l'équipe de GMM, le Directeur Général peut créer des groupes dans lesquels ils pourront discuter sur un sujet de la vie au sein de l'entreprise. Ils pourront entre autre débattre sur le mode d'utilisation du pouvoir par leurs supérieurs hiérarchiques, le niveau d'écoute de chacun et de la confiance en autrui au sein de l'organisation. Les nouveaux salariés pourront ainsi s'intégrer rapidement dans l'équipe et adhérer facilement aux valeurs de l'organisation.

1.1.4 La règle des 20%

Dans le but de pallier le manque de compétences des employés, cette méthode tirée du fameux Management de Google représente un moyen efficace pour l'entreprise. En effet, au lieu de leur donner une grande marge pour arriver au travail soit presque 1h30 (18,7%), ce qui pourrait causer des mécontentements chez les uns et une inefficacité chez les autres, comme nous l'avons vu, les dirigeants peuvent leur laisser 20% du temps de travail soit 1h36 pour qu'ils puissent les consacrer à des recherches personnelles. Elle permet en outre de libérer la créativité des employés au travail. Mais pour une meilleure organisation, les hauts responsables de GMM peuvent effectuer une étude des besoins de chaque employé et établir des fiches individuelles où l'agent mentionne les compétences qu'il souhaite renforcer. Au fur et à mesure, le Dirigeant doit aussi contrôler les efforts de chacun dans le respect de la règle par des comptes rendus réguliers de leurs recherches par exemple. Afin que les employés puissent fournir un meilleur travail de qualité, GMM doit aussi continuer à les soutenir dans les diverses formations qu'elle leur octroie.

En ce qui concerne la rémunération des agents occupant des postes clé dans le métier de GMM, l'entreprise peut utiliser la méthode d'augmentation individuelle par le système poste/performance. Ce système consiste en fait à repérer chaque poste et à évaluer ceux qui les occupent, ensuite l'entreprise fait de même avec sa performance. Elle peut appliquer enfin l'augmentation suivant un tableau d'augmentation. Ce type d'augmentation présente l'avantage d'être applicable à tous et motivant car il récompense le présent et les compétences déployées dans le poste.

1.2 Pour CPST

Les propositions qui y seront avancées sont principalement destinées à la cohésion professionnelle du personnel et au mode de direction de ses managers.

1.2.1 Entretiens d'appréciation⁹⁷

A part la prescription idéologique et la création des groupes de discussion, ces entretiens sont aussi des techniques pour faire connaître les valeurs aux employés et qui sont souvent utilisées dans les entreprises françaises. Ils consistent à apprécier chaque agent sur son engagement, son ambition, sa créativité et sa réactivité dans son métier en déclinant cela sur des rubriques. Dans le cas des enseignants/institutrices, la Directrice pourra insister sur les raisons pour lesquelles ils ont choisi le métier d'enseignant et savoir s'ils pourront adhérer aux valeurs véhiculées dans le collège.

1.2.2 Culture de communication

Dans le but de casser l'ambiance désagréable d'hypocrisie, de rumeurs constantes, et de commérages qui règne dans l'enceinte du Collège, l'instauration de ce type de culture est nécessaire tant pour l'amélioration de la sociabilité des membres que pour leur efficacité dans le travail. Une communication ouverte, franche et sincère devra donc être soigneusement entretenue au sein de l'entité. Les dirigeantes doivent alors montrer en premier l'exemple par un réel changement de leurs comportements⁹⁸ et associer ainsi dialogue et fermeté. Entre autre, elles doivent mettre plus de distance entre elles et leurs subordonnés, dire les choses sans laisser transparaître des hésitations et être plus fermes dans les décisions prises.

1.2.3 La Théorie des « 3 S du Management »⁹⁹

Appliquée par le Président du groupe La Poste, cette théorie appelée aussi « culture du management » peut être calquée efficacement sur le Collège. En effet, voici son application :

- Donner du *Sens*: la Directrice devra expliquer à chaque enseignant/institutrice l'intérêt et la valeur de sa mission dans l'avenir du Collège et surtout dans celui de chaque élève.
- Apporter du *Soutien* à ses collaborateurs: un manager qui réussit est un manager qui sait faire réussir ses collaborateurs.
- Mettre en place un *Suivi* de la performance: elle ne doit pas se contenter de donner des directives mais s'assurer de la qualité d'enseignement de chacun, des résultats obtenus, au

⁹⁷ Claire HENRIET, « Culture d'entreprise et motivation des salariés », Mémoire de fin d'études soutenu le 06 Septembre 2007, p.40

⁹⁸ Daniel Held (1999) : « *Le succès par la Culture d'entreprise* » édition, PME Juin 99, 3p

⁹⁹ FNEP : « Comment accroître la performance par un meilleur management », Pangloss n°35, Mai 2005, p.4

besoin rectifier les actions engagées et dans tous les cas, ne jamais oublier de reconnaître la contribution de ses collaborateurs.

1.2.4 Conscientisation et rapprochement des employés

Le Collège peut organiser des petits séminaires ou des séances de témoignages pour sensibiliser ses membres à l'importance de leur mission et redonner ainsi un sens à la mise en application des valeurs souhaitées par ses fondateurs. Les dirigeantes peuvent également rapprocher un peu plus leurs employés à travers des réunions consacrées à l'expression libre et aux partages des vécues par chacun. Cela peut en outre favoriser les échanges d'expériences et de compétences entre nouveaux et anciens membres.

Elles peuvent enfin utiliser la mémoire collective de ceux qui ont travaillé plus de 6 ans dans l'établissement pour rappeler les fondements qui ont établi la confiance des parents d'élèves et de l'entourage en reconstruisant en permanence le passé ¹⁰⁰, partie intégrante de la culture d'entreprise, et en les incitant à communiquer ses événements aux nouveaux pour les motiver.

1.2.5 Rémunération équitable et allègement des tâches

La Direction de l'établissement devra revoir le niveau de salaire de ses employés, surtout celui des institutrices. Elle peut alors effectuer une augmentation individuelle ou générale selon ses possibilités en prenant en considération leur âge, leur ancienneté dans l'établissement et dans leur poste. Pour le cas de l'enseignante en secondaire dont le salaire est fortement mis en cause, notons que la rémunération doit être, certes motivant et flexible mais aussi assurer la paix sociale.

Finalement, en ce qui concerne le travail du surveillant, la Direction doit l'alléger par l'ajout d'un assistant qui peut faire partie du personnel. Elle peut également confier à une autre institutrice la partie enseignement de ses tâches pour qu'il puisse se consacrer à la surveillance et éventuellement au conseil de la Direction pour d'autres améliorations.

Section 2: Modèle « Leader-Serviteur » ¹⁰¹

« Celui qui voudra devenir grand parmi vous, sera votre serviteur, et celui qui voudra être le premier d'entre vous, sera votre esclave »¹⁰², voilà des paroles qui peuvent s'appliquer aux dirigeants ou et à ceux qui veulent diriger une organisation réunissant des hommes et des femmes. Aussi la présente section illustre-t-elle un style de management appuyé par une

¹⁰⁰ Annie-Claude Cozé, « Culture d'entreprise et communication », p.2

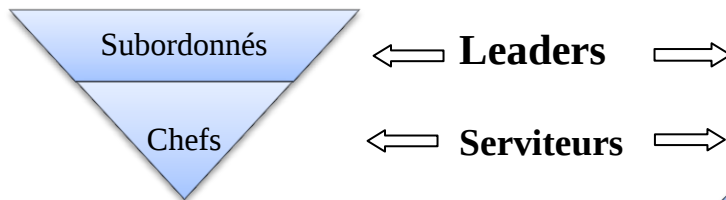
¹⁰¹ Cf Annexe 8

¹⁰² Principes bibliques du Management, Partie 1, Logos publications, 1991, ISBN 3-906562-11-5, p.9

culture dont les bienfaits sur l'efficacité et la motivation du personnel au travail sont mondialement connus.

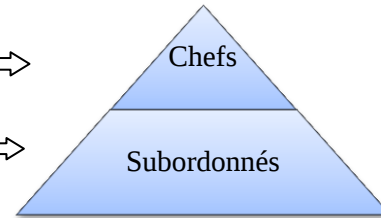
2.1 Pyramide renversée

Figure 6 : Style Leader-serviteur



Source: Cadre de l'entreprise de construction

Figure 7: Style Classique



Source: Cadre de l'entreprise de construction

A partir de cette illustration, nous allons voir l'application du modèle sur chaque élément du couple « dirigeant-employé »

2.1.1 Au niveau du dirigeant

Comparé au style de direction courant, le modèle « leader-serviteur » part du principe que le manager cultive ses employés en servant les autres et en satisfaisant leurs demandes. Le supérieur hiérarchique doit être un modèle pour ses subordonnés et se présenter comme celui qui leur rend service. Il doit produire l'enthousiasme et l'investissement personnel des employés pour que ces derniers donnent l'efficacité que l'entreprise attend d'eux. Ses actions sont ainsi empreintes d'humilité qui peut être évaluée par trois critères à savoir¹⁰³ :

- l'inclusion : qui est le pouvoir de développer chez ses subordonnés la capacité de se développer par eux-mêmes. Déléguer le pouvoir, assumer la coresponsabilité, c'est endosser les conséquences des décisions des autres, c'est être encore disponible et détaché.
- la collégialité : le chef d'entreprise va être le serviteur de l'équipe et de chacun à l'intérieur de l'équipe. Son rôle est de faire mûrir les décisions prises autour de lui tout en protégeant ceux qui les prennent. Il ne doit pas exiger que les employés fassent en un jour ce qui demande des semaines, ce serait tomber dans la dictature des résultats de l'instant, ou de celle des marchés. La collégialité, c'est la vertu de prudence en action.
- la continuité. Il s'agit de promouvoir l'organisation plutôt que la promotion de soi. Cela veut dire : ne pas se rendre indispensable en créant des organisations dont il sera l'unique maillon qui fait tenir l'ensemble. En d'autre terme c'est préparer sa succession.

¹⁰³ Jacques De CHATEAUVIEUX(2011), PATRON CHRETIEN PATRON GAGNANT, « Le semeur d'espérance», <http://www.semeurs.org-info@semeurs.org>, consulté le 06 Juin 2013

2.1.2 Au niveau des employés

D'après étude quantitative sur plusieurs dizaines de milliers de dirigeants, ce modèle de leadership au service des autres se reconnaît par le fait que l'employé sait ce qu'on attend de lui. Il a le matériel nécessaire pour bien travailler et fait chaque jour ce qu'il sait faire de mieux. Le dirigeant lui témoigne de la reconnaissance, le considère comme un individu à part entière et l'encourage dans son développement. Il ressent l'importance de son travail pour la mission de l'entreprise et son opinion compte. Il a entre autre la possibilité d'apprendre et d'évoluer et ses collaborateurs s'engagent aussi à fournir un travail de grande qualité. Mais en plus de tout cela, il a un très bon ami au travail avec qui il peut discuter de ses progrès¹⁰⁴.

2.2 Culture mise en valeur

Il n'est pas rare que dans les entreprises qui appliquent le modèle «leader-serviteur», le christianisme prône comme croyance. En effet, le principe de servir les autres et de représenter un levier pour le développement tant personnel que spirituel d'autrui constitue une des essences même des actions chrétiennes. Aussi, les employés de ces entreprises organisent-ils eux-mêmes des cellules de prières et parfois des jeûnes pour le progrès de l'entreprise¹⁰⁵. Les séances de partages et de débats concernant la vie au travail y sont aussi effectuées.

Comme pour CPST, l'amour et l'écoute du prochain représentent les valeurs principales, mais ici mises en pratique par l'ensemble du personnel. Il faut aussi noter que le leader-serviteur réduit au maximum la distance hiérarchique pour permettre une approche plus individuelle de chaque employé. En effet, dans de telles entreprises tout le monde connaît le nom de tout le monde par exemple¹⁰⁶ et ils se considèrent tous comme égaux de l'ouvrier jusqu'au Président Directeur Général. Les supérieurs hiérarchiques ne maintiennent donc pas en bas les gens mais les soutiennent dans leur travail voire dans leur vie et les valorisent.

En fait le leadership au service des autres appelé également «*direction par le service*» est intimement lié à l'orientation client de l'entreprise : si le leader est au service de ceux qu'il dirige, c'est pour que ceux-ci puissent servir les clients. Et si c'est le cas, alors l'entreprise est orientée-clients. Au contraire, si le leadership est exercé dans un esprit de domination, alors

¹⁰⁴Guillaume de Lacoste (2012), « la dimension spirituelle du leadership », <http://lecercle.lesechos.fr/entreprises-marches/management/rh/221146879/dimension-spirituelle-leadership>, Consulté le 30 Octobre 2013

¹⁰⁵ Cas du groupe FUNRECO S.A. dont les invitations à des prières et des jeûnes sont faites par la Dirigeants et par mail.

¹⁰⁶Professor Ken BAKEWELL, « A Christian approach to Management and work », <http://www.librarianscf.org.uk/about/workparties/management.pdf>, Consulté le 06 Juin 2013

les salariés qui sont au contact sont plus préoccupés de satisfaire leur hiérarchie que de satisfaire les clients, et l'entreprise est orientée vers elle-même.

2.3 Limites

L'efficacité de l'entreprise est très liée aux qualités du dirigeant et peut être absente en cas de modification majeure de la hiérarchie. Ce modèle est, en effet, souvent perçu comme une forme de manipulation des personnes de la part de leurs dirigeants pour leurs propres comptes. Il y a également un risque élevé d'absence d'autorité du supérieur hiérarchique à force de se plier à la volonté des subordonnés.

Le style de leader-serviteur est souvent difficile à appliquer dans une organisation à but lucratif dont les dirigeants tendent toujours vers une domination des subalternes étant aveuglés par le profit financier. Sa valeur peut aussi être mal comprise et rejetée par les managers impatientes et qui ne sont pas encadrés par personnes expérimentées dans ce modèle.

Enfin, le style de direction par le service est un construit qui demande du temps pour être efficace et ne peut donc pas être transposable rapidement d'une organisation à une autre.

Grace à cette dernière partie du travail, nous avons pu constater que conduire des hommes et les rassembler autour d'objectifs communs à atteindre est beaucoup plus difficile qu'on peut le penser. L'analyse comparative effectuée sur le style de management et la culture des deux organisations nous ont permis de comprendre l'importance de la prise en compte des valeurs par l'ensemble des acteurs dans la bonne marche de l'équipe de travail. Leur adhésion aux rites et pratiques de l'entité dans laquelle ils passent la plupart de leur temps est essentiel dans un sens que leur épanouissement personnel et leur solidarité peuvent en dépendre. Les diagnostics séparés des deux cas ont affiché entre autre l'état de la situation interne et externe de leurs environnements respectifs sur lequel reposent leur survie et leurs décisions futures. Aussi, avons-nous proposé quelques améliorations possibles concernant le renforcement des liens socioprofessionnels chez GMM et le rapprochement des employés de CPST pour une meilleure sociabilité et solidarité. Finalement, grâce au modèle « Leader-serviteur », nous avons pu élargir notre vision sur le fait qu'il est possible de ne pas user de son pouvoir de dirigeant en dominant ses subordonnés pour qu'ils adhèrent aux valeurs et aux objectifs de l'organisation. Le rôle du manager sera plutôt de les servir par l'écoute, le soutien, l'empathie et la confiance pour qu'ils puissent comprendre par eux-mêmes les valeurs souhaitées, atteindre au maximum leurs potentiels et la performance de l'entreprise s'en suivra.

CONCLUSION

L'entreprise est une entité qui rassemble plusieurs personnes dont les caractères sont différents et les besoins nombreux. Diriger cette organisation requiert un management efficace qui doit parfois prendre en compte un peu plus l'interaction entre ces différentes personnalités pour mieux atteindre les objectifs fixés. En effet, le Président Directeur Général de TDIndustries affirme que les employés représentent l'actif le plus important pour une entreprise et cette dernière aura donc intérêt à faire de son mieux pour les garder, les inciter à mettre leur savoir et leur connaissance à son service sans pour autant paraître contraignante.

Ce travail de recherche a mis ainsi en exergue différents moyens avec lesquels les entreprises actuelles, qu'elles soient étrangères ou nationales, instaurent leur confiance auprès de leurs acteurs principaux pour qu'ils puissent continuer, progresser et devenir plus efficaces au travail. Cela implique entre autre des dispositifs qui n'entrent pas directement dans le travail des employés ni dans les objectifs financiers de l'entreprise. Aussi, l'étude du thème de la « Culture d'entreprise au service du style de management pour une meilleure performance » nous a-t-elle permis de saisir l'importance de l'existence de la « culture » au sein d'une organisation. La mise en valeur de cette notion au niveau du management donne aux dirigeants la possibilité de comprendre la complexité de l'homme dans sa nature et de prendre ainsi les mesures nécessaires à son adhésion aux objectifs communs. En effet, les événements que l'entreprise a vécus, les modes de pensées et d'action qui se sont formés au niveau du personnel peuvent affecter en permanence la vie de l'organisation tant relationnelle, entre acteurs, que professionnelle, atteinte des objectifs. Le style de management des dirigeants, plus axé sur les aspects de la gestion des ressources humaines, devra s'intéresser aussi au fait que l'entreprise est un lieu de socialisation et donc de construction identitaire. L'identité et les préférences des individus peuvent ainsi être modifiées et le principal vecteur de cette modification est la culture d'entreprise¹⁰⁷.

Le but de cette étude a été de savoir quel rôle jouent la culture d'entreprise et la manière avec laquelle les managers dirigent dans la performance de l'organisation. Il nous a amené à poser la problématique suivante : « Dans quelle mesure la performance dépend-t-elle du style de management et de la culture d'entreprise? ».

¹⁰⁷ G. Lécivain, Management de l'organisation et culture d'entreprise, in «Management des organisations et stratégies », <http://excerpts.numilog.com/books/9782711775576.pdf:les> consulté le 05 Novembre 2013

Pour y apporter des réponses, nous avons émis deux hypothèses dont le contenu fait aujourd'hui l'objet de beaucoup de recherches en management des hommes. En ce qui concerne la première hypothèse, elle spécifie que la motivation de chaque acteur dans le travail est conditionnée par le choix du style de management et de la culture instaurée dans l'organisation. Cette supposition est d'un grand intérêt de nos jours puisque la motivation des employés détermine leur niveau de performance dans le travail. Cette notion est, en effet, très liée au modèle américain du « Fair Contract » qui peut-être résumé ainsi : « tu me donnes tant je travaille, tu me donnes moins je travaille moins et tu me donnes plus je travaille plus »¹⁰⁸. Cette conception de la motivation n'implique pas tout simplement le fait de rémunérer d'avantage les employés pour qu'ils s'investissent dans le travail qu'on leur assigne. Selon Abraham MASLOW, elle signifie aussi une recherche de satisfaction hiérarchisée des besoins des employés tels que l'octroi de plus de responsabilité ou la reconnaissance du travail effectué. La deuxième hypothèse, quant à elle souligne que le style de direction fidèlement appliqué par le manager marié à des valeurs mis en pratique par les employés impactent sur l'efficacité de leur travail. La notion d'efficacité, ici est relative à l'activité de l'entreprise et au type de travail effectué par l'employé.

Le présent travail a été rédigé suivant la norme IMRED requise pour les études scientifiques. Elle se divise en trois parties essentielles. Dans la première partie, nous avons énoncé la méthodologie de recherche qui repose essentiellement sur la reproductibilité de l'étude et des résultats obtenus. Le chapitre «Matériels utilisés» aborde la description des entreprises étudiées ainsi que des outils employés et les théories essentielles à la compréhension des éléments relatifs au thème. Le chapitre «Méthodes adoptées», lui, décrit la façon dont nous avons collecté les informations et la manière avec laquelle elles ont été traitées. Dans la deuxième partie du travail, nous avons relaté les résultats obtenus chez les entreprises visitées en disposant les chapitres selon les hypothèses à vérifier. Et dans la dernière partie, il a été question de l'analyse comparative et des diagnostics SWOT séparés des deux entités surtout au niveau de leurs cultures et styles managériaux respectifs. Nous avons donc pu donner quelques solutions et proposer un modèle de management dont la culture est assez prépondérante et efficace.

¹⁰⁸ Claire HENRIET, « Culture d'entreprise et motivation des salariés », Université Lumière –Lyon 2, Institut d'Etudes Politiques de Lyon, Mémoire de fin d'études soutenu le 6 Septembre 2007, p.5

Afin de pouvoir répondre au mieux aux exigences de l'étude de ce thème, différentes approches ont donc été entreprises tant dans la collecte des données nécessaires que dans leur traitement. D'abord, il y a eu le choix des entreprises dont les cas nous ont intéressés à savoir Group Média Madagascar, la centrale d'achat d'espace média de la grande île et le Collège Privé Sainte Thérèse qui œuvre dans l'enseignement primaire et secondaire. En effet, en dépit de la différence de leurs activités, ces deux organisations présentent des styles de management et des cultures d'entreprise assez proches pouvant être comparés. Ensuite, des entretiens semi-directifs ont été effectués auprès des deux dirigeants et de quelques employés de chaque entité. Grace aux guides d'entretien comportant 60 questions, les interviewés ont pu nous octroyer des réponses satisfaisantes et apportant leur contribution à la vérification de nos hypothèses. A part cela, nous avons enquêté le personnel de GMM et de CPST à travers la méthode de recensement recouvrant la totalité de leurs employés; sauf ceux qui n'ont pas pu y participer à cause d'un emploi du temps chargé, et par l'utilisation du questionnaire guide de 58 questions. Entre autre, des observations non participatives nous ont permis de détecter certains comportements ou manifestations reflétant la culture existante au sein des deux entités. Soulignons enfin qu'à toutes les informations recueillies à travers ces méthodes, ont été ajoutées celles de notre recherche documentaire.

Concernant les méthodes de traitement utilisées, rappelons que nous avons employé essentiellement le logiciel d'enquête Sphinx Plus² à travers lequel les hypothèses de départ ont pu être confirmées. Effectivement, mis à part les tris à plat et les tris croisés possibles des réponses, les équations de régression multiple établies à partir des coefficients de corrélation nous ont permis de démontrer l'impact des aspects managériaux et culturels de chaque entreprise sur la motivation et l'efficacité de leur personnel au travail.

Au niveau des résultats obtenus et relatés dans la deuxième partie du travail, nous avons vu qu'au sein de GMM, l'implication du personnel dans la réussite de l'entreprise est mise en avant par le manager. La mission, les activités et les tâches de chaque acteur y sont toutes clairement explicitées. Les employés possèdent les matériels dont ils ont besoin pour accomplir leurs tâches, disposent des moyens nécessaires à leur progression dans le travail et la grande majorité d'entre eux sont satisfaits de leur salaire. En outre, tous les agents de GMM ont le même goût pour le matériel Macintosh et font partie d'une jeune et même génération qui met en avant la technologie dans la communication. La culture du métier de l'entreprise y est prônée avec une philosophie qui prime plus la sauvegarde du savoir-faire et le maintien des bonnes relations sociales que la recherche des richesses et de l'argent.

Notons aussi que les employés de l'entreprise adhèrent volontairement aux croyances de la religion chrétienne et organisent souvent des cultes et des séances de prières avant la prise de grandes décisions affectant l'organisation ou lors des événements importants célébrés par cette croyance. Nous pouvons également souligner les liens d'amitié existant entre les membres de l'équipe et qui se manifestent entre autres par les embrassades au début de la journée de travail, leur forte sociabilité et leur soutien mutuel dans les moments de joie ou de tristesse.

Au niveau du style de direction appliqué par le Directeur Général de GMM, il n'existe pas de pression tangible dans le travail; le respect et la confiance mutuelle sont établis. La prise en compte au même niveau élevé des hommes et des objectifs fixés génère un rythme de travail d'équipe soutenu par l'ensemble du personnel. Un niveau élevé de solidarité dans la recherche de meilleures performances s'est ainsi formé. Trois valeurs fondamentales se sont donc instaurées c'est-à-dire l'expertise (métier), la solidarité et le «Fihavanana» soit la sociabilité.

Quant aux manifestations du style de management et de la culture au sein du Collège, le premier constat est celui de l'insatisfaction des employés par rapport à leur rémunération. Une solidarité financière inconnue des dirigeantes s'est donc forgée à travers la formation des groupes d'Ankandray. Les employés de l'établissement se plaignent presque même des conditions matérielles de travail et surtout d'hygiène. Notons aussi qu'il y existe une certaine routine dans le travail et la mission ainsi que les activités sont rarement rappelées ou mal explicitées. En plus, les manifestations cultuelles chrétiennes et culturelles organisées tous les ans ne sont pas prises en compte par l'ensemble du corps enseignant.

Les enseignants/institutrices du Collège se divisent au moins en deux générations distinctes : les plus et les moins de Quarante ans et la majorité ont une ancienneté de plus de 6 ans voire même 15 à 20 pour certaines. Dans son style de direction, la Directrice cherche donc à éviter les tensions entre elle et ses subordonnés par une trop grande familiarité lui causant une diminution conséquente de son autorité. Malgré la solidarité sur le plan pécuniaire, nous avons noté une ambiance permanente de rumeurs, de commérages et d'hypocrisie entre les employés. Aussi, un bas niveau de sociabilité apparaît-il et démontre leur indifférence face aux valeurs souhaitées dans l'enseigne qui sont : l'amour, la responsabilité et la famille. Cette situation est de la même manière prouvée par une faible cohésion dans la recherche de meilleurs résultats.

A travers ces résultats, la vérification des deux hypothèses s'est effectuée essentiellement par l'utilisation de l'équation de régression multiple. Pour la première hypothèse, 15 variables représentant des aspects managériaux et culturels chez GMM et CPST ont été utilisées. Avec un coefficient multiple $R=0,98$; la variable « motivation à travailler mieux » est expliquée à 97% par ces différents aspects chez GMM. Par contre, chez CPST, les employés ont répondu à 73,5% par « rarement » pour cette variable qui est expliquée à 62% par les 15 autres avec $R=0,80$. Ceci nous a permis de valider notre première hypothèse telle que la motivation dépend du choix de style de management et de la culture instaurée.

Concernant la deuxième hypothèse, l'efficacité au travail des employés de GMM représentée par la variable « travail effectué de manière efficace et productif » (T2) a été vérifiée à 98% par les 13 autres variables représentant les critères de sociabilité et de solidarité avec $R=0,99$. Cependant pour le collège, l'efficacité de ses employés est remise en question par le fait que malgré le pourcentage de réussite assez élevé du collège, la Directrice n'est pas satisfaite du travail au niveau de la transmission des valeurs destinées aux élèves. Ce qui nous a amené à conclure que l'efficacité au travail est fortement influencée par le style de direction appliqué et la mise en pratique des valeurs.

Dans la troisième partie de ce travail, nous avons effectué une analyse comparative des deux entités sur les points marquants et les aspects théoriques du style de management et de la culture. Nous avons surtout constaté une différence d'autorité sur les employés, un écart d'efficacité au niveau de l'application du style de leadership 9.9, des natures de cultures différentes et un écart de respect des valeurs. Globalement, nous dirons que Group Média l'emporte sur le Collège puisqu'elle a su maîtriser sa culture, faire appliquer ses valeurs par les membres de l'équipe et au passage les a motiver pour qu'ils soient plus performants.

Cependant, le diagnostic SWOT séparé de chaque organisation nous a permis entre autres de déceler quelques points à ne pas négliger. En effet, malgré que GMM soit leader dans son domaine et qu'elle arrive à impliquer ses agents, elle présente tout de même des faiblesses surtout au niveau de l'insatisfaction salariale de certains employés indispensables, l'instabilité de sa culture communautaire et l'absence de partage d'informations sur le futur de l'entreprise. Quant au Collège Privé, il possède tout de même des avantages tels que l'expérience, la proximité, l'accessibilité, une dirigeante créative et visionnaire, mais doit revoir ses méthodes de transmission culturelles et entre autre le système de rémunération de ses employés.

Pour pallier ces défauts, GMM devra renforcer sa culture communautaire par différentes méthodes comme la prescription idéologique à travers une charte des valeurs et des règles ou les discours portant sur les projets futurs de l'entreprise. Elle peut aussi prendre exemple sur le management de Google concernant la règle des 20% pour éviter le phénomène de « clans » dans l'entreprise au détriment de la sociabilité. En ce qui concerne le Collège, la directrice doit être plus ferme, mettre un peu plus de distance entre elle et ses employés tout en les rapprochant à travers des séances de partage ou des conférences sur la conscientisation des enseignants dans leur vrai rôle auprès des élèves. Pour le problème de rémunération au niveau des organisations, elles doivent se souvenir que la rémunération doit participer à une culture qualité, encourager les comportements désirés, véhiculer une image externe quant à l'importance accordée à la satisfaction des clients¹⁰⁹.

Aussi, répondons-nous comme réponse à la problématique posée que la prise en compte de la culture au niveau du management est un préalable à la satisfaction et à l'implication. En effet, elle semble constituer une base solide pour développer des aspects tels que l'identification de buts, l'affirmation de valeurs, l'appropriation (consciente ou non) de méthodes de travail, l'adhésion à une communauté professionnelle. En fait la culture d'entreprise devrait conduire chaque salarié à avoir le sentiment que son succès personnel passe par celui de son établissement. Mais, dans les organisations, la coopération ne se force pas, elle existe quand elle est ressentie par tous comme une nécessité et qu'elle entraîne une véritable adhésion.

Ce dernier point est donc à ne pas négliger puisque la présence d'une forte culture dans une organisation ne signifie pas qu'il y a performance. En effet, dans les années 80, la culture d'entreprise a été présentée comme la solution garantie à tous les problèmes rencontrés par les managers, un outil simple à utiliser et fonctionnant «à tous les coups»¹¹⁰. Devant de telles attentes, de nombreux dirigeants furent déçus se rendant compte que la culture d'entreprise n'est pas la solution miracle tant vantée. Tel que le modèle « Leader-Serviteur » nous l'a montré, « l'exemple vient d'en haut » et « Le poisson pourrit par la tête »¹¹¹. Ce qui nous amène à nous interroger en profondeur sur la portée des actions et l'étoffe d'un leader.

¹⁰⁹Maxime Moreno, cours de GRH/IFSE, <http://foad.refer.org/IMG/pdf/Cours-GRH.pdf>, consulté le 28 Novembre 2013, p.46,

¹¹⁰ Claire HENRIET, « Culture d'entreprise et motivation des salariés », Université Lumière –Lyon 2, Institut d'Etudes Politiques de Lyon, Mémoire de fin d'études soutenu le 6 Septembre 2007, p.8

¹¹¹ Susanne Zimmermann, « Culture d'entreprise – Style de direction et Succès de l'entreprise », Le Monde Economique, <http://www.monde-economique.ch/management/culture-d-entreprise-style-de-direction-succes-de-l-entreprise>, consulté le 08 Octobre 2013

BIBLIOGRAPHIE

-Anne FREDERIKSEN, «Management et motivation du personnel», 34è Congrès de la FIH, Revue Hospitalière de France, N°505 Juillet-Août 2005, pp : 60-63

-Bernard GIRARD (2006), « Une révolution du Management, le modèle Google », MM2 Editions, 19 Octobre 2006.

-Claire HENRIET, « Culture d'entreprise et motivation des salariés », Université Lumière – Lyon 2, Institut d'Etudes Politiques de Lyon, Mémoire de fin d'études soutenu le 6 Septembre 2007, 45p

- Daniel GOLEMAN: « L'étoffe d'un leader », in « Styles de Leaders », Harvard Business Review, Editions d'Organisation 2002, ISBN: 2-7081-2822-1, pp: 2-31

-Daniel Held (1999) : « *Le succès par la Culture d'entreprise* » édition, PME Juin 99, 3p

-FNEP : « Comment accroître la performance par un meilleur management », Pangloss n°35, Mai 2005, 336p

- Geert Jan HOFSTEDE, "Vivre dans un monde multiculturel", Les éditions d'organisation. 1994.

-Javier Fernàndez AGUADO : « Management par la valeur », Mind Value, 57p

-Jean-Pierre Le GOFF (1993), Critique de l'idéologie managériale, « Le mythe de l'entreprise », édition La DECOUVERTE 1992, ISBN 2-7071-2166-5, pp 222-253

-John H.WARTON, Jr : Esprits d'entreprise : Investir pour de grands retours missionnaires au 21è siècle ; « Avantages de s'engager dans les affaires comme mission », 12p

-John Sterling LIVINGSTON (1996): « Pygmalion et Management », « Le Management des Hommes », Collection Harvard Business Review, Réédition 96605, Code éditeur : G52424, ISBN : 2-7081-2424-2, pp : 51-79

-Mohand RENAI, «La culture d'entreprise, vecteur essentiel de communication », pp 298-305

-Olivier MEIER (2001) : « Management Interculturel », Dunod Paris 2013. 330p

-Principes bibliques du Management, Partie 1, Logos publications, 1991, ISBN 3-906562-11-5, 38p

-Rob GOFFEE & GARETH Jones(1996) : «Quel est le ciment de l'entreprise?», in « Le Management des Hommes », Collection Harvard Business Review, Réédition 96605, Code éditeur : G52424, ISBN : 2-7081-2424-2, pp: 1-50

-THOMAS Teal (1996), « La dimension humaine du management », « Leadership et management », Paris Août 1999, pp.141-161

WEBOGRAPHIE

- Annie-Claude Cozé, « Culture d'entreprise et communication », [http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/CULTURE D'ENTREPRISE-Fondamentaux.pdf](http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/CULTURE_D'ENTREPRISE-Fondamentaux.pdf), p.2

- « Culture d'entreprise et implication du personnel », « *Mobiliser les ressources humaines* » <http://www.images.hachette-livre.fr/media/contenuNumerique/029/2666438408.pdf>, consulté le 21 Septembre 2013

- Culture et Management de l'entreprise, http://foad.refer.org/IMG/pdf/Sequence_1-3.pdf, consulté le 08 Octobre 2013

- ERIC Delavallée, Culture d'entreprise : La contribution de Herbert Simon, IAE de Paris (Université Paris 1 ; Panthéon-Sorbonne) – GREGOR 1995-01, <http://www.univ-paris1.fr/GREGOR/>, consulté le 06 Juin 2013

- G. Lécivain, Management de l'organisation et culture d'entreprise, in «Management des organisations et stratégies », <http://excerpts.numilog.com/books/9782711775576.pdf:les> consulté le 05 Novembre 2013

- G.Lécivain, « Management des organisations et stratégies»; <http://www.managmarket.com/managementdesorg/dossier8-management-de-l-organisation-et-culture-d-entreprise.pdf>; consulté le 05 Novembre 2013

- Guillaume de Lacoste (2012), « La dimension spirituelle du leadership », <http://lecercle.lesechos.fr/entreprises-marches/management/rh/221146879/dimension-spirituelle-leadership>, Consulté le 30 Octobre 2013

- Jacques De CHATEAUVIEUX(2011), « PATRON CHRETIEN PATRON GAGNANT », Le semeur d'espérance, <http://www.semeurs.org-info@semeurs.org>, consulté le 06 Juin 2013

- Jean-Claude BORDICHINI (2011), « POLITIQUE GENERALE D'ENTREPRISE », <http://www.formaplace.org/elearning/PGE/res/300-pdf.pdf>: consulté le 06 Juin 2013

- « La motivation et l'implication des salariés », [http://www.sabbar.fr/sabbar/La motivation et l'implication des salariés.htm](http://www.sabbar.fr/sabbar/La_motivation_et_l_implication_des_salariés.htm), consulté le 19 Septembre 2013.

- M. Ramdane Mostefaou, « Contrôle de direction et management interculturel »,_Master I ECONOMIE ET GESTION ; Spécialité Management des Organisations de la Net-Economie Module UE2-2,Les notions de culture et de modèle culturel, http://foad.refer.org/IMG/pdf/Sequence_1-3.pdf, consulté le_19 Octobre 2013

- Maxime Moreno, cours de GRH/IFSE, <http://foad.refer.org/IMG/pdf/Cours-GRH.pdf> , consulté le 28 Novembre 2013

- Mesure de la performance globale : <http://193.51.90.226/cahiers/per-berland.pdf>, consulté le 09/10/2013

-NATHALIE SAMIER DEBSKI, « De l'influence des principes chrétiens sur l'évaluation des performances individuelles et collectives en entreprises », GRANEM UMR MA 49, http://www.propedia-igs.fr/wp-content/uploads/2012/02/SAMIER_N.pdf, consulté le 06 Juin 2013

-Professor Ken BAKEWELL, « A Christian approach to Management and work », <http://www.librarianscf.org.uk/about/workparties/management.pdf>, Consulté le 06 Juin 2013

-Susanne Zimmermann, « Culture d'entreprise – Style de direction et Succès de l'entreprise », Le Monde Economique, <http://www.monde-economique.ch/management/culture-d-entreprise-%E2%80%93-style-de-direction-succes-de-l-entreprise>, consulté le 08 Octobre 2013

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE I : QUESTIONNAIRE PERSONNEL

ANNEXE II : GUIDE D'ENTRETIEN

ANNEXE III : ENVIRONNEMENT DE PROXIMITE DE GMM

ANNEXE IV: TDINDUSTRIES

ANNEXE V : LA GRILLE MANAGERIALE DE BLEKE ET MOUTON

ANNEXE I

QUESTIONNAIRE Personnel

2012-2013 - Université d'Antananarivo

Dans le cadre du Mémoire de fin d'études en GESTION, option management et Administration d'entreprises, merci de bien vouloir répondre au questionnaire suivant.

L'employé en entreprise

1. Pour quelles raisons avez-vous choisi de travailler dans cette entreprise?

1. Le salaire 2. La nature du travail
3. Le marché d'emploi 4. La notoriété de l'enseigne
5. autre

☐ ☐

Ordonnez 2 réponses.

La réponse est obligatoire.

2. Si 'autre', précisez :

3. L'évolution de carrière dans cette organisation est-elle un facteur de motivation pour vous ?

- ☐ 1. Oui sûrement ☐ 2. Oui probablement
☐ 3. Non probablement ☐ 4. Non sûrement

4. Le poste que vous occupez actuellement correspond-il à ce que vous désirez ?

- ☐ 1. oui ☐ 2. non

La réponse est obligatoire.

5. Si non pour quelles raisons :

- ☐ 1. L'expérience ☐ 2. Le niveau académique
☐ 3. Efficacité au travail ☐ 4. Niveau de Salaire
☐ 5. autre

La réponse est obligatoire.

La question n'est pertinente que si poste = "non"

6. Si 'autre', précisez :

7. Pour vous, le travail est-il source de plus :

- ☐ 1. de compétence ☐ 2. d'expérience
☐ 3. de promotion ☐ 4. de stress
☐ 5. d'épanouissement ☐ 6. autre

Vous pouvez cocher plusieurs cases (2 au maximum).

La réponse est obligatoire.

GROUPE N°1

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 8. Êtes-vous informé sur le présent et le futur de l'entreprise? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 9. les tâches sont-elles clairement explicitées ? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 10. les activités sont-elles clairement explicitées ? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 11. les missions sont-elles clairement explicitées ? | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

Jamais (1), Rarement (2), Occasionnellement (3), Assez souvent (4), Très souvent (5).

12. Le travail est-il fini

1. Juste à temps 2. Bien avant 3. Avec retard 4. jamais

☐ ☐

Ordonnez 2 réponses.

La réponse est obligatoire.

13. Pensez-vous que votre salaire est proportionnel à vos efforts au travail ?

- ☐ 1. Oui sûrement ☐ 2. Oui probablement
☐ 3. Non probablement ☐ 4. Non sûrement

La réponse est obligatoire.

14. Votre relation avec votre supérieur hiérarchique, est-elle :

- ☐ 1. favorable ☐ 2. défavorable

La réponse est obligatoire.

15. Si elle est défavorable pour quelles raisons :

- ☐ 1. Mauvaise communication
☐ 2. Style de direction non approprié
☐ 3. Sous-estimation des capacités
☐ 4. Autre

La réponse est obligatoire.

La question n'est pertinente que si relation hiérarchique = "défavorable"

16. Si 'Autre', précisez :

17. Qu'inspire votre supérieur hiérarchique?

1. confiance 2. méfiance 3. peur 4. indifférence
5. respect 6. autre

☐ ☐

Ordonnez 2 réponses.

La réponse est obligatoire.

18. comment vous le considérez?

- ☐ 1. père/mère ☐ 2. ami(e) ☐ 3. dictateur
☐ 4. collègue ☐ 5. maître ☐ 6. simple chef
☐ 7. autre

La réponse est obligatoire.

19. Avez-vous le sentiment d'être reconnu par rapport au travail que vous réalisez?

- ☐ 1. Jamais ☐ 2. Rarement
☐ 3. Occasionnellement ☐ 4. Assez souvent
☐ 5. Très souvent

La réponse est obligatoire.

20. Pensez-vous que les employés de l'entreprise travaillent dans de bonnes conditions matérielles?

- ☐ 1. Pas du tout ☐ 2. Plutôt non ☐ 3. Cela dépend
☐ 4. Plutôt oui ☐ 5. Tout à fait

La réponse est obligatoire.

21. Le supérieur hiérarchique donne-t-il aux employés un moyen de progresser?

- ☐ 1. oui ☐ 2. non

La réponse est obligatoire.

22. Si oui, le(s)quel(s)?

- ☐ 1. Matériel ☐ 2. Financier ☐ 3. Formation
☐ 4. Moral ☐ 5. Autre

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

La question n'est pertinente que si moyen de progression = "oui"

23. Si 'Autre', précisez :

24. Si non, pourquoi?

- ☐ 1. manque de moyens ☐ 2. insouciance ☐ 3. méfiance
☐ 4. conservateur ☐ 5. autre

La réponse est obligatoire.

La question n'est pertinente que si moyen de progression = "non"

25. Si 'autre', précisez :

26. Votre relation avec le reste du groupe de travail est-elle

- ☐ 1. Mauvais ☐ 2. Passable ☐ 3. Moyen
☐ 4. Bon ☐ 5. Excellent

La réponse est obligatoire.

27. Type de relation entretenue

- ☐ 1. Camaraderie ☐ 2. respect
☐ 3. ignorance réciproque ☐ 4. soumission
☐ 5. Simple professionnelle ☐ 6. fratrie
☐ 7. autres ☐ 8. autre

La réponse est obligatoire.

28. Si 'autres', précisez :

sociabilité

- | | 1 | 2 | 3 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 29. Les employés tentent-ils de lier des amitiés et de consolider ces liens? | ☐ | ☐ | ☐ |
| 30. Les employés s'entendent-ils très bien? | ☐ | ☐ | ☐ |
| 31. Les employés se voient-ils en dehors du bureau? | ☐ | ☐ | ☐ |
| 32. Les employés s'apprécient-ils? | ☐ | ☐ | ☐ |
| 33. Lorsque les employés partent, nous restons en contact avec eux | ☐ | ☐ | ☐ |
| 34. vous rendez-vous service? | ☐ | ☐ | ☐ |
| 35. vous échangez-vous des confidences d'ordre privé? | ☐ | ☐ | ☐ |

Rarement (1), Un peu (2), Très souvent (3).

solidarité

- | | 1 | 2 | 3 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 36. Notre groupe (organisation, division, unité, équipe) comprend et partage les mêmes objectifs? | ☐ | ☐ | ☐ |
| 37. Le travail est effectué de manière efficace et productive | ☐ | ☐ | ☐ |
| 38. Notre groupe est-il motivé à travailler mieux et à remédier aux mauvaises performances? | ☐ | ☐ | ☐ |
| 39. Notre volonté collective de gagner est grande | ☐ | ☐ | ☐ |
| 40. Lorsque des avantages concurrentiels se présentent, nous agissons rapidement pour en tirer profit | ☐ | ☐ | ☐ |
| 41. Nous partageons les mêmes buts stratégiques | ☐ | ☐ | ☐ |
| 42. Nous connaissons nos concurrent | ☐ | ☐ | ☐ |

Rarement (1), Un peu (2), Très souvent (3).

43. Êtes-vous en sécurité dans l'entreprise où vous travaillez ?

- ☐ 1. Pas du tout ☐ 2. Plutôt non ☐ 3. Plutôt oui
☐ 4. Tout à fait

La réponse est obligatoire.

44. Pensez-vous que votre implication dans la prise de décision est :

- ☐ 1. Sans importance ☐ 2. Peu important
☐ 3. Assez important ☐ 4. Très important

La réponse est obligatoire.

45. Si elle est importante pour quelles raisons ?

- ☐ 1. C'est un signe de reconnaissance
☐ 2. C'est un signe d'appartenance
☐ 3. C'est un signe d'utilité
☐ 4. Autres

La question n'est pertinente que si besoin d'accomplissement Parmi "Assez important ; Très important"

46. Si 'Autres', précisez :

47. Accepteriez-vous de travailler dans une enseigne autre qu'ici avec une augmentation de salaire de 20 % ?

- ☐ 1. Oui sûrement ☐ 2. Non sûrement

La réponse est obligatoire.

48. Si oui pour quelles autres raisons ?

IDENTIFICATION DU PROFIL DE L'enquêté

49. Votre sexe :

- ☐ 1. Masculin ☐ 2. Féminin

La réponse est obligatoire.

50. votre âge

- ☐ 1. De 18 à 25 ans ☐ 2. De 26 à 35 ans
☐ 3. de 36 à 45 ans ☐ 4. Plus de 45 ans

La réponse est obligatoire.

51. Votre statut personnel :

- ☐ 1. Célibataire ☐ 2. Marié(e)

La réponse est obligatoire.

52. Vous travaillez dans cette entreprise depuis :

- ☐ 1. Moins de 2 ans ☐ 2. De 2 à 4ans ☐ 3. De 4 à 6ans
☐ 4. Plus de 6 ans

La réponse est obligatoire.

53. Vous êtes dans quel département/direction?

- ☐ 1. Corps enseignant
- ☐ 2. recherche et développement
- ☐ 3. logistique
- ☐ 4. Audit/contrôle
- ☐ 5. Ressources humaines
- ☐ 6. commerciale
- ☐ 7. finances:comptabilité
- ☐ 8. autre
- ☐ 9. Surveillant
- ☐ 10. Administratif

54. Vous êtes quel service?

- ☐ 1. Primaire
- ☐ 2. Secondaire
- ☐ 3. Surveillant
- ☐ 4. Responsable Administratif

Vous pouvez cocher plusieurs cases (2 au maximum).

La réponse est obligatoire.

55. Votre poste actuel?

La réponse est obligatoire.

56. Votre statut actuel :

- ☐ 1. Titulaire ☐ 2. Contractuel ☐ 3. Stagiaire
- ☐ 4. En période d'essai

La réponse est obligatoire.

57. Votre régime de travail est à:

- ☐ 1. Plein temps ☐ 2. Temps partiel

La réponse est obligatoire.

58. Votre salaire :

- ☐ 1. Moins de 200 000 Ar ☐ 2. De 200 000 à 400 000Ar
- ☐ 3. De 400 000 à 600 000 Ar ☐ 4. Plus de 600 000Ar

La réponse est obligatoire.

ANNEXE II

GUIDE D'ENTRETIEN

2012-2013 - Université d'Antananarivo

Dans le cadre de la préparation du Mémoire de fin d'études en GESTION, option management et Administration d'entreprises, merci de bien vouloir répondre au questionnaire suivant.

Style de management

Définir d'abord le style de direction, le degré de respect du style adopté puis les sources de pouvoir dans l'entreprise étudiée.

1. Combien de personnes sont sous votre direction?

La réponse doit être supérieure à 1.

2. Quel style de direction appliquez-vous au sein de l'entreprise?

3. Quelles peuvent en être les raisons ?

4. Est-il respecté/ ressenti au niveau des employés ?

5. Comment prenez-vous les décisions ?

6. La prise de décision prend-elle en compte les intérêts concertants les parties prenantes ?

7. Quelles pourraient en être les raisons ?

8. quels sont les facteurs ou les mesures prises qui font respecter Le supérieur hiérarchique?

9. Si 'Par d'autres paramètres (à préciser)', précisez :

10. D'après vous quel est le degré de maturité de vos employés?

11. et de vos collaborateurs?

12. comment décririez la relation que vous entretenez avec vos subordonnées?

13. Et celle que vous avez avec vos collaborateurs?

14. Quel type de personne influence le plus la prise de décisions dans l'entreprise?

15. Explicitiez-vous clairement les tâches de vos employés?

16. Informez-vous vos employés sur ce qui se passe au présent dans l'entreprise?

17. et sur le court terme?

18. et sur le long terme?

19. quelles peuvent-en être les raisons?

20. Comment recrutez-vous vos agents?

21. Pensez-vous que les employés de l'entreprise travaillent dans de bonnes conditions matérielles?

22. Le supérieur hiérarchique donne-t-il aux employés des moyens de progresser?

23. Comment décririez-vous l'état de la communication entre vos employés?

24. D'après-vous, quels sont vos atouts?

25. D'après-vous, quels sont vos défauts?

26. AUTRES REMARQUES sur VOTRE Style de Management

Culture d'entreprise

Définir les valeurs qui prouvent, le mode de gestion de conflit, le degré d'intégration dans la culture.

27. Que vous rappelle cette notion?

28. Prenez-vous en compte la culture dans la politique de l'entreprise ?

29. Si 'non', pourquoi?

30. pouvez-vous nous donner des exemples de manifestations de cette culture?

31. Quels sont les valeurs véhiculées dans l'entité?

32. Quelles peuvent en être les raisons ?

33. Que représente cette culture d'entreprise dans votre style de management ?

34. quelle place a la culture dans la vie de l'entreprise (relation interne quotidienne)?

35. Quels sont les impacts de cette culture sur les parties prenantes de l'entreprise ?

SOCIABILITE

1 2 3 4 5

36. Les employés tentent de lier des amitiés et de consolider ces liens. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

37. Les employés s'entendent très bien ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

38. Les employés se voient souvent en dehors du bureau ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

39. Les employés s'apprécient vraiment ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

40. Lorsque les employés partent, nous restons en contact avec eux ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

41. Ils se rendent service car ils s'apprécient ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

42. Ils échangent des confidences d'ordre privé ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Pas du tout (1), Plutôt non (2), Cela dépend (3), Plutôt oui (4), Tout à fait (5).

SOLIDARITE

1 2 3 4 5

43. Notre groupe (organisation, division, unité, équipe) comprend et partage les mêmes objectifs ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

44. Le travail est effectué de manière efficace et productive ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

45. Notre groupe s'efforce de remédier aux mauvaises performances ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

46. Notre volonté collective de gagner est grande ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

47. Lorsque des avantages concurrentiels se présentent, nous agissons rapidement pour en tirer profit ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

48. Nous partageons les mêmes buts stratégiques ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

49. Nous connaissons nos concurrents ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Pas du tout (1), Plutôt non (2), Cela dépend (3), Plutôt oui (4), Tout à fait (5).

50. Les conflits surviennent-ils souvent?

51. Entre qui ?

52. Quelles peuvent en être les raisons ?

53. comment gérez-vous les conflits ?

Performance

définir la performance, sa conception au sein des acteurs, ses aspects, celui qui est prioritaire.

54. En tant que manager, que représente la performance pour vous?

55. en général, ce travail assigné aux subordonnés est-il fini:

☐ 1. en avant ☐ 2. juste à temps ☐ 3. tardivement

56. comment est la qualité du travail de vos employés dans l'ensemble?

57. Qui est-ce qui évalue la performance du personnel?

58. Quels sont les Outils d'évaluation de la performance?

59. Quand est-ce que vous évaluez cette performance?

60. Quelles méthodes employez-vous pour évaluer cette performance?

ANNEXE III

ENVIRONNEMENT DE PROXIMITE DE GROUP MEDIA MADAGASCAR :

Clients	Direct	-<i>Loterie de Madagascar</i> -<i>IGM (Institut de Gemmologie de Madagascar)</i> -<i>STAR (Ressources Humaine)</i> -<i>ISCAM (Institut Supérieur de la Communication, des Affaires et du Management)</i> -<i>AIR France</i> -<i>TELMA (Telecom Malagasy)</i> -<i>HOMEOPHARMA</i> -<i>GUANOMAD</i>
	Indirect	-<i>Airtel</i> -<i>BNI (Bankin'ny Indostria)</i> -<i>PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement)</i> -<i>Water Aid</i>
	Intermédiaire/ concurrents potentiels	-<i>Novo Comm</i> -<i>NYR Image</i> -<i>JWT Madagascar</i> -<i>SARY & FEO</i> -<i>MALAGASY GRAPHICS</i>
Concurrents direct		- <i>UNIT Média</i>
Partenaires		-<i>BLUE2PURPLE</i> : pour les publicités GOOGLE et FACEBOOK - <i>Red Sakay</i> : pour la communication digitale : site web, page web -<i>Novo Comm</i> : qui appartient au même groupe -<i>SMV Group</i> représentant au Seychelle -<i>AMWH (Africa Media Ware House)</i> :producteur de CALTEX, EXON, BATA -<i>JWT Maurice</i> : partenaire dans l'Océan Indien -<i>OG Communication Maurice</i> : partenaires dans l'Océan Indien -<i>VIZEUM Afrique du sud</i> -<i>AEGIS Media Afrique du sud</i> : représentant à Madagascar
Fournisseurs		<i>Entreprise seychelloise</i>

ANNEXE IV

TDIndustries

Cas représentatif de la direction par le service :

De nombreuses organisations affirment que leur personnel constitue leur actif le plus important, mais TDIndustries en fait une réalité. Au cours des 50 dernières années, la société a mis en œuvre des pratiques de gestion qui lui ont permis de devenir l'une des firmes les plus admirées d'Amérique, classée actuellement au quatrième rang des cent premières sociétés où il fait bon travailler par la revue *Fortune*. Elle s'est transformée en une entreprise de mécanique, d'électricité et de plomberie valant plus de 200 millions de dollars et qui emploie quelque 1500 salariés, dont beaucoup y travaillent depuis plus de 10 ans. Son PDG, Jack Lowe, estime que le succès de TDI tient à sa forte culture d'entreprise.

Pour TDI, la création d'une culture qui met en valeur la forte productivité et la longévité se fonde sur le concept de la direction par le service. Pour TDI, la philosophie du leader serviteur signifie que les managers (serviteurs) cultivent les employés (leaders) en servant les autres et en satisfaisant leur demande. Dans son rôle de serviteur, Lowe décroche son téléphone, ne dispose pas d'un stationnement réservé et travaille dans un box de 2m40 sur 3m30, comme tous les autres. La philosophie du serviteur inclut les éléments essentiels suivants :

- Les gens doivent travailler ensemble pour créer une société. Ils sont partenaires.
- Des contremaîtres et des chaudronniers aux directeurs chargés de la sécurité, les salariés possèdent des actions TDI
- Les dirigeants doivent gagner l'estime et le respect des salariés.
- Ils partent de l'hypothèse que ceux qui les suivent travaillent avec eux et doivent adopter leur vision des choses.
- Ce sont des formateurs, qui ne maintiennent pas les gens en bas, mais les valorisent.
- Les managers peuvent être conduits. Leur intérêt n'est pas de faire prévaloir leur méthode, mais de trouver la formule la meilleure.

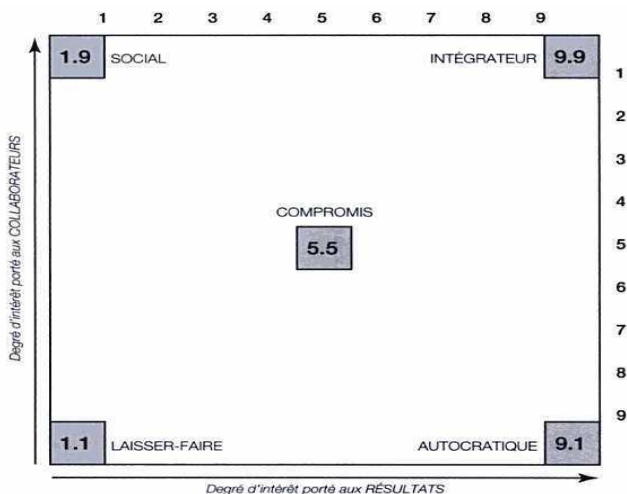
Pour maintenir la position centrale de la direction par le service dans la culture d'entreprise de TDI, les nouveaux salariés sont affectés à des groupes de discussion sur le sujet, qui se réunissent toutes les semaines pendant 6 semaines pour débattre d'aspects variés de la direction par le service-tel le partage du pouvoir, l'écoute et la confiance en autrui- et de la façon dont les intéressés peuvent appliquer ces concepts à leur travail proprement dit. TDI a également commencé un programme de tutorat visant à assurer à tous les nouveaux recrutés

ANNEXE V

La grille managérielle de BLAKE & MOUTON

Robert R. Blake et Jane Srygley Mouton ont travaillé ensemble au département de la psychologie de l'Université de Texas pendant les années 1950 et 1960. Ils sont connus pour le développement de la "Grille" Directoriale comme une structure pour comprendre le « behaviour » ou comportement/attitude directorial à l'origine.

Dans le contexte universitaire, lors des années de l'après guerre 39-45, les recherches menées par l'université de l'Ohio aboutissent à classer les comportements managériaux sur deux axes :



-Les comportements de considération: le leader est sensible à ses subordonnés, respecte leurs idées et émotions, et établit une confiance mutuelle.

-Les comportements liés à la structure : le leader est centré sur la tâche. Il oriente et dirige le travail des subordonnés vers l'atteinte et l'accomplissement des objectifs.

C'est à cette inspiration que se rattachent Robert R. Blake et Jane S. Mouton. L'un étant médecin et l'autre psychologue, ces deux chercheurs publient dès 1964 une première grille représentant les divers comportements du manager. (Les deux dimensions du management, Editions d'Organisation, 1972).

Se fondant sur leurs observations, ces deux psychologues d'entreprise recensent cinq styles différents. Et s'inscrivant dans la mouvance des travaux de l'Université d'Ohio, la grille de Blake et Mouton est certainement l'un des modèles de comportement du leader le plus connu. Développée d'abord en 1964, puis mise à jour quatre fois depuis, la grille est divisée en quatre-vingt-neuf cases (9*9) qui représentent chacune une combinaison unique d'intérêt pour l'élément humain et d'intérêt pour la production (la tâche, la structure). Blake et Mouton ont décrit cinq de ces combinaisons.

Le style 9.1 ou « style autocrate »: Le leader s'investit surtout dans l'organisation matérielle et cherche à réunir les conditions optimales pour obtenir les résultats exigés. Ce style est souvent décrit comme « directif », car l'organisation n'est pensée qu'à travers les choses et les hommes doivent simplement s'y conformer. (Taylor).

Le style 1.9 ou « club social » ou « country club »: Le leader s'investit surtout dans la relation humaine, et cherche à obtenir un niveau de motivation élevé. Recherche de la confiance, de la sympathie, de la compréhension mutuelle. Le leader accorde une grande attention aux besoins des employés et cherche ainsi à obtenir un bon climat.

Le style 5.5 ou « style intermédiaire »: Le leader cherche à équilibrer les impératifs de la production et le maintien du bon moral des employés. Les exigences sont modulées et modérées.

Le style 9.9 ou « style de leadership »: Souvent décrit comme le style du « catalyseur ». C'est celui du meneur d'hommes qui s'investit à fond aussi bien du côté de l'organisation que du côté des relations humaines. C'est aussi le style qui exige le plus du leader. Le travail est accompli par des hommes

responsables selon des exigences élevées. Les rapports sont fondés sur la confiance et le respect mutuel.

Le style 1.1 ou « style anémique ou appauvri »: Un effort minimum suffit pour obtenir des résultats et maintenir l'adhésion du personnel. Parfois décrit comme le style du leader "basse pression", comme une sorte de contre-exemple de ce que doit être le manager. En fait, dans l'esprit des auteurs, il s'agit toujours de leaders dignes.

En fonction du critère qu'ils retiennent dans leur recherche, la promotion hiérarchique du manager, Blake et Mouton considèrent le style 9.9 comme le plus efficace s'il est le style dominant de l'intéressé; il peut utilement se compléter de temps à autre par les styles 9.1 ou 5.5 en tant que styles complémentaires.

Selon leur conception, l'efficacité du leadership s'accroît en fonction d'une diagonale allant de 1.1 à 9.9.

Style efficace selon W. REDDIN	BLAKE & MOUTON	Style inefficace selon W. REDDIN
Style bureaucratique : le manager permet à ses subordonnées de décider des méthodes de travail s'il n'intervient pas dans les interrelations	1,1 Appauvri Anémique	Style fuyard : le manager laisse faire et est perçu comme une personne passive et non impliquée
Style stimulant : le manager est perçu comme un bon motivateur, il a confiance à son entourage, aide ses subordonnés à se développer	1,9 Country club Club social	Style missionnaire : intéressé par les relations harmonieuses mais la remise à plus tard de la réalisation des tâches qui risquent de perturber les relations
Style dictateur, bienveillant bureaucrate : perçu comme une personne sûre d'elle qui impose ses méthodes sans créer de ressentiments aux autres.	9,1 Autocrate	Style dictateur : il est perçu comme un dirigeant n'accordant sa confiance à personne. Il est déplaisant, intéressé uniquement à la production à court terme.
Style de chef : le manager est un bon motivateur ayant un penchant pour le travail	9,9 Travail en équipe	Style conciliant : le manager se laisse faire en relation humaines voulant plaire à tous, n'arrive pas à se décider car il ne veut pas affronter les subordonnés.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	i
SOMMAIRE.....	ii
LISTE DES ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES FIGURES ET LISTE DES TABLEAUX.....	iv
INTRODUCTION.....	1
Partie I : Matériels et méthodes	7
Chapitre 1 : Matériels utilisés.....	8
Section 1: Description de la zone d'études	8
1.1 Group Media Madagascar (GMM)	8
1.1.1 Généralités sur l'entreprise.....	8
1.1.2 Activités exercées.....	9
1.2 Collège Privé Sainte Thérèse (CPST)	10
1.2.1 Historique du Collège.....	10
1.2.2 Organisation Générale.....	10
Section 1: Outils employés.....	11
1.1 Outils de collecte des données	11
1.1.1 Outils théoriques	11
1.1.2 Appareils pratiques.....	12
1.2 Outils de traitement des données.....	12
1.2.1 Logiciel Sphinx	12
1.2.2 Autres matériels de traitement.....	13
1.3 Questionnaires Guides.....	13
1.3.1 Questionnaire d'enquête (QE).....	13
1.3.2 Guide d'entretien (GE).....	14
Section 2: Théories sur le thème	14
2.1 Style de Management	15
2.1.1 Définition et intérêts.....	15
2.1.2 Aspects	15
2.2 Culture d'entreprise.....	16
2.2.1 Origines et Définitions	16
2.2.2 Caractéristiques et Composantes.....	17
2.3 La performance	18
2.3.1 Conception et indicateurs	18
2.3.2 Notion sur la motivation.....	18
Chapitre 2 : Méthodes adoptées	20
Section 1: Sources de données	20
1.1 Recherche documentaire	20
1.1.1 Documentation écrite	20
1.1.2 Autres sources de documentation.....	21
1.2 Etude sur terrain	21
1.2.1 .Entretiens.....	21
1.2.2 Enquêtes exhaustive	22
1.2.3 Observation non participative	23

1.3 Collaboration avec d'autres collègues.....	24
Section 2: Analyse et traitements	24
2.1 Méthode de traitement.....	25
2.1.1 Sphinx : outil phare	25
2.1.2 Coefficients de liaison	25
2.1.3 Autres traitements	26
2.2 Modèle SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)	27
2.2.1 Origines et caractéristiques	27
2.2.2 Intérêts	27
Partie II : RESULTATS	28
Chapitre 1 : Choix de management et motivation.....	29
Section 1: GMM : Equipe motivée	29
1.1 Management intégrateur.....	29
1.1.1 Structure et politique appliquées	29
1.1.2 Niveau d'implication élevé	31
1.2 Culture importante.....	31
1.2.1 Traits matériels	31
1.2.2 Caractère immatériels.....	32
Section 2: CPST: Management non stimulant	34
2.1 Style contesté.....	34
2.1.1 Politique établie et organigramme.....	34
2.1.2 Insatisfaction du personnel.....	35
2.2 Culture instaurée	35
2.2.1 Manifestations	35
2.2.2 Culture non maîtrisée	36
Chapitre 2 : Impact sur l'efficacité.....	38
Section 1: GMM : Combinaison performante.....	38
1.1 Style 9.9 : Travail en équipe.....	38
1.2 Valeurs solides	39
1.2.1 Au niveau du personnel.....	39
1.2.2 Au niveau de la performance au travail.....	40
Section 2: CPST : Efficacité remise en question.....	40
2.1 Style trop «conciliant»	40
2.1.1 Faible Autorité.....	40
2.1.2 Échec de délégation.....	41
2.2 Valeurs non partagées	42
2.2.1 Au niveau du personnel.....	42
2.2.2 Au niveau des élèves	42
Partie III : Discussion et Recommandations	44
Chapitre 1 : Discussion	45
Section 1: Analyse comparative	45
1.1 Au niveau du style de management.....	45
1.1.1 Autorité et sources de pouvoir	45

1.1.2 Style de direction et distance hiérarchique.....	46
1.2 Au niveau de la culture.....	47
1.2.1 Nature de la culture	48
1.2.2 Valeurs et contrôle de l'incertitude	49
Section 2: Diagnostic SWOT	50
2.1 Diagnostic de GMM.....	50
2.1.1 Diagnostic interne	50
2.1.2 Diagnostic externe.....	52
2.2 Analyse de CPST	54
2.2.1 Analyse interne.....	54
2.2.2 Analyse externe	56
Chapitre 2 : Recommandations	58
Section 1: Propositions d'amélioration	58
1.1 Pour GMM	58
1.1.1 Maintien de la culture.....	58
1.1.2 Prescription idéologique.....	58
1.1.3 Groupes de discussion	59
1.1.4 La règle des 20%	59
1.2 Pour CPST	60
1.2.1 Entretiens d'appréciation.....	60
1.2.2 Culture de communication	60
1.2.3 La Théorie des « 3 S du Management »	60
1.2.4 Conscientisation et rapprochement des employés.....	61
1.2.5 Rémunération équitable et allègement des tâches	61
Section 2: Modèle « Leader-Serviteur »	61
2.1 Pyramide renversée	62
2.1.1 Au niveau du dirigeant	62
2.1.2 Au niveau des employés.....	63
2.2 Culture mise en valeur.....	63
2.3 Limites.....	64
CONCLUSION	65
BIBLIOGRAPHIE.....	v
WÉBOGRAPHIE.....	vi
LISTE DES ANNEXES.....	viii
ANNEXE I : QUESTIONNAIRE PERSONNEL.....	ix
ANNEXE II : GUIDE D'ENTRETIEN.....	xii
ANNEXE III : ENVIRONNEMENT DE PROXIMITÉ DE GMM.....	xv
ANNEXE IV : TDINDUSTRIES.....	xvi
ANNEXE V : LA GRILLE MANAGÉRIALE DE BLAKE ET MOUTON.....	xvii