

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	i
SOMMAIRE	ii
LISTE DES FIGURES	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES ABREVIATIONS	v
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : MATERIELS ET METHODES	5
Section 1 : Matériels.....	5
1.1 Présentation de l’entreprise	5
1.2 Les différents outils utilisés	10
Section 2 : Méthodes utilisées	18
2.1 Méthode de collecte et d’analyse	18
2.2 Méthodes de vérification des hypothèses	21
Section 3 : Limites et difficultés.....	27
1.1 Limites et difficultés rencontrées durant l’étude.....	27
CHAPITRE II : RESULTATS	29
Section 1 : Résultat relatif à la première hypothèse	29
1.1 Résultats de l’étude sur le style de management et motivation	30
Section 2 : Résultats relatifs à la deuxième hypothèse	35
2.1 Les stratégies de l’entreprise	35
2.2 La gestion des ressources humaines au sein de l’entreprise	39
CHAPITRE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS	45
Section 1 : Discussion	45
1.1 Vérification de la première hypothèse	45
1.2 Vérification de la deuxième hypothèse	49
1.3 Analyse SWOT.....	53
Section 2 : Recommandations et Solutions	59
2.1 Renforcement de capacité après auto-évaluation.....	59
2.2 Mise en place d’un système de suivi	59
2.3 Partage d’expérience et communication interne.....	60
2.4 Activités renforçant l’unité des employés	61
CONCLUSION	64
BIBLIOGRAPHIE et WEBOGRAPHIE	VI
ANNEXES	VII
TABLE DES MATIERES.....	XIV

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Organigramme de l'entreprise.....	07
Figure 2 : Pyramide des besoins de Maslow.....	13
Figure n°3 : style de direction.....	30
Figure 4 : processus d'élaboration des stratégies.....	31
Figure 5 : Système de motivation.....	32
Figure 6 : facteur de motivation des employés.....	33
Figure 7 : niveau de motivation des employés.....	34
Figure 8 : Efficacité des employés.....	34
Figure 9 : référence en pourcentage de la notoriété de l'entreprise.....	35
Figure 10 : Stratégie de domination par les coûts.....	37
Figure 11 : stratégie de globalisation.....	38
Figure 12 : critères de sélection du facteur humain.....	40
Figure 13 : Compétence du personnel.....	41
Figure 14: motivation par la gestion axée sur le résultat.....	56

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : liste des prix pour le séjour à l'Andasibe Forest Lodge.....	09
Tableau 2 : liste des menus proposés (spécialités)	10
Tableau 3 : matrice de la méthode SWOT	20
Tableau 4 : Calcul de la variance et de l'écart-type	23
Tableau 5 : Calcul de la covariance	24
Tableau 6 : Interprétation du coefficient de corrélation.....	24
Tableau 7 : Calcul de l'écart type et de la variance de l'hypothèse 1	46
Tableau 8 : Calcul de la covariance et du coefficient de corrélation de l'hypothèse 1	46
Tableau 9 : Fréquences théoriques de l'hypothèse 1.....	47
Tableau 10 : Calcul du χ^2 de l'hypothèse 1.....	48
Tableau 11 : Calcul de l'écart type et de la variance de l'hypothèse 2	49
Tableau 12 : Calcul de la covariance et du coefficient de corrélation de l'hypothèse 2	50
Tableau 13 : Fréquences théoriques de l'hypothèse 2.....	51
Tableau 14 : Calcul du χ^2 de l'hypothèse 2.....	51

LISTE DES ABREVIATIONS

AFL: Andasibe Forest Lodge

BAO: Bouche A Oreille

CAP: Capital

GRH: Gestion des Ressources Humaines

IMMRED : Introduction Matériels et Méthodes Résultat, Discussion et recommandation

ORTALMA : Office Régionale du Tourisme ALaotra Mangoro

PME : Petites et Moyennes Entreprise

PTM : Pratique du Management

TPE: Très Petites Entreprises

SWOT: Strengths Weaknesses Opportunities Threats

INTRODUCTION

Actuellement dans le monde, la survie des organisations fait de plus en plus l'objet de mures réflexions et de recherches permanentes. De ce fait, une forte concurrence se produit alors entre les entreprises qui ont survécu et les nouvelles entrantes. L'élaboration de nouvelles stratégies jugées efficaces et efficaces est donc nécessaire afin de rester compétitive sur le marché et espérer de croître dans les années qui suivent. Pour ce faire, les entreprises doivent optimiser l'utilisation de toutes ses ressources afin d'atteindre ses objectifs et parfois même l'entité devra réorganiser son système avec les stratégies qu'elles ont planifié.

Après la crise qui avait persisté dans le pays, les chefs d'entreprises sont obligés de revoir leur stratégie afin de pouvoir survivre et de faire du profit malgré les conjonctures politiques et économiques actuelles. Bien que la crise fut assez néfaste au niveau économique pour l'entreprise notamment à cause de la baisse du pouvoir d'achat de la population ou du développement du secteur informel, elle avait quand même apporté un avantage non négligeable qui est le choix d'une main d'œuvre de qualité et à coût réduit, car nombreuses sont les personnes qualifiées qui ont perdu leur emploi ou qui en cherchent à tout prix, même avec un salaire bien inférieur à la normale. Cette opportunité donnera à l'entreprise l'occasion de construire, d'embaucher une équipe performante pour pouvoir atteindre ses objectifs. Cette situation impose aux chefs d'entreprises de réviser la manière dont ils organisent la gestion de leurs ressources humaines et leurs stratégies.

La gestion des ressources humaines peut être définie de différentes manières : elle peut être définie comme l'ensemble des politiques, méthodes et outils permettant d'acquérir, de mobiliser et d'adapter les ressources humaines (individus et groupes de personnes) en fonction des organisations. Elle peut aussi être définie comme une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre les salariés et ses emplois ; en terme d'effectif, de qualification et de motivation. Son rôle est alors de veiller à l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise.

La stratégie, quant à elle, est un choix d'orientation de longue durée pour l'ensemble de l'entreprise. Elle fixe le système de mise en place de l'objectif convenu par l'entreprise pour

une durée plus au moins longue. Elle délimite aussi les moyens alloués pour atteindre les objectifs définis.

F.Leroy a défini la stratégie comme « la fixation d'objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis l'allocation de ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable »¹. On peut aussi définir la stratégie comme l'ensemble d'actions coordonnées, dirigées par le chef pour atteindre l'objectif fixé à l'avance, et ce, compte tenu des situations conjoncturelles politiques, économiques et morales.

En effet, la création de la stratégie des ressources humaines en guise de lien entre la GRH et la stratégie d'entreprise est nécessaire. Celle-ci se définit comme étant le moyen de faire coïncider le management des ressources humaines et le contexte stratégique de l'activité économique.

Toutefois certaines entreprises négligent l'importance des ressources humaines lors de la phase d'application de leurs stratégies et elles n'hésitent pas à maltraiter, à mettre la pression, à mettre de côté les besoins de leurs salariés et vont même jusqu'à licencier certaines personnes qu'ils jugent moins utiles à l'accomplissement de leurs objectifs.

D'après ces différentes définitions, il est clair que la gestion des ressources humaines et la stratégie d'entreprise sont liées. La question se pose alors : **comment la gestion des ressources humaines serait-elle à la base de la réussite des stratégies d'entreprises ?**

Notre Objectif général est de connaître les leviers disponibles pour le développement de la qualité et de la contribution des individus au fonctionnement de l'organisation.

Ainsi, notre **objectif spécifique numéro un est de déterminer si les stratégies de ressources humaines ont des impacts directs dans l'atteinte des objectifs .Notre objectif spécifique numéro deux consiste à vérifier si les ressources humaines ont une influence sur le résultat, la stratégie de l'entreprise et sa pérennité.**

¹Les Stratégies de l'Entreprise, Dunod collection « Les Topos », 2^{ème} édition, Paris 2004

Afin de répondre à notre problématique, nous allons poser deux hypothèses que nous vérifierons tout au long de notre étude.

Les ressources humaines motivées sont des atouts majeurs pour l'atteinte des objectifs fixés

La compétence du personnel recruté contribue au succès de la stratégie mise en place.

Pour la première hypothèse, il est donc à vérifier si la motivation du personnel dans tous les niveaux que ce soit financièrement ou par d'autres méthodes constitue un levier pour l'atteinte des objectifs. Elle pourrait être sous forme de primes offertes aux personnels ou notamment, par la bonne organisation des conditions de travail.

Pour la deuxième hypothèse, il est à vérifier si l'acquisition de personnels compétents est directement liée à la réussite d'une stratégie spécifique à l'entreprise.

Notre thème s'intitule : « **l'influence des ressources humaines sur les stratégies d'entreprise** ». Cette étude entre donc au centre de toutes discussions au niveau de la recherche de réussite et de la pérennité de l'entreprise.

Le résultat attendu sera la mise en évidence de l'importance de la gestion des ressources humaines au niveau de l'exécution et de la bonne marche de la stratégie; ce qui pourrait aider les dirigeants à faire face aux différentes conjonctures qui pourraient toucher le pays et donc de survivre dans son environnement.

L'autre résultat attendu mise à mettre en exergue la place ainsi que le rôle de la gestion des ressources humaines au sein de l'élaboration de la stratégie afin de pouvoir croître dans un environnement instable et d'avoir le succès dans les stratégies qu'elles adoptent.

Pour mener à bien cette étude et pour vérifier la véracité de ces hypothèses citées ci-dessus, nous étudierons le cas de l'entreprise « Andasibe Forest Lodge », une PME qui utilise plusieurs types de stratégies afin de croître et d'être pérenne dans son secteur ; en raison de sa taille, elle doit faire une utilisation efficace et efficiente de ses ressources pour atteindre les objectifs qu'elle a fixés au préalable. Ce sont les raisons pour lesquelles nous avons choisis cette entreprise.

Pour cela, nous avons fait une étude approfondie par le biais de la norme IMMRED. A ce titre, nous avons fait des enquêtes par l'intermédiaire : d'un questionnaire et d'un guide d'entretien adressés au chef de l'entreprise, aux employés ainsi qu'aux quinze clients présents pour pouvoir valider nos hypothèses lors de notre descente sur terrain.

Dans le premier chapitre, nous allons voir les divers matériels qui ont été utilisés lors de notre enquête et lors les différentes étapes de collectes des données. Ensuite nous parlerons des les méthodes d'analyses qui vont être utilisées pour confirmer ou non les hypothèses afin d'obtenir le maximum d'information pour notre étude.

Dans le second chapitre, nous allons présenter les résultats de ces diverses enquêtes tout en mettant l'accent sur : le poids de la motivation des ressources humaines sur l'objectif fixé, l'importance de la compétence des personnels recruté, ainsi que la force de l'implication collective des personnels dans l'atteinte des objectifs fixés et dans le succès des stratégies adoptées.

Dans le troisième chapitre, nous allons d'abord vérifier nos hypothèses à travers les méthodes d'analyses et ensuite discuter des résultats recueillis précédemment tout en distinguant les forces et les faiblesses de l'entreprise vis-à-vis de ce sujet, puis les opportunités et les menaces. Enfin, nous proposerons des recommandations et quelques solutions en vue d'améliorer le système de l'entreprise dans un point de vue stratégique.

CHAPITRE I : MATERIELS ET METHODES

Dans ce premier chapitre, nous allons d'abord : parler de l'entreprise en général en mettant en évidence son identification, son historique, sa structure, son domaine d'activité, ses missions et ses objectifs. Ensuite, nous parlerons des cadres théoriques, en rapport avec nos hypothèses, sur lesquelles sont basées notre étude. Enfin, nous parlerons des méthodes de collectes et d'analyses des données utilisées pour vérifier nos deux hypothèses.

Section 1 : Matériels

Dans cette première section, nous allons d'abord faire une présentation de l'entreprise qui est « Andasibe Forest Lodge (AFL) », ensuite nous allons voir les théories relatives aux hypothèses à vérifier et aux variables de décisions pour bien cadrer notre étude et enfin nous parlerons des différents matériels qui ont été nécessaires à la réalisation de cette recherche.

Concernant le choix de l'Andasibe Forest Lodge, c'est une PME, une entreprise qui utilise plusieurs types de stratégies afin de croître et d'être pérenne dans son secteur ; en raison de sa taille, elle doit faire une utilisation efficace et efficiente de ses ressources pour atteindre les objectifs qu'elle a fixés au préalable. Les ressources humaines jouent donc un rôle prépondérant dans l'atteinte de ses objectifs et donc la prise en compte du capital humain est relié à la réussite ou non des stratégies mises en place.

1.2 Présentation de l'entreprise

Comme notre thème s'intitule « l'influence des ressources humaines sur les stratégies de l'entreprise », il est primordial de voir la relation existante entre la stratégie et les ressources humaines. Et notre problématique se pose sur les ressources humaines comme sources de performances et de réussite des stratégies d'entreprise.

En effet, dans les PME et TPE il n'y a pas de direction propre réservée aux ressources humaines. Or, ces dernières affectent généralement les stratégies mises en place par les dirigeants. Ce sont aussi les dirigeants propriétaires qui, dans ces catégories d'entreprises, jouent à la fois le rôle de dirigeants et de directeur des ressources humaines ; leurs tâches sont

donc très rudes et très sensibles. De ce fait, les PME utilisent beaucoup de stratégies et les ressources humaines ont des impacts sur le succès de ces stratégies. C'est pour cette raison qu'on va prendre le cas d'une PME afin d'avoir une réponse à notre problématique et de vérifier la véracité de nos hypothèses.

1.1.1 Historique

Créée en Mai 2011, l'entreprise dénommée : « ANDASIBE FOREST LODGE », portant le slogan de « AN INDUBITABLE CHOICE » est une entreprise individuelle dirigée par Madame RALANTOARILOLONA Bodo. Elle est actuellement en pleine expansion que ce soit en termes d'infrastructure que d'effectif.

Comme son nom l'indique, son siège se situe à Andasibe Ampangalantsary plus précisément à 800m de la route nationale RN2 et à 140 km de la capitale (environ 2h et demi). Cet emplacement a été dicté par la disponibilité du terrain. L'avantage de cet emplacement est qu'elle n'est pas loin du parc national (qui est le parc le plus visité de Madagascar et est classé parmi les dix meilleurs en Afrique) regroupant deux réserves naturelles (celle de Mantadia et d'Analamazaotra réputées par les lémuriens et les oiseaux endémiques ainsi que par ses faunes et flores exceptionnelles).

1.1.2 Structure

Par définition, « la structure d'une entreprise est l'ensemble des dispositifs par lesquels une entreprise répartit, organise, coordonne et contrôle ses activités. L'ensemble de la structure d'une entreprise est représenté par un organigramme qui montre la répartition des domaines d'activité et de supervision des différents agents »².

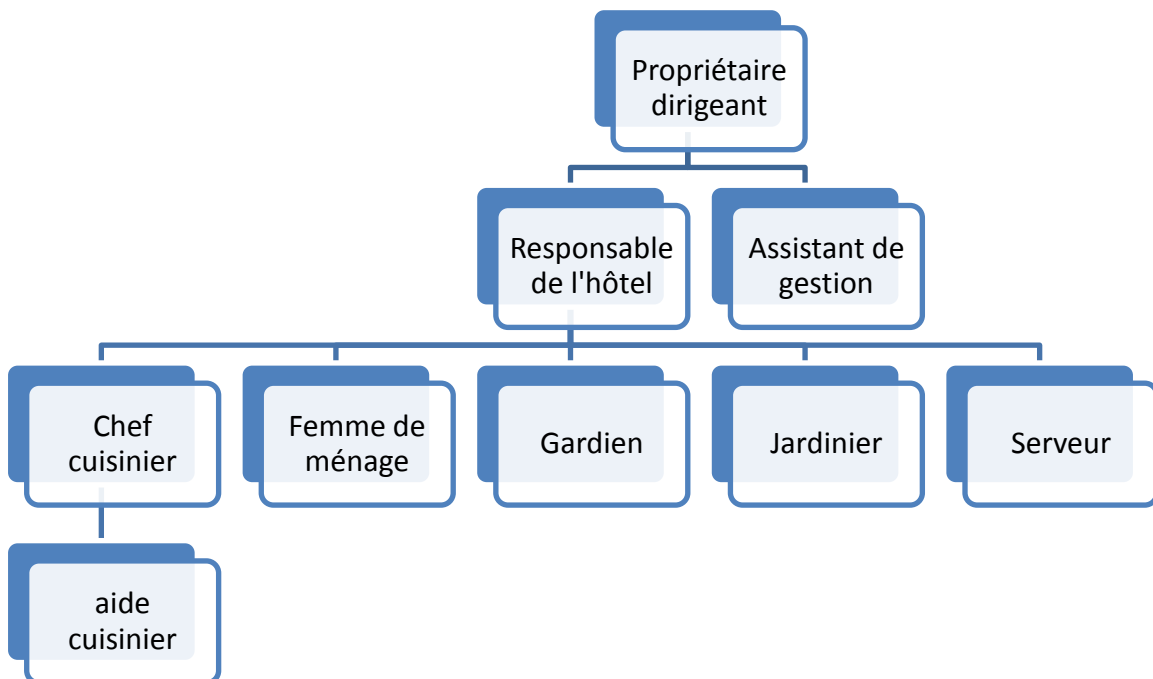
Andasibe Forest Lodge est une TPE qui compte neuf personnes (le propriétaire dirigeant, le responsable de l'hôtel, un assistant de gestion, un chef cuisinier, un aide cuisinier, une femme de ménage, un Gardien, un jardinier, et un serveur).

Sur le plan hiérarchique, le propriétaire se présente à la fois en tant que dirigeant et chef de toute l'entreprise. Après lui, se trouve le gérant et l'assistant comptable qui se trouvent sur un même niveau hiérarchique. En dessous d'eux se trouve le chef cuisinier qui est à son tour

² Les Stratégies de l'Entreprise, Dunod collection « Les Topos », 2^{ème} édition, Paris 2004

responsable d'un aide cuisinier. Ce dernier se trouve sur un même niveau hiérarchique que le jardinier, le gardien, la femme de ménage et le serveur. Nous pouvons donc représenter cette structure sur l'organigramme suivant

Figure 01 : Organigramme de l'entreprise



Source : auteur, données fournies par l'entreprise, 13/12/2015

1.1.3 Domaine d'activité

ANDASIBE FOREST LODGE opère dans le secteur touristique, notamment dans l'hébergement et la restauration. Ensuite, à la demande des clients, l'entreprise organise aussi de petits cabarets animés par des artistes traditionnels notamment ceux qui jouent de la musique « gasigasy » pour mettre de l'ambiance et pour mettre à l'aise ses clients.

Selon ses relevés et sa liste de réservation, les principaux clients de l'Andasibe Forest Lodge sont les touristes étrangers Anglophones (Sud-Africains, Américains et britanniques) mais elle accueille aussi et souvent des touristes Français, Allemands, Belges et chinois.

Dans un avenir proche, l'AFL cherchera à rendre leur service plus accessible aux malgaches afin d'augmenter le nombre de ses clients lors des périodes de basse saison.

L'entreprise possède 10 magnifiques bungalows pour recevoir et héberger ses clients dont :

8 bungalows avec de très grands lits et 2 bungalows avec 2 petits lits.

Ces bungalows respectent tous les normes et conditions sanitaires pour les hôtels de renoms car chacun d'eux possèdent une salle d'eau très propres et bien entretenues avec une possibilité d'avoir de l'eau chaude alors que cette zone n'est pas couverte par l'électricité. L'entreprise possède aussi 2 chalets pour la détente de ses clients (pour observer le paysage ou pour prendre le petit déjeuner). En plus, pour le plaisir des clients, l'entreprise est située devant un lac qui est la propriété de celle-ci.

En outre, l'entreprise possède une salle de restauration pour ses clients et un mini bar pour le rafraîchissement de ceux qui sont fatigués après les randonnées ; à tout cela s'ajoute un petit salon pour boire du café ou du thé. Andasibe Forest Lodge est aussi connu pour sa cuisine ainsi que les menus variés qu'elle propose dans leur carte pour satisfaire ses clients.

1.1.4 Missions

L'entreprise a pour mission d'assurer une bonne prestation de service dans le domaine de l'hébergement et de la restauration vis-à-vis de ses clients tout en s'assurant du bien être de ces derniers. Aussi, elle s'engage à être au petit soin de ses clients en souscrivant une assurance de responsabilité civile en cas d'intoxication alimentaire.

La sécurité compte aussi parmi les priorités d'une entreprise. Pour le cas d'Andasibe Forest Lodge, elle veille non seulement au confort de ses clients mais aussi à la sécurité de ces derniers.

1.1.5 Objectifs

Comme l'entreprise est en pleine phase de croissance, ses objectifs se basent généralement sur l'amélioration de ses infrastructures et sa part de marché.

A court terme, Andasibe Forest Lodge a pour objectif d'étudier la possibilité d'installation de l'électricité à moindre coût d'ici un (01) an d'une part, et d'étudier également l'utilisation de ses produits par les nationaux par l'augmentation de 25% des clients malgaches d'autre part.

A long terme, l'entreprise projette de construire de nouvelles infrastructures (dizaines de bungalows sur quelques terrains actuellement en cours d'achat) et cela pour l'extension du site. De ce fait, il s'agit donc, de grandir en générale afin de devenir leader en termes d'hébergement et de restauration dans ce secteur.

L'entreprise actuellement se trouve dans la position du challenger face a ses concurrents directes tels que « Vakona Lodge », d'« Andasibe Hôtel » et aussi d'« Indri Lodge ».

Il est assez difficile d'évaluer sa part de marché mais en tout cas, lors de la période des « hautes saisons » notamment, en Septembre et en Novembre, le taux de remplissage est à 100%.

1.1.6 Tarifs

Le tarif dépend en général du choix de l'infrastructure et de la pension.

1.1.6.1 Infrastructure

Tableau n°1 : liste des prix pour le séjour à l'Andasibe Forest Lodge

N°	type de chambre	types de clients	Tarifs
1	chambre single/ double	simples touristes	Ar 65 000
2	chambre twin	simples touristes	Ar 70 000
3	chambre twin ou single	guides touristiques	Ar 35 000

Source : Auteur, données fournies par l'entreprise, 13/012/2015

Pour une journée, l'utilisation de la chambre single avec 1 grand lit et qui peut contenir 2 personnes, le tarif est à 65000 Ar

Pour une journée, l'utilisation de la chambre twin avec 2 petits lits et qui peut contenir 2 à 4 personnes, le tarif est à 70000 Ar

Pour le respect de la règle qui régie le domaine touristique, les guides touristiques ont une place qui leur sont réservé à un prix à 35000 Ar accompagné de vignette touristique valant 1 200 Ar par chambre et par nuit et dont 200 Ar correspond au taxes de séjour.

1.1.6.2 Pension

En effet AFL propose des pensions dignes du grand luxe international.

Tableau n°2 : liste des menus proposés (spécialités)

N°	types de petit déjeuner	Tarifs
1	Pension complète CONTINENTALE	Ar 60 000
2	Demi-pension CONTINENTALE	Ar 35 000
3	Pension complète AMERICAIN	Ar 62 500
4	Demi-pension AMERICAIN	Ar 37 500

Source : Auteur, données fournies par l'entreprise, 13/012/2015

Pour un petit déjeuner chez Andasibe Forest Lodge, le choix du type continental vaut Ar 60 000 en pension complète et Ar 35 000 en demi-pension ; pour le choix de type Américain il vaut Ar 62 500 en pension complète et Ar 37 500 en demi-pension.

1.2 Les différents outils utilisés :

Plusieurs outils se sont avérés nécessaires lors de l'établissement de notre étude. Les plus importants sont les outils théoriques car ils ont permis l'instauration d'une bonne base à notre étude.

Ces différents outils sont :

1.2.1 Cadrages théoriques :

Lors de cette étude, la consultation de certains ouvrages s'est avérée utile. L'élaboration de notre étude ne pourrait pas se faire sans l'aide de diverses notions théoriques.

En guise d'outils théoriques donc, nous allons voir quelques notions écrites par certains auteurs sur les points jugés essentiels à notre recherche.

Comme notre thème s'intitule : l'influence des ressources humaines sur les stratégies d'entreprise, il est nécessaire de connaître les points de vue des auteurs concernant les points importants qui rallient ces deux notions.

- Le premier point concerné par ces deux notions est la compétence du personnel recruté. Sur ce point, Gambier et Vernières notent dans leur ouvrage « le marché du travail »³ que :

L'apprentissage par l'expérience demeure pendant longtemps la source essentielle d'acquisition de la qualification mais il n'en est plus de même aujourd'hui. Il existe des seuils de qualification qui ne peuvent être franchis en l'absence d'un niveau donné de formation. Ces seuils incitent à distinguer quelques grands groupes de travailleurs tels qu'ouvriers spécialisés, ouvriers qualifiés, techniciens, ingénieurs. Au fur et à mesure que se développe et s'étend la division du travail, le passage d'un groupe à l'autre, grâce à la seule expérience, devient de plus en plus difficile. En effet, les postes de travail du bas de l'échelle des classifications, du fait du caractère répétitif et parcellisé des tâches à accomplir, sont le plus souvent fort peu qualifiants. Ceux qui les occupent sont ainsi enfermés dans une position inférieure dont ils ne peuvent sortir en l'absence d'une formation spécifique, ce qui confère une importance particulière à la formation continue... Les promotions concernent surtout les plus jeunes et les plus diplômés... Mais il faut souligner que ce phénomène général varie fortement selon les types d'organisation du travail. Les possibilités d'apprentissage par l'expérience sont beaucoup plus fortes lorsque l'organisation du travail est de type traditionnel que lorsqu'elle relève du modèle fordien ou de l'automatisation.

Aussi Verdier introduit dans son ouvrage « Politiques de formation des jeunes et marché du travail »⁴ parle de cette réflexion sur les formes de complémentarité qui se jouent entre diplôme et expérience :

« La reconnaissance des diplômes n'est qu'une possibilité qui dépend d'une négociation laissée à la discrétion des branches, alors qu'ils ont été créés le plus souvent à la demande des professions. [...] Dans une conjoncture caractérisée par un rationnement de l'emploi, le diplôme devient d'abord une protection contre le chômage, ensuite un positionnement

³Gambier, D., & Vernières, M. (1982). *Le marché du travail*. Paris : Économica (p.159)

⁴Verdier, E. (1995). Politiques de formation des jeunes et marché du travail. La France des années quatre vingts. *Formation-Emploi*, 50, 19-40

pour l'accès aux marchés internes et enfin le facteur-clé d'une carrière salariale articulée à la constitution d'une qualification au caractère fortement spécifique... Le diplôme est incontournable, mais non suffisant, il doit être complété par une expérience professionnelle constitutive de la qualification. »

- Le deuxième point important qui existe entre la GRH et la stratégie d'entreprise est celle du **style de management** car pour exécuter les stratégies qu'il a mises en place, le dirigeant doit adopter certaines méthodes de directions pour bien gérer ses effectifs.

Sur cette lancée, Douglas Mc Gregor formule en 1960, dans son ouvrage « La dimension humaine de l'entreprise »⁵ l'existence de deux types de management : le management autoritaire et le management participatif.

De ces deux types de management, l'auteur a mis en place deux théories :

La théorie X (management autoritaire) qui parle du fait que la plupart des êtres humains sont supposés paresseux. Ils n'aiment pas le travail. Ils ont besoin, pour travailler, d'avoir la perspective d'un gain. Ils ne recherchent pas les responsabilités et sont incapables de trouver des motivations dans le travail. Selon cet auteur, l'individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambition et recherche la sécurité avant tout. Pour les forcer à avancer, il faut mettre en place un certain nombre de mesures de rétorsion.

La théorie Y (management participatif) postule que les individus, en réalité, ont un besoin psychologique qui les pousse au travail. Ils désirent s'accomplir personnellement et progresser dans l'exercice des responsabilités. Il part du fait que l'individu moyen apprend, dans les conditions voulues, non seulement à accepter, mais à rechercher les responsabilités. Le fait d'éviter les responsabilités, le manque d'ambition, l'importance conférée à la sécurité sont généralement les conséquences de l'expérience et non pas des caractéristiques innées de l'être humain.

- Le troisième point qui est à évoquer dans notre étude est la notion de **motivation**. C'est une notion très importante car elle a une influence directe sur les ressources humaines lors de l'exécution de la stratégie.

Plusieurs auteurs se sont intéressés sur la motivation et ont chacun établis une théorie :

⁵LEVY-LEBOYER Claude. « La motivation dans l'entreprise : Modèle et stratégie », édition d'organisation, 1998.

Pour MASLOW, la motivation est essentiellement liée aux besoins que ressent un individu d'où la « théorie des besoins de MASLOW »⁶. La motivation serait alors un ensemble d'activités déployées pour obtenir la satisfaction de nos besoins. C'est pourquoi :

- MASLOW a évoqué l'existence de 5 types de besoins : besoins physiologiques, besoins de sécurité, besoins d'appartenance, besoins d'estime et besoin de se réaliser qu'il a représenté sur une pyramide par ordre d'importance ».

Figure n°02 : Pyramide des besoins de Maslow



Source : LEVY-LEBOYER Claude. « La motivation dans l'entreprise : Modèle et stratégie », édition d'organisation, 1998.

La première observation que l'on peut faire devant une **pyramide** c'est que, pour qu'elle tienne droite, elle **doit avoir une base solide**, car une erreur de construction du soubassement entraînera un affaissement de l'ensemble.

De même à chaque niveau une anomalie de construction aura pour conséquence un effondrement des étages situés au-dessus et ainsi de suite jusqu'au sommet.

⁶LEVY-LEBOYER Claude. « La motivation dans l'entreprise : Modèle et stratégie », édition d'organisation, 1998.

Mais, également, une faille étendue et profonde peut, à n'importe quel étage de la pyramide, avoir un effet destructeur de l'ensemble. Cette digression architecturale, permet une première approche de l'interdépendance des besoins.

- **A la base de la pyramide on retrouve les besoins de maintien de la vie** (respiration, alimentation, élimination, maintien de la température, repos et sommeil, activité musculaire et neurologique, contact corporel, vie sexuelle). Ces besoins sont fondamentaux.

En effet, un manque, une privation aura obligatoirement un impact sur les autres besoins, car la construction des étages supérieurs est alors impossible (ex : enfants du Sahel ; mais aussi une grande partie de l'humanité)

- **Le niveau au-dessus représente les besoins psychologiques** : de sécurité (protection physique et psychologique, emploi, stabilité familiale et professionnelle), de propriété (avoir des choses et des lieux à soi) et de maîtrise (pouvoir sur l'extérieur).

Un "chômeur", n'ayant pas de sécurité ne pourra pas construire l'étage supérieur. De plus, si ce demandeur d'emploi ne touche pas d'indemnisation il aura des problèmes pour assurer ses besoins de maintien de la vie et la pyramide humaine s'écroulera.

- **Le troisième niveau est représenté par les besoins sociaux** : d'affectivité (être accepté tel que l'on est, recevoir et donner amour et tendresse, avoir des amis et un réseau de communication satisfaisant), d'estime de la part des autres (être reconnu comme ayant de la valeur) et d'appartenance (on vit en société et notre existence passe par l'acceptation des autres avec leurs différences, ainsi que par l'appartenance à un groupe).

Si ces besoins de base sont satisfaits, il y a apparition, selon ce que l'on appelle le principe d'émergence, d'autres besoins dits besoins secondaires de développement, qui sont plus de l'ordre de la réalisation de soi, comme être libre, que du comblement de manques.

- **Le quatrième niveau, c'est le besoin d'estime de soi-même** : sentiment d'être utile et d'avoir de la valeur, point de départ de l'acceptation de soi et du développement de l'indépendance.

- Ce besoin une fois satisfait, on peut alors accéder au **sommet de la pyramide, arriver à la réalisation de soi** (accroître ses connaissances, développer ses valeurs, "faire du neuf", créer de la beauté, avoir une vie intérieure).

Chez de nombreux individus, ce besoin d'actualisation de soi comprend les besoins de compréhension cognitive (nouveau, exploration, connaissance) et les besoins esthétiques (musique, art, beauté, ordre).

- La « théorie de Vroom »⁷, contrairement à celle de Maslow, relie la motivation d'un individu à ses attentes et les chances qu'il possède de les atteindre. Il s'agit d'une force déterminée par trois facteurs qui se combinent de façon multiplicative
 - l'expectation
 - l'instrumentalité
 - la valence

Motivation = V x I x E

L'expectation est la réponse à la question "Suis-je capable de ?", "Quelles sont mes chances de réussite". La motivation dépend de la confiance qu'a l'individu dans ses capacités à atteindre l'objectif.

L'instrumentalité est la réponse à la question "que vais-je obtenir par ma performance ? " La motivation dépend du niveau de récompense obtenue par l'effort.

La valence est la réponse à la question "quelle valeur accorder aux avantages obtenus ? " La motivation dépend de la valeur attribuée à la récompense par l'individu.

- Enfin concernant la stratégie :

La stratégie de domination par les coûts

La stratégie de domination par les coûts consiste à proposer une offre de même valeur perçue que celle des concurrents, mais à un prix inférieur (c'est la raison pour laquelle on la qualifie également de stratégie de prix).

⁷LEVY-LEBOYER Claude. « La motivation dans l'entreprise : Modèle et stratégie », édition d'organisation, 1998.

Elle nécessite de réduire les coûts, ce qui s'obtient par exemple en optimisant les différentes étapes de production, mais plus largement en s'appuyant sur l'effet d'expérience (baisse du coût unitaire marginal avec l'augmentation du volume cumulé de production, obtenue notamment par les économies d'échelle ou l'effet d'apprentissage).

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

La stratégie de différenciation

Il s'agit ici de proposer une offre ayant des caractéristiques différentes de celle de la concurrence.

Il existe deux types de différenciations :

La différenciation vers le haut ou sophistication, qui consiste à proposer une offre plus élaborée que l'offre de référence, mais à la vendre à un prix plus élevé. L'idéal consiste à augmenter le prix plus que le coût, afin de générer un profit supérieur. C'est le positionnement adopté notamment par Apple, BMW ou Häagen-Dazs.

La différenciation vers le bas ou épuration, qui consiste au contraire à proposer une offre moins élaborée que l'offre de référence, mais à la vendre à un prix moins élevé. L'idéal consiste alors à réduire le coût plus que le prix, afin de générer un profit supérieur

La stratégie de focalisation

Cette stratégie consiste à centrer l'essentiel de ses efforts sur un segment de marché de petite taille, afin d'éviter l'affrontement avec les plus puissants concurrents. On parle alors également de "stratégie de niche". Cela conduit à choisir sur ce créneau une stratégie de domination par les coûts ou de différenciation.

Évolution du périmètre de l'entreprise

Le périmètre de l'entreprise peut être étendu de différentes manières :

Les politiques de diversification modifient le périmètre d'activité de l'organisation en termes de nouveaux produits et/ou de nouveaux marchés.

L'internationalisation est une forme particulière de diversification selon le degré de proximité avec le marché d'origine.

Les politiques d'intégration : Cette politique implique une croissance interne ou une croissance externe.

L'intégration horizontale correspond à une extension du périmètre d'activité à des domaines connexes (nouveaux produits, nouveaux marchés, voire les deux). Si l'activité est la même, on parle de confortement. Si la nouvelle activité présente des synergies avec l'activité précédente, on parle de diversification liée, sinon on parle de diversification conglomerale.

L'intégration verticale consiste à s'étendre le long de sa filière, soit en amont (pour concurrencer ses fournisseurs), soit en aval (pour concurrencer ses clients).

Les politiques d'externalisation : cette politique consiste à céder une partie de son activité à des prestataires externes.

Modalités de développement

Afin de mettre en œuvre les évolutions du périmètre d'activité (diversification, intégration, externalisation, etc.), deux modalités de développement sont envisageables :

La croissance interne ou croissance organique : l'entreprise se développe à partir de ses propres ressources.

La croissance externe qui implique l'acquisition ou la fusion avec d'autres organisations.

1.2.2 Autres outils

Pour la préparation et la mise en marche de cette étude, plusieurs outils ont été utilisés :

D'abord, l'internet a été le plus utilisé car d'un côté, il y a la recherche des diverses notions théoriques sur les thèmes en relation avec les hypothèses prédéfinies. Aussi, il y a les différentes publications : les ouvrages édités par différents auteurs en lignes, les pages proposés par des instituts en lignes, les innombrables revues et articles parlant de ce sujet. Aussi, il y a la connexion via internet qui nous a permis de contacter les dirigeants de l'entreprise ainsi que certains experts qui n'ont pas été disponibles pour les interviews. Ensuite, l'outil informatique notamment par le biais des Microsoft offices Word pour la

rédaction et pour la création des diverses figures présentées dans la rédaction. Microsoft Excel qui a été nécessaire pour l'élaboration des divers tableaux dans la présentation des résultats et dans les calculs statistiques.

En outre, nous avons utilisé le Microsoft office power point pour la mise en place des slides pour la présentation. Pour l'élaboration du questionnaire et pour le traitement des informations issues des questionnaires, nous avons eu recours au logiciel sphinx (software étudié en troisième année). Un logiciel permettant d'établir rapidement un questionnaire et pour obtenir des résultats statistiques afin de mettre en place des commentaires et des déductions sur le sujet de notre étude.

Plusieurs méthodes aussi ont été utilisées pour la collecte de toutes les informations nécessaires, mais encore le traitement de ces dernières. Une fois obtenues, a nécessité certaines méthodes spécifiques pour obtenir les résultats attendus.

Section 2 : Méthodes utilisées

Diverses méthodes ont été utilisées pour mener à bien notre étude. Dans cette section, nous allons voir les démarches entreprises afin de collecter les diverses données utiles à l'élaboration de notre mémoire.

2.1 Méthode de collecte et d'analyse :

Plusieurs méthodes ont été utilisées lors de l'élaboration de notre document aussi bien avant, pendant et après la descente sur terrain.

2.1.1 Avant la descente :

Avant la descente sur terrain, nous avons pris le temps de faire des recherches théoriques afin de bien cerner notre thème. Plusieurs ouvrages relatifs aux hypothèses et aux variables de ces dernières ont été nécessaires pour enrichir nos connaissances concernant le thème.

La collecte de certaines informations concernant les théories des auteurs s'est effectuée par le biais de la documentation chez le « Site d'Ambatonakanga ». Ce site a beaucoup contribué à l'élargissement des connaissances sur le thème du fait qu'on pouvait y trouver et visionner de nombreux ouvrages relatifs au thème. L'internet nous a beaucoup aidé pour trouver des ouvrages rares et pour consulter les diverses revues relatives à notre thème.

Après l'élargissement de nos bagages théoriques, nous avons mis en place notre guide d'entretien ainsi que le questionnaire afin de collecter les informations dont nous avons eu besoin lors de l'élaboration de notre document.

2.1.2 Pendant la descente :

Nous avons pris un week-end entier pour faire une descente sur terrain à Andasibe afin de disposer assez de temps pour collecter les informations. Nous avons fait nos enquêtes auprès de huit personnes travaillant au sein de l'entreprise par le biais d'un guide d'entretien et du questionnaire. Aussi nous avons pris une audience avec le dirigeant de l'entreprise pour les informations concernant la gestion de son entreprise d'un point de vue stratégique et management. Enfin, nous nous sommes entretenus avec quinze clients, qui étaient présent dans l'entreprise lors de cette période, afin de pouvoir collecter plusieurs informations nécessaire à la vérification de nos hypothèses.

2.1.3 Après la descente:

Après la descente sur terrain nous avons commencé à traiter les données collectées grâce à deux software qui sont le logiciel sphinx et Microsoft Excel.

Grâce au Microsoft Excel, nous avons pu faire des tableaux de calcul de la moyenne, de la variance, de l'écart-type et de la covariance afin de faire sortir le coefficient de corrélation pour chacune des hypothèses. Par le biais du logiciel sphinx par contre, il a été possible de faire le test de khi-deux pour de chaque hypothèse pour pouvoir les confirmer ou les infirmer.

Aussi, nous nous sommes focalisés sur l'utilisation de la méthode SWOT, une méthode d'analyse interne et externe qui utilise comme support une matrice à quatre fenêtres: Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces.

Cette analyse permet d'identifier des stratégies en vue d'atteindre les objectifs recherchés.

L'analyse interne identifie les forces et les faiblesses.

L'analyse externe identifie les opportunités et les menaces.

Une fois terminée, l'analyse permettra de mettre à jour les solutions et recommandations relatives aux faiblesses et menaces identifiées et donc, de modifier la stratégie de l'entreprise en vue d'améliorer son efficacité dans tous les niveaux.

Pour pouvoir mettre en exergue ces éléments lors de notre analyse, nous avons eu recours à une matrice de deux colonnes et de deux lignes (voir figure n°03) qui permet de voir d'une

manière générale les points clés qui pourraient aider l'entreprise à évoluer et les points à réviser qui pourraient la nuire.

Tableau n°3 : matrice de la méthode SWOT

<p>FORCES/STRENGTHS (+)</p> <p>S1 S2 S3 S4 ...</p>	<p>FAIBLESSES/WEAKNESSES (-)</p> <p>W1 W2 W3 W4 ...</p>
<p>OPPORTUNITES/OPPORTUNITIES (+)</p> <p>O1 O2 O3 O4 ...</p>	<p>MENACES / THREATS (-)</p> <p>T1 T2 T3 T4 ...</p>

Source : M. krogerus, R. Tschäppeler « le livre des décisions», Leduc.s édition, 14 Mai 2012

La matrice permettra de faire une liste en générale des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces qui seront constatées lors des collectes de données.

ÉTAPE 1 : analyse externe : opportunités et menaces

L'analyse externe consiste en l'analyse des occasions et des menaces. Les organisations et les projets ne sont pas isolés dans la société. Les organisations et les projets sont en permanence influencés par différents facteurs extérieurs, qui à leur tour influent sur ceux-ci.

Il s'agit de facteurs qui contribuent ou qui empêchent que la mission ou les objectifs de l'organisation ou du projet soient atteints.

Les opportunités sont les éléments du contexte qui contribuent, facilitent et aident à la réalisation de la mission/vision institutionnelle ou du projet.

Les menaces sont les éléments du contexte qui empêchent, qui font obstacle à la réalisation de la mission/vision institutionnelle ou du projet.

Pour la procédure à suivre, Il s'agit de déterminer les opportunités et les menaces au moment de l'analyse.

ETAPE 2 : analyse interne : forces et faiblesses

L'analyse interne consiste en l'analyse des forces et des faiblesses sur le domaine concerné.

Les forces sont les éléments internes qui contribuent, facilitent et aident à la réalisation de la mission/vision institutionnelle ou du projet. Les faiblesses sont les éléments du contexte qui empêchent, qui font obstacle à la réalisation de la mission/vision institutionnelle ou du projet.

Procédure à suivre :

Il s'agit de déterminer les forces et les faiblesses au moment de l'analyse ou prévus dans le futur et de les prioriser.

La méthode SWOT est simple et facilement compréhensible dans différentes cultures et elle peut s'appliquer à différents types d'organisations. Et comme toute méthode participative, la méthode SWOT favorise la création des constats et des conclusions de la démarche par des discussions, elle favorise aussi l'échange d'informations, la communication et la formation d'opinion. Elle donne l'occasion de mieux connaître les perceptions de chacun.

Cependant, la méthode SWOT est limitée sur le fait qu'elle requiert une certaine culture d'ouverture et les participants doivent se sentir en confiance pour s'exprimer librement, sans quoi tout le processus est faussé.

2.2 Méthodes de vérification des hypothèses:

Chaque hypothèses ont été étudiées par l'intermédiaire de diverses méthodes afin de vérifier si les variables qui les composent sont corrélés et afin de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses. Pour se faire, nous allons voir dans un premier temps si la relation entre les variables des hypothèses est forte ou faible. Dans un deuxième temps, nous allons poser des

hypothèses nulles H_0 à chaque hypothèse et vérifier après calcul si ces dernières sont à valider ou à rejeter.

2.2.1 Méthode de vérification de la première hypothèse.

Les informations qui ont été collectées devraient être analysées afin de pouvoir mettre en exergue les résultats afin de pouvoir faire des discussions et vérifier les hypothèses si elles sont confirmés ou non.

Pour la première hypothèse :

H-1 : Les ressources humaines motivées sont des atouts majeurs pour l'atteinte des

Objectifs fixés

Nous pouvons mettre en exergue 2 variables :

Premièrement la variable à expliquer Y_1 qui est « l'atteinte des objectifs fixés ». Ainsi, nous allons disposer d'une notation de 1 à 4 proportionnelle pour mesurer le rendement de chaque employé au sein de l'entreprise : 1 inefficace, 2 Moyen, 3 Efficace et 4 Très efficace.

Deuxièmement la variable explicative X_1 qui est la « motivation ». Ainsi nous allons disposer d'une notation de 1 à 4 proportionnelle à la motivation de chaque employé au sein de l'entreprise : 1 Non motivé, 2 Peu Motivé, 3 Motivé et 4 Très motivé

Ainsi nous allons voir dans cette première hypothèse s'il y a une corrélation entre Y_1 et X_1 .

Pour pouvoir confirmer ou non la véracité de cette hypothèse, nous devons passer par quelques démarches mathématiques.

La première démarche étant le calcul du coefficient de corrélation pour connaître le degré de liaison entre les deux variables.

Les calculs :

Pour pouvoir aboutir au coefficient de corrélation, nous devrions procéder au calcul de la moyenne, de la variance, de l'écart-type et de la covariance selon Bravais-Pearson⁸.

Pour mettre en place nos calculs, nous utiliserons les formules suivantes :

La moyenne $\bar{y} = \frac{\sum y_j N_j}{\sum N_j}$

La variance $v(y) = \frac{\sum N_i (y_j - \bar{y})^2}{\sum N_j}$

L'écart-type $B(x) = \sqrt{V(y)}$

La covariance $Cov(x, y) = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_j - \bar{y})}{N}$

Coefficient de corrélation $r = \frac{Cov(x, y)}{B(x) B(y)}$

Ces éléments cités ci-dessus sont les premiers éléments constitutifs du calcul du coefficient de corrélation. On peut trouver les détails de calcul dans les matrices suivantes :

Tableau n°4 : Calcul de la variance et de l'écart-type

Y _j	N _j	Y _j N _j	(Y _j - \bar{Y})	(Y _j - \bar{Y}) ²	N _j (Y _j - \bar{Y}) ²
Σ					

Source : Auteur

⁸ Michel Armatte, « Le statut changeant de la corrélation en économétrie (1910-1944) », *Revue économique*, vol. 52, n° 3, 2001, p. 617-631

Soit N l'échantillon auquel se porte notre étude et Y_j la variable de l'hypothèse. Notre échantillon est le nombre de salariés travaillant au sein de l'entreprise. Les éléments de ce tableau nous permettront de faire une application numérique dans la recherche de la moyenne de la variance et des écarts-type.

Par la suite, nous pourrions passer au calcul de la covariance afin de regarder la relation entre nos deux variables.

Tableau n°5 : Calcul de la covariance

$(Y_j - \bar{Y})$	$(X_i - \bar{X})$	$(Y_j - \bar{Y})(X_i - \bar{X})$
TOTAL		

Source : Auteur

Dans ce tableau, on met en jeu la relation des deux variables (à expliquer et explicative) afin de trouver les éléments nécessaires au calcul de la covariance et du coefficient de corrélation.

Les interprétations :

Plus le coefficient est proche des valeurs extrêmes -1 et 1 , plus la corrélation entre les variables est forte ; on emploie simplement l'expression « fortement corrélées » pour qualifier les deux variables. Une corrélation approximative ou égale à 0 signifie que les variables ne sont pas corrélées.

Tableau n°6 : interprétation du coefficient de corrélation

Corrélation	Négative	Positive
Faible	de $-0,5$ à $0,0$	de $0,0$ à $0,5$
Forte	de $-1,0$ à $-0,5$	de $0,5$ à $1,0$

Source : Auteur

Selon le tableau ci-dessus, si le coefficient de corrélation varie de -0,5 à 0 on le qualifie de faible corrélation négative ; s'il se trouve dans l'intervalle de 0 à 0,5 alors on le qualifie de faible corrélation positive ; au contraire s'il est entre l'intervalle de -1 à -0,5 alors on dit qu'il y a forte corrélation positive ; et entre 0,5 à 1 on dit qu'il y a une forte corrélation positive.

La deuxième démarche consiste à faire le test de khi-deux pour voir si on peut accepter ou non notre hypothèse. Le X^2 permettra de comparer la distribution d'un caractère chez les différents échantillons.

L'HYPOTHESE NUL

.

D'abord, Il implique pour chaque hypothèse de supposer H_0 et H_1 . Dans notre cas d'espèce :

H_0 : la motivation n'a aucun effet sur l'atteinte des objectifs des employés

H_1 : Les ressources humaines motivées sont des atouts majeurs pour l'atteinte des objectifs fixés

FREQUENCES THEORIQUES

Ensuite, nous allons calculer les fréquences théoriques. Ces dernières correspondent aux fréquences que l'on obtiendrait si nos deux variables étaient indépendantes. Nous pouvons calculer ces fréquences par la formule suivante :

$$f_e = \frac{(\text{total ligne})(\text{total colonne})}{\text{Grand total}}$$

f_e : Fréquence théorique

LE KHI-DEUX

Maintenant nous pouvons calculer le chi-deux grâce à la formule suivante :

$$X^2 = \frac{\sum (f_o - f_e)^2}{f_e}$$

f_o : la classe/la fréquence

f_e : la fréquence théorique

χ^2 : le Khi-deux

A partir de cette instant on regarde le Khi-deux sur le seuil de 5% et de 1% de la table de Khi-deux, Il s'agit du risque d'erreur que l'on est prêt à accepter.

Si χ^2 est supérieur à χ^2 de 0.05 et 0.01 alors H_0 est rejetée et H_1 est acceptée

Si χ^2 est inférieur à χ^2 de 0.05 et 0.01 alors H_0 est acceptée et H_1 rejetée

2.2.2 Méthode de vérification de la deuxième hypothèse.

Pour notre deuxième hypothèse nous allons reprendre les mêmes démarches pour pouvoir la vérifier. Rappelons que le but de l'analyse est de démontrer s'il y a une corrélation entre les variables qui composent l'hypothèse. Étudier la corrélation entre deux variables aléatoires c'est étudié l'intensité de la liaison qui peut exister entre les variables composants une hypothèse.

H-2 : La compétence du personnel recruté contribue au succès de la stratégie mise en place.

Dans cette deuxième hypothèse, nous pouvons mettre en évidence 2 variables : Premièrement la variable à expliquer Y_2 qui est « la stratégie de domination par les coûts », une stratégie spécifique qui est utilisée par l'entreprise grâce aux expériences acquise durant ses années d'existence. Ainsi nous allons avoir une notation 1 à 5 inversement proportionnelle à la constatation des clients sur l'ensemble des frais de prestation de services de l'entreprise par rapport à ses concurrents directs selon la constatation de 15 clients : 1 Très cher, 2 Cher, 3 Egale, 4 Moins cher et 5 Bas prix.

Deuxièmement, la variable explicative X_2 qui est la « compétence du personnel ». Ainsi nous allons disposer d'une notation de 1 à 5 proportionnelle à la compétence de chaque employé au sein de l'entreprise selon le sondage fait au niveau des mêmes clients : 1 Pas de niveau, 2 Incompétent, 3 Moyen, 4 Compétent et 5 Très compétent. Ainsi nous allons voir dans cette deuxième hypothèse s'il existe une relation entre les variables Y_2 et X_2 . Notre échantillon étant les 15 clients de la semaine de la descente sur terrain lors de la période de haute saison.

Pour le calcul du coefficient de corrélation, nous allons procéder à la même démarche que celle de la première hypothèse. Nous allons ainsi trouver l'interprétation suivante :

Plus le coefficient est proche des valeurs extrêmes -1 et 1, plus la corrélation entre les variables est forte ; on emploie simplement l'expression « fortement corrélées » pour qualifier les deux variables. Une corrélation approximative ou égale à 0 signifie que les variables ne sont pas corrélées. Si le coefficient de corrélation varie de -0,5 à 0 on le qualifie de faible corrélation négative ; s'il se trouve dans l'intervalle de 0 à 0,5 alors on le qualifie de faible corrélation positive ; au contraire s'il est entre l'intervalle de -1 à - 0,5 alors on dit qu'il y a une forte corrélation négative ; et entre 0,5 à 1 on dit qu'il y a une forte corrélation positive.

Il en est de même pour le test du khi-deux, nous reprendront la même démarche que celle de notre hypothèse précédente. Ainsi :

H-0 : La qualité du personnel recruté ne contribue pas au succès de la stratégie mise en place.

H-1 : La compétence du personnel recruté contribue au succès de la stratégie mise en place.

Si χ^2 est supérieur à χ^2 de 0.05 et 0.01 alors H0 est rejetée et H1 est acceptée

Si χ^2 est inférieur à χ^2 de 0.05 et 0.01 alors H0 est acceptée et H1 rejetée

Section 3 : Limites et difficultés

Notre étude n'a pas été tâche facile puisque quelques paramètres ont limité dans le temps et dans l'espace le bon déroulement de la collecte des données. Aussi, certaines difficultés ont entravé l'étude car d'un côté, la personne propriétaire de l'entreprise est une personne très chargée et l'entreprise se trouve un peu éloignée de la capitale

1.1.Limites et difficultés rencontrées durant l'étude

La visite n'a pas été aussi facile car certaines difficultés ont rendu les tâches difficiles. Premièrement, le propriétaire de l'entreprise est responsable d'un centre de recherche à Madagascar, et à cause de cela l'audience avec lui pour l'interview était devenue très difficile car son emploi du temps est très chargé, en plus, son travail lui fait voyager beaucoup et très souvent, par conséquent, la recherche et le recueil des données venant de cette personne n'étaient pas choses faciles. Deuxièmement, concernant l'emplacement de la société, Andasibe est un peu loin de la capitale, donc le transport vers l'entreprise présente une autre difficulté à franchir et qui est non négligeable. Elle affecte la descente sur terrain et aussi la collecte des données, car nous n'avons pas pu descendre dans les lieux à chaque fois. La distance présente donc une difficulté supplémentaire.

Conclusion partielle

Dans ce premier chapitre, nous avons pu porter notre regard sur l'Andasibe Forest Lodge, une PME composé de neuf personnes y compris le dirigeant. Elle opère dans le secteur touristique notamment dans la restauration et l'hébergement.

Aussi nous avons vu les matériels qui ont été utilisés lors de notre étude avant, pendant et après la descente sur le terrain ; les outils qui se sont avérés utiles pour la recherche et la collecte de certaines informations. Nous avons vu aussi les cadres théoriques de certains auteurs comme Maslow, Vroom, Mc Gregor concernant nos hypothèses. Nous avons ensuite mis en place les méthodes d'analyses SWOT ainsi que les méthodes de vérification des hypothèses par l'intermédiaire du calcul de coefficient de corrélation et du test de Khi-deux.

Enfin, nous avons parlé des limites et des éventuelles difficultés rencontrées lors de la réalisation de la collecte des données car la chasse aux données n'a pas été une tâche facile.

Tels sont donc, les matériels et les méthodes d'analyses des données de notre étude. Voyons maintenant les résultats qui ont été obtenus.

CHAPITRE II : RESULTATS

ANDASIBE FOREST LODGE étant une nouvelle entreprise, le propriétaire a donc l'obligation de mettre en place des stratégies pour développer l'entreprise dans le secteur où il se trouve et pour y grandir. Une fois mises en place, ces stratégies vont être mises en œuvre et cette dernière passera par la mobilisation de toutes les ressources de l'entreprise. Parmi les ressources qui sont les plus affectées par les divers changements engendrés par l'adoption de stratégies, les ressources humaines sont les plus importantes car la décision et la réussite des objectifs fixés dépendent du travail du facteur humain. Le dirigeant a donc intérêt à mettre en place des méthodes par lesquelles il va pouvoir obtenir de bons résultats provenant de son effectif et ainsi de voir l'entreprise se développer, de croître et pourquoi pas devenir leader dans ce domaine. Dans ce chapitre, nous allons tout d'abord voir les stratégies optées par l'entreprise dans sa position actuelle, ensuite, nous allons entrer dans les détails de sa façon d'administrer le personnel dans cette entreprise (leurs méthodes de recrutement, leur système de formation, le système et le degré de participation des employés dans les prises de décisions lors des changements). Aussi, nous allons voir les méthodes que le chef d'entreprise a jugées efficace pour atteindre les objectifs qu'il aura fixés. Encore, nous parlerons de son système de motivation sur tous les niveaux afin d'obtenir le maximum d'efforts venant des employés et enfin, nous découvriront comment le chef de l'entreprise met une liaison d'interdépendance entre la gestion axée sur le résultat et la gestion des ressources humaines.

Section 1 : Résultat relatif à la première hypothèse

Comme on l'avait dit lors de l'historique, l'entreprise est encore très jeune (âgée de 05 ans car elle a été créée en 2011), sa priorité est de croître rapidement dans ce secteur et toutes les actions qui seront entreprises doivent se concentrer principalement sur la croissance.

1.1 Résultats de l'étude sur le style de management et motivation

Pour pouvoir bien gérer ses ressources humaines, et pour mettre en pratique les stratégies qu'il a élaborées, le chef d'entreprise adopte une certaine attitude bien distincte. Il met au point des méthodes de gestion de ses effectifs afin d'obtenir une efficacité de la part de ces derniers.

1.1.1 Style de management et motivation

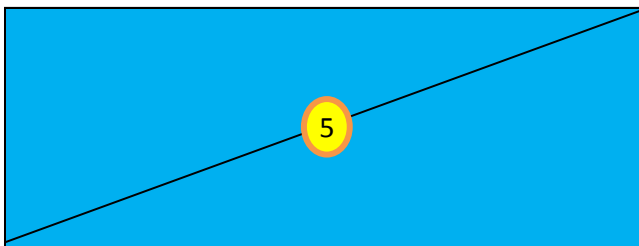
Dans cette sous-section, nous distinguerons les facteurs qui aident le chef d'entreprise à obtenir des résultats. On parlera dans un premier temps, du style de management adopté par le propriétaire et dans un deuxième temps, des leviers qui servent de motivation à ses employés.

1.1.1.1 Style de management

Pour le chef d'entreprise qui a à sa charge de nombreuses tâches, il préfère prendre un style de management bien particulier :

Figure n°3 : style de direction

10



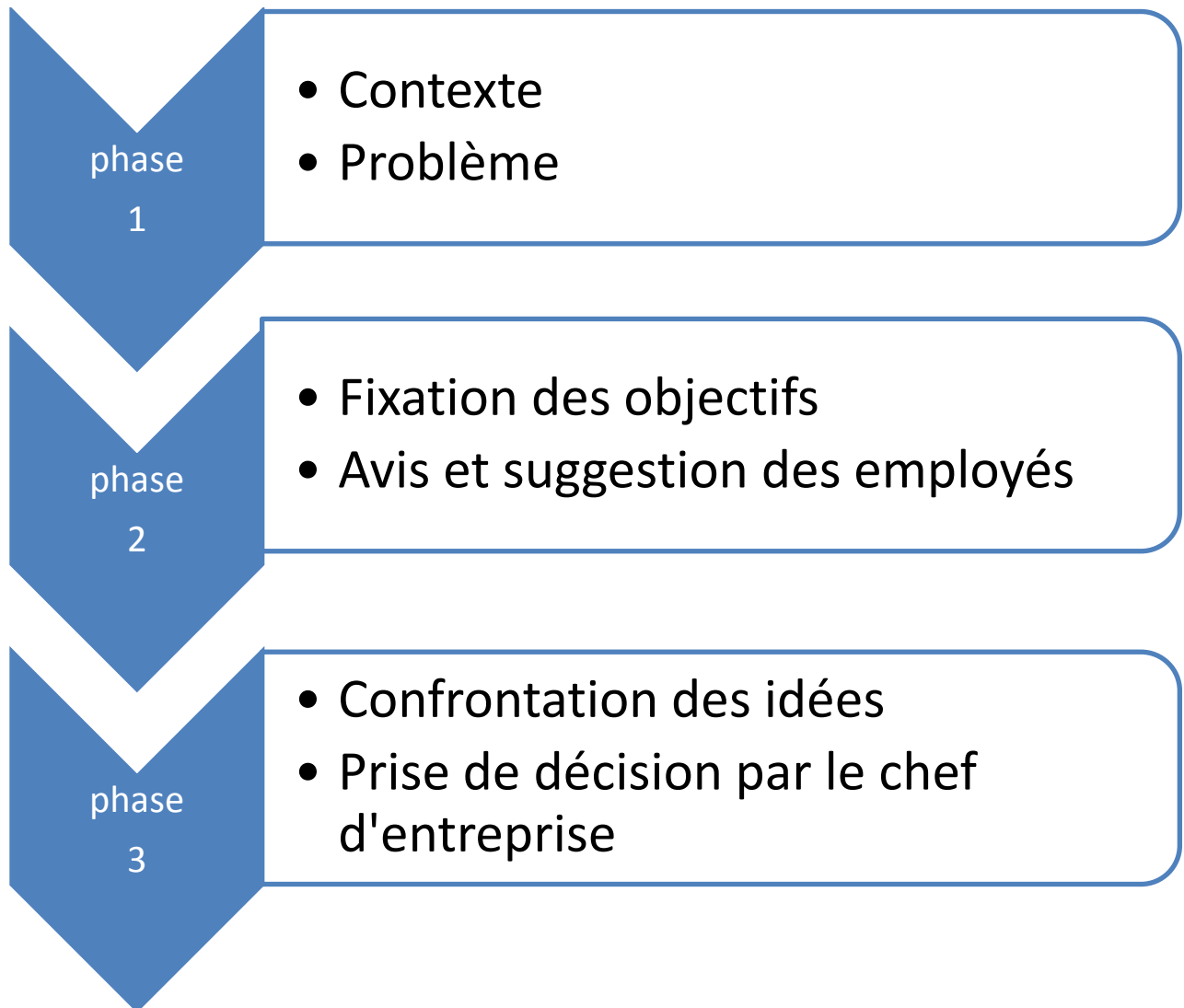
1

Source : Auteur, données fournies par l'entreprise, 13/12/2015

La figure ci-dessus montre le style de direction du chef de l'entreprise. Le chef de l'entreprise applique un certain style de direction. Sur une échelle de 1 à 10, le chef de l'entreprise donne une note de 05 pour la participation de ses employés à l'élaboration de la stratégie. Ceci démontre que le chef de l'entreprise considère les idées du personnel quand il élabore sa stratégie.

Lors d'une situation bien déterminée, le chef de l'entreprise organise une réunion assez spéciale avec tous les membres de l'entreprise. C'est le cas pour l'élaboration d'une stratégie. Ainsi se déroule le processus de l'élaboration de la stratégie :

Figure 4 : processus d'élaboration des stratégies



Sources : Auteur, information fournies par le propriétaire dirigeant, 15/12/2015

Dans un premier temps, le chef de l'entreprise parle du contexte qui se produit (problème économique, crise politique, insécurité,...) puis, il évoque le problème ou l'effet du contexte sur la réalité et les éventuelles conséquences sur la vie de l'entreprise. Ainsi, dans la deuxième phase, il fixe les objectifs et demande l'avis de chaque employé concernant les méthodes et les moyens à entreprendre pour atteindre ces objectifs.

Il y a donc une séance de « brainstorming » où il laisse le champ libre aux employés de s'exprimer, de suggérer les idées qu'ils pensent être utiles pour atteindre les objectifs. Enfin, dans la troisième phase, il y a la confrontation des idées proposées, de faire la liste des idées qui pourraient être efficaces et par la suite, le chef de l'entreprise prendra une décision finale en tenant compte des bonnes idées.

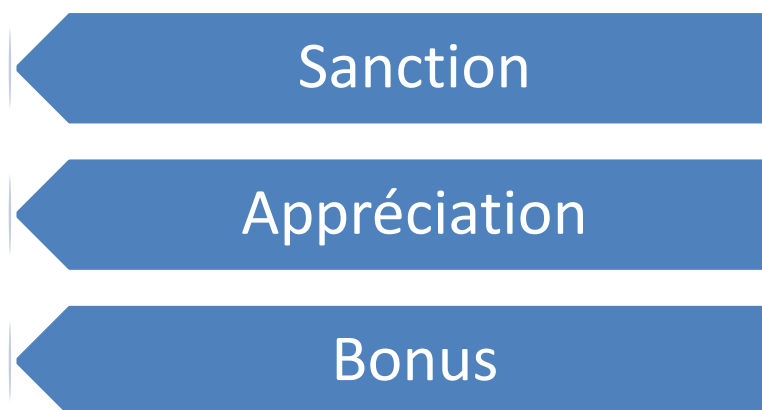
Cette méthode, selon le chef de l'entreprise, met en valeur le personnel en tant que personne et implique le sujet dans la recherche du succès de l'entreprise.

1.1.1.2 Motivation des employés

Pour le chef de l'entreprise, tout ce qui compte c'est le résultat, la qualité de service et la réussite de ses stratégies. Pour se faire, les employés doivent être sur la même longueur d'onde et pour offrir aux clients des services de qualité à chaque fois, il pense que la motivation du personnel est la meilleure façon de rester compétitif et d'atteindre ses objectifs.

Premièrement, comme dans les autres entreprises, une des sources de motivation est la motivation financière. A chaque employé est attribué un terme de référence, et à chaque objectif correspond le bonus qu'il obtiendra lorsqu'il aura atteint et dépassé l'objectif qui lui est attribué.

Figure 5 : système de motivation



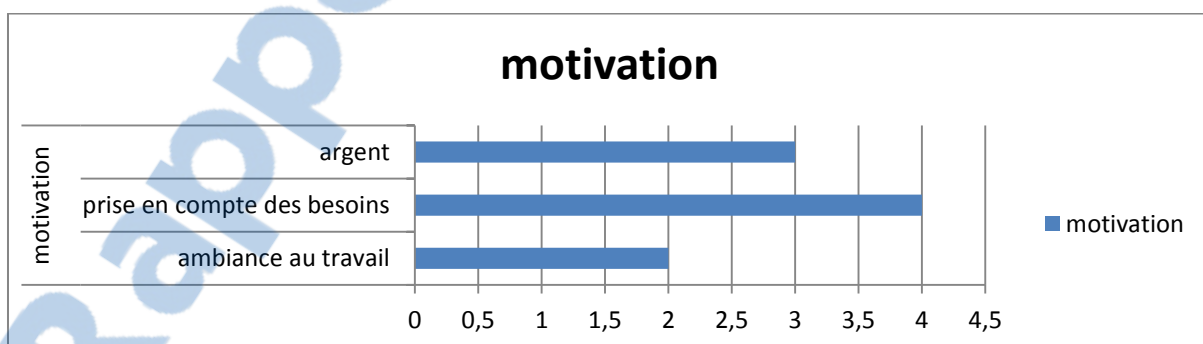
Sources : Auteur, information fournies par le propriétaire dirigeant, 15/12/2015

Le chef de l'entreprise retient toujours la formule de « gestion axée sur le résultat » c'est-à-dire que le personnel obtient une note selon le résultat de son travail. Lorsqu'il manque son objectif, il obtient des remarques qui peuvent en venir aux sanctions. Il est apprécié lorsqu'il atteint l'objectif qui lui a été donné et enfin il obtient un bonus financier quand il atteint souvent ses objectifs ou quand il les dépasse. Ainsi, le personnel sera responsabilisé dans le travail qu'il fait et sera motivé du fait qu'il obtiendra plus d'argent quand il aura fait du bon travail.

Bien que l'argent soit la forme de motivation la plus connue, ce n'est pas le seul levier qui pousse les employés à bien faire leur travail. L'ambiance du travail est aussi un des bons moyens pour motiver les employés car ces derniers se plairont au travail. Le chef va donc faire en sorte de faire comprendre à ses employés que le travail n'est pas toujours une obligation mais peut être une passion, de ce fait, le travail sera facile à effectuer.

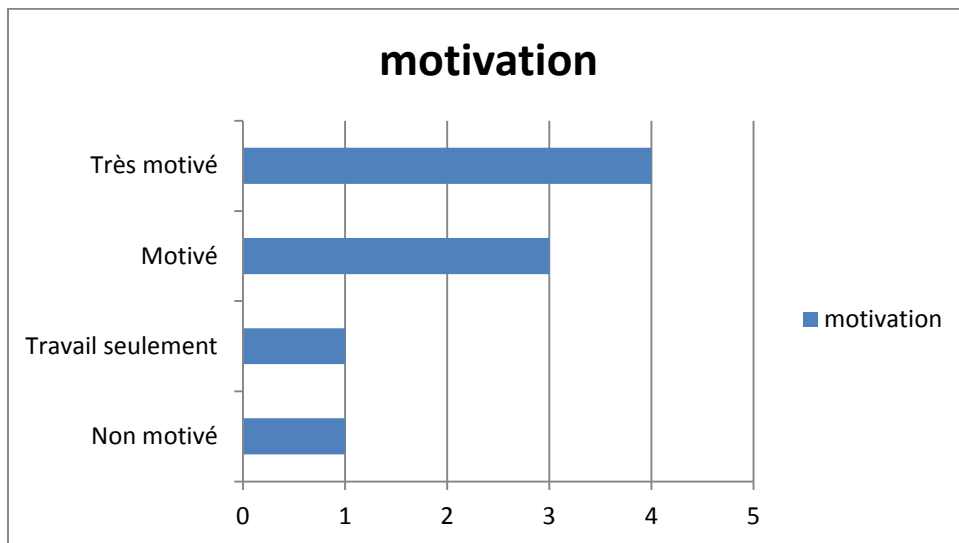
Enfin, la dernière source de motivation est celle de la familiarisation les uns envers les autres. Le chef de l'entreprise se prend comme un membre de la famille de ses employés et il les conseille, les apprend, les donne de la valeur et surtout le chef de l'entreprise vient en aides fréquemment à ses employés dans les moments de difficultés (problèmes d'argent, des maladies, catastrophe naturelles,...) et des autres problèmes comme la perte des proches.

Figure 6 : facteur de motivation des employés



Source : Auteur, données fournies par les salariés, 13/12/2015

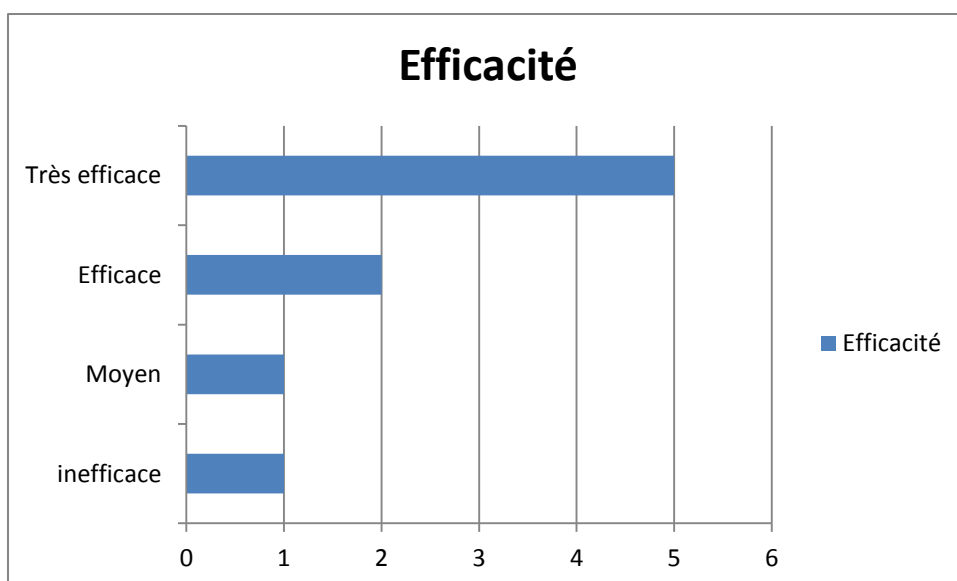
Selon le sondage qui a été fait sur les employés, c'est la prise en compte des besoins de l'employé qui les pousse vraiment à bien travailler puisque 4 personnes y mettent sa grande source de motivation. 3 personnes pensent que l'argent est la source de motivation et enfin le reste pensent que c'est l'ambiance au travail qui leur motive.

Figure 7 : niveau de motivation des employés

Source : Auteur, données fournies par les salariés, 13/12/2015

Après enquête au niveau des employés donc, on peut observer 4 personnes très motivées, 3 Motivées, 2 qui travaillent pour vivre et 1 personne non motivée.

Aussi d'après notre enquête, nous pouvons avoir un aperçu de l'efficacité du personnel au sein de l'AFL

Figure 8 : Efficacité des employés

Source : Auteur, données fournies par le propriétaire dirigeant, 13/12/2015

Nous pouvons donc constater que 5 personnes sont très efficaces, 2 sont efficaces, 1 personne est moyenne et le dernier est inefficace. On peut voir donc que la plupart des employés atteignent les objectifs qui leurs sont assignés.

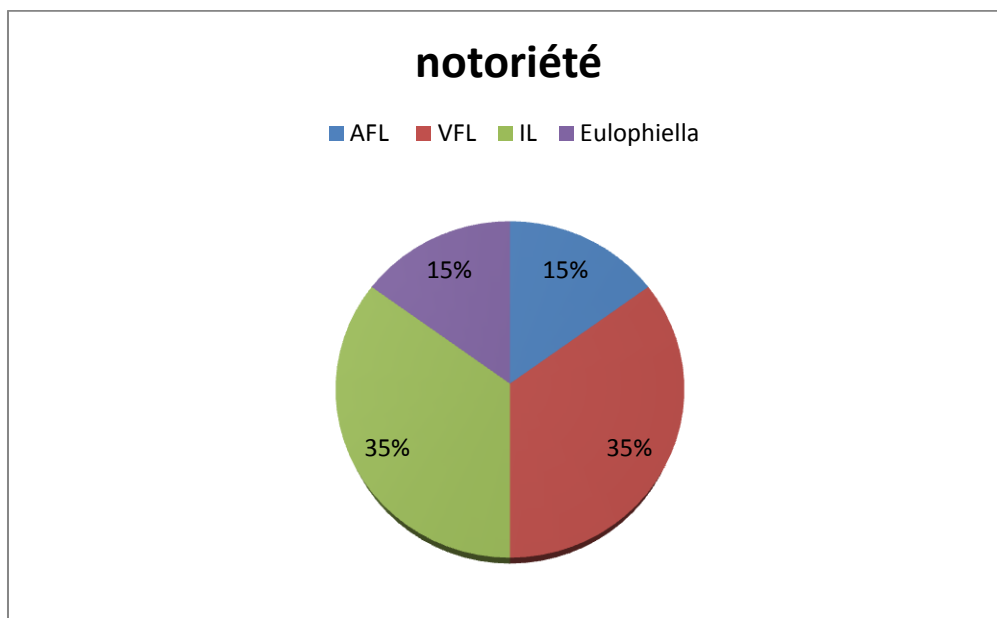
Section 2 : Résultats relatifs à la deuxième hypothèse

Le chef de l'entreprise possède sa propre façon de diriger son entreprise. Dans cette section, il est important de voir les stratégies qu'il utilise, ses méthodes de recrutements (les critères qu'il jugera nécessaires), ses différentes pratiques en termes d'adaptation du personnel à la culture de l'entreprise et en termes de formation.

2.1 Les stratégies de l'entreprise

Tout d'abord rappelons-nous qu'Andasibe fores tlodge est au rang de challenger sur ce secteur à Andasibe par rapport aux concurrents standards tels que « Vakona Forest Lodge » et « indri Lodge » qui sont les plus connus.

Figure 9 : référence en pourcentage de la notoriété de l'entreprise



Source : Auteur, test de notoriété, 13/12/2015

De cette figure, on voit que l'entreprise est moins connue que celle de ses principaux concurrents avec un taux de 15 pourcents par rapport à 35 pourcents pour les autres.

Du faite de sa date de création, elle n'est pas encore très connue dans ce secteur par rapport à ses concurrents directs. C'est l'une des causes qui poussent l'entreprise à chercher certaines stratégies afin de se développer.

2.1.1 Stratégie de croissance :

L'entreprise adopte une stratégie de croissance par le biais du marketing et de la communication.

L'entreprise veut se faire connaître davantage, sa première stratégie va se focaliser sur sa visibilité et sa notoriété. Pour ce faire, l'entreprise a déjà commencé par la mise en place de panneaux publicitaires à proximité de la route nationale. Aussi l'entreprise a déjà créée et développée un site web qui la fera connaître dans le monde entier.

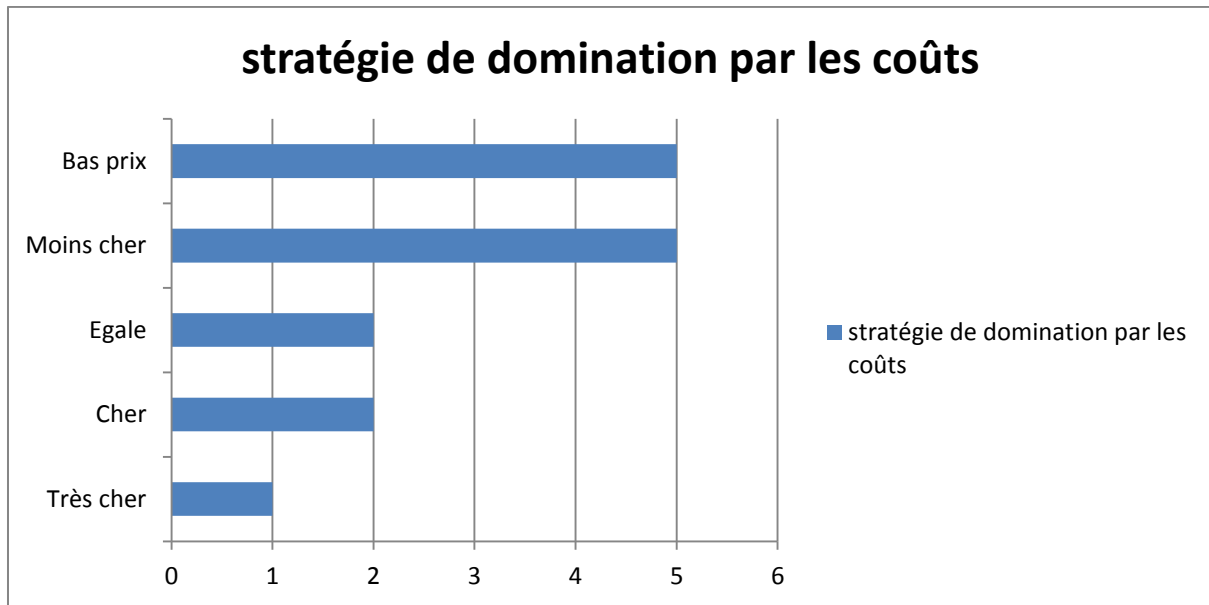
Ce site contient déjà un livre d'or électronique qui montre les appréciations et remarques des clients qui ont fait un séjour dans l'entreprise. Pour elle, c'est aussi un moyen de se faire connaître quand on parlera de la qualité de leur service.

2.1.2 Stratégie de domination par les coûts :

Pour se distinguer de ses concurrents directs, l'entreprise utilise la stratégie de domination par les coûts c'est-à-dire qu'elle tend à diminuer le prix. Dans cette lancée, elle propose des offres moins chères par rapport à ses concurrents mais la qualité du service reste la même. C'est par les effets d'apprentissage qu'apportent les formateurs ainsi que les coachs individuels que l'optimisation peut se faire au niveau des prestations des services. Cette optimisation peut être bénéfique au niveau du pris proposé par l'Entreprise.

Selon notre enquête au près des clients nous pouvons constater que 5 personnes trouvent que le prix des services rendus par l'AFL est de bas prix, également 5 personnes pensent que c'est moins cher, 2 pensent que c'est égale au prix des concurrents et 1 pense que le service est très cher.

Selon ce sondage, la plupart des clients trouvent que par rapport à ses concurrents directs, l'AFL présente des services un peut plus abordable que chez ses grands rivaux.

Figure 10 : Stratégie de domination par les coûts

Source : Auteur, données obtenues par enquêtes, 13/12/2015

2.1.3 Stratégie de spécialisation :

L'AFL sait pertinemment que l'effet BAO (Bouche A Oreille) est très efficace actuellement, elle met en place une stratégie concernant la qualité du produit c'est-à-dire une stratégie de spécialisation en se spécialisant seulement dans l'hébergement et la restauration afin de proposer un service de qualité dans ces domaines. Pour se faire :

L'entreprise augmente la qualité des services de restaurations par le biais d'une cuisine saine, bonne, défiant toutes concurrences par la formation et l'acquisition d'un chef cuisinier très compétent et très expérimenté.

Aussi, la qualité de l'hébergement augmente par la mise en place de bungalows très confortables, des salles d'eau bien propres, la construction d'un environnement calme et bien présenté par l'entretien des paysages comme le lac en face.

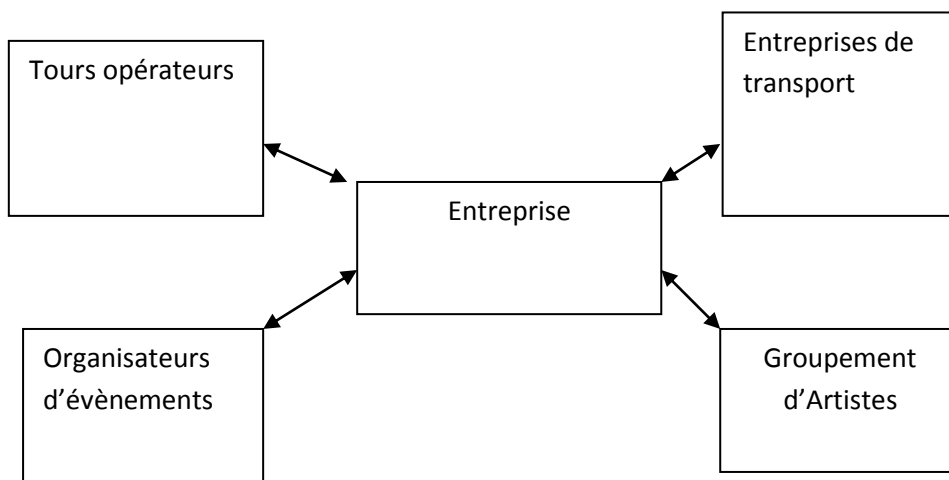
Enfin, l'entreprise mise aussi sur l'innovation, comme la création d'une opportunité de faire un petit cabaret animé par des artistes traditionnels à la demande du client, elle recherche à chaque fois l'opportunité de créer un avantage concurrentiel.

2.1.4 Stratégie de globalisation :

Sur le long terme, l'Entreprise projette d'adopter une stratégie de globalisation. L'Entreprise est arrivée dans un stade où elle doit se concentrer sur le perfectionnement de ses services. Elle aura donc du mal à maîtriser certains domaines qui ne sont pas à négliger.

Elle va donc concentrer tout ses moyens financiers autour de sa spécialité et sur sa vision à long terme. Sur le reste, elle va chercher des partenaires pour les autres activités.

Figure 11 : stratégie de globalisation



Source : Auteur, données fournies par le propriétaire dirigeant 15/12/2015

Selon cette figure, l'entreprise aura l'occasion d'adopter cette stratégie en misant sur le partenariat avec les tours opérateurs nationaux, des organisateurs événementiels et les groupements d'artistes traditionnels. L'externalisation, c'est-à-dire le recours à d'autres spécialistes pour les autres activités telles que le service de transport est aussi dans le plan du dirigeant car l'entreprise ne peut travailler seule si elle veut faire concurrence à ses grands rivaux. Pour ce faire, elle prévoit de travailler avec des entreprises de transports privés.

Comme l'entreprise est en phase de croissance, la mise en place de cette stratégie n'est pas encore au point car cette stratégie est actuellement en cours de lancement et d'exécution. La recherche de partenariat de l'externalisation avec certaines entreprises est aussi en marche et les négociations sont en cours.

Ajouté à cela, l'entreprise se fait connaître par une publicité lors des mariages, des buffets ou des soirées avec animation, des organisations d'ateliers.

2.2 La gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise

Comme toutes les entreprises, la gestion des ressources humaines fait partie intégrante de l'entreprise. Nous pouvons constater que l'entreprise ne possède pas de responsable directe de ces ressources car elle est assez petite et elle est en cours de croissance. Le chef d'entreprise a donc la lourde responsabilité de se charger de toutes les tâches qu'aurait eues un directeur des ressources humaines en plus des autres tâches qui lui sont obligatoirement chargées.

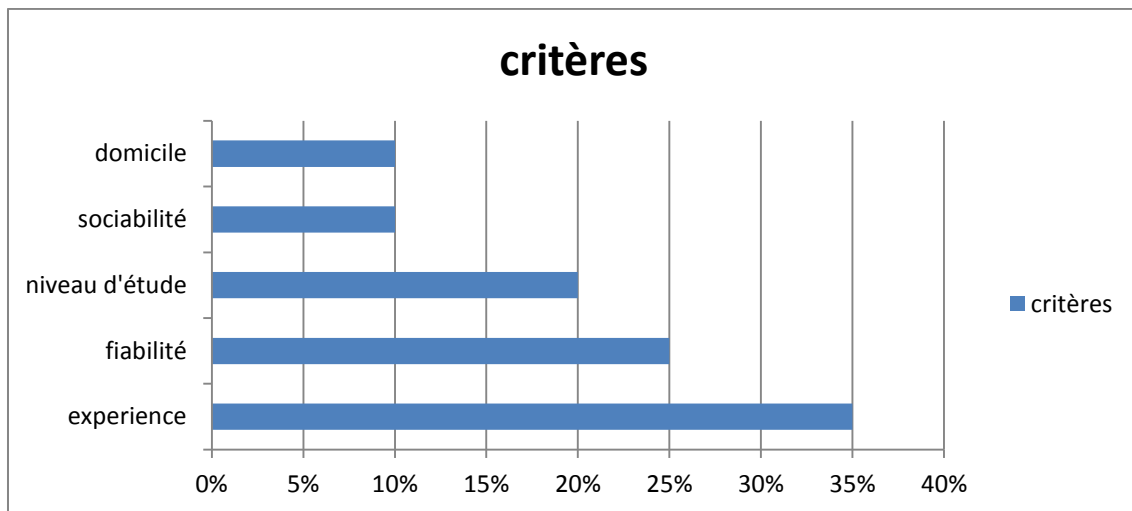
2.2.1 Le recrutement

Selon l'avancement et le progrès de la croissance de l'entreprise, elle organise ses recrutements à partir des postes qui seront créés. Pour ce qui est de l'effectif actuel et pour les futurs recrutements, l'entreprise travaille avec ses connaissances pour recruter des gens de confiance.

L'entreprise envoie des annonces par le biais des journaux pour les intéresser ici dans la capitale. Aussi, un site appelé ORTALMA (Office Régional du Tourisme d'AlaotraMangoro) permet de mettre les annonces via internet pour repérer les prétendants au poste. Et pour que les annonces soient repérées par les gens qui n'ont pas accès à l'internet et ceux qui ne vivent pas dans la capitale, une annonce est faite au siège du bureau de l'office qui se trouve à Moramanga.

Pour le choix des candidats intéressés par le poste, voici la liste des critères, par ordre d'importance, que le chef d'entreprise a mis en place : l'expérience, la fiabilité, le niveau d'étude, la sociabilité, et le domicile.

Il est à noter que l'ordre de priorité de ces critères sont propres au propriétaire de l'Andasibe Forest Lodge mais peuvent varier d'un manager à un autre.

Figure 12 : critères de sélection du facteur humain

Source : Auteur, données fournies par le propriétaire dirigeant 15/12/2015

Selon le chef de l'Andasibe Forest Lodge, l'expérience est le principal critère de sélection car d'après lui, les gens expérimentés sont tout de suite aptes à travailler sans trop passer par les apprentissages des bases d'où son choix de mettre 35% du critère de sélection dans l'expérience.

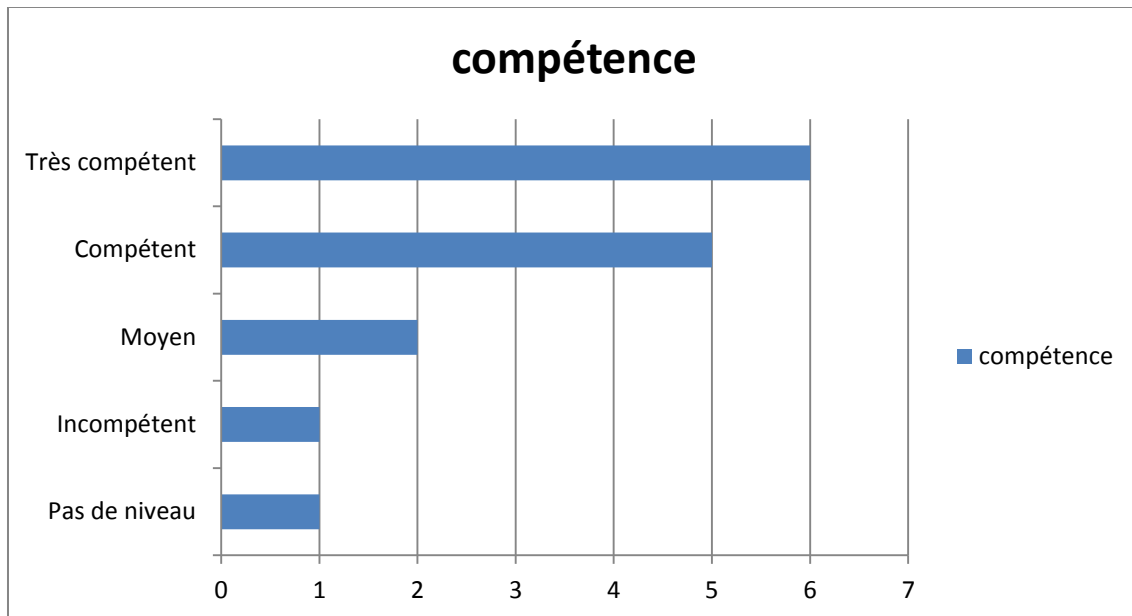
Son deuxième critère est la fiabilité, qui occupe 25% de son critère, car le propriétaire est à la fois chef de cette entreprise et responsable d'un centre de recherche à Antananarivo et cette responsabilité le pousse à faire des absences assez fréquentes, et selon lui, pour que les affaires à Andasibe marchent, il faut que tout l'ensemble de l'effectif soit fiable. Ainsi, le propriétaire évitera de se faire voler et de faire moins de soucis lors de ses absences.

Pour ce qui est de son troisième critère, à 20%, le niveau d'étude est important même si pour lui ce n'est pas le critère majeur. Selon lui il est facile de gérer des personnes qui ont acquis certains diplômes et que ces derniers évoluent assez-vite dans plusieurs domaines.

Ses deux derniers critères sont la sociabilité et le domicile, car pour que les affaires marchent bien, il faut que tout le monde soit capable de bien travailler en équipe, c'est même une des composantes qu'il instaure dans la culture de l'entreprise ;aussi, se trouvant dans le même niveau que la sociabilité, le domicile du futur employé est son dernier critère car d'après lui, un employé habitant dans le périmètre serait bien car d'un côté, le déplacement de l'employé vers les lieux sera facile et d'un autre côté les gens du coins s'entendront facilement car ils auront les mêmes cultures d'où ils occupent respectivement 10% du critère de sélection.

D'après notre enquête auprès de 15 clients, voici donc comment ces derniers trouvent le niveau de compétence du personnel de l'AFL.

Figure 13 : Compétence du personnel



Source : Auteur, enquête auprès des clients 15/12/2015

La plupart des clients semblent satisfaits et trouvent que les employés au sein de l'Andasibe Forest Lodge sont compétents.

A ce titre nous pouvons voir que 6 clients pensent que le personnel est très compétent, 5 trouvent qu'ils sont juste compétents, 2 affirment qu'ils sont moyens, et 1 client démontre qu'ils sont incompetents, et enfin 1 client trouve qu'ils n'ont pas le niveau requis.

Sur le plan individuel par contre, nous pouvons constater des lacunes comme le manque de formation de base au niveau de quelques employés comme l'aide cuisinier et le jardinier. La plus part du personnel ont aussi une défaillance au niveau de la filière linguistique puisqu'ils ne maîtrisent pas le Français à 100% et sont mauvais en anglais ; or les clients sont généralement francophones et anglophones d'où la présence d'un traducteur permanent avec ces derniers.

2.2.2 L'adaptation à la culture et la formation

Dans un premier temps, une fois les employés recrutés, il les adapte à la culture de l'entreprise. Pour l'entreprise, la culture qui s'est formée jusqu'à présent est :

Le respect mutuel de chaque personne : dans l'entreprise, certes il y a un niveau hiérarchique, mais chacun doit se respecter mutuellement surtout durant les heures de travaux, le gérant doit respecter les femmes de ménages et vice versa.

Comme ce n'est qu'une petite entreprise, le travail en équipe est encouragé car les tâches sont multiples et lors de la période des hautes saisons, le travail coule à flot et parfois un gérant pourrait aider l'assistant comptable dans son travail et vice versa. Une bonne coordination des effectifs sur le terrain permet aussi de gagner du temps et de faire un bon travail. Pour cela donc, le chef de l'entreprise considère que ces employés sont membres d'une même famille.

Encore comme toutes les autres entreprises, le slogan « le client est roi » est au premier plan. La concurrence dans ce secteur est très rude et comme l'entreprise est encore assez jeune, elle est obligée de montrer un bon visage envers ses clients (nationaux ou internationaux). L'employé doit se mettre à l'écoute attentive des clients, de ses désirs, de ses caprices, de sa culture et de ne jamais montrer une marque de frustration en exécutant leur travail. Ceci a été fait dans le but de montrer un bon visage envers les clients.

Aussi, la priorité de l'entreprise est la prestation de services de qualité. En devenant membre de l'entreprise, chaque employé doit acquérir une mentalité comme quoi ils ne doivent jamais faire les choses à moitié. Le travail doit être fait à temps et sans défaut.

Enfin, pour réussir à faire une prestation de services de qualité, l'employé devrait être en bonne humeur à chaque fois car la variation de l'humeur peut avoir un impact sur le service fourni.

Concernant la formation, le chef de l'entreprise la considère comme un élément très important. Notons que les employés de l'entreprise à part le : gérant, l'assistant en gestion et le chef cuisinier ont tous une qualification relativement mauvaise.

Ceci nécessite donc une formation envers ces employés. Parce que le propriétaire est fréquemment absent, il adopte un système de formation qui est le « LEARNING BY DOING » c'est-à-dire que quand le propriétaire est sur les lieux, il emmène avec lui quelqu'un d'assez expérimenté dans un domaine pour partager de ses acquis aux employés à faible qualification, ou bien le propriétaire s'assure lui-même de la formation. Mais comment se déroule-t-elle ? Notons que c'est une formation sur le tas uniquement.

Seul ou bien accompagné d'un expert dans un domaine, le propriétaire entre en jeu pour montrer comment on fait correctement le travail, et tout cela en expliquant le pourquoi des choses dans les domaines bien précis, et enfin, en les aidant à tirer des leçons sur les erreurs qu'ils ont peut-être déjà commises, ou pour simplement éviter une éventuelle erreur.

Conclusion partielle

L'entreprise préfère adopter une stratégie de spécialisation vue que le propriétaire cherche avant tout à s'assurer d'avoir une qualité de service impeccable et il va se focaliser sur l'amélioration de leur service de restauration et leur service d'hébergement par le biais de certaines innovations et perfectionnement de ce qui a été fait. Mais pour rester compétitif et pour évoluer dans ce secteur, le chef de l'entreprise va essayer de s'ouvrir à la stratégie de globalisation en cherchant un partenariat avec d'autres entreprises afin de se perfectionner et de grandir. Pour ce qui est des ressources humaines qui seront affectées par le type de stratégie à adopter, les critères primordiaux aux yeux du propriétaire sont l'expérience et la fiabilité car il pense qu'un employé ayant des acquis et fiable peut très bien faire évoluer son entreprise. Aussi, il pense que la formation de ses employés doit se faire dans la pratique, d'où le « learning by doing » pour augmenter assez vite la capacité de son effectif. Ses employés sont aussi considérés comme des membres de sa famille car il prend soin d'eux et ceci se fait ressentir auprès des employés, car ils pensent que la considération de leur besoin les pousse à travailler plus que l'obtention d'un bonus à la fin de leur travail. On constate aussi que le chef de l'entreprise veut établir une gestion axée sur le résultat car il instaure un système par lequel il associe un terme de référence à chaque employé et le résultat par rapport à ce terme de référence le permet de voir les efforts de chacun. Cependant, quelques problèmes peuvent survenir au niveau de l'entreprise car certaines de ces méthodes peuvent engendrer des inconvénients assez néfastes, d'où la nécessité d'une discussion et de quelques recommandations pour parfaire les méthodes de l'entreprise.

CHAPITRE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Dans ce chapitre, nous allons analyser les données collectées au sein de l'entreprise. En premier lieu, la corrélation sera mise en exergue pour connaître la relation entre nos variables puis dans un deuxième temps nous allons procéder au test de X^2 pour confirmer ou infirmer nos hypothèses. Aussi dans ce même chapitre, nous allons mettre en œuvre la méthode d'analyse SWOT pour voir les forces que possède l'entreprise, les faiblesses, les opportunités qui se présentent et enfin les menaces qui peuvent se présenter et nuire à l'entreprise. Enfin nous allons donc discuter des résultats qui ont été vu précédemment en dégageant les éventuels points qui pourraient être classés et en parlant des effets de ces points sur l'entreprise. Ensuite, nous allons apporter quelques recommandations pour renforcer les facteurs qui facilitent l'atteinte des objectifs et des solutions pour les facteurs qui freinent l'atteinte des objectifs.

Section 1 : Discussion

Dans cette section nous allons procéder au calcul du coefficient de corrélation et au test du khi-deux pour pouvoir confirmer ou non nos hypothèses.

1.3 Vérification de la première hypothèse

Dans cette partie nous allons analyser les différents résultats chiffrés obtenus après la collecte des données concernant la première hypothèse. Nous verront ensuite le style de corrélation existant entre les diverses variables et enfin nous décideront de confirmer ou d'infirmer nos deux hypothèses après le test de khi-deux.

LE COEFFICIENT DE CORRELATION

Rappelons ici que notre première hypothèse s'intitule «**Les ressources humaines motivées sont des atouts majeurs pour l'atteinte des objectifs fixés**», les variables qui les constituent sont X_1 : la Motivation et Y_1 : « l'atteinte des objectifs ».

Après dépouillement du questionnaire nous pouvons présenter les tableaux suivant :

Tableau n°7 : Calcul de l'écart type et de la variance de l'hypothèse 1 :

	FORMULES	RESULTAT X1	RESULTAT Y1
MOYENNE	$\bar{y} = \frac{\sum y_j N_j}{\sum n_j}$	3 ,11	3 ,22
VARIANCE	$v(y) = \frac{\sum N_i (y_j - \bar{y})^2}{\sum n_j}$	0,99	1,06
ECART-TYPE	$B(y) B(y) = \sqrt{V(y)}$	0,99	1,03

Source : auteur, données issues des enquêtes, 21/04/2016 (détails annexe)

Ainsi nous pouvons constater que la variance de X1 est égale à 0,99 et que celle de Y1 est de 1,06, aussi par calcul, l'écart-type de X1 est de 0,99 et celle de Y1 est de 1,03. De ces résultats, nous pouvons entrer dans le calcul de la covariance et du coefficient de corrélation :

Tableau n°8 : Calcul de la covariance et du coefficient de corrélation de l'hypothèse 1 :

	FORMULES	RESULTATS
COVARIANCE	$Cov(x, y) = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_j - \bar{y})}{N}$	0 ,75
COEFFICIENT DE CORRELATION	$r = \frac{Cov(x, y)}{B(x) B(y)}$	0,73

Source : auteur, données issues des enquêtes, 21/04/2016 (détails annexe)

Nous avons pu trouver une valeur de la covariance qui est de 0,75. Aussi donc après calcul, le coefficient de corrélation **r** est égal à **0,73**, une valeur se tend vers **+1**. On peut donc en déduire que « **les variables X1 et Y1 sont fortement corrélées** ». Il y a ici une **forte corrélation positive car elle est supérieure à +0,5**.

LE TEST DE KHI-DEUX SUR LA PREMIERE HYPOTHESE

Nous allons maintenant procéder au test du Khi-deux pour savoir si les deux hypothèses sont à accepter ou à rejeter. Pour cela nous allons supposer deux autres hypothèses comme H0, le cas où les variables ne sont pas dépendants.

Pour la première hypothèse, nous allons mettre en place l'hypothèse H1 et l'hypothèse H0.

H-1 : Les ressources humaines motivées sont des atouts majeurs pour l'atteinte des objectifs fixés

H-0 : la motivation n'a aucun effet sur l'atteinte des objectifs des employés

Tableau n°9 : Fréquences théoriques de l'hypothèse 1

Motivation		travail seulement	Motivé	Très motivé	total
Objectif	Pas motivé				
Inefficace	0,11111111	0,11111111	0,33333333	0,44444444	1
Moyen	0,11111111	0,11111111	0,33333333	0,44444444	1
Efficace	0,22222222	0,22222222	0,66666667	0,88888889	2
très efficace	0,55555556	0,55555556	1,66666667	2,22222222	5
Total	1	1	3	4	9

Source : auteur, données issues des enquêtes, 21/04/2016 (détails annexe)

Ce tableau est un tableau de type croisé dynamique, indiquant la fréquence théorique pour chaque valeur de la variable motivation et l'atteinte des objectifs. Rappelons-nous que ce tableau est issu du calcul des classes par la formule suivante :

$$f_e = \frac{(\text{total ligne})(\text{total colonne})}{\text{Grand total}}$$

Fe : Fréquence théorique

Tableau n°10 : tableau de calcul du χ^2 de l'hypothèse 1

motivation objectif	Pas motivé	travail seulement	Motivé	Très motivé	total
inefficace	7,11111111	0,11111111	0,33333333	0,44444444	8
moyen	0,11111111	7,11111111	0,33333333	0,44444444	8
efficace	0,22222222	0,22222222	2,66666667	0,88888889	4
très efficace	0,55555556	0,55555556	0,26666667	1,42222222	2,8
total	8	8	3,6	3,2	22,8

Source : auteur, données issues des enquêtes, 21/04/2016 (détails annexe)

Ce tableau nous montre le résultat de calcul du χ^2 pour chaque valeur de la variable. On a

$$\chi^2 = \frac{\sum (f_o - f_e)^2}{f_e}$$

$$\chi^2 = 22,8$$

On a le calcul du degré de liberté

$Dl = (\text{nombre de catégories de la 1 variable} - 1) * (\text{nombre de catégories de la 2ème variable} - 1)$.

$$Dl = (4-1)*(4-1)$$

$$Dl = 9$$

Dans une table de χ^2 avec un seuil de 0.05 et un $Dl=9$ on a $\chi^2 = 16,919$

Dans une table de χ^2 avec un seuil de 0.01 et un $Dl=9$ on a $\chi^2 = 21,66$

On peut donc en conclure que notre hypothèse H1 « Les ressources humaines motivées sont des atouts majeurs pour l'atteinte des objectifs fixés » est confirmée car :

χ^2 est égale à 22,8 qui est supérieur au khi-deux avec une marge d'erreur de 5% et de 1%

1.4 Vérification de la deuxième hypothèse

Maintenant dans cette partie, nous allons prendre la deuxième hypothèse et calculer le coefficient de corrélation de chaque variable qui la compose et faire le test de khi-deux.

LE COEFFICIENT DE CORRELATION

Rappelons ici que notre deuxième hypothèse s'intitule « : La compétence du personnel recruté contribue au succès de la stratégie mise en place », les variables qui les constituent sont X2 : La Compétence du personnel recruté » et Y2 : « Stratégie de domination par les coûts ».

Après dépouillement nous pouvons avoir les formules et résultats suivants :

Tableau n°11 : Calcul de l'écart type et de la variance de l'hypothèse 2 :

	FORMULES	RESULTAT X2	RESULTAT Y2
MOYENNE	$\bar{y} = \frac{\sum y_j N_j}{\sum n_j}$	3,93	3,73
VARIANCE	$v(y) = \frac{\sum N_i (y_j - y)^2}{\sum n_j}$	1,4	1,53
ECART-TYPE	$B(y) = \sqrt{V(y)}$	1,18	1,24

Source : auteur, données issues des enquêtes, 21/04/2016 (détails annexe)

Ainsi nous pouvons constater que la variance de X2 est égale à 1,4 et que celle de Y2 est de 1,53, aussi par calcul, l'écart-type de X2 est de 1,18 et celle de Y2 est de 1,24.

De ces résultats nous pouvons entrer dans le calcul de la covariance et du coefficient de corrélation :

Tableau n°12 : Calcul de la covariance et du coefficient de corrélation de l'hypothèse 2 :

	FORMULES	RESULTATS
COVARIANCE	$Cov(x, y) = \frac{\sum(x_i - \bar{x})(y_j - \bar{y})}{N}$	0,89
COEFFICIENT DE CORRELATION	$r = \frac{Cov(x, y)}{B(x) B(y)}$	0,61

Source : auteur, données issues des enquêtes, 21/04/2016 (détails annexe)

Nous avons pu donc trouver une valeur de la covariance qui est de 0,89. Aussi donc après calcul, le coefficient de corrélation **r est égal à 0,61**, une valeur **se tend vers +1**. On peut donc en déduire que « **les variables X2 et Y2 sont fortement corrélées** ». Il y a ainsi une **forte corrélation positive** entre ces deux variables.

Le TEST de KHI-DEUX

Maintenant que nous avons vu que les variables étaient liées, nous allons voir par le test de khi-deux si l'hypothèse est confirmée.

Pour la deuxième hypothèse, nous allons mettre en place l'hypothèse H1 et l'hypothèse H0.

H-1 : La compétence du personnel recruté contribue au succès de la stratégie mise en place.

H-0 : La qualité du personnel recruté ne contribue pas au succès de la stratégie mise en place.

Tableau n°13 : Fréquences théoriques de l'hypothèse 2

Compétence	Pas de niveau	Incompétent	Moyen	Compétent	Très compétent	Total
Stg domination par les coûts						
Très cher	0,06666667	0,06666667	0,13333333	0,33333333	0,4	1
Cher	0,13333333	0,13333333	0,26666667	0,66666667	0,8	2
Egal	0,13333333	0,13333333	0,26666667	0,66666667	0,8	2
Moins cher	0,33333333	0,33333333	0,66666667	1,66666667	2	5
Bas prix	0,33333333	0,33333333	0,66666667	1,66666667	2	5
Total	1	1	2	5	6	15

Source : auteur, données issues des enquêtes, 21/04/2016 (détails annexe)

Ce tableau est un tableau de type croisé dynamique, indiquant la fréquence théorique pour chaque valeur de la variable compétence et stratégie de domination par les coûts. Rappelons-nous que ce tableau est issu du calcul des classes par la formule suivante :

$$fe = \frac{(\text{total ligne})(\text{total colonne})}{\text{Grand total}}$$

Où fe est la fréquence théorique.

Tableau n°14 : Calcul du x² de l'hypothèse 2

Compétence	Pas de niveau	Incompétent	Moyen	Compétent	Très compétent	Total
Stg domination par les coûts						
Très cher	13,0666667	0,06666667	0,13333333	0,33333333	0,4	14
Cher	0,13333333	5,63333333	2,01666667	0,66666667	0,8	9,25
Egal	0,13333333	0,13333333	2,01666667	0,16666667	0,8	3,25
Moins cher	0,33333333	0,33333333	0,66666667	3,26666667	0,5	5,1
Bas prix	0,33333333	0,33333333	0,66666667	1,66666667	4,5	7,5
Total	14	7	6	6	7	39,1

Source : auteur, données issues des enquêtes, 21/04/2016 (détails annexe)

Ce tableau nous montre le résultat de calcul du X^2 pour chaque valeur de la variable. On a

$$X^2 = \frac{\sum (f_o - f_e)^2}{f_e}$$

$$X^2 = 39,1$$

On a le calcul du degré de liberté

$Dl = (\text{nombre de catégories de la 1 variable} - 1) * (\text{nombre de catégories de la 2ème variable} - 1)$.

$$Dl = (5-1)*(5-1)$$

$$Dl = 16$$

Dans une table de X^2 avec un seuil de 0.05 et un $Dl=16$ on a $X^2 = 26,296$

Dans une table de X^2 avec un seuil de 0.01 et un $Dl=16$ on a $X^2 = 31,9$

On a alors $39,1 > 31,9 > 26,296$.

Selon la théorie, **on peut donc confirmer H1 « La compétence du personnel recruté contribue au succès de la stratégie mise en place. »**

X^2 est égale à 39,1 qui est supérieur au khi-deux avec une marge d'erreur de 5% et de 1%

Après avoir démontré la corrélation entre nos deux variables et la véracité de chacun de nos hypothèses, nous allons faire une analyse des Forces et faiblesses de l'entreprise en interne et des opportunités ainsi que les menaces à l'externe de l'entreprise.

1.3 Analyse SWOT

Dans cette section, il est important de voir les différents points qui peuvent avoir un impact direct ou indirect sur l'entreprise. Nous allons voir successivement ces divers facteurs, internes et externes, qui facilitent ou qui freinent l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise.

1.3.1 Les opportunités et les menaces

Dans l'analyse des facteurs externes qui pourraient nuire ou être utiles à l'entreprise, nous allons distinguer les opportunités et les menaces. Il est important d'en discuter séparément afin de voir précisément les éventuels effets sur l'entreprise.

1.3.1.1 Opportunités

L'entreprise est sous une influence permanente des facteurs extérieurs qui peuvent être bénéfiques pour l'entreprise. Ces facteurs extérieurs ont une influence positive pour l'Andasibe Forest Lodge sur quelques plans. Et ces influences peuvent se présenter sous plusieurs formes et peuvent contribuer au bon développement de l'entreprise.

Sur le plan politique, les financements extérieurs reviennent peu à peu, donc la communauté internationale recommence à faire confiance à Madagascar, l'effet positif de cela est la possibilité d'augmentation du nombre de touristes vue que notre image s'est améliorée.

Sur le plan économique, la valorisation du secteur touristique est sur le premier plan du développement du pays et ceci se présente comme une opportunité car l'entreprise aura l'occasion de pouvoir investir et de grandir sans avoir peur de la perte dans ses investissements. L'entreprise bénéficiera donc de la faveur de l'Etat pour sa vision dans l'élargissement de ses infrastructures et tous ses plans de développement et de croissance. Encore sur le plan économique, Le secteur touristique figure au sein des priorités nationales dans la Politique national de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, une opportunité pour l'entreprise d'obtenir plus d'employés qualifier dans ce secteur d'ici 2 ans.

Enfin, dans ce même secteur économique, la barrière à l'entrée des touristes diminuera car la dépréciation de l'Ariary face aux monnaies étrangères permettra aux touristes de venir en nombre dans le pays, même dans les périodes hors de la haute saison et peut être de dépenser plus lors de ses déplacements. Ce sera donc une grande opportunité pour l'entreprise de

croître financièrement tout en ayant l'occasion de se développer vu que les clients potentiels augmenteront dans les années à venir.

Sur le plan social, la promesse faite par le président de la république sur le développement de l'éducation est une grande opportunité pour l'entreprise car les futurs employés auront une base de formation dans les langues par exemple. Une opportunité car si l'Etat parvient à bien éduquer les gens de la région d'Andasibe, l'entreprise n'aura plus à chercher ses ressources humaines loin de cette région, ce qui est bon sur le côté des critères qu'elle a mis en place pour ses futurs recrutements lors de son expansion.

Sur le plan écologique, on parle beaucoup de développement durable, de protection de l'environnement et de sauvegarde des espèces rares, protégées et en voie d'extinction.

La protection des espèces rares telles que certains type de lémuriens, oiseaux, et de plantes endémiques est vraiment une occasion en or pour l'entreprise, car la région sera une des régions qu'un touriste devra absolument voir s'il passe à Madagascar, parce que le site deviendra de plus en plus un site très célèbre aux yeux du secteur touristique et du monde entier. Le nombre de touriste annuel pourrait donc se décupler, ce qui mènera l'entreprise à revoir ses stratégies.

1.3.1.2 Menaces

Certains faits et conjonctures peuvent se présenter comme menace pour l'entreprise car elles créent un environnement assez défavorable, devenant ainsi un frein pour l'entreprise.

Sur le plan économique, l'actualité à laquelle est confronté notre pays est que plusieurs entreprises sont en difficultés après la crise économique qui s'est produite. De ce fait, la

Stratégie de globalisation qui a été mise en place sera difficile car les frais sont assez élevés pour travailler avec ces entreprises en crise.

Sur le plan social, l'insécurité qui règne actuellement dans le pays est une grande menace sur tous les plans.

D'un côté, pour les jeunes diplômés, qui sont intéressés par le travail, puisque Andasibe Forest Lodge est assez isolé dans son cas d'espèce, les hommes ont peur de se faire attaquer par des bandits. Ensuite pour les clients, la peur de l'insécurité, qui plane et qui envahit les médias (internet et télévisions), diminue le nombre de clients qui arrive dans cette région et a un impact immédiat sur l'atteinte des objectifs car la stratégie mise en place risque d'être

inefficace dans tous les plans. De l'autre côté, l'entreprise ne possède qu'un seul gardien qui est chargé de s'assurer de la sécurité et donc les clients potentiels risquent de choisir les concurrents qui ont plus d'agent de sécurité à leur effectif.

Sur le plan géographique, la situation assez éloignée du secteur d'Andasibe par rapport à la capitale, le niveau de développement des lieux et la différence de culture découragent les jeunes diplômés ou ceux qui sont expérimentés venant des grandes villes (Toamasina, Antananarivo).

Le taux de scolarisation de cette zone est très faible, et comme les jeunes diplômés des grandes villes ne sont pas convaincus de travailler à Andasibe, l'entreprise est donc forcée d'embaucher parmi ces personnes qui ont une faible qualification ; ce qui est une grande menace pour l'avenir de l'entreprise, car le temps de formation et d'initiation du personnel occupera trop de temps dans l'administration du personnel.

1.3.2 Forces et Faiblesses de l'entreprise

Dans le déroulement des activités de l'entreprise, et dans son mode de fonctionnement interne, certaines pratiques peuvent être efficaces pour atteindre les objectifs et donc elles sont considérées comme des forces pour l'entreprise. Cependant, il y a certains faits qui peuvent être considérés comme faiblesses pour l'entreprise car ces derniers ralentissent ou freinent l'entreprise dans la marche vers ses objectifs.

1.3.2.1 Les forces de l'entreprise

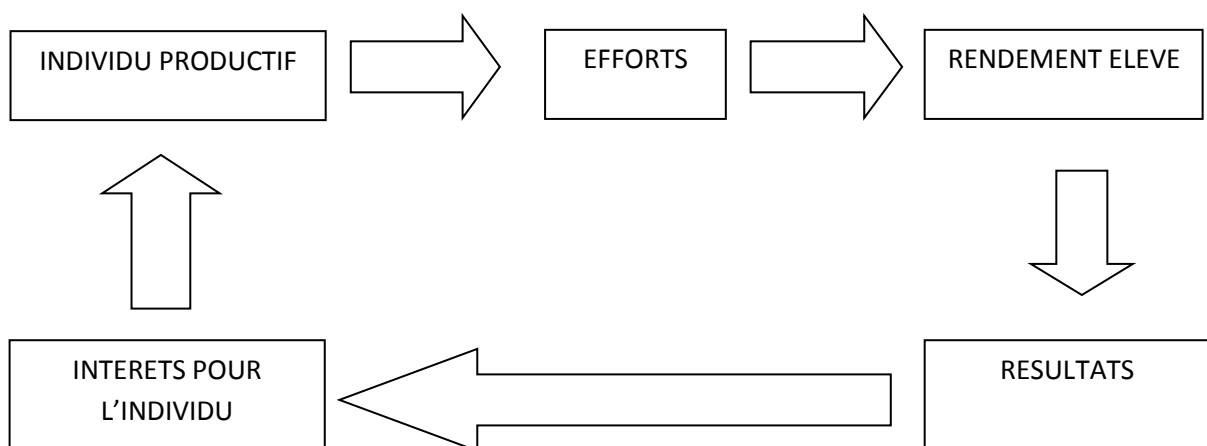
Certains points peuvent être considérés comme forces pour l'entreprise parce qu'ils aident cette dernière à atteindre rapidement l'objectif fixé par le chef. Ils sont issus de l'analyse interne de l'entreprise.

- Pour ce qui est de la logistique, on peut la considérer comme force pour l'entreprise car dans sa stratégie de croissance, le chef de l'entreprise a beaucoup investi et aussi les bungalows (la structure, les salles d'eau) suivent les normes requises des grands hôtels. Bien que l'endroit se trouve assez loin de l'électricité et de l'eau, l'entreprise arrive à faire de l'eau chaude en temps voulu. Pour ce qui est de la présentation générale de l'entreprise, l'entretien en permanence du lac et des chalets permet de rendre le paysage unique et d'en faire un avantage concurrentiel.

- Sur le plan de la gestion des ressources humaines, le chef d'entreprise opte pour un style de management participatif en laissant participer ses employés au « brainstorming » lors des réunions. D'abord, cette méthode permet d'entendre l'avis de tout le monde sur un sujet ou une stratégie bien déterminée car le chef de l'entreprise à lui seul ne pourrait maîtriser tout le contexte et parce que les employés connaissent bien plus les événements qui se déroulent dans cette zone. Ensuite, cette méthode permet aux autres membres de l'entreprise de se sentir à l'aise et d'être considérés comme membre à part entière de l'entreprise et aussi d'être un des responsables de l'éventuelle réussite de l'entreprise.
- Pour la motivation du personnel, le chef de l'entreprise pense que certains leviers doivent être exploités pour que les employés puissent atteindre l'objectifs fixé : dans un premier temps, le propriétaire pense qu'il faut se familiariser avec les employés c'est-à-dire les considérer comme membre de la famille, de ce fait, le propriétaire choisit de prendre la valorisation des besoins de l'employé comme source de motivation. Il est à noter que les besoins les plus considérés par le chef de l'entreprise sont les besoins physiologiques et les besoins de sécurités. De ce fait, c'est une force pour l'entreprise car elle pousse les employés à mettre toutes leurs forces dans le travail, puisque le propriétaire les aides indirectement sur le plan social, sanitaire et humanitaire.

Dans un second plan, le propriétaire mise sur la gestion axée sur le résultat.

Figure 14: motivation par la gestion axée sur le résultat



Source : auteur, données issues des enquêtes, 13/12/2015

- Selon la figure précédente, la force que procure cette méthode à l'entreprise est la prise de conscience de tous les employés et que la réussite et l'atteinte des objectifs fixés au préalable dépendent totalement des efforts fournis par chacun. Le propriétaire met en exergue qu'une fois les objectifs atteints, l'individu obtiendra des intérêts comme la continuation de l'existence de l'entreprise, donc un emploi stable pour chacun et une source de revenu pour la famille des employés. L'atteinte des objectifs fixés pourrait avoir une influence directe sur les employés car elle permettra à l'entreprise d'évoluer et de croître, donc une possibilité pour l'employé de se développer.

Sur cette lancée, la source de motivation qui pousse à chaque fois les employés à être efficace est le système de sanction. C'est une force car elle pousse les employés à bien travailler pour éviter les éventuelles sanctions telles que : les avertissements, les pénalisations pécuniaires, voir même le renvoi. Par contre, le succès des employés est récompensé par les bonifications telles que les pourboires, les surplus sur le salaire,...

1.3.2.2 Les faiblesses de l'entreprise

L'entreprise n'est cependant pas parfaite, nous pouvons constater quelques points qui méritent d'être détectés pour connaître les freins internes à l'entreprise. Après analyse, ces points constituent une sorte de barrière à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

- La première faiblesse de l'entreprise est le personnel composé de plusieurs employés ayant une qualification assez mauvaise. De ce fait, le service risque de ne pas être toujours à la hauteur des clients, ce qui pourrait détruire l'image de l'entreprise dans sa croissance.
- D'un côté, on peut voir une faiblesse dans le style de formation « learning by doing » parce que son principe est d'apprendre en travaillant et aussi d'apprendre de nos erreurs. La faiblesse qui se présente est donc l'augmentation de la marge d'erreur que peut faire l'employé car la méthode consiste en elle-même d'apprendre des erreurs. Or, ces dernières ne sont pas tolérables dans un environnement où la concurrence est très rude comme dans ce secteur. De plus, comme ces employés ont des qualifications assez faibles, la possibilité qu'ils fassent des erreurs est élevée, ce qui risquera de nuire aux clients et à la réputation de l'entreprise.

- De l'autre côté, l'absence de formation linguistique est une faiblesse pour l'entreprise, car à part le gérant, les autres employés ne maîtrisent pas le français et ne comprennent pas l'anglais. Or, les principaux clients sont des anglophones puis des francophones et donc la communication entre les clients et les employés constituent un frein au développement de l'entreprise.
- Le suivi des employés est aussi une faiblesse car le chef de l'entreprise n'est pas toujours présent sur les lieux, alors la mise en place d'un terme de référence à chaque employé peut être faussée, et il est possible que les éventuels problèmes ne soient pas réglés car le propriétaire n'est pas au courant de la réalité sur place.
- La grande faiblesse de l'entreprise est toujours la différence de culture entre le gérant et le reste des employés car à l'absence du chef de l'entreprise, c'est le gérant qui possède le pouvoir de décision. Or, ce dernier ne vient pas toujours de la région car c'est le plus souvent une personne de confiance et de diplômé choisit par le chef lui-même. Ceci étant, la façon d'administrer le personnel par ce gérant (car la fonction ressource humaine est transversale) est souvent différente de celle du chef selon les employés. De ce fait, il pourrait exister une division au sein même de l'entreprise car leur culture est très différente. Cette éventuelle division pourrait être une faiblesse de l'entreprise, en ce sens qu'il pourrait entraîner le changement fréquent de gérant (e) et parce que seul face aux employés de la région (qui sont en conflit avec lui), les gérants pourraient opter pour la démission.
- D'un côté la participation des employés peut être un avantage pour l'entreprise, mais d'un autre côté, c'est une perte de temps car les employés qui ont une faible qualification n'ont pas assez d'idée mais pourrait proposer beaucoup de solutions hors sujet, alors le « brainstorming » prendrait beaucoup de temps lors de l'élaboration des stratégies.
- Sur le plan de la logistique, l'entreprise est assez petite en matière du nombre de bungalows et en termes de salle de réception. Ce qui pourrait constituer une faiblesse car l'entreprise ne peut héberger de nombreux touristes faisant des voyages en masse et en groupes.

Section 2 : Recommandations et Solutions

Une fois que les différents facteurs pouvant affecter l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs ont été identifiés, il est nécessaire d'en prendre quelques mesures. Pour les points qui peuvent porter atteinte aux objectifs fixés, la mise en place de quelques recommandations est nécessaire pour l'amélioration de ces points. Il est aussi important de proposer des mesures correctives en guise de solution.

Quelques idées pourraient être prises en compte pour améliorer l'entreprise et pour que celle-ci devienne plus efficace. En guise de recommandations pour améliorer l'entreprise, voici deux idées qui pourraient booster les forces de l'entreprise.

2.1 Renforcement de capacité après auto-évaluation

Pour remédier au fait que les employés ont des qualifications assez mauvaises, on procèdera à l'instauration d'un système de formation de base pour relever les lacunes. Il est donc très important de demander aux salariés de s'auto-évaluer, car ce sont les mieux placés pour connaître leurs lacunes. Pour ce faire, il est assez nécessaire de les demander quels sont leurs problèmes par rapport aux tâches qui leurs sont confiées. C'est aussi une bonne stratégie pour lever les freins à la formation qui peuvent exister chez certains salariés. Cette méthode doit être suivie d'un véritable renforcement de capacité de la part du propriétaire. Cette méthode est assez coûteuse et prend du temps mais le résultat à long terme est que les employés seront plus compétents par rapport à leur niveau d'origine.

2.2 Mise en place d'un système de suivi

Notre but est de créer un outil pour mesurer l'efficacité du plan de formation. On peut assez facilement tenir à jour plusieurs outils. Le premier récapitule, pour chaque action, le montant des dépenses engagées et le nombre de salariés en formation, et permet de vérifier l'exécution du plan. Il s'agit ensuite d'évaluer les acquis de façon individuelle. Un questionnaire actualisé permet de recueillir le sentiment du salarié et son degré de satisfaction. Une seconde étape permettra de vérifier s'il utilise les connaissances acquises : on peut observer, questionner ou contrôler ses résultats.

2.3 Partage d'expérience et communication interne

Comme nous le savons, l'entreprise est face à plusieurs faiblesses qui menacent de freiner son bon fonctionnement. Voici donc quelques solutions proposées qui pourraient régler définitivement ces problèmes.

Pour la barrière linguistique, il est préférable de faire un partage d'expérience entre le gérant et les autres salariés, c'est-à-dire qu'il est indispensable que le gérant puisse partager son savoir avec les autres, surtout au niveau des langues étrangères qui sont les véritables freins de développement. Lors des périodes où il n'y a pas trop de client, on pourrait procéder à des renforcements linguistiques par le propriétaire lui-même et le gérant et ainsi augmenter le niveau de compréhension des salariés.

La grande faiblesse de l'entreprise est toujours la différence de culture entre certains membres de l'entreprise. Cette différence pourrait créer un conflit au sein de l'entreprise et empêche cette dernière d'atteindre ses objectifs. La solution est donc de mettre un système de communication interne.

La communication interne a pour objet de développer un sentiment d'appartenance à la structure en favorisant l'émergence d'une culture commune, d'encourager l'adhésion du plus grand nombre à la stratégie, de détecter les attentes ou les besoins des salariés et de désamorcer d'éventuels conflits.

Dans une PME /TPE, le premier outil de communication interne est le chef d'entreprise lui-même. Le chef de l'entreprise deviendra donc un intermédiaire entre les différents employés de l'entreprise. Il veillera ainsi à l'écoute de chacun d'eux afin de les comprendre et ceci par différents moyens.

Un des moyens pour établir cette communication interne est d'organiser des entretiens en face-à-face. Obligatoire au moins tous les 6 mois, l'entretien d'évaluation permet à l'employeur de faire le point avec chaque salarié et d'envisager notamment des formations qui pourraient être nécessaires. Il remplit une double fonction: faire passer de l'information et analyser les résultats des salariés.

D'abord, l'entretien est préparé, formalisé et planifié. Comme l'entreprise est moins nombreux en terme d'effectif, une heure par collaborateur suffit. Le chef d'entreprise doit adopter une

posture d'écoute, être bienveillant pour donner confiance et permettre au salarié de s'exprimer. Ensuite, c'est également l'occasion pour le dirigeant de pointer d'éventuels dysfonctionnements et de fixer de nouveaux objectifs individuels.

Pour chaque salarié, il faut être doté d'un guide pour mener l'entretien, autrement dit, d'une fiche de synthèse qui comprend plusieurs rubriques: le bilan de l'année (objectifs, résultats, écarts, difficultés, actions d'amélioration), et d'une fiche contenant les objectifs des salariés pour l'année à venir et enfin les conclusions (projet professionnel, formation à envisager, attentes vis-à-vis de l'entreprise).

Il est à préciser dans cette fiche pour chaque employé, l'objectif qui lui est assigné qui lui permettra de connaître ses lignes directrices et les attentes du dirigeant, le résultat réalisé durant la période considérée et les écarts entre ce résultat et l'objectif.

Pour chaque écart, il faut expliquer la raison pour laquelle celle-ci existe (maladies, manque de temps, incapacité de l'employé, climat, ...). Enfin, il faut mettre la place pour les actions d'amélioration afin de réduire les éventuels écarts en agissant sur les causes des difficultés

Planifier des entretiens intermédiaires permettra aussi au propriétaire de motiver, d'encourager ou de recadrer les salariés. L'idée est de leur accorder davantage de temps et de fixer des objectifs intermédiaires permettant de progresser tout au long de l'année.

2.4 Activités renforçant l'unité des employés

L'autre moyen d'éviter les conflits dus aux différences de culture est de faire des activités hors du travail, histoire de construire et de voir les points qui les rallient afin de les aider à travailler ensemble dans des domaines autre que le travail (créer une petite équipe sportive rassemblant tout le personnel, ou monter un petit groupe de choral).

Ceci favorisera donc la cohésion du groupe et aidera chacun à surmonter les différences qui existent entre eux.

Cette méthode est souvent employée par les grandes entreprises de renom à Madagascar. Son efficacité est tout de suite perçue dès les premières semaines car les employés essaieront de mettre à côté leur différent pour se focaliser sur l'activité. Le personnel aura donc intérêt à travailler en équipe avec ses collègues car la réussite et le succès des activités dépendront de la cohésion du groupe.

Une fois exécutée, l'activité renforcera assez rapidement l'esprit d'équipe entre les salariés et ce, même pour ceux qui ont des cultures différentes. Cet état d'esprit les poussera à mieux s'entendre et à les faire comprendre que la réussite s'obtient avec le travail d'équipe.

Chaque membre du personnel pourra donc garder cet état d'esprit même dans le domaine du travail, ce qui règlera définitivement le problème de différence de culture.

D'après ce qui a été vu et observé dans cette section, il est important de mettre en place un système de renforcement de capacités pour les employés afin de remédier aux éventuelles lacunes. Aussi, le suivi de l'employé par l'intermédiaire d'un tableau de bord permettra au propriétaire d'avoir un œil sur l'ensemble de son entreprise et ses objectifs en même temps. La communication interne est aussi très importante car le chef de l'entreprise sera au courant de tout ce qui se passe dans son entreprise en temps réel. Et enfin, pour que les employés soient capables de travailler en équipe et d'éviter les éventuels conflits, la création d'une équipe au sein de l'entreprise est très importante car les salariés auront la chance de mieux se connaître et de mettre en commun leurs efforts afin d'atteindre un objectif commun.

Conclusion partielle

Bref, le système mis en place par le propriétaire est assez efficace, sur le fait que le chef d'entreprise connaît tous les moyens pour motiver son équipe, afin de pouvoir atteindre facilement les objectifs qui ont été fixés. Ses méthodes concernent surtout la valorisation des besoins ressentis par les salariés, la mise en place de la gestion axée sur le résultat et la méthode des sanctions et des bonus selon le travail effectué par le personnel.

La plus grande faiblesse de l'entreprise est la faible qualification des employés qui pourrait être remédié par une formation sérieuse en plus d'un renforcement de capacité au niveau des langues étrangères. Le grand problème est aussi le conflit qui existe toujours entre le gérant (provenant souvent d'autres régions comme Analamanga, Vakinakaratra,...) et les salariés qui viennent majoritairement de la région à cause de la différence de culture et de méthode de travail. Ceci étant, l'entrée en matière du chef de l'entreprise pour comprendre les attentes de chaque partie, pour desceller la source du problème par l'entrevue individuel, est une des solutions les plus efficaces pour régler ce conflit.

CONCLUSION

Dans le contexte actuel du le pays, toutes les entreprises sont obligées de mettre en place des stratégies afin de survivre et de se développer dans chaque secteur. Ces stratégies affectent le plus souvent le facteur humain, car la plus part du temps, une stratégie aboutie à une modification de la structure d'une entreprise.

En ce qui concerne les petites et moyennes entreprises ainsi que les très petites entreprises, la stratégie est généralement liée aux ressources humaines. Pour voir les effets de la stratégie sur les ressources humaines, l'étude du cas de l'Andasibe forest lodge a été nécessaire pour vérifier la véracité de certaines hypothèses. Pour ce faire, le recours à la méthode d'analyse statistique et SWOT a été très utile pour pouvoir exploiter les données qui ont été recueillis auprès de l'entreprise.

En effet, dans une petite entreprise qui est assez jeune et qui est en pleine phase de croissance, le recours à diverses stratégies est nécessaire pour pouvoir grandir et pour faire face à la grande concurrence dans ce secteur. L'Andasibe forest lodge, en ce qui le concerne, choisit la stratégie de spécialisation c'est-à-dire la mise en évidence de ses prestations de services ; le propriétaire pense que pour obtenir une bonne image auprès des clients, qui sont majoritairement des anglophones et des francophones et qui sont très stricts en terme de qualité du service, il faudrait se spécialiser dans la restauration par le biais de diverses spécialités que ce soit locale (pour faire connaitre aux étrangers nos style alimentaires) ou étrangères pour que les clients se sentent chez eux. Cette Spécialisation se fait aussi voir au niveau de l'hébergement, par le respect des normes qui régissent le cadre de l'hébergement.

Aussi l'entreprise mise beaucoup sur la stratégie de domination par les coûts pour pouvoir se distinguer de ses concurrents ; en effet elle veut offrir des services moins chers à ceux des concurrents tout en gardant une bonne qualité grâce à des effets d'expériences.

Dans le cas de l'Andasibe Forest Lodge : la qualité de chaque bungalows est très intéressante car elles sont bien entretenues, conformes aux attentes des clients internationaux (l'eau chaude qui existe dans une zone en pleine nature). Il y a aussi le décor de l'entreprise qui est très bien présenté par l'existence d'un petit marais sur lequel se situent deux chalets agréables pour prendre un brin d'air frais ou pour prendre les déjeuners. Ajouté à cela, le chef de

l'entreprise s'efforce à proposer à chaque fois aux clients des services de qualité, et tout cela à prix moins cher selon nos enquêtes auprès des clients.

A part cette stratégie, l'entreprise commence aussi à adopter, au fur et à mesure de sa croissance, une stratégie de globalisation parce que selon le chef de l'entreprise, c'est un moyen de pouvoir se concentrer dans l'amélioration de la qualité des services rendus tout en travaillant avec certaines entreprises. Pour cela l'entreprise cherche différents partenaires dans ce domaine tels que les tours opérateurs. Encore, l'entreprise cherche une entreprise de transport pour assurer le déplacement de ses clients tout au long de leur séjour, de la capitale vers la région d'Andasibe, et le déplacement des touristes dans les lieux.

Pour faciliter l'arrivée de ses clients, l'entreprise propose des prix spéciaux pour l'hébergement des guides touristiques afin que ces derniers puissent trouver intérêt avec l'entreprise et qu'ils emmènent ses touristes étrangers dans l'entreprise.

Parmi les grandes préoccupations de l'entreprise, l'augmentation de sa notoriété est un de ses objectifs. Pour ce faire, elle essaie de se faire connaître par la mise en place d'un site internet, par le biais de plusieurs publicités dans les « salons du tourisme » à l'étrangers et également par leur intégration dans un groupe d'entreprise touristique qu'on peut voir dans les brochures ou les sites des bonnes destinations à Madagascar.

Vu que l'entreprise a une certaine ambition au niveau de ses stratégies, le propriétaire pense qu'il faut bien adapter les ressources humaines pour pouvoir exécuter ses plans.

Comme Il n'existe pas encore de responsable de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise, le propriétaire lui-même entre en jeu pour pouvoir gérer ses effectifs.

En termes de recrutement, il met en évidence le critère expérience pour obtenir des effectifs aptes à travailler tout de suite et le critère fiabilité car pour certains postes comme ceux de la gérance, de l'assistance comptable et la sécurité, la fiabilité est très requise. Pour gérer proprement son entreprise, le propriétaire doit avoir confiance à ces postes cités précédemment. Et selon notre enquête, les clients trouvent que le personnel est compétent.

Le propriétaire, lui, opte pour la formation par la méthode « learning by doing » qui stipule que l'employé apprend par les actions et par les erreurs qui ont été commises. Ce style de formation possède un avantage et n'inconvénient :



D'un côté, il sera facile pour le salarié de s'adapter au travail dans l'entreprise car le propriétaire les laisse à apprendre en travaillant et parfois même, le chef les montre comment exécuter le travail et laisse une marge d'erreur possible à ses salariés.

Cependant, elle pourrait occasionner des effets assez néfastes pour l'entreprise parce que les salariés ont des qualifications relativement mauvaises et donc, le risque de faire beaucoup d'erreur lors du travail est élevé.

La conjoncture actuelle fait partie des opportunités de l'entreprise car l'Etat favorise beaucoup ce secteur (baisse des barrières à l'entrée des touristes, protection des réserves nationales et des espèces rares, ...) ce qui permettra à l'entreprise de bien grandir au cours du temps. Pour les futurs salariés de l'entreprise, ils auront plus de meilleures qualifications car l'Etat veillera au développement de l'éducation.

La menace que pourrait apporter un problème pour l'entreprise est l'augmentation du taux d'insécurité. Cette dernière est souvent à l'origine du baisse de la clientèle de l'entreprise car soit, les clients ne viennent pas dans le pays, soit ils ne viennent que dans des endroits sûrs.

Pour motiver ses équipes à atteindre les objectifs qu'il a fixé, l'entreprise met en place quelques méthodes telles que la prise en compte des besoins et des attentes de ses salariés, en les considérant comme étant des membres de la famille par le biais des aides sociales, sanitaires et des formations dans d'autres domaines.

Le propriétaire adopte aussi la gestion axée sur le résultat pour motiver ses salariés car il leurs fait comprendre lors des entrevues et des réunions que les employés sont les premiers responsables du succès de l'entreprise, et que l'effort qu'ils fournissent se transforme en intérêt pour chacun d'eux lorsque l'entreprise atteint ses objectifs. Il instaure alors un système de prime/bonus pour ceux qui ont remplis leurs missions et un système de sanction pour ceux qui ne les atteignent pas.

Cependant, la grande faiblesse de l'entreprise réside dans le faite que certains employés sont en conflits par la différence de culture, ce qui pousse le propriétaire à être plus impliquer dans la gestion de ses ressources humaines afin que celles-ci ne freinent pas l'atteinte des objectifs qui ont été fixé.

Dans le cas d'une petite entreprise, plus le nombre d'employés est réduit, plus la connaissance de chacun par le dirigeant est grande. Ceci permet une gestion ponctuelle, immédiate et individuelle de chaque salarié, par une seule et même personne. Ceci donne également lieu à une valorisation de chaque salarié, à travers la proportion de sa place au sein d'un nombre limité de salariés.

Au niveau structurel, la proximité hiérarchique et l'effectif réduit donnent lieu à une gestion centralisée et directe des moyens humains par le dirigeant, sans avoir à passer par un intermédiaire. Cette gestion se fait également à travers la communication interne directe et les entretiens fréquents, afin de suivre l'évolution de chaque employé et de l'encadrer d'une manière continue.

Pour la première hypothèse (Les ressources humaines motivées sont des atouts majeurs pour l'atteinte des objectifs fixés) :

Nous avons pu constater une forte corrélation positive au niveau des deux variables (motivations et atteintes des objectifs). Puis au niveau du test de X^2 nous avons trouvé un résultat supérieur au X^2 avec une marge d'erreur de cinq pourcent et de un pourcent.

On peut donc rejeter l'hypothèse H_0 et en conclure que notre hypothèse H_1 « Les ressources humaines motivées sont des atouts majeurs pour l'atteinte des objectifs fixés » est confirmée.

Pour la deuxième hypothèse (La compétence du personnel recruté contribue au succès de la stratégie mise en place) :

Nous avons aussi constaté une forte corrélation positive au niveau des deux variables (Compétences du personnel recruté et stratégie de domination par les coûts). Puis au niveau du test de X^2 nous avons trouvé un résultat supérieur au X^2 avec une marge d'erreur de cinq pourcent et de un pourcent.

On peut donc rejeter l'hypothèse H_0 et confirmer H_1 « La compétence du personnel recruté contribue au succès de la stratégie mise en place. »

De ce fait, nous pouvons donner une réponse à notre problématique :

Oui, il est exact que la gestion des ressources humaines est à la base de la performance et de la réussite des stratégies d'entreprise parce que ce sont les actions qui ont été préparées et entreprises par le dirigeant envers les employés qui conditionnent l'atteinte ou non des objectifs qui ont été fixés.

La formation par la méthode du « learning by doing » offerte par l'entreprise ajoutée aux expériences, donnent plus de capacité aux employés d'accomplir avec succès le travail dans les délais requis, ce qui permet à l'entreprise d'atteindre facilement les objectifs.

La GRH appliquée aux PME permet également aux salariés d'être polyvalents et d'étendre leur champ d'activité, à travers les pratiques du travail à temps partagé. En effet, celles-ci offrent la possibilité d'exercer plusieurs activités d'une manière simultanée, en bénéficiant du suivi nécessaire à l'accomplissement de leur tâche. Aussi, ces employés pourraient désirer une place et un salaire plus élevé lors de l'extension et du développement de l'entreprise car ils penseront que ce qu'ils ont acquis durant leur parcours sont suffisant pour occuper un poste plus important. Le propriétaire choisira-t-il de les offrir les nouveaux postes importants ou bien d'embaucher de nouveaux salariés plus qualifiés ?

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

D. WERTHER et Lee GOSSELIN, Gestion des Ressources Humaines, 2^{ème} édition. Mac Grawhill, Montreal, 1990, (P.96).

F. BOUQUEREL, Management: Politique stratégie et technique, Tome I, édition. Dunod, Paris, 1989, (P.59).

Gambier, D., & Vernières, M. (1982). Le marché du travail. Paris : Économica (p.159)

LEVY-LEBOYER Claude. la motivation dans l'entreprise : Modèle et stratégie, édition d'organisation, 1998, (P.94).

M. Marchesnay, Management stratégique, Ed. Eyrolles, 1993, (P.34).

Mc Gregor Douglas .Dimension humaine de l'entreprise, 1960,(P.53).

TERRY et FRANKLIN G.S, Les principes du management, édition. Economica, Paris, 1982, (P.46).

Verdier, E. (1995). Politiques de formation des jeunes et marché du travail. La France des années quatre vingts. Formation-Emploi, 50, (P.19-40)

Webographie

http://www.gestion_des_ressources_humaines.com: « Gestion des Ressources Humaines et des compétences » Suzanne Sellam, 15/12/2015

<http://www.strategieentreprise.com>: « stratégies d'Entreprise » Albéric tellier, 15/12/2015

<http://www.fonction-publique.gouv.fr>: « Bonnes pratiques de gestion des ressources humaines, bilan 2012 » Verdier, 15/12/2015

Cours

Cours de Gestion des Ressources Humaines (GRH) en quatrième année à l'université d'Antananarivo 2013/2014

Cours de Pratique du Management (PTM) en quatrième année à l'université d'Antananarivo 2013/2014

Cours de méthodologie d'analyse en quatrième année à l'université d'Antananarivo 2013/2014

Cours de manœuvre stratégique en cinquième année à l'université d'Antananarivo 2014/2015

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire.....VII

Annexe 2 : Détails de calcul.....XIII

ANNEXES

Questionnaire

A) l'entreprise

Dénomination : ANDASIBE FOREST LODGE

Siège : Andasibe

- a) Implantation de l'entreprise
- 1) Où se situe l'entreprise ?
 - 2) Pourquoi avoir choisi cet emplacement ?
 - 3) Quels sont les avantages et inconvénients de cet emplacement ?
- b) Historique
- 4) Date de création ?
 - 5) Quelle est sa forme juridique ?
 - 6) Depuis la date de création, y-a-t-il eu des changements importants ?
Si oui :- lequel ?
-Quand ?
-Pourquoi ?
- c) Description de l'activité de l'entreprise
- 7) Dans quel secteur d'activité se trouve l'entreprise ?
Quelle est votre taille :
 - Grande
 - Moyenne
 - Petite
 - 8) Quelle est votre effectif ?
 - 9) Quelle est votre mission ?
 - 10) Quelles sont vos objectifs :
 - A courts termes
 - A moyen et long terme
 - 11) Quelle est la culture de votre entreprise ?
 - 12) Quelle est l'organisation de la structure de l'entreprise (organigramme) ?
- d) Fonctionnement de l'entreprise
- 13) Quelles sont vos capacités en termes de réception ?
 - 14) Quelles sont les responsabilités sociales de l'entreprise vis-à-vis de :
 - de la protection de l'environnement ?
 - des attentes des parties prenantes telles que vos clients ? Vos salariés ? Vos fournisseurs ?
 - 15) Comment organisez-vous la sécurité des lieux ?
- e) Le personnel
- 16) Comment organisez-vous vos recrutements ?
 - 17) Parmi les éléments ci-dessous, veuillez classer par ordre d'importance vos critères d'embauche :
 - l'expérience
 - le niveau d'étude

- la fiabilité
- la sociabilité
- le domicile
- autres à préciser
- 18) Existe-t-il la formation du personnel au niveau de votre entreprise ?
Si oui : quelle en est la cause ?
 Quand faites-vous la formation ?
 Comment se déroule-t-elle ?
- 19) Existe-t-il un plan de carrière au sein de l'entreprise ?
Si oui : de quelle genre ?
 A quel moment ? À quel niveau ?
- 20) Quelle est votre perspective d'embauche dans les années à venir ?
- 21) Quelles sont les problèmes que vous rencontrez souvent au niveau des ressources humaines ?
- 22) Pourquoi ?
- 23) Comment faites vous pour augmenter la performance de vos employés ?
- 24) Êtes-vous pour la motivation des employés au sein de l'entreprise ?
- 25) Si oui pourquoi ?
- 26) Comment faites-vous pour motiver le personnel ?
- 27) Pensez- vous que l'argent reste la seule et la plus grande source de motivation des employés ? Pourquoi ?
- 28) Selon vous, en existe-t-il d'autres ? Lesquels ?
- 29) Les utilisez-vous ?
- 30) utilisez-vous un tableau de bord suivant les performances de vos employés par rapport aux objectifs fixés ?

f) La stratégie et les ressources humaines :

- 30) Quelle est votre politique générale et stratégie en matière de développement ?
- 31) Pourquoi ce choix ?
- 32) Quels sont les effets de ces décisions sur le personnel ?
- 33) Quelle est votre politique et stratégie de croissance ?
- 34) Pourquoi ce choix ?
- 35) Et quels sont vos plans pour maintenir et/ou améliorer cette croissance ?
- 36) Quel est votre style de gestion vis-à-vis du personnel par rapport aux objectifs que vous avez fixé ?
- 37) Quel rôle joue les ressources humaines dans l'élaboration de votre stratégie ?
- 38) Sur une échelle de 1 à 10, pourriez-vous donner une note sur le niveau de prise de décision de vos employés par rapport aux décisions générales ?
- 39) Sur une échelle de 1 à 10, pourriez-vous donner une note sur le niveau de prise de Participation de vos employés au niveau de la stratégie ?
- 40) Pensez vous que vos employés sont conscients de leur importance au niveau de la performance et de la réussite de votre entreprise ? Pourquoi ?
- 41) Le faites-vous connaître aux employés ?
- 42) Existe-t-il des réunions pour l'élaboration des stratégies et la prise des décisions ?
- 43) Qui sont présents lors de ces réunions ?

g) L'entreprise et son environnement

44) Quelle est votre position dans le marché : Leader
Challenger

Suiveur

45) Qui sont vos principaux concurrents ?

46) Quelle est votre part de marché en pourcentage?

47) Quels sont les principaux clients?

48) Quels sont les moyens de l'entreprise pour se faire connaître ?

B) employé(e)s :

1-Comment trouvez-vous l'organisation du travail dans l'entreprise ?

1- Manao ahoana ny fahitanao ny fandrindranany asa ao amin'ny orinasa ?

Tsara

Antonony

Ratsy

2-Etes-vous assez motivé dans votre travail ?

2- Manana fahazotoana eo amin'ny fanatanterahana ny asanao ve ianao?

3-Qu'est-ce qui vous motive le plus dans votre travail :

3- Inona no tena mampazoto anao indrindra amin'nyfanatanterahana ny asanao :

-L'argent (ny vola)

-L'ambiance au travail (ny fifandraisana ao am-piasana)

-La prise en compte de vos besoins (ny fitsinjovan'ny mpampiasany filànao)

4-Etes-vous au courant que l'avenir et le succès de l'entreprise dépendent de votre travail ?

4- Fantarao ve fany ho avin'ny orinasa sy ny fahombiazany dia miankina amin'ny asa vitanao?

5-Comment vous voyez-vous dans 5 ans, dans 10 ans

5- Manao ahoana ny fahitanao anao afaka dimy taona, afaka folo taona :

-Votre poste :

Ny toerana misy anao ao amin'ny orinasa :

-Vos expériences :

Ny traikefa anananao :

-Votre apport :

Ny zavatra noentinao ho an'n yorinasa :

6-Lors des prises de décisions, pour les changements ou innovations, est-ce qu'on vous demande votre avis ?

6- Rehefa misy fanapahan-kevitra horaisina mombany fanovana, na fanatsarana ny asa, dia moa ve misy manontany ny hevitrao ?

- Si oui, comment trouvez-vous cette méthode ?
Raha eny, ahoan ny fahitanaoan'izany fomba fiasa izany ?
-Si non, aimerez-vous qu'on vous demande votre avis ?
Raha tsia, mety ho tianao ve ny hanontaniana nyhevitrao ?

7-Quels sont vos points forts

- 7- Inona avy ny zavatra manavanana namampahomby anao ?

8-Que pensez-vous de l'organisation du personnel ?

- 8- Ahoana ny fahitanao ny fandrindrana ny fitantanana ny mpiasa

9-Comment trouvez-vous votre relation avec le dirigeant ?

- 9- Ahoananyfahitanaonyfifandraisanamisyeoaminaosynytompon'andraikitra ?
-Tsara be
-tsara
-Antonony
-Ratsy
-Ratsy be

10-Quels sont, selon vous, les points faibles de cette relation que vous pensez changer ?

- 10- Araka ny hevitrao, Inona avy ny zavatra hitanao fa tsy mety ka tokonyhatsarainaamin'izanyfifandraisanaoamin'nylehibempampiasaanaoizany ?

11-Quels sont, selon vous, les points forts qu'il faut continuer et améliorer dans cette relation?

- 11- Inona avy, araka ny hevitrao ny zavatra tsara tokony ho tohizana sy hatsaraina amin'izany fifandraisana izany ?

12-Quels sont vos avantages lorsque l'entreprise atteint l'objectif fixé ?

- 12- Inona avy ireo tombontsoa azonao rehefa tratra ny tanjon'ny orinasa ?

BASE DU QUESTIONNAIRE

Stratégie (questions 30, 31, 33, 34, 35, 48) :

- * *Quelle est la stratégie ?*
- * *Comment atteindre les objectifs ?*
- * *Comment faire face à la concurrence ?*
- * *Comment traiter les évolutions de la demande client ?*

Systeme :

- * *Quels sont les contrôles mis en place ? Comment sont-ils évalués ?*

Valeurs partagées(question 11) :

- * *Quelles sont les valeurs fondamentales de l'entité ?*
- * *Correspondent-elles à la réalité ? Sont-elles bien ancrées ?*

Savoir-faire (questions 17,18,19) :

- * *Quels sont et où sont les meilleurs savoirs-faire dans l'entreprise ?*
- * *Y-a-t-il des carences en matière de savoirs-faire ?*
- * *Quels sont les savoirs-faire qui font la notoriété de l'entreprise ?*
- * *La formation en place est-elle efficace pour faire acquérir les savoirs-faire requis ?*
- * *Y-a-t-il un plan de formation ? Est-il suivi ?*

Style (questions 37,38,39,40,41):

- * *Quel style de management prévaut dans l'entreprise ?*
- * *Le style de management est-il efficace ?*
- * *Le personnel a-t-il une tendance à la participation ?*
- * *Les équipes sont-elles efficaces et orientées résultats ?*

Ressources humaines (questions 16,20,21,22) :

- * *Y-a-t-il des postes à pourvoir ?*
- * *Les compétences ad hoc sont-elles présentes ?*
- * *Les fiches de postes sont-elles claires ?*
- * *Y-a-t-il des compétences manquantes ?*

DETAILS DE CALCULS :

Calcul du coefficient de corrélation de l'hypothèse 1

Pour la variable motivation

Motivation					
X_i	N_i	$X_i N_i$	$(X_i - \bar{X})$	$(X_i - \bar{X})^2$	$n_i(X_i - \bar{X})^2$
1	1	1	-2,11	4,46	4,46
2	1	2	-1,11	1,23	1,23
3	3	9	-0,11	0,01	0,04
4	4	16	0,89	0,79	3,16
Total	9	28	-2,44	6,49	8,89

Pour le calcul de la moyenne, de la variance et de l'écart-type on a :

moyenne	\bar{x}	3,11
Variance	$v(x)$	0,99
ecarts-type	$\sigma(x)$	0,99

Pour la variable « atteinte des objectifs »

atteinte des objectifs					
Y_j	N_j	$Y_j N_j$	$(Y_j - \bar{Y})$	$(Y_j - \bar{Y})^2$	$n_j(Y_j - \bar{Y})^2$
1	1	1	-2,22	4,94	4,94
2	1	2	-1,22	1,49	1,49
3	2	6	-0,22	0,05	0,10
4	5	20	0,78	0,60	3,02
Total	9	29	-2,89	7,09	9,56

Pour le calcul de la moyenne, de la variance et de l'écart-type on a :

moyenne	\bar{x}	3,22
Variance	$v(x)$	1,06
ecarts-type	$\sigma(x)$	1,03

Enfin pour le calcul de la covariance et du coefficient de corrélation

$(X_i - \bar{X})$	$(Y_j - \bar{Y})$	$(X_i - \bar{X})(Y_j - \bar{Y})$
-2,11	-2,22	4,69
-1,11	-1,22	1,36
-0,11	-0,22	0,02
0,89	0,78	0,69
total		6,77

covariance	0,75
correlation	0,73

Calcul du coefficient de corrélation de l'hypothèse 2

Pour la variable compétence :

Compétence					
Xi	Ni	Xi Ni	(Xi-Xi)	(Xi-Xi) ²	ni(Xi-Xi) ²
1	1	1	-2,93	8,60	8,60
2	1	2	-1,93	3,74	3,74
3	2	6	-0,93	0,87	1,74
4	5	20	0,07	0,00	0,02
5	6	30	1,07	1,14	6,83
Total	15	59	-4,67	14,36	20,93

Pour le calcul de la moyenne, de la variance et de l'écart-type on a :

moyenne	x	3,93
Variance	v(x)	1,40
écarts-type	$\sigma(x)$	1,18

Pour la variable « stratégie de domination par les coûts » :

Stratégie de domination par les coûts					
Yi	Nj	YjNj	(Yj-Yj)	(Yj-Yj) ²	ni(Yj-Yj) ²
1	1	1	-2,73	7,47	7,47
2	2	4	-1,73	3,00	6,01
3	2	6	-0,73	0,538	1,08
4	5	20	0,27	0,07	0,36
5	5	25	1,27	1,60	8,02
Total	15	56	-3,67	12,69	22,93

Pour le calcul de la moyenne, de la variance et de l'écart-type on a :

moyenne	x	3,73
Variance	v(x)	1,53
écarts-type	$\sigma(x)$	1,24

Enfin pour le calcul de la covariance et du coefficient de corrélation :

(Xi-Xi)	(Yj-Yj)	(Xi-Xi)(Yj-Yj)
-2,93	-2,73	8,018
-1,93	-1,73	3,351
-0,93	-0,73	0,684
0,07	0,27	0,018
1,07	1,27	1,351
Total		13,422

covariance	0,89
corrélation	0,61

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	i
SOMMAIRE	ii
LISTE DES FIGURES	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES ABREVIATIONS	v
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : MATERIELS ET METHODES	5
Section 1 : Matériels	5
1.3 Présentation de l'entreprise	5
1.1.1 Historique	6
1.1.2 Structure	6
1.1.3 Domaine d'activité	7
1.1.4 Missions	8
1.1.5 Objectifs	8
1.1.6 Tarifs	9
1.2 Les différents outils utilisés	10
1.2.1 Cadres théoriques	10
1.2.2 Autres outils	17
Section 2 : Méthodes utilisées	18
2.1 Méthode de collecte et d'analyse	18
2.1.1 Avant la descente	18
2.1.2 Pendant la descente	19
2.1.3 Après la descente	19
2.2 Méthodes de vérification des hypothèses	21
2.2.1 Méthode de vérification de la première hypothèse	22
2.2.2 Méthode de vérification de la deuxième hypothèse	26
Section 3 : Limites et difficultés	27
1.2 Limites et difficultés rencontrées durant l'étude	27
CHAPITRE II : RESULTATS	29

Section 1 : Résultat relatif à la première hypothèse	29
1.1 Résultats de l'étude sur le style de management et motivation.....	30
1.1.1 Style de management et motivation.....	30
Section 2 : Résultats relatifs à la deuxième hypothèse	35
2.1 Les stratégies de l'entreprise.....	35
2.1.1 Stratégie de croissance	36
2.1.2 Stratégie de domination par les coûts	36
2.1.3 Stratégie de spécialisation	37
2.1.4 Stratégie de globalisation.....	38
2.2 La gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise.....	39
2.2.1 Le recrutement	39
2.2.2 L'adaptation à la culture et la formation.....	42
CHAPITRE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS	46
Section 1 : Discussion	46
1.5 Vérification de la première hypothèse.....	46
1.6 Vérification de la deuxième hypothèse	49
1.3 Analyse SWOT.....	53
1.3.1 Les opportunités et les menaces	53
1.3.2 Forces et Faiblesses de l'entreprise	55
Section 2 : Recommandations et Solutions	59
2.1 Renforcement de capacité après auto-évaluation	59
2.2 Mise en place d'un système de suivi	59
2.3 Partage d'expérience et communication interne.....	60
2.4 Activités renforçant l'unité des employés	61
CONCLUSION.....	64
BIBLIOGRAPHIE et WEBOGRAPHIE	VI
ANNEXES	VIII
TABLE DES MATIERES	XIV