



**UNIVERSITE D'ANTANANARIVO**



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

**Département GESTION**

**MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION**

**Option : Audit et Contrôle**

# **LES COMPORTEMENTS STRATEGIQUES ET L'EFFICACITE ORGANISATIONNELLE**

**Cas de PLASCOM et de TECHNIHUB**

**Présenté par :**

**Monsieur RABEARISOLO Andriniaina**

**Sous l'encadrement pédagogique de :**

**Monsieur RANDRIAMBOLOLONDRAntomalala Eddy,**

**Enseignant chercheur auprès du département GESTION**

**Année universitaire : 2012-2013**

**Session : Mai 2014**

**Date de soutenance : 13 Mai 2014**





**UNIVERSITE D'ANTANANARIVO**



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

**Département GESTION**

**MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION**

**Option : Audit et Contrôle**

# **LES COMPORTEMENTS STRATEGIQUES ET L'EFFICACITE ORGANISATIONNELLE**

**Cas de PLASCOM et de TECHNIHUB**

**Présenté par :**

**Monsieur RABEARISOLO Andriniaina**

**Sous l'encadrement pédagogique de :**

**Monsieur RANDRIAMBOLOLONDRAntomalala Eddy,**

**Enseignant chercheur auprès du département GESTION**

**Année universitaire : 2012-2013**

**Session : Mai 2014**

## REMERCIEMENTS

Ma personne tient tout au début à honorer le grand DIEU pour sa bonté et sa bénédiction, sans lesquelles ce mémoire ne saurait être rédigé correctement et fini à temps. Etant de foi chrétienne, ma personne ne saurait porter des remerciements sans remercier DIEU pour son assistance dans la réalisation de ce travail. Ma personne tient également à porter des vifs et chaleureux remerciements envers :

- ✓ Monsieur RAMANOELINA Panja Armand, Professeur titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo pour sa bonne gestion des affaires courantes de l'université ;
- ✓ Monsieur RAKOTO David Olivaniaina, Maître de conférences, Doyen de la faculté de Droit, d'Economie, de Gestion, et de Sociologie pour l'équité dont il fait preuve dans le traitement des quatre départements ;
- ✓ Monsieur ANDRIAMASIMANANA ORIGENE Olivier, Maître de conférences, Chef du département Gestion pour la compétence et la diligence qu'il met dans la maîtrise des activités au sein du département ;
- ✓ Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Professeur titulaire, Directeur du Centre d'Etudes et de Recherches en Gestion pour sa disponibilité au quotidien à répondre aux diverses questions et requêtes des étudiants ;
- ✓ Monsieur RANDRIAMBOLOLONDRIANTOMALALA Eddy, Enseignant Chercheur, Encadreur pédagogique pour le dévouement dont il a fait preuve pendant les séances d'encadrement, et pour les remarques pertinentes fournies en vue d'améliorer le travail ;

Un grand remerciement également aux responsables des six entreprises visitées et particulièrement à ceux de PLASCOM et de TECHNIHUB pour le temps précieux qu'ils ont accordé, mais également pour leur gentillesse et leur patience.

Un spécial remerciement également aux membres de ma famille pour leur soutien et pour leur assistance durant ses quatre années d'études riches en rebondissements.

## RESUME

L'étude qualitative se porte sur deux sociétés à savoir PLASCOM et TECHNIHUB. Les outils utilisés sont les documents théoriques et les documents internes comme les états financiers. La recherche documentaire, l'élaboration du questionnaire et le recours aux enquêtes se révèlent être les méthodes utilisés. Le mode d'échantillonnage de quotas est choisi pour la base de la technique de validation des hypothèses. Le logiciel Sphinx s'utilise pour l'élaboration du questionnaire et non pour le traitement des données car l'étude est qualitative et l'échantillon ne se trouve pas représentatif. En conséquence, la méthode d'analyse FFOM sert d'outil pour la validation des hypothèses. PLASCOM adopte une stratégie de spécialisation en tuyaux en plastiques associée à une structure hiérarchique à base fonctionnelle. L'efficacité se voit par la satisfaction des parties prenantes et par l'obtention de la certification ISO 9001. Quant à TECHNIHUB, la société adopte une stratégie de spécialisation associée à une structure hiérarchico-fonctionnelle. L'efficacité se voit à partir du CA de 1.250.000.000 Ar et un RNE de 40.000.000 Ar pour son premier exercice d'exploitation. Le contrôle interne existe de par la présence de procédures, d'un personnel de qualité et intègre et de contrôles préventifs et comptables. Le cycle achat et vente respectent les normes. La principale force des deux entreprises réside dans l'adéquation de la stratégie de spécialisation à la structure à base fonctionnelle car les efforts sont concentrés sur le cycle de la stratégie. Néanmoins, les faiblesses résident dans l'inexistence de manuels de procédure et l'absence de contrôles de rapprochement globaux essentiels pour l'obtention d'informations de qualité. Les opportunités résident dans la bonne entente des deux sociétés par rapport à leur environnement de proximité. Les menaces, quant à elles, résident dans l'impact négatif de l'environnement global sur l'efficacité des entreprises. Les recommandations se portent sur l'accentuation de la diversification marketing dans la stratégie de spécialisation pour avoir plus de clients. Une recommandation essentielle réside également dans la mise en place de manuels de procédure et des contrôles a posteriori pour permettre l'efficacité des comportements stratégiques.

En conclusion, l'adéquation de la stratégie de spécialisation à la structure fonctionnelle et la mise en place d'un système de contrôle interne sont les éléments fondamentaux de l'efficacité organisationnelle. Les deux hypothèses sont validées, la problématique est répondue.

## **SOMMAIRE**

REMERCIEMENTS

RESUME

LA LISTE DES TABLEAUX

LA LISTE DES FIGURES

LA LISTE DES ACRONYMES

INTRODUCTION

1<sup>ère</sup> Partie : MATERIELS ET METHODES

Chapitre I : LES MATERIELS

Section 1 : Le cadre d'études

Section 2 : Les notions théoriques

Section 3 : Les différents outils utilisés

Chapitre II : LES METHODES

Section 1 : Les méthodes de collecte des données primaires et secondaires

Section 2 : Les méthodes de traitement et d'analyse des données

Section 3 : Les limites de l'étude et le chronogramme des enquêtes menées

2<sup>ème</sup> Partie : RESULTATS

Chapitre I : LE COUPLE STRATEGIE-STRUCTURE, COMME UN DES LEVIERS DE L'EFFICACITE ORGANISATIONNELLE

Section 1 : La stratégie et ses composants

Section 2 : La structure de l'entreprise

Section 3 : Le couple stratégie-structure et l'efficacité organisationnelle

Chapitre II : LE CONTROLE INTERNE, COMME OUTIL DE PILOTAGE

Section 1 : L'existence du système de contrôle interne

Section 2 : Le cycle achat

Section 3 : Le cycle vente

3<sup>ème</sup> Partie : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

## Chapitre I : LES DISCUSSIONS

Section 1 : Les forces

Section 2 : Les faiblesses

Section 3 : Les opportunités et les menaces

## Chapitre II : LES RECOMMANDATIONS

Section 1 : Les mesures d'accompagnement

Section 2 : Les solutions

Section 3 : Les recommandations au niveau des opportunités et des menaces

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

LA TABLE DES MATIERES

## **La liste des tableaux**

**Tableau n°1 : La fiche signalétique de TECHNIHUB.....7**

**Tableau n°2 : Le compte de résultat par nature de TECHNIHUB.....28**



## **La liste des figures**

**Figure n°1 : L’organigramme de PLASCOM.....IX**

**Figure n°2 : L’organigramme de TECHNIHUB.....X**

## **La liste des acronymes**

Ar: Ariary

AU : Année Universitaire

BAO: Bouche A Oreille

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

Cf. : se référer

CSP : Catégorie Socio-Professionnelle

DAS : Domaine d'Activité Stratégique

DCD : Diagramme de Circulation de Document

DG : Directeur Général

EBE : Excédent Brut d'Exploitation

FFOM : Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces

NIF : Numéro d'Identification Fiscale

ONG : Organisation Non Gouvernementale

PDF : Portable Document Format

PDM : Part De Marché

PEHD : Polyéthylènes Haute Densité

PESTEL : Politique, Economique, Social, Technologique, Légal

PGE : Politique Générale de l'Entreprise

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PPDC : Produit, Prix, Distribution, Communication

PVC : Polychlorure de Vinyle

RAF : Responsable Administratif et Financier

RCS : Registre du Commerce et des Sociétés

S.A. : Société Anonyme

S.A.R.L. : Société A Responsabilité Limitée

TPE : Très Petite Entreprise

# INTRODUCTION

La situation actuelle, à laquelle une organisation se trouve être amenée à faire face, représente un énorme défi pour espérer survivre dans le monde impitoyable des affaires. Face à une crise économique mondiale qui semble de plus en plus s'accroître, les multinationales tiennent tête à l'effondrement de la demande. En revanche, bon nombre de sociétés considérées comme des TPE ou des PME n'arrivent plus à rentrer dans leurs frais et mettent les clefs sous les paillasons. Par un effet domino, l'effondrement de la demande provoque la récession économique qui s'avère être une hantise pour les organisations à but lucratif, du fait de l'état critique de leurs résultats comptables. Effectivement, à cause des recettes qui ne rentrent plus dans les caisses, les entreprises n'ont aucune autre alternative que d'abandonner, mettant bon nombre de personnes dans une situation inconfortable. Aucun secteur d'activité ne peut s'enorgueillir d'être épargné par les effets néfastes de cette crise, néanmoins le degré de gravité de ces effets varie d'un secteur à un autre. En temps de crise, les sociétés rechignent à embaucher ; le contraire aurait été étonnant vu le nombre croissant de chômeurs. En effet, le licenciement s'avère être incontournable pour beaucoup d'entreprises à travers le monde car celles-ci ne peuvent plus honorer certains salaires des employés occupants des postes inutiles pour la survie de l'organisation. Les sociétés licencient quitte à favoriser les cumuls de fonctions qui peuvent leur être préjudiciables. Néanmoins, quelques secteurs d'activité arrivent à mieux encaisser les effets de la crise comme le secteur de la haute technologie où les start-up fleurissent. Le monde s'enlise dans une crise économique de plus en plus forte et Madagascar n'y échappe pas. En effet, la crise économique combinée à la crise politique que traverse la grande Ile met à mal la situation de plusieurs entreprises locales. Néanmoins, certaines d'entre elles arrivent à être efficaces. Le cas de PLASCOM et de TECHNIHUB montrent que, même dans une double crise, le bon choix stratégique peut être une arme puissante pour repousser les assauts de cette crise. Ces deux sociétés industrielles et commerciales font partie des quelques sociétés arrivant à dégager un résultat satisfaisant pour honorer tout leur dû envers les partenaires économiques. Par ailleurs, une société en bonne santé s'installe dans la durée tout en donnant du travail à ses fournisseurs, et à tous ses partenaires économiques. La crise affecte non seulement le résultat comptable de l'entreprise mais elle conditionne également ses comportements stratégiques. En effet, la fixation d'une stratégie émane d'une analyse minutieuse de l'environnement de l'entreprise. En conséquence, celle-ci ne peut ignorer ce qui l'entoure avant d'émettre des décisions stratégiques pouvant amener son efficacité. En outre, l'instabilité de l'environnement provoque en général une restructuration ou l'adoption de structure flexible. Une organisation se définit en général comme un ensemble cohérent d'humains, de matériels, d'argent,

de temps, et d'informations dont la coordination vise à atteindre des objectifs sciemment fixés. Une organisation peut être à but lucratif comme PLASCOM et TECHNIHUB, ou encore à but non lucratif comme les ministères d'un gouvernement ou les ONG. L'efficacité s'avère être l'atteinte des objectifs fixés au préalable. Néanmoins, pour l'atteinte des objectifs les responsables éminents de ces sociétés mettent en place une stratégie et des procédures d'activités sciemment étudiées. Dans une économie en récession, l'inflation prend du terrain. TECHNIHUB et PLASCOM ressentent la hausse des prix des matières premières et des fournitures consommables. L'augmentation des charges et des obligations contractuelles incitent à la prudence. Tous les secteurs d'activité à Madagascar souffrent d'un manque cruel d'investissements productifs pour espérer une croissance économique qui relancerait enfin l'économie locale. La demande flanche de plus en plus, amenant les sociétés à revoir leurs comportements stratégiques afin d'afficher une efficacité permanente. La mondialisation, entrée dans la grande Ile dans les années 2000, marque un tournant dans la libre concurrence. En effet, la globalisation favorise le libre échange à travers le monde. Les marchandises et les services franchissent toutes les frontières pour se vendre un peu partout. L'économie sur les charges salariales incite les grands groupes mondiaux à délocaliser dans les pays réputés « à bas prix ». Effectivement, la compétitivité se gagne sur l'économie en salaires et en charges sociales. Madagascar fait partie de ces pays dont le salaire moyen se trouve être assez bas pour que les entreprises étrangères dégagent une marge assez intéressante. Les zones franches étant les exemples les plus concrets. Le secteur du textile et le secteur de la décentralisation des centres d'appels et rédactionnels s'avèrent être les secteurs qui connaissent le plus la délocalisation à Madagascar. L'externalisation des centres d'appels et rédactionnels a le vent en poupe actuellement car bon nombre de sociétés à majorité française s'offrent les services d'une ressource humaine locale compétente mais à bas prix. La délocalisation s'avère être incontournable pour ces sociétés afin d'acquérir une meilleure compétitivité et donc pour une efficacité optimale. La mondialisation n'offre pas que des avantages, elle induit également l'apparition d'une concurrence sauvage à laquelle se livrent quelques sociétés désireuses de faire du bénéfice quitte à pratiquer le dumping commercial. Ce dernier tue la concurrence par des prix très bas. Sur le sol malagasy cette concurrence déloyale se manifeste entre autres par les produits contrefaits qui rivalisent avec les produits locaux. La décision de délocaliser, d'externaliser une filiale, ou encore la décision de copier les grandes marques s'inscrivent dans une logique de stratégie comportementale visant avant tout le bénéfice de l'organisation. Cette logique amène une réflexion dont les réponses figurent tout au long de ce travail.

En effet, la problématique réside dans la question suivante : « **Quelles conditions doivent être satisfaites pour que les comportements stratégiques soient les éléments fondamentaux de l'efficacité d'une organisation ?** ». A cette interrogation les éléments de réponse s'établissent tout au long du travail. Néanmoins, cette problématique ne trouve ses réponses qu'à la fin du travail de recherche. En effet, les comportements stratégiques requièrent l'application ou l'adoption de certaines conditions pour que ceux-ci amènent la performance de l'organisation à laquelle ces comportements s'attachent. Ces conditions s'inscrivent dans les décisions et agissements au sein de l'organisation. Afin de porter une réponse satisfaisante à la problématique suscitée, une démarche de recherches et d'analyse se mettent en place. Ces démarches s'inscrivent dans la conception de ce travail. La rédaction de ce mémoire requiert une analyse assez profonde de la problématique. Par ailleurs, le thème s'intitule « **Les comportements stratégiques et l'efficacité organisationnelle** ». Ce thème met en avant la raison d'être même d'une organisation sur un secteur d'activité donné. Celui-ci englobe des variables à consonances stratégiques pour marquer l'efficacité d'une organisation. Ce thème tiré au hasard fait partie des thèmes destinés aux mémoires de fin d'études des étudiants en sciences de Gestion. Par ailleurs, de ce thème émanent des réalités contradictoires. En effet, un comportement stratégique au niveau d'une organisation vise en général une efficacité. Néanmoins, le contraire peut s'avérer dans la mesure où la stratégie et les comportements stratégiques existent mais l'organisation se trouve être enlisée dans une inefficacité. Une autre réalité peut apparaître dans le fait que la stratégie ne se conforme pas à l'environnement évolutif de l'organisation. Cette situation affecte bien évidemment son efficacité. Ces réalités contradictoires au sens véhiculé par le thème mettent en avant des impératifs à satisfaire pour que le contraire ne se produise pas. Comme tout travail, ce mémoire s'oriente vers des objectifs ayant un rapport avec le thème. L'objectif global réside dans l'analyse des comportements stratégiques et de leurs impacts sur l'efficacité organisationnelle. En outre, toute organisation adopte une stratégie pour atteindre ses buts. Si l'organisation atteint ses buts, l'efficacité s'avère être au rendez-vous. Mais si l'organisation se fourvoie dans une stratégie hasardeuse, cela pourrait s'avérer être non productif. L'analyse des comportements stratégiques semble être le meilleur moyen pour démontrer leurs impacts sur l'efficacité de l'organisation. Cet objectif global se reflète dans toutes les démarches d'analyse et de réflexion du travail. En outre, démontrer les conditions de réussite des comportements stratégiques et définir les indicateurs de performance pour la mesure de l'efficacité organisationnelle s'inscrivent dans les objectifs spécifiques du travail.

En effet, les comportements stratégiques nécessitent le respect d'un certain nombre de conditions pour qu'ils puissent être vraiment les éléments sur lesquels s'appuie l'organisation dans sa quête de performance. L'efficacité, quant à elle, se mesure par des indicateurs de diverses catégories selon les buts préétablis. A l'image des travaux de recherches effectués par les grands chercheurs, le travail de rédaction du mémoire nécessite au préalable la fixation d'hypothèses pour servir de base à la recherche proprement dite. Deux hypothèses se dégagent de l'analyse du thème, la première étant « **L'efficacité d'une organisation dépend étroitement du couple stratégie-structure** » et la deuxième « **Les comportements stratégiques amenant l'efficacité organisationnelle dépendent du système de contrôle interne** ». De la première hypothèse sortent les variables suivantes : la stratégie de croissance, le DAS, et la structure établie. En revanche, de la deuxième hypothèse émanent les variables ci-après : l'organisation, les procédures, le personnel, les contrôles. Sans oublier les variables de l'efficacité organisationnelle que sont les indicateurs de performance. Ce travail cherche à valider ces hypothèses par le recours à une méthodologie bien élaborée. Cette dernière s'inscrit dans une logique d'étude des méthodes de collecte des données et de traitement des résultats. Effectivement, les recherches documentaires permettent la compréhension du thème, des hypothèses et de ses variables, le recours aux enquêtes guidées par un questionnaire permet l'obtention de données primaires auprès des organisations, l'analyse FFOM permet de voir à quel degré de pertinence s'inscrivent les hypothèses. En outre, le recours à la méthode d'analyse hypothético-déductive aide dans la vérification de ces deux hypothèses. Sur ces dernières va être axé tout le long du travail. Ces hypothèses ont bien évidemment une relation étroite avec le thème sans perdre de vue la problématique posée. Toute la méthodologie de travail s'avère être élaborée dans le seul but de valider les hypothèses. Celles-ci se trouvent d'ailleurs être les fruits de recherches d'auteurs et de chercheurs aguerris dans le domaine de la gestion ou de l'économie d'entreprises. Les hypothèses viennent des théories connues, mais encore fait-il les connaître et en déduire les variables. La vérification de ces hypothèses nécessite l'étude de la situation de quelques organisations. Pour ce présent mémoire, deux études de cas sur deux sociétés servent de base pour les analyses nécessaires. D'ailleurs PLASCOM et TECHNIHUB satisfont aux critères de choix pour une étude qualitative. En effet, ces deux entreprises établissent des stratégies dans le but de créer des profits. Et leurs comportements stratégiques amènent leur efficacité si les conditions y afférentes s'avèrent être respectées. Ce travail de rédaction du mémoire de fin d'études respecte une norme concernant la forme et le fond de l'ouvrage. Ce dernier nécessite également l'établissement d'un plan pour bien retracer le cheminement du travail.

Le plan s'avère être nécessaire afin de prendre connaissance des différentes étapes incontournables pour arriver à la validation des hypothèses et à la résolution de la problématique. Des parties et des chapitres composent le plan de l'ouvrage. L'IMMRED ou Introduction, Matériels et Méthodes, Résultats, Discussions et Recommandations et Conclusion sert de norme à la rédaction du corps de ce mémoire. Après cette introduction, vient la partie « Matériels et Méthodes » composée de deux chapitres relatives respectivement aux Matériels et aux Méthodes. Cette partie fait la part belle d'abord aux matériels utilisés pour la collecte des données, puis aux méthodes de collecte et d'analyse des données récoltées. Après cette première partie vient la deuxième intitulée « Résultats » qui se compose de deux chapitres à savoir : Le couple stratégie-structure comme un des leviers de l'efficacité organisationnelle et Le contrôle interne comme outil de pilotage. Cette partie reflète une étude comparative auprès de PLASCOM et de TECHNIHUB. Elle fait l'objet de l'étalage des données brutes récoltées. Ensuite vient la partie « Discussions et Recommandations » composée de deux chapitres relatifs aux Discussions et aux Recommandations. Le premier chapitre, pour sa part, met en avant les discussions des résultats par rapport aux théories préétablies en faisant appel à la méthode d'analyse FFOM. Le deuxième chapitre met en exergue les mesures d'accompagnement des forces et opportunités ainsi que les mesures d'atténuation des faiblesses et menaces. Cette partie intègre également l'apport personnel de l'auteur de l'ouvrage. Enfin, la conclusion avance les résumés des principaux éléments essentiels de la partie « Résultats » ainsi que la réponse à la problématique. Une ouverture sur un autre sujet s'avère être également possible dans cette conclusion. L'IMMRED se trouve être une parmi plusieurs méthodes de rédaction d'un mémoire. Celui-ci a comme avantage la possibilité de standardiser la présentation des ouvrages. L'IMMRED concerne le corps du devoir, mais d'autres éléments essentiels figurent également dans la conception de l'ouvrage. Entre autres, la présentation des remerciements, du sommaire, des différentes listes (tableaux, abréviations, figures) avant l'IMMRED s'avèrent être incontournables dans la présentation de l'ouvrage. Par ailleurs, d'autres éléments figurent à la suite de conclusion à savoir : la bibliographie et le webographie, les annexes et la table des matières. Sans toutefois oublier la page de couverture standardisée de l'ouvrage ainsi que le dos de couverture. Après que le plan et la méthodologie se mettent en place, vient la rédaction de la première partie « MATERIELS et METHODES ».



# 1<sup>ère</sup> partie :

## MATERIELS ET METHODES

Cette première partie consacre la description des divers matériels nécessaires à la réalisation de ce mémoire, ainsi que des méthodes mises en œuvre pour la collecte et le traitement des informations. La présentation des entreprises visitées, l'explication du choix de ces sociétés, les différents documents et outils utilisés pour le traitement et la collecte des informations au sein de ces entreprises s'étalent dans le chapitre « Les Matériels ». Dans le chapitre « Les Méthodes » s'étalent la description des informations à collecter, la description des visites effectuées, les méthodes de traitement et d'analyse des données, ainsi que les limites de l'étude et les boulets rencontrés pendant la collecte d'informations. Bref, le « Matériels et Méthodes » regroupe d'une part le matériel qui met l'accent sur la présentation des entreprises, et d'une autre part, la méthodologie qui parle des méthodes de collecte, de traitement, d'analyses des données pour arriver à la vérification des hypothèses.

## **Chapitre I : LES MATERIELS**

Ce chapitre a pour but essentiel d'étaler les outils et les documents utilisés pour la bonne démarche visant à démontrer les hypothèses de départ. Ce chapitre fait l'objet de la rédaction du cadre d'études, de la présentation des entreprises étudiées, ainsi que des outils employés pendant l'étude, sans oublier les notions théoriques.

La première section de ce chapitre fait l'objet de la présentation de la zone d'études et de la justification du choix des entreprises.

### **Section 1 : Le cadre d'études**

Le cadre d'études se limite aux organisations qu'elles soient à but non lucratif ou à but lucratif. Néanmoins, les organisations à but non lucratif ne s'avèrent pas être représentées dans ce mémoire du fait de leur minorité dans la capitale.

#### **1-1 Le choix de la zone d'études**

Les critères de choix des entreprises à enquêter s'avèrent être subjectifs. Plusieurs sociétés font l'objet de visites mais l'entreprise PLASCOM et TECHNIHUB sortent du lot de par les informations exhaustives fournies par celles-ci. PLASCOM se trouve sur les routes des hydrocarbures Ankorondrano et TECHNIHUB à Andraharo.

#### **1-2 La justification du choix de la zone d'études**

Pour le thème traité ici présent, toute entreprise peut être choisie comme étude de cas du moment qu'elle adopte une stratégie pour affronter ses concurrents, une structure bien élaborée, et qu'elle met en place des procédures bien définies pour ses activités. Donc, le choix de PLASCOM et de TECHNIHUB semble être judicieux car chez ces entreprises la collecte de données primaires se révèle être la plus satisfaisante et la plus fructueuse.

#### **1-3 La présentation des sociétés choisies**

PLASCOM se révèle être une société filiale du groupe MADECASSE et du groupe RAVATE de la Réunion. Celle-ci fut créée en 1996 et a tout de suite été une des premières sociétés à acquérir la certification ISO 9002. Actuellement, PLASCOM se trouve être certifiée ISO 9001 version VS 2008. Elle s'annonce, en ce moment même, comme le leader du marché des tuyaux en Polyéthylènes Haute Densité (PEHD) et en Polychlorure de Vinyle

(PVC). Son Directeur Général se nomme Monsieur Saffir MERALLI BALLOU. L'entreprise possède en son sein 43 employés. Pour sa part, TECHNIHUB fut créée en septembre 2012. Cette S.A.R.L. vend et fabrique des matériels électriques spécifiques haut de gamme. La société n'a encore qu'un exercice comptable à son actif.

**Tableau n°1 : La fiche signalétique de TECHNIHUB**

Boîte Postale	8721 ANTANANARIVO-MADAGASCAR
NIF	3 001 019 806
STAT	46101 11 2012 010793
RCS	2012 B 007 44
Capital soc	2.000.000 Ar

Source : TECHNIHUB mars 2014

Ce tableau présente les numéros administratifs de TECHNIHUB ainsi que son capital social. Cette fiche signalétique conforte TECHNIHUB dans son statut d'entreprise légalement créée.

Cette section relate la justification du choix de PLASCOM et de TECHNIHUB comme études de cas ainsi que la présentation de leurs activités. Dans la section suivante les notions théoriques s'établissent pour être tour à tour passées au crible.

## **Section 2 : Les notions théoriques**

L'un des buts de la rédaction du mémoire de fin d'études réside dans la validation des hypothèses préétablies auprès d'un échantillon de sociétés. Cette validation d'hypothèses ne peut se faire que par le recours à des notions théoriques pour étayer les arguments dans le chapitre « Discussions et Recommandations ». En outre, revoir les cours dispensés pendant ces 4 années, riches en enseignements, au sein du département Gestion, et de s'appuyer sur les ouvrages des auteurs et autres chercheurs en gestion d'entreprise semblent être plus que nécessaires. Par ailleurs, vu que le thème traité ici s'intitule : « Les comportements stratégiques et l'efficacité organisationnelle » et compte tenu des deux hypothèses (dans l'introduction), voir en premier lieu la notion de stratégie, ensuite la notion de structure d'entreprise, et enfin et non les moindres, la notion de contrôle interne et la notion d'efficacité semblent logiques.

## 2-1 La notion de stratégie

La stratégie se définit comme *l'art de combiner l'action des forces militaires, politiques, morales, économiques, impliquées dans la conduite d'une guerre moderne ou dans la préparation de la défense de l'Etat*<sup>1</sup>...ou encore l'art de diriger un ensemble de dispositions pour atteindre un objectif. Par le biais de ces définitions du dictionnaire, la stratégie se trouve avant tout être l'apanage des militaires dans leur quête de victoire vis-à-vis d'une armée adverse. Mais étant donné qu'une entreprise se bat et se défend dans un marché donné, la stratégie devient un des fondements essentiels de la survie de la société dans un milieu peuplé de concurrents en tout genre.

### 2-1-1 Les différentes variables de la stratégie

La stratégie, au niveau de l'entreprise, se voit comme une suite de décisions et d'actions au service d'une politique, en l'occurrence la politique générale de l'entreprise ou PGE. En effet, toute entreprise adopte une stratégie pour survivre dans le monde impitoyable des affaires. La stratégie peut toucher l'ensemble de l'entreprise ; le « corporate strategy » ; ou seulement une partie de la structure de la société ; le « business strategy ». Ces deux variantes de la stratégie d'entreprise impliquent la vie de l'entreprise pour plusieurs années, celles-ci peuvent également engendrer des changements structurels considérables. Par ailleurs, la stratégie se voit également comme la gestion de l'incertitude par rapport à un environnement externe de l'entreprise qui peut être turbulent à un certain moment. Concrètement, la stratégie se segmente en stratégie « Produits », en stratégie « Marchés », et en stratégie « comportementale »

### 2-1-2 La stratégie de spécialisation

Avant de parler de la spécialisation, la notion de DAS ou Domaine d'Activité Stratégique mérite d'être éclaircie. En effet, un Domaine D'Activité Stratégique se définit comme *une sous-partie de l'organisation à laquelle il semble possible d'allouer ou de retirer des ressources de manière indépendante et qui possède une combinaison spécifique de facteurs clés de succès*<sup>2</sup>. D'une manière plus simplifiée, le DAS s'entend comme un ensemble de produits ou de services ayant les mêmes facteurs clés de succès, et impliquant la

---

<sup>1</sup> Le GRAND LAROUSSE p.973

<sup>2</sup> Le Domaine d'Activité Stratégique : fondements et réflexions par FELLAG D.  
<https://www.google.mg/structure+et+stratégie+G+Dejean>

même technologie pour leur production. De par son nom, la stratégie de spécialisation ne se concentre que sur un seul DAS pour être rentable dans un marché spécifique. L'entreprise qui opte pour cette voie de développement concentre tous ses efforts sur le DAS choisi et en fait un avantage concurrentiel décisif. Pour être rentable et compétitive, la société se doit de maîtriser tout le cycle du DAS. Par ailleurs, la diversification marketing fait partie de la stratégie de spécialisation. D'ailleurs, une nuance réside entre diversification marketing et diversification stratégique. En effet, un DAS peut être composée de produits différents qui correspondent à des marchés différents ou identiques. Par exemple, un biscuit salé et sucré. Cette situation s'appelle diversification marketing, à ne pas confondre avec la diversification stratégique.

## **2-2 La notion de structure d'entreprise**

La structure de l'entreprise se définit comme *l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir et les modes de collaboration entre ces unités*<sup>3</sup>. En outre, la notion de structure s'avère être indissociable de la notion d'organisation. La structure répond à l'interrogation « Qui fait quoi ? », tandis que l'organisation répond à la question « Comment on fait ? ». Toute entreprise se doit de mettre en place une structure, et donc d'élaborer un organigramme, ainsi que d'organiser les tâches nécessaires à la mise en place de la stratégie de l'entreprise.

### **2-2-1 Les bases de structuration**

L'organigramme s'entend comme *un graphique qui représente la structure de l'entreprise*<sup>4</sup>. Comme tout graphique, la structure s'élabore à partir de certaines bases. Six bases sont retenues pour l'élaboration d'une structure, à savoir la structuration par fonction, la structuration par produit, la structuration par marché, la structuration par zone géographique, la structuration par temps, et la structuration par processus de travail. Deux ou plusieurs bases de structuration peuvent être combinées pour élaborer l'organigramme de l'entreprise. Le choix des bases de structuration dépend essentiellement de la stratégie adoptée par l'entreprise, mais également de l'environnement externe de l'entreprise. En effet, l'entreprise ne peut ignorer son environnement externe car chez ce dernier l'entreprise puise les différentes ressources nécessaires à sa survie. L'environnement de l'entreprise ne se fige pas.

---

<sup>3</sup> Cours d'organisation 1<sup>ère</sup> année Chapitre : La structure de l'entreprise AU : 2009-2010

<sup>4</sup> Cours d'organisation 1<sup>ère</sup> année Chapitre : La structure de l'entreprise Partie : Structure et organigramme AU : 2009-2010

Celui-ci évolue considérablement. A l'image d'un schéma quelconque, la structure symbolisée par l'organigramme peut également prendre plusieurs formes.

### 2-2-2 Les formes structurelles

La structure de l'entreprise peut prendre la forme soit d'une structure hiérarchique, soit d'une structure fonctionnelle, soit d'une structure hiérarchico-fonctionnelle, ou encore d'une structure matricielle. *La structure hiérarchique se base sur des critères de hiérarchie*<sup>5</sup>. Dans cette forme de structure, les niveaux hiérarchiques se distinguent bien, l'unité de commandement se trouve être respectée, la répartition des tâches et des responsabilités se montre claire. En outre, l'éventail de subordination de 5 employés s'avère généralement être respecté. Néanmoins, cette structure hiérarchique favorise le cloisonnement des différentes directions ou départements au sein de l'entreprise. Les initiatives ne se trouvent pas toujours être encouragées car les employés doivent respecter à la lettre les directives de leurs supérieurs hiérarchiques. Pour sa part, la structure fonctionnelle se base sur des critères de compétence. Les différents cadres dans cette structure s'avèrent, en général, tous être des spécialistes en tout genre. Par ailleurs, plusieurs spécialistes donnent des ordres à quelques ouvriers. En conséquence, un conflit d'autorité peut survenir.

*L'autorité et le pouvoir sont transférés à des chefs fonctionnels compétents dans leurs spécialités*<sup>6</sup>. La structure hiérarchico-fonctionnelle, quant à elle, combine les avantages de la structure hiérarchique et de la structure fonctionnelle. La répartition de l'autorité entre les chefs opérationnels et les chefs fonctionnels se présente très bien.

L'unité de commandement et l'unité de spécialisation se présentent également dans cette structure. Par ailleurs, les chefs fonctionnels ne peuvent en aucune façon donner des ordres aux subordonnés des chefs opérationnels, néanmoins, les spécialistes peuvent conseiller les chefs opérationnels sur la manière de mener à bien l'activité. La dernière forme de structure se nomme la structure matricielle combinant des fonctions comme la fabrication, la vente, l'approvisionnement à plusieurs projets.

A chaque forme de structure, un découpage peut se faire à partir des six bases de structuration citées auparavant. L'essentiel réside dans le fait de savoir ce que l'entreprise a

---

<sup>5</sup> Cours d'organisation 1<sup>ère</sup> année Chapitre : La structure de l'entreprise Partie : La structure hiérarchique  
AU : 2009-2010

<sup>6</sup> Cours d'organisation 1<sup>ère</sup> année Chapitre : La structure de l'entreprise Partie : La structure fonctionnelle Au : 2009-2010

comme stratégie, et de bien connaître l'environnement externe de l'entreprise afin de fixer une forme et une base de structure précise. La notion de stratégie et celle de structure se trouvent effectivement être essentielles dans l'appréhension de la vie d'une entreprise, néanmoins, la compréhension de la notion de contrôle interne montre également une importance capitale dans le but de connaître les procédures au sein de l'organisation.

### **2-3 La notion de contrôle interne**

*Le contrôle interne se définit comme l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entité. C'est un dispositif à base d'organisation et de procédures. Le contrôle interne a pour but ultime d'assurer la protection et la sauvegarde du patrimoine, la qualité de l'information, l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances*<sup>7</sup>. Le dispositif, qu'est le contrôle interne, concerne tout le personnel de l'entreprise. Le contrôle interne concerne également toutes les informations fournies au sein de l'entité, non seulement l'information comptable mais également les informations susceptibles d'être des bases à la prise de décisions stratégiques et fonctionnelles. Ensuite, le contrôle interne s'applique d'une manière pertinente à tous les biens de l'entreprise. En effet, pour respecter l'objectif de la protection du patrimoine, l'entreprise doit mettre en place une organisation et rédiger des procédures écrites, claires pour éviter les vols et les détournements d'actifs au sein de l'entité. Toutefois, le système de contrôle interne ne peut empêcher tous les vols et fraudes ; le dispositif ne fait que minimiser et contenir les risques de fraudes. Pour qu'un système de contrôle interne soit considéré comme satisfaisant, cinq conditions doivent être respectées, à savoir une organisation adaptée respectant la notion de séparation de fonctions (décision, enregistrement, détention, contrôle), une définition claire des tâches par des procédures explicites, un personnel compétent de qualité, une saine maîtrise des risques et une protection sûre des actifs de l'entreprise. Par ailleurs, un système de contrôle interne intègre un contrôle a priori (préventif) et un contrôle a posteriori (surveillance). Dans une entreprise, la fonction « Audit interne » véhicule le dispositif de contrôle interne. Par le biais des informations de qualité que l'organisation et les procédures en place fournissent, le contrôle interne s'avère être autant essentiel pour le contrôle budgétaire que pour le contrôle de gestion. En effet, la qualité des informations traitées par le contrôleur de gestion dépend des procédures mises en place dans tous les cycles de l'activité de la société. Effectivement, la mise en place d'un système de contrôle interne satisfaisant s'affiche comme une nécessité

---

<sup>7</sup> Cours de Contrôle interne 4<sup>ème</sup> année Gestion Chapitre : Généralité Partie : Définition et objectifs du contrôle interne AU : 2012-2013

pour que l'entreprise soit pleinement efficace. Néanmoins, cela nécessite un effort financier, ce qui peut être un obstacle sérieux.

### **2-3-1 L'environnement du contrôle interne et les types de contrôles**

La taille de l'entreprise influence considérablement son organisation. Néanmoins, la question de taille ne doit pas être un obstacle à la mise en place d'un système de contrôle interne satisfaisant et efficace. Un environnement sain pour l'entreprise s'avère être essentiel pour que le contrôle interne soit efficace. Tout d'abord, le personnel doit être intègre et adopter un comportement exemplaire. Par ailleurs, les membres du conseil d'administration et de la direction se voient comme des modèles pour les autres salariés du groupe. La valeur éthique fondamentale intégrée dans les principes directeurs de l'entreprise constitue une manière en plus de susciter la prise de conscience de la nécessité des contrôles réciproques entre employés.

### **2-3-2 Les différents cycles du contrôle interne**

Plusieurs cycles figurent dans l'activité d'une société, mais ceux les plus évidents sont : l'achat, la vente, la trésorerie, la production et stocks, l'immobilisation, et la paie. Les points communs de ces cycles résident dans la définition des objectifs du contrôle interne, et dans l'organisation des activités et la mise en place des procédures respectant la notion de séparation de fonctions. Les objectifs du contrôle interne sur ces cycles se rattachent aux objectifs globaux d'un système de contrôle interne: la sauvegarde et la protection du patrimoine, la production d'information de qualité, le respect des directives émanant de la direction générale, et par ricochet l'amélioration de la performance.

Le système de contrôle interne s'avère être une des variantes à mettre en place pour atteindre les objectifs de l'entreprise et pour améliorer l'efficacité organisationnelle.

## **2-4 La notion d'efficacité organisationnelle**

L'efficacité constitue une des deux variables de la performance. Autrement dit, la performance se lit comme l'efficacité additionnée à l'efficience. L'efficacité organisationnelle peut être vue comme l'atteinte des objectifs fixés par une organisation. Pour mesurer l'efficacité d'une entreprise, le recours à des indicateurs se trouve être incontournable. Ces indicateurs peuvent prendre plusieurs formes : indicateur économique, social, systémique et politique. La notion d'efficacité organisationnelle peut également être appréhendée par deux



approches : l'approche par les buts et l'approche par les ressources. En outre, la mesure de l'efficacité d'une entreprise implique au préalable la définition des objectifs. Les indicateurs constituent seulement des moyens pour voir si les objectifs correspondent aux actes réalisés. L'approche économique de l'efficacité implique le recours à des indicateurs chiffrés, à des ratios en tout genre, et à des tableaux reflétant la santé financière d'une entité. Pour illustration, un indicateur de l'efficacité organisationnelle peut être vu comme la rentabilité financière, le niveau de chiffres d'affaires, le bénéfice avant impôts et bien d'autres encore. L'approche sociale, pour sa part, réside dans la dimension humaine de l'organisation. Cela constitue le point central de la morale et de la cohésion dans l'entité.

Atteindre les objectifs sociaux permet d'atteindre les objectifs économiques et financiers. L'approche systémique met en évidence les capacités et les potentiels de l'organisation. *L'efficacité organisationnelle est le degré auquel une organisation en tant que système social disposant de ressources et moyens remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression induite sur ses membres*<sup>8</sup>. L'approche politique de l'efficacité organisationnelle, pour sa part, se rattache à la façon de juger l'efficacité de l'entreprise. Cela s'avère être le domaine du relativisme impliquant le jugement objectif et subjectif de l'efficacité. Bref, l'efficacité de l'organisation se voit comme l'atteinte des objectifs chiffrés, le respect du climat social, et le respect de l'environnement externe de l'entreprise.

Cette deuxième section reflète quatre notions théoriques à savoir la stratégie, la structure, le système de contrôle interne d'une entreprise, ainsi que la notion d'efficacité organisationnelle. La section suivante met en évidence les matériels employés pour les différentes étapes amenant aux résultats des études.

### **Section 3 : Les différents outils utilisés**

Cette section présente tour à tour les différents outils et documents nécessaires à la réalisation de l'étude sur terrain, mais surtout au traitement des informations. Plusieurs catégories d'outils se voient être utilisées, à l'image des outils théoriques mais également des outils de traitement de données.

---

<sup>8</sup> B.S. Georgopoulos, A.S. Tannenbaum 1957, 535p.

### **3-1 Les documents utilisés**

Les documents font partie des matériels. Ces derniers se voient être considérés comme des instruments indispensables à tous travaux de recherches, comme la rédaction d'un mémoire de fin d'étude. Ces documents proviennent de sources multiples. Néanmoins, seuls les matériels concourant à la collecte et au traitement de données auprès des sociétés font l'objet de cette présentation. En effet, ces matériels entrent dans le processus de recherche qui aboutit à un rapport final. Mais au fait quels sont ces documents ?

#### **3-1-1 Les documents sur l'entreprise**

La recherche s'effectuant au niveau des sociétés, la collecte avant tout des documents relatant l'historique, les activités ainsi que les divers manuels de procédures de ces sociétés s'avère être essentielle. Par ailleurs, ces documents récupérés en interne ou via les sites internet se trouvent être essentiels pour la présentation des entreprises dans la section première. Concrètement, plusieurs documents font l'objet d'une collecte à l'image des manuels de procédure, d'un extrait d'états financiers, entre autres, le bilan et le compte de résultat par nature.

#### **3-1-2 Les documents pour l'appui théorique**

L'ouvrage « Strategor » de CAMPUS édition DUNOD sert de bases théoriques pour bien appréhender les comportements stratégiques au niveau d'une société. Plusieurs articles provenant des divers sites internet font l'objet de collecte et de lecture dans le but d'étayer les arguments dans la partie « Discussions et Recommandations ». A part ces ouvrages d'auteurs et d'articles de chercheurs, le recours aux cours dispensés au sein du département Gestion se trouve être essentiel dans le but de mener à bien et à bout ce mémoire. Ces cours s'avèrent être d'une grande assistance dans l'élaboration du questionnaire pour l'obtention de résultats probants. Mais également, les informations émanant de ces cours théoriques étoffent la partie « Discussions et Recommandations » dans laquelle l'apport personnel se concrétise.

### **3-2 Les techniques et les moyens de recherches employés**

La rédaction de ce mémoire de fin d'études se réalise en recourant à des techniques de recherche à l'image de la collecte et de la prise de notes, de l'internet et de l'observation, ainsi que de l'élaboration de questionnaire et de l'enquête. La décision de recourir aux questionnaires appuyés par des entretiens pour la collecte des données se fait judicieusement.

Par définition, la technique se voit comme un procédé opératoire bien défini transmissible et adapté au genre de dilemmes en cause. En outre, la technique peut être composée de plusieurs méthodes pour concourir à la résolution d'un problème précis.

### **3-2-1 La collecte et la prise de notes**

Dans toute phase de recherche scientifique, le recours aux témoignages verbaux de personnages, acteurs du milieu en question, constitue une étape cruciale pour que le résultat de la recherche soit d'une bonne qualité. Dans le cas de la rédaction d'un mémoire, interviewer les acteurs au sein de l'entreprise pour la validation des hypothèses de travail s'avère être incontournable. La collecte de notes, sur un support papier ou sur un support magnétique, constitue la base de la collecte d'informations à mettre dans le chapitre « Résultats ». En outre, la prise de notes s'entend comme la transcription en écritures résumée d'un exposé oral ou d'un « speech » réalisé par un interlocuteur ou un intervenant.

En effet, la prise de note dans les séances d'entretien constitue le meilleur moyen en vue de récolter des informations concernant l'objet et les hypothèses du mémoire.

### **3-2-2 L'internet**

Pour la rédaction de ce mémoire, la « toile » occupe une grande partie de la recherche. Que ce soit pour la recherche d'articles concernant le thème du mémoire, ou pour la recherche en vue de la prise de connaissance des entreprises étudiées, Internet s'avère être d'une grande et précieuse assistance. Internet se voit comme le plus grand réseau informatique offrant plusieurs possibilités aux chercheurs en herbe tout comme aux chercheurs chevronnés. Néanmoins, toute information sur la toile ne se trouve pas être bonne à prendre. Ainsi, la recherche sur l'adéquation du couple stratégie-structure au niveau de l'entreprise, sur le système et la notion de contrôle interne au niveau d'une firme, et sur les indicateurs de performance se font en plus grande partie sur Internet.

Trois sections se succèdent dans ce chapitre « LES MATERIELS ». En premier lieu, la section « Le cadre d'études » délimite la zone de l'étude et sa justification ainsi que la présentation des sociétés choisies comme études de cas. En deuxième lieu, la section « Les notions théoriques » parle de la stratégie, de la structure, du contrôle interne et de l'efficacité au niveau d'une entreprise. En troisième lieu, la section « Les différents outils utilisés » met en lumière les matériels employés pour mener à bien la rédaction de ce mémoire. Après la mise en avant des matériels, comment se présente le chapitre « LES METHODES » ?

## **Chapitre II : LES METHODES**

Dans ce deuxième chapitre figurent les diverses méthodes choisies pour la collecte et le traitement des données recueillies. Etant donné qu'une collecte d'informations digne de ce nom requiert le recours à une démarche méthodologique bien affirmée, la mienne se réalise par le biais d'une recherche documentaire et de l'utilisation de questionnaire pendant les enquêtes. Pour le traitement des données, le recours à une méthode d'analyse, à une approche hypothético-déductive se révèlent judicieux.

La première section parle de la démarche pour une recherche fructueuse concernant les mots clés du thème, les entreprises à enquêter, ou encore d'autres éléments essentiels pour l'acquisition d'informations de qualité, en plus d'être fiables.

### **Section 1 : Les méthodes de collecte des données primaires et secondaires**

Avant d'avancer toutes les étapes nécessaires pour l'obtention d'informations utilisables à figurer dans la partie « Résultats » du mémoire, un minimum d'informations sur la différence entre données primaires et données secondaires se révèle. En fait, les données primaires se voient comme les informations émanant des zones d'études. Ces données proviennent directement des responsables au sein des sociétés visitées. Au fait, ces informations peuvent être verbales ou encore écrites. De leur côté, les données secondaires se révèlent comme les informations collectées par le biais des ouvrages, des articles de chercheurs et d'autres supports qui ne viennent pas des zones d'études. Mais, après avoir pris connaissance du thème, la première chose réalisée s'avère être la recherche documentaire.

#### **1-1 La recherche documentaire**

Ayant pris connaissance du thème et ayant dégagé les mots clés, la formulation des hypothèses se faisant sur la base de quelques notions théoriques, la recherche documentaire se réalise à partir des mots clés ci-après : la stratégie, la structure, le système de contrôle interne, et la mesure de l'efficacité d'une organisation. La démarche étant la consultation des articles sur internet et la lecture des livres d'auteurs et de chercheurs en sciences de Gestion d'entreprise. Cette première démarche permet de bien cerner le sujet et de se faire une idée sur les informations à collecter au sein des entreprises. Parallèlement à cette recherche documentaire, les discussions avec l'encadreur pédagogique permettent une plus ample compréhension du thème.

### **1-1-1 Les types de documents**

La recherche sur le thème porte ses fruits en commençant par la lecture de livres contenant des ouvrages spécifiques aux hypothèses et au thème, puis par les révisions des cours détaillés des années d'études auparavant, ensuite par la lecture des articles de recherche disponibles sur internet. Ces derniers prennent plusieurs formats comme les formats Windows Office (Word, PowerPoint,...), mais surtout le format PDF. Le recours à ces différentes sortes de documents écrits par différents auteurs et chercheurs se révèle incontournable pour limiter les frontières du thème. Plusieurs lieux se révèlent être investis pour l'obtention des ouvrages comme la bibliothèque universitaire et l'Institut Français de Madagascar, comme les centres de documentation à l'image du Chambre du Commerce et de l'Industrie. Plusieurs cybercafés investis pour le téléchargement des documents PDF et autres Word...

### **1-1-2 Les informations à collecter**

Avant d'effectuer toute collecte d'informations auprès des zones d'études choisies, connaître les informations à collecter au préalable se révèle essentiel. Ces informations concernent les mots clés qui composent le thème et les deux hypothèses. Ainsi, les informations à collecter se divisent en quatre parties suivant les mots clés. Le premier mot clé étant la stratégie, les informations sur l'identification d'un DAS, l'identification de la stratégie de croissance, les facteurs clés de succès de la stratégie « Produits », le marché pertinent de cette stratégie, le marketing mix et bien d'autres informations sur la stratégie de croissance s'avèrent être collectées auprès des zones d'études. Le deuxième mot clé étant la structure, les informations sur le type de structure de l'entreprise, sur l'organigramme, sur la division des tâches, sur le pouvoir de prise de décisions se trouvent récoltées. Le troisième mot clé étant le contrôle interne, plusieurs informations sur l'organisation des activités, sur le personnel, sur les procédures au sein de l'entreprise, sur le cycle achat et vente s'obtiennent auprès des divers responsables. Sans oublier l'efficacité organisationnelle. Ce dernier mot clé renferme l'identification des objectifs, des indicateurs de performance, de l'identification des réalisations et bien d'autres encore. A part les informations sur les mots clés, d'autres données à propos de l'environnement et de l'activité des entreprises, sans oublier l'historique de celles-ci s'obtiennent également auprès des divers responsables.

Après avoir limité les contours du thème, après avoir eu connaissance des différents mots clés, et après avoir consulté divers ouvrages généraux et spécifiques, penser aux

organisations dans lesquelles une enquête peut être menée se révèle incontournable. Pour ce faire, recourir à un mode d'échantillonnage s'avère être essentiel.

### **1-1-3 La technique de validation des hypothèses**

La validation des hypothèses de départ requiert le recours à des enquêtes auprès de plusieurs organisations. A cet effet, avant de descendre sur terrain, mieux vaut au préalable recourir à un mode d'échantillonnage qui est la méthode des quotas. Autrement dit, une analyse des organisations s'effectue au préalable pour dégager un échantillon de quelques firmes. Encore que cet échantillon n'est pas représentatif car la plupart des organisations hésitent et refusent à accepter les demandes. En tous cas, le choix des personnes interrogées se porte sur les personnes hautement placées dans la hiérarchie de l'entreprise. Le logiciel Sphinx ne fut utile que pour l'élaboration du questionnaire et non pour le traitement statistique des données.

En tous cas, après avoir effectué une recherche documentaire assez poussée sur le thème et sur les organisations visitées, la collecte des informations primaires constitue la prochaine étape.

## **1-2 La collecte des données primaires**

La validation des hypothèses nécessite la collecte de données venant des entreprises. Ces informations se regroupent par hypothèse et figurent dans la partie « Résultats » de ce présent mémoire. Après avoir choisi les sociétés dans lesquelles les enquêtes se réalisent, le temps de la récolte des informations nécessaires pour la validation des hypothèses vient. En fait, la collecte des données primaires suit un processus bien précis. Tout d'abord, l'établissement d'un questionnaire. Dans ce questionnaire s'intègrent toutes les questions ayant un rapport direct ou indirect aux mots clés des hypothèses. Après l'établissement du questionnaire, vient l'enquête proprement dite où les questions s'adressent aux différents responsables des sociétés. Enfin, la collecte des informations primaires nécessite une grande capacité d'observation pour appréhender l'environnement dans lequel se trouvent les sociétés étudiées.

### **1-2-1 L'élaboration du questionnaire**

Le questionnaire composé de 138 questions axées sur les mots clés du thème et des hypothèses s'établit de manière standard pour faciliter le traitement des données. En effet, le

questionnaire qui se retrouve en annexes IV-IX s'élabore à partir du logiciel « Sphinx ». Celui-ci se compose de quatre grandes parties bien distinctes à savoir : la stratégie de l'entreprise, la structure de l'entreprise, le contrôle interne, et la mesure de l'efficacité organisationnelle. Par ailleurs, les questions fermées à échelle, celles fermées unique, ou encore celles fermées multiple, les questions ouvertes se révèlent être les formes de questions utilisées dans le questionnaire. Pour l'élaboration de ce dernier, la rédaction d'une première forme de questionnaire s'avère nécessaire à partir des éléments collectés autour du thème et des hypothèses. Ensuite, la catégorisation définitive des questions se fait en ayant pour but la récolte d'informations exhaustives.

### **1-2-2 L'enquête**

L'enquête se révèle être une étape incontournable dans la collecte de données auprès des sociétés. Cette enquête prend la forme d'un entretien individuel et de groupe. Pour ce présent mémoire, les responsables interviewés se trouvent être les personnes haut placées dans la hiérarchie maîtrisant la stratégie et la structure de l'entreprise, ainsi que les procédures du cycle achat et vente dans l'entreprise. Les fonctions varient en allant d'un responsable administratif et financier, en passant par un responsable marketing, et en finissant par le gérant lui-même. Les responsables enquêtés varient selon leur disponibilité pendant l'enquête. L'entretien en groupe constitue le moyen employé pour l'obtention de données de qualité de par les débats suscités par les questions posées.

Parallèlement à l'enquête auprès d'une société donnée, l'observation sur terrain s'avère être un bon moyen afin d'obtenir des informations exploitables.

### **1-2-3 L'observation sur terrain**

L'observation sur terrain, quant à elle, constitue une étude attentive et spécifique d'une situation, d'un phénomène, ou tout simplement d'une action d'un individu. Dans le but de récolter plus d'informations probantes pour les traiter ensuite, l'observation au niveau des entreprises se révèle essentielle dans l'appréhension de l'environnement interne mais aussi externe de l'entreprise. En effet, l'observation doit avoir un *guide d'observation structuré*. Concrètement, l'observation directe se fait surtout autour de la réalisation des activités dans l'entreprise. L'observation permet une vue globale de la situation du contrôle interne au sein de l'entreprise, sans pour autant entrer dans les détails à l'instant même.

Dans cette première section intitulée « Méthode de collecte des données primaires et secondaires » plusieurs sous sections se mettent en avant, à savoir la recherche documentaire mettant en exergue les types de documents consultés, les informations à collecter, ainsi que le mode d'échantillonnage pour le choix des zones d'études. Après cette recherche documentaire sur le thème et sur les entreprises, l'étape suivante se révèle être le processus de collecte des données primaires. Ce processus rassemble l'élaboration du questionnaire, le passage à l'enquête (entretien) et l'observation sur terrain. Toutes les informations rassemblées, le temps se révèle maintenant propice au traitement et à l'exploitation des données récoltées.

## **Section 2 : Les méthodes de traitement et d'analyse des données**

Après la récolte des données, leur traitement se révèle être l'étape suivante. Cette étape nécessite le recours à certains outils de traitement de données.

### **2-1 Le traitement des données et leur exploitation**

Quelques logiciels fabriqués par des entreprises spécialisées traitent les informations recueillies auprès des zones d'études. Parmi ces logiciels, « Sphinx » se distingue par sa facilité d'utilisation, par le grand confort d'écriture qu'il offre, et par la précision quasi-parfaite dans son utilisation. Ce logiciel assiste essentiellement dans l'établissement du questionnaire. A part « Sphinx », Word et Excel se révèlent importants pour mener à bien ce mémoire. Avec Word la rédaction du mémoire, avec Excel la mise en forme des tableaux.

#### **2-1-1 Le traitement manuel des données et le codage des réponses**

Vu que l'échantillon d'entreprises choisies comme zones d'études se révèle restreint, le recours à un traitement manuel dans un premier temps se fait. Ainsi, une classification des réponses de chaque questionnaire s'effectue afin de définir les diverses catégories de réponses. Par ailleurs, pour les questions fermées unique et multiple le codage des réponses s'avère assez simple, mais cela se corse quand vient le codage des questions ouvertes. Le traitement manuel vise à obtenir un résultat de qualité.

#### **2-1-2 Le traitement des données**

Ce traitement recourt à l'utilisation de la technique d'analyse des contenus. En effet, cette technique augmente le degré de fidélité pour une analyse objective. Le traitement par Sphinx ne se fait pas à cause du nombre insuffisant des individus de l'échantillon.



## **2-2 L'analyse des résultats du traitement des données**

Plusieurs méthodes d'analyse se révèlent incontournables pour traiter des informations données. Parmi ces approches, on distingue l'analyse théorique et l'analyse FFOM.

### **2-2-1 L'analyse théorique**

L'analyse théorique situe le problème dans un cadre théorique. Cette analyse repose sur deux méthodes : la méthode inductive, et la méthode hypothético-déductive. Ces deux méthodes servent de base à la confirmation des hypothèses. En effet, la méthode inductive part des informations obtenues pendant les enquêtes et cherche à former des hypothèses à partir de ces informations. En revanche, la méthode hypothético-déductive cherche à confirmer ou à infirmer les hypothèses de départ par la vérification de la conformité des faits à ces hypothèses. Pour l'analyse théorique de ce mémoire, la méthode hypothético-déductive trouve sa place.

### **2-2-2 L'analyse FFOM**

Autrement nommée par l'anglicisme SWOT, l'analyse des Forces, des Faiblesses, des Opportunités, et des Menaces visent à réaliser un audit de la situation interne et externe de l'entreprise. Cette analyse permet de comprendre la situation de l'entreprise pour en apporter des améliorations par la suite. L'analyse FFOM critique les résultats des enquêtes. Celle-ci aide beaucoup pour alimenter la partie « Recommandations » de ce présent mémoire.

Cette deuxième section met en exergue la méthodologie de traitement et d'analyse des données. Le traitement se fait manuellement. Pour l'analyse des données, la méthode hypothético-déductive pour la confirmation des hypothèses et l'approche FFOM se mettent en avant. La section suivante met en lumière les difficultés rencontrées et le déroulement des enquêtes auprès des sociétés.

## **Section 3 : Les limites de l'étude et le chronogramme des enquêtes menées**

Cette section met en lumière les gros obstacles liés aux enquêtes menées et leur déroulement. Celle-ci se divise en deux parties bien distinctes à savoir les limites de l'étude d'un côté et le chronogramme des activités entreprises de l'autre.

### **3-1 Les limites de l'étude**

Enquêter sur terrain se révèle compliqué. L'échantillon n'est pas représentatif de toutes les organisations. Seuls les responsables des organisations à but lucratif sont représentés.

#### **3-1-1 Les limites dans le temps et dans l'espace**

Les visites d'entreprises s'avèrent semées d'embûche, rien ne fut facile. La première grosse difficulté fut la disponibilité en temps des interlocuteurs. Une enquête auprès d'une société nécessite en général une prise de rendez-vous au préalable. La plupart des grandes entreprises rechignent à accorder des entretiens parce que les différents responsables se trouvent tous occupés. Enquêter dans certaines sociétés requiert une demande d'enquête au préalable mais la plupart des demandes restent sans réponses. Quant aux sociétés qui veulent bien accorder une enquête en leur sein, les différents responsables n'accordent qu'entre 30 mn et 2h d'entretien. Néanmoins, l'essentiel pour la rédaction de ce mémoire semble être obtenu. Un obstacle par rapport à l'espace se révèle également car le choix des entreprises se porte sur quelques zones peuplées d'entreprises comme Ankorondrano ou encore Andraharo. La possibilité d'aller en province étant inenvisageable de par les contraintes y afférentes.

#### **3-1-2 Les limites sur la disponibilité des informations**

L'espace et le temps ne semblent pas être les seuls obstacles à franchir mais la restriction au niveau des informations également. Tout d'abord, la quasi-totalité des sociétés à Madagascar se révèlent être très récalcitrantes à accepter une enquête car elles estiment que les informations en leur sein revêtent un caractère confidentiel. Comme illustration, pour la mesure de l'efficacité organisationnelle le niveau de chiffre d'affaires et les autres indicateurs économiques ne peuvent être divulgués par les responsables de PLASCOM; de même pour les états financiers. Même avec ces divers obstacles, les enquêtes se succèdent à un rythme soutenu.

### **3-2 Le chronogramme des activités menées**

Les enquêtes se réalisent essentiellement à Antananarivo. Plus précisément, les entreprises visitées se trouvent à Andraharo et à Ankorondrano.

### **3-2-1 Le calendrier des visites**

Les enquêtes s'effectuent pour la grande majorité durant le mois de Mars. Déjà, le mois de février fut le mois de prospection des entreprises aptes à recevoir des étudiants. Ce calendrier des visites d'entreprises ne s'établit pas au préalable mais dépend de la volonté des sociétés à recevoir les étudiants. Néanmoins, deux entreprises acceptent tout de suite d'être enquêtées suivant les responsables disponibles de suite. Ma personne tient à distinguer la société PLASCOM à Ankorondrano et TECHNIHUB à Andraharo dont les responsables se révèlent tous accueillants et acceptent l'interview sur le champ malgré le travail qui les attend.

### **3-2-2 La durée de l'enquête et les responsables interviewés**

Six sociétés acceptent les demandes d'enquête à savoir BALLOU, TECHNIHUB, VITAFOAM, BRICOLAND, PLASCOM et FANDROSOANA. La durée de l'enquête varie considérablement d'une entreprise à une autre.

Chez BALLOU et FANDROSOANA le responsable commercial accorde une vingtaine de minutes. Chez TECHNIHUB l'entretien de groupe avec le gérant français et deux responsables prend deux bonnes heures. Chez VITAFOAM l'enquête avec le responsable administratif et financier prend quinze minutes chrono sans possibilité de dépassement. Chez PLASCOM l'entretien avec le responsable marketing et avec le responsable de la comptabilité prend deux bonnes heures riches en connaissances. Chez BRICOLAND le responsable du magasin sis à Andraharo n'accorde pas d'entretien mais accepte volontiers de remplir le questionnaire.

Le chapitre « LES METHODES » renferme trois sections à savoir la méthode de collecte des données, la méthode de traitement des données, ainsi que les limites de l'étude et le chronogramme des enquêtes. La collecte des données se fait par recherche documentaire pour les données secondaires, par questionnaire et entretien pour les données primaires. Puis le traitement des données se fait manuellement. Après traitement, les données s'analysent par une approche FFOM. Dans la dernière section s'exposent les limites au niveau de la disponibilité des informations et au niveau de la zone d'études. La partie « MATERIELS ET METHODES » touche à sa fin, maintenant la partie « RESULTATS » s'avère être la suivante.

# 2<sup>ème</sup> partie :

# RESULTATS

Cette partie intitulée « RESULTATS » met en lumière les données primaires récoltées au sein des entreprises étudiées, en l'occurrence PLASCOM et TECHNIHUB. En effet, pour la rédaction de ce présent mémoire la récolte de données afin de valider les hypothèses de départ se fait auprès des sociétés sciemment choisies. Dans cette partie les données collectées font l'objet d'une présentation à l'état brut. Aucun commentaire ou jugement ne doit être apporté pour étayer ces résultats. En outre, deux chapitres équivalents aux deux hypothèses composent cette partie. Et trois sections composent chaque chapitre du « RESULTATS ».

Le premier chapitre fait l'objet de la rédaction des informations récoltées au sein de la société PLASCOM et au sein de TECHNIHUB. Entre autres, plusieurs informations collectées, catégorisées en sections remplissent ce chapitre.

## **Chapitre I : Le couple stratégie-structure, comme un des leviers de l'efficacité organisationnelle**

Les résultats de la récolte de données primaires au sein de ces deux sociétés se divisent en deux chapitres relatifs aux deux hypothèses de départ. En conséquence, le chapitre premier met en avant la contribution du couple stratégie-structure à l'efficacité de ces organisations.

### **Section 1 : La stratégie et ses composants**

Cette section met en évidence la stratégie « Produits » de l'entreprise, le marketing mix autour de cette stratégie ainsi que le marché cible des deux entités. La stratégie « Produits » étant étroitement liée à la stratégie de croissance ou encore à la voie de développement choisie par la société.

#### **1-1 La stratégie « Produits »**

La Société Anonyme PLASCOM fabrique et vend des tuyaux en plastiques. Elle applique une stratégie de spécialisation. En parallèle, PLASCOM suit également une stratégie d'innovation pour être compétitive. Dans cette stratégie de spécialisation la société applique une diversification marketing. Pour illustration, autre que la production de tuyaux en fontes et galvanisés PLASCOM vend également des produits accessoires.

Pour sa part, TECHNIHUB se spécialise dans la production et dans la revente de matériels électriques spécifiques. La société vend des luminaires en LED, des chargeurs de batterie spécifiques, des extincteurs, des câbleries et des systèmes photovoltaïques.

L'entreprise exerce dans la fabrication d'armoires électriques. Elle exerce également comme installateur industriel-résidentiel pour les courants faibles, le photovoltaïque et bien d'autres encore. A part l'étude et la conception de matériels électriques, TECHNIHUB revend des équipements industriels à l'image des groupes électrogènes, des systèmes de pompage et des éclairages industriels. Autour de cette stratégie de spécialisation gravitent les autres variables du marketing mix.

## **1-2 Le marketing mix**

Le marketing mix met en lumière quatre variables à savoir le Produit, le Prix, la Distribution et la Communication. Autrement appelé PPDC, le marketing mix de PLASCOM s'avère être bien identifié. Pour le « Produit » l'entreprise fabrique et vend des tuyaux en PEHD et en PVC. Côté « Prix », celui-ci varie selon le type de tuyaux. Néanmoins, PLASCOM aligne ses prix sur ceux de ses concurrents. Pour la variable « Distribution » la société applique la stratégie de Business to Business. Ce canal de distribution consiste à ce que PLASCOM vend ses produits aux entreprises. Néanmoins, elle vend également aux particuliers et aux distributeurs mais le principal canal de distribution s'établit directement entre PLASCOM et les entreprises clientes. Du point de vue « Communication » l'entreprise communique ses produits via la presse écrite, à la radio, dans les foires, sur internet mais surtout par le mailing et les visites clients.

Quant à TECHNIHUB, la société construit et vend des matériels électriques. Elle vend plusieurs types de produits de haut de gamme. En conséquence, les prix des produits varient considérablement. La société adopte une fixation de prix au-dessous des prix des concurrents comme Guilmann, Cometech, Someca, ou encore Cogedec. Pour le luminaire, par exemple, le prix tourne autour de 150000 Ar l'unité. En outre, l'entreprise vend directement ses produits aux entreprises et aux particuliers. Cette vente se révèle le plus souvent être associée à des projets. Pour faire connaître ses produits au grand public et aux professionnels la société recourt à la publicité par presse écrite et sur internet.

## **1-3 Le marché cible**

Pour PLASCOM les tuyaux en plastiques se vendent aux professionnels du bâtiment mais aussi aux distributeurs. Ces professionnels s'avèrent tous en général être des personnes morales françaises à Madagascar, chinoises et en majorité malagasy à l'image de la JIRAMA et autres ONG. Pour les particuliers, ils se situent dans les CSP classe moyenne et riche. Ils ont généralement entre 30 et 60 ans et en majorité de sexe masculin. Les entreprises clientes se trouvent toutes engagées dans des projets sanitaires où l'utilisation des tuyaux en plastiques pour la conduite et l'évacuation de l'eau s'avère nécessaire.

Le marché cible regroupe des DG de sociétés en étroite relation avec le gérant de TECHNIHUB. Autrement dit, les clients s'avèrent être fidèles et se trouvent privilégiés par les attentions particulières du gérant.

Dans cette première section l'essentiel se rapporte à la stratégie de spécialisation en tuyaux plastiques pour PLASCOM et en matériels électriques pour TECHNIHUB, au marketing mix et aux clients ciblés par leurs produits. La section suivante, pour sa part, met en lumière la structure des deux entreprises.

## **Section 2 : La structure de l'entreprise**

Cette section fait la part belle aux types de structure des entreprises, représentés par un organigramme, ainsi qu'au pouvoir de prise de décision au sein de PLASCOM et de TECHNIHUB.

### **2-1 L'organigramme**

L'organigramme de l'entreprise PLASCOM figure dans l'annexe I, celui de TECHNIHUB dans l'annexe II. PLASCOM possède en son sein 43 employés.

D'après l'organigramme de TECHNIHUB en annexe II les employés se comptent au nombre de 17. Une des spécificités de la société se trouve dans sa cogérance.

### **2-2 Le type de structure et la base de structuration**

La structure de PLASCOM se révèle être de type hiérarchique. Par ailleurs, deux directions et un RAF se trouvent au dessous de la direction générale. En outre, la structure se fonde sur une base de structuration par fonction. Entre autres, la direction « Technique » et la direction « Commerciale » relatives respectivement à la fonction « Production » et à la fonction « Vente ».

TECHNIHUB adopte une structure hiérachico-fonctionnelle avec une base de structuration par fonction. Deux personnes se trouvent à la tête de la société, six cadres se trouvent en dessous de ces gérants. Et deux cadres, entre autres le chef d'atelier mécanique et le responsable bureau d'études ont dix électriciens et un électronicien comme subordonnés. Et pour la division des tâches et la prise de décision ?

### **2-3 Le degré de décentralisation de prise de décision et la répartition des tâches**

D'après l'organigramme de PLASCOM, la répartition des tâches de la direction technique se fait comme suit : la fonction de stockage de matière première, puis la fonction fabrication et laboratoire, et enfin la fonction de maintenance.

Dans la direction commerciale les tâches se répartissent comme suit : la fonction de commerciaux, la fonction de marketing, la fonction de caissière, la fonction d'approvisionnement et la fonction de service clientèle. Pour sa part, la fonction fabrication et laboratoire se compose d'une équipe de production d'un côté et d'un responsable laboratoire d'un autre côté. Et la fonction « commerciaux » d'un responsable magasin et de chauffeurs. Par ailleurs, le pouvoir de prise de décision se limite à son strict minimum, autrement dit la direction générale attribue un pouvoir de prise de décision assez limité à chaque direction. Aucune prise d'initiative risquée ne s'avère encouragée. En outre, les différents cadres supérieurs de chaque direction ne peuvent prendre et appliquer des décisions stratégiques sans l'aval du directeur général.

Quant à TECHNIHUB, les différents responsables bénéficient d'un degré de décentralisation du pouvoir de prise de décision assez satisfaisant. Ils prennent les décisions afférentes à leurs spécialités et à leurs fonctions. Néanmoins, les différents cadres supérieurs ne peuvent appliquer une décision stratégique sans l'aval des deux gérants. En outre, la prise de décisions stratégiques se fait en réunions. La division des tâches se fait en fonction des compétences. Par ailleurs, la répartition des tâches se réalise de façon homogène.

Cette deuxième section met en évidence la structure hiérarchique à base fonctionnelle de PLASCOM, la structure hiérarchico-fonctionnelle à base fonctionnelle de TECHNIHUB, ainsi que la répartition des tâches et la prise de décision au niveau de ces sociétés. Mais est ce que ces structures combinées à la stratégie de spécialisation des deux entreprises impactent favorablement sur l'efficacité de celles-ci ? La prochaine section met en exergue l'impact du couple stratégie-structure sur l'efficacité des deux sociétés.

### **Section 3 : Le couple stratégie-structure et l'efficacité organisationnelle**

PLASCOM applique une stratégie de spécialisation en vendant des tuyaux en plastiques et des produits connexes, et celle-ci adopte une structure hiérarchique basée sur un découpage des tâches par fonction. La structure s'élabore avant la stratégie. TECHNIHUB, pour sa part, applique une stratégie de spécialisation avec une structure hiérarchico-fonctionnelle. La stratégie s'établit avant l'élaboration de la structure.



Cette stratégie de spécialisation combinée à ces deux types de structures influence forcément l'efficacité desdites entreprises, mais dans quelle mesure ?

### 3-1 Les objectifs et les indicateurs de l'efficacité

En entrant chez la société PLASCOM, un petit tableau encadré indique les objectifs de la société à savoir : 1) Assurer, maintenir, accroître la satisfaction des clients 2) Améliorer de manière continue les processus pour une meilleure qualité 3) Impliquer et faire participer activement le personnel par une politique adéquate de motivation et de gestion des compétences. A part ces objectifs, des objectifs qualités existent également à savoir : 1) La mise sur le marché de produits conformes aux exigences de qualité technique suivant les normes internationales 2) Le respect des délais de livraison 3) La préservation de la fidélité des clients 4) L'amélioration permanente de l'efficacité du Système Management de la Qualité ou SMQ. Pour leur part, les indicateurs de performance économiques se situent dans la globalité autour du chiffre d'affaires et des marges effectuées. Ces dernières étant reprises dans un reporting mensuel pour bien les retracer. Pour TECHNIHUB l'objectif se résume en quelques mots à savoir : l'efficacité et la satisfaction client. Le chiffre d'affaires pour 2013 s'élève à 1.250.000.000 Ar (voir compte de résultat). Vu que l'entreprise n'a à son actif qu'un exercice d'exploitation, l'efficacité organisationnelle ne se mesure que sur ce seul exercice à défaut de comparaison sur deux exercices.

#### Tableau n° 2 : Le compte de résultat par nature de TECHNIHUB

Compte de résultat du 01 janvier au 31 décembre 2013

Vente de marchandises	1.038.495.978,67
Production vendue	211.460.057,2
<b>Production de l'exercice</b>	<b>1.249.956.035,87</b>
Achat de marchandises	924.778.853,16
Achats consommés	74.738.720,49
Services extérieurs	88.064.802,23
<b>Consommation de l'exercice</b>	<b>1.087.582.375,88</b>
<b>Valeur Ajoutée d'Exploitation</b>	<b>162.373.659,99</b>
Charge de personnel	109.212.264,5
Impôt et taxes	1.480.040
<b>Excédent Brut d'Exploitation</b>	<b>51.681.355,49</b>
Autres produits opérationnels	278.181,79
Autres charges opérationnelles	150.010,96
Dotations aux amortissements	8.393.066,55
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>43.416.459,77</b>
Produits financiers	80.870,52

Charges financières	3.390.870,48
<b>Résultat financier</b>	3.309.999,96
<b>Résultat Avant Impôt</b>	40.106.459,81
<b>Résultat Net d'Exploitation</b>	40.106.459,81

Source : TECHNIHUB mars 2014

A la vue du compte de résultat, le chiffre d'affaires de 1.250.000.000 Ar s'avère être la somme d'une vente de marchandises et de la production vendue. La consommation de l'exercice étant l'ensemble des achats consommés et des services extérieurs. La valeur ajoutée s'avère être la production de l'exercice retranchée par la consommation de l'exercice. L'EBE résulte de la valeur ajoutée retranchée par la charge de personnel et par les impôts et taxes. Par la suite, l'EBE se trouve retranché par les charges et additionné par les produits pour arriver au résultat net d'exploitation de 40.106.459,81. Ce tableau reflète l'efficacité économique de TECHNIHUB. Pour rappel l'efficacité se mesure sur deux périodes, néanmoins TECHNIHUB fut créée fin 2012 et les seuls indicateurs économiques se situent dans les états financiers de 2013.

### **3-2 La satisfaction des parties prenantes**

Tout d'abord, la satisfaction des clients de PLASCOM se mesure par un sondage d'opinion et par des questionnements. Les responsables effectuent également des enquêtes de satisfaction pour mesurer la fidélité des clients. En plus, ces mêmes responsables calculent le taux de fidélité client. Entre autres, le non respect du délai de livraison arrive quelque fois car les camions livreurs se trouvent occupés. En conséquence, les responsables se trouvent face à une saturation des livraisons. De même, les clients adressent occasionnellement des plaintes et des recommandations pour des produits de mauvaise qualité. Néanmoins, PLASCOM se trouve être gratifiée de la certification ISO 9001 VS 2008 qui se situe en annexe XI. En revanche, les fournisseurs de PLASCOM se trouvent ravis des conventions qui les lient à l'entreprise.

Pour le cas de TECHNIHUB les gérants s'avèrent être satisfaits car, pour sa première année d'exercice, TECHNIHUB affiche déjà un résultat net d'exploitation satisfaisant de 40.106.459,81. L'objectif étant la satisfaction des clients, les sondages d'opinions auprès de ceux-ci confirment l'atteinte de cet objectif. Les fournisseurs et les partenaires étrangers s'avèrent satisfaits également des conventions passées avec l'entreprise. La fidélité des clients se confirme. Aucune plainte ou recommandation ne s'adresse à la société mais seulement quelques remarques sur le choix des matières utilisées. Les responsables des chantiers se

trouvent ravis de la collaboration du fait des marges réalisées. Les gérants estiment que la société crée assez de valeur ajoutée pour permettre l'autofinancement (cf. compte de résultat).

### **3-3 Le suivi des activités et l'écart constaté**

L'objectif de chiffre d'affaires mensuel de PLASCOM ne se trouve pas toujours être atteint car le niveau de ventes mensuel se révèle être non conforme à l'objectif. Une des raisons se situe au niveau du crédit très variable accordé aux clients et au niveau du respect des modalités de paiement. Le suivi des opérations suit un calendrier bien précis. Le délai de livraisons convenu avec les clients se trouve toujours respecté.

L'entreprise arrive à atteindre en permanence l'objectif de chiffre d'affaires mensuel. Les techniciens se trouvent en permanence sur les chantiers et un responsable assure le suivi de l'avancement des travaux.

Ce premier chapitre met en évidence d'abord la stratégie de spécialisation des sociétés dans la vente des tuyaux en plastiques pour PLASCOM, dans la vente de matériels électriques pour TECHNIHUB ; les facteurs clés de succès de cette stratégie ; le marketing mix et le marché cible des entreprises, puis viennent la structure hiérarchique de PLASCOM, la structure hiérarchico-fonctionnelle de TECHNIHUB avec la répartition des tâches ainsi que le pouvoir de prise de décision. Ensuite, dans la troisième section l'impact du couple stratégie de spécialisation-structure hiérarchique sur l'efficacité de PLASCOM se met en lumière en avançant les objectifs et la certification ISO 9001 obtenue par l'entreprise. Toujours dans cette dernière section la stratégie de spécialisation combinée à la structure hiérarchico-fonctionnelle impacte favorablement sur l'efficacité de TECHNIHUB en avançant quelques indicateurs sorties du compte de résultat et du bilan de la société. Le chapitre suivant, quant à lui, met en lumière le contrôle interne comme outil de pilotage pouvant influencer sur l'efficacité organisationnelle.

## **Chapitre II : Le contrôle interne, comme outil de pilotage**

Toute entreprise se doit de bien organiser ses activités pour permettre des contrôles appropriés afin d'éviter toute fraude ou erreur. Les deux sociétés n'échappent pas à ce principe.

### **Section 1 : L'existence du système de contrôle interne**

PLASCOM ne possède pas en son propre sein d'un service Audit Interne, néanmoins la société bénéficie des services de l'Audit interne de MADECASSE, sa maison mère. Dans l'entreprise existent des procédures bien élaborées pour ses activités, un personnel de qualité ainsi qu'un environnement propice à l'épanouissement des principes du contrôle interne. Au sein de TECHNIHUB l'existence d'un système de contrôle interne bien distinct ne saute pas aux yeux car l'entreprise ne possède pas de service Audit Interne. Néanmoins, cela n'empêche pas que les responsables et les employés suivent des procédures bien définies pour chaque tâche, et qu'ils effectuent des contrôles a posteriori au moment venu.

#### **1-1 L'existence de manuels de procédure**

Chaque direction au sein de PLASCOM possède le manuel de procédure la concernant. La description des emplois, l'explication des procédures pour mener à bien une activité précise composent le manuel de procédure. En plus, ce manuel s'avère être écrit sur un support papier qui se conserve bien. Chaque employé se trouve être en mesure de consulter ces manuels de procédure pour bien appréhender leurs fonctions. Par ailleurs, le DG assiste les différents responsables de direction pendant la définition par ceux-ci des tâches à effectuer par leurs subordonnés. En revanche, chez TECHNIHUB chaque service ne dispose pas d'un manuel de procédure le concernant, et cela parce que les responsables interviewés estiment que chaque employé, chaque cadre se considère comme un spécialiste pouvant exercer son métier les yeux fermés. Néanmoins, des procédures régissent les activités et celles-ci se révèlent être connues de tous et appliquées en bonne et due forme.

#### **1-2 Un personnel de qualité**

Chez PLASCOM une procédure bien huilée se met en place pour le recrutement des salariés. Le processus de recrutement fonctionne par l'examen des profils d'abord, puis deux entretiens pendant le test de recrutement, et enfin un test assez poussé durant la période d'essai. Tout le personnel satisfait le DG dans le travail. Les employés se voient être formés de façon très professionnelle. Tous les salariés de TECHNIHUB, en allant des cadres aux

techniciens, s'avèrent tous être des spécialistes dans leurs domaines. La plupart des salariés possèdent à leur actif plusieurs années d'expérience. La mobilité interne des salariés ne se voit presque jamais car chacun s'agrippe à sa spécialité. Des procédures pour le recrutement n'existent pas car TECHNIHUB n'embauche pas beaucoup. L'ensemble du personnel donne satisfaction aux gérants si bien que la relation au sein de la firme s'avère être une relation de collaboration plutôt que de chef-employé.

### **1-3 L'environnement du contrôle interne**

L'éthique et l'intégrité se font sentir au niveau du personnel desdites sociétés. Les cadres remplissent complètement leur fonction de modèle dans ces deux valeurs. Les valeurs éthiques fondamentales, prônées dans les principes directeurs des entreprises, font partie des bases de la prise de conscience de la nécessité du contrôle interne.

Par ailleurs, les responsables n'établissent pas de DCD pour retracer la circulation des documents dans l'entreprise.

Le personnel chargé d'appliquer les procédures le fait tout bonnement. Les contrôles a posteriori se font sans un rappel à l'ordre de la part des gérants. Les salariés respectent une éthique et une intégrité dans leurs façons de travailler et de se comporter. Le responsable commercial de TECHNIHUB déclare même qu'elle ne dorme pas si son travail se trouve inachevé. Cette déclaration montre le degré d'intégrité du personnel pour l'application des procédures et des contrôles. L'organisation des services de TECHNIHUB s'avère être confuse car trois responsables se situent dans un seul bureau. Un autre petit bureau s'avère être celui des gérants. L'atelier se situe plus en profondeur de l'habitat, celui-ci prend un grand espace. L'ambiance de travail chez les deux firmes s'avère être conviviale, les employés s'appellent par leurs prénoms. En outre, la communication se trouve favorisée par la promiscuité des salariés.

En résumé, PLASCOM dispose de manuels de procédure alors que TECHNIHUB n'en possède pas, les personnels de qualité appliquent les procédures visant à mener parfaitement les activités au sein des entreprises. Pour savoir si le système de contrôle interne existe réellement un diagnostic de quelques cycles s'impose, à savoir le cycle achat et le cycle vente.

## **Section 2 : Le cycle achat**

PLASCOM et TECHNIHUB achètent leurs matières premières et leurs marchandises au niveau local et à l'extérieur. Les procédures pour l'achat non seulement de matières premières mais aussi de fournitures consommables respectent les quatre étapes que voici : le déclenchement de la commande, l'acceptation de la livraison, la constatation des dettes, et le paiement des fournisseurs. Le cycle achat renferme des procédures visant à produire des informations (comptables) de qualité.

### **2-1 Le déclenchement de la commande**

L'achat de matières de PLASCOM dépend des besoins de la société et ce par rapport à un inventaire hebdomadaire. Une demande d'achat émane du service utilisateur qui la transmet au responsable de l'approvisionnement. Ce dernier établit deux bons de commande pré-numérotés signés par le DG. Le choix du fournisseur se base sur trois critères à savoir le service, la qualité et le prix.

Pour TECHNIHUB le service utilisateur établit une demande d'achat, transmise au responsable importation pour les marchandises ou les matières premières. Ensuite, ce responsable établit deux bons de commande non pré-numérotés. Le choix du fournisseur, autre que les fournisseurs habituels, se base sur la renommée de celui-ci. La signature du gérant figure sur les bons de commande pour les achats de marchandises à revendre ou pour les matières premières.

### **2-2 L'acceptation de la livraison et la constatation des dettes**

Pour PLASCOM chaque réception de matières premières fait l'objet de l'établissement d'un bon de réception pré-numéroté. Le responsable fabrication effectue le rapprochement entre bon de commande et bon de réception. Il effectue également un contrôle de qualité et de quantité. Après ces contrôles, ce même responsable expédie les doubles du bon de réception au responsable de stockage de matière première et au responsable administratif et financier. Pour la constatation des dettes les doubles des bons de commande et des bons de réception ne se trouvent pas systématiquement transmis au RAF. La tenue des comptes fournisseurs se fait par banques pour l'import et individuellement pour les fournisseurs locaux. Le responsable transit effectue le suivi des factures fournisseurs étrangers et le RAF pour les factures des fournisseurs locaux. Les factures se trouvent numérotées dès leur réception et classées en attente avant leur vérification arithmétique.

Avant la constatation des dettes la facture, le bon de réception, et le bon de commande font l'objet d'un rapprochement entre eux. Pour TECHNIHUB le responsable commercial établit des bons de réception non pré-numérotés et reçoit les bons de livraison. A la réception des marchandises, le chef d'atelier mécanique effectue les contrôles de qualité et de quantité. Après ces contrôles, les doubles des bons de commande et des bons de réception s'avèrent être transmis systématiquement au responsable administratif et comptable pour la constatation des dettes. La tenue des comptes fournisseurs se fait par logiciel SAGE mais sur une étagère s'empilent les dossiers des fournisseurs. Dans un classeur les dossiers d'AQUAMAD, dans un autre les fournisseurs A-B, dans un autre C-M, puis N-Z. Par ailleurs, les dossiers des fournisseurs comme la JIRAMA, MOOV, ou encore TELMA se trouvent être empilés dans un classeur « Services », un autre classeur pour les assurances.

### **2-3 Le paiement des fournisseurs**

Tout d'abord, les marchandises de mauvaise qualité et les livraisons incomplètes reçues par PLASCOM font l'objet de réclamation et de négociation et non de retours. La société réclame une compensation pour les marchandises futures. Ce cas de figure s'applique surtout pour les fournisseurs étrangers. Avant de régler les fournisseurs et après que le responsable de transit à la douane ait effectué la vérification des factures étrangères, le RAF porte sur la facture la mention « Bon à payer ». Et après, le paiement par chèque ou par virement bancaire s'effectue. TECHNIHUB paie toujours au comptant et non à crédit. Mais avant le paiement, le responsable administratif et comptable respectif confronte la facture numérotée avec le bon de réception et le bon de commande. Ce responsable vérifie arithmétiquement la facture qui se trouve approuvée par le gérant. Par ailleurs, la facture se révèle être classée dans un échéancier en attendant le paiement. Pour le retour de marchandises, l'établissement d'une facture d'avoir avec le bon de réception s'avère être la procédure y afférente. Concernant les livraisons incomplètes, la procédure consiste à établir un bon de livraison partiel. Si les marchandises reçues conviennent à la commande, le responsable administratif porte la mention « Bon à payer » sur la facture et le paiement s'effectue.

Cette deuxième section met en évidence le cycle achat de matières de PLASCOM et de TECHNIHUB. Ce cycle englobe la commande, la réception des matières, la constatation des dettes fournisseurs (étrangers et locaux), et le paiement des factures. La S.A. ne se contente pas de fabriquer les tuyaux en plastiques mais les vend également. De même TECHNIHUB

fabrique des installations et branchements électriques et revend des matériels électriques en provenance de ses partenaires étrangers. En conséquence, la section suivante met en exergue le cycle vente des sociétés. Ce cycle renferme des procédures allant de l'exécution de la commande jusqu'à l'encaissement des recettes.

### **Section 3 : Le cycle vente**

Le cycle vente pour les deux entreprises inclut le traitement de la commande des clients, l'établissement et l'enregistrement des factures ainsi que le suivi des encaissements et des comptes clients. PLASCOM fabrique et vend des tuyaux en plastiques et des accessoires. TECHNIHUB revend des matériels électriques venant des partenaires étrangers comme Schneider Electric, Wolf et bien d'autres encore. En plus de son statut de revendeur, TECHNIHUB construit et installe également des installations électriques à l'endroit des entrepreneurs investis dans des grands chantiers.

#### **3-1 Le traitement de la commande**

Les commandes reçues par PLASCOM se trouvent traitées dans un délai de 02 jours en moyenne et selon les disponibilités des marchandises demandées. Les commandes s'enregistrent au jour le jour, le responsable commercial et le responsable marketing réalisent une surveillance constante de leur exécution. La rupture de stocks n'arrive presque jamais du fait de l'anticipation constante des besoins en matières premières. Des camions livrent les produits finis. Avant toute exécution d'une commande donnée, le RAF s'assure de la solvabilité du client en question par le contrôle de son compte dans le logiciel SAARI SAGE. Par ailleurs, un crédit maximum se trouve alloué à un client pour une commande effectuée.

Le chef d'atelier mécanique chez TECHNIHUB traite les commandes dans un délai moyen de 15 jours pour les produits à fabriquer dans l'atelier. Et de son côté, le responsable commercial traite les commandes de marchandises dans un délai n'excédant pas les 15 jours. L'enregistrement des commandes ne se fait pas au jour le jour et non de façon chronologique. Le gérant surveille constamment l'exécution des commandes. Les marchandises commandées se retrouvent constamment en stocks pour les produits importés, sinon les produits locaux se retrouvent tout de suite expédiés dans les chantiers. L'entreprise possède des voitures utilitaires et des motos pour la livraison des marchandises. Par ailleurs, avant l'exécution d'une commande le responsable administratif s'assure de la solvabilité des clients par



vérification de son compte. Le gérant n'accorde pas de crédit maximum alloué à chaque client pour une commande donnée.

### **3-2 La facturation et l'enregistrement des factures**

La caissière de PLASCOM établit les factures dans un délai ne dépassant pas un jour. Les quantités livrées correspondent aux quantités commandées et facturées. L'enregistrement des factures par la caissière se fait par un système informatique via le logiciel SAGE comptabilité et commercial. Des rapprochements globaux entre l'enregistrement et la réalité se font chaque mois. Le responsable commercial de TECHNIHUB, pour sa part, établit les factures dans un délai de 02 jours. Avant l'enregistrement des factures, le responsable commercial s'assure que les quantités livrées correspondent à celles commandées, et à celles facturées. Cet enregistrement se fait par le biais d'un système informatique avec le logiciel DOLIBARR. Chaque mois, le responsable commercial effectue les rapprochements globaux entre l'enregistrement et la réalisation.

### **3-3 Le suivi des comptes clients et des encaissements**

Le RAF de PLASCOM assure le suivi des comptes clients et il a également accès aux opérations de trésorerie. Il approuve également les provisions pour dépréciation des comptes clients et contrôle les comptes individuels des clients. Aucun contrôle préliminaire ne s'effectue sur les recettes avant enregistrement. Les chèques et les espèces reçus font l'objet d'une remise en banque de façon fréquente.

Le principal moyen de suivi des comptes clients chez TECHNIHUB se fait par le logiciel informatique. Néanmoins, sur une étagère dans le bureau des gérants se placent côte à côte les dossiers des clients, gérés alphabétiquement comme clients A-M, clients N-Z. Le responsable administratif effectue le suivi des comptes clients, en même temps il a accès également aux opérations de trésorerie. Le gérant approuve les provisions pour dépréciation des comptes clients. Les relances s'effectuent quand les impayés s'éternisent. Aucun contrôle sur les recettes ne s'effectue. Les contrôles des comptes individuels clients se font pendant les échéances factures. Une remise en banque des chèques et des espèces s'effectue de façon systématique.

Cette troisième section met l'accent sur l'existence de procédures pour toutes les activités de vente au sein des entreprises étudiées. Ce deuxième et dernier chapitre, mettant en avant les résultats de l'enquête pour PLASCOM et pour TECHNIHUB, relate l'existence de procédures et de contrôles dans les activités desdites sociétés que ce soit pour l'achat des matières ou la vente des produits finis et des marchandises. Ce chapitre reflète des points communs mais aussi des points divergents sur les procédures et sur l'existence du système de contrôle interne entre PLASCOM et TECHNIHUB. Cette partie intitulée « RESULTATS » comporte deux chapitres relatifs aux deux hypothèses de départ. Le premier chapitre étant axé sur l'impact du couple stratégie de spécialisation-structure hiérarchique à base fonctionnelle des deux entreprises sur leur efficacité du point de vue économique et satisfaction des parties prenantes. Le deuxième chapitre, pour sa part, met en lumière l'existence du système de contrôle interne et le diagnostic du cycle achat et vente au sein de PLASCOM et de TECHNIHUB. Ayant élaboré cette partie « RESULTATS », la prochaine partie s'avère être la discussion de ces résultats en recourant à la méthode d'analyse FFOM. Puis, après les discussions viennent les recommandations pour l'amélioration des points forts constatés, et pour l'apport de solutions concernant les points sombres constatés.

# 3<sup>ème</sup> partie :

## DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Cette présente partie nommée « Discussions et Recommandations » s'avère être la partie de l'analyse, de l'argumentation et de la proposition de solutions par rapport aux résultats des enquêtes chez les deux sociétés PLASCOM et TECHNIHUB. Deux chapitres composent cette partie ; les discussions en premier lieu et les recommandations en second lieu. Le premier chapitre met en avant la méthode d'analyse des données qualitatives FFOM ou Forces, Faiblesses, Opportunités, et Menaces. Pour sa part, le deuxième chapitre propose des solutions pour résoudre les faiblesses et les menaces, des recommandations pour améliorer et maintenir les forces ainsi que les opportunités. Par ailleurs, dans le chapitre « Les discussions » figurent des sections relatives aux FFOM de chaque hypothèse.

## **Chapitre I : LES DISCUSSIONS**

Le présent chapitre met en avant la méthode d'analyse FFOM et ce, par rapport aux théories ou encore aux normes établies par les auteurs et autres chercheurs. Trois sections composent ce chapitre, une première section sur les forces concernant à la fois le couple stratégie-structure et le système de contrôle interne des deux entreprises étudiées, une deuxième section sur les faiblesses, toujours par rapport aux hypothèses, et une dernière section sur les opportunités et menaces affectant le fonctionnement des sociétés sciemment étudiées. La première section met en avant les forces de PLASCOM et de TECHNIHUB par rapport au couple stratégie-structure et par rapport au système de contrôle interne mis en place.

### **Section 1 : Les forces**

Les forces s'avèrent être les points sur lesquels l'entreprise peut s'appuyer pour améliorer son fonctionnement et pour prendre des décisions stratégiques. Pour les deux entreprises étudiées le couple stratégie-structure présente des points positifs qui méritent d'être présentés dans la sous-section suivante.

#### **1-1 Les forces du couple stratégie-structure**

PLASCOM adopte une stratégie de spécialisation combinée à une structure hiérarchique par fonction. Pour sa part, TECHNIHUB adopte également une stratégie de spécialisation combinée à une structure hiérarchico-fonctionnelle à base fonctionnelle. D'après les théories avancées par des chercheurs si l'entreprise adopte une stratégie de spécialisation sur un DAS, celle-ci se doit également d'adopter une structure hiérarchique à base fonctionnelle pour concentrer tous ses efforts sur ce DAS en question. Autrement dit la structure de l'entreprise doit être élaborée en tenant compte de la stratégie de spécialisation qui requiert que les employés soient des spécialistes dans leurs fonctions respectives.

##### **1-1-1 La concentration des efforts sur un seul DAS**

Pour le cas de PLASCOM, l'entreprise choisit comme DAS le domaine des tuyaux en plastiques. Pour cela, elle fait le choix de la production et de la vente de ces tuyaux. Leur production requiert la maîtrise d'une technologie spécifique. L'entreprise applique également une diversification marketing car elle vend également des produits connexes. Par ailleurs,

deux spécialistes assurent la mise en place de cette stratégie, le directeur technique et le directeur commercial.

De même pour TECHNIHUB, la stratégie de spécialisation en matériels électriques se trouve être combinée à une structure hiérarchico-fonctionnelle à base fonctionnelle. La société revend des marchandises venant des partenaires étrangers et construit des installations et matériels électriques. Pour l'application de la stratégie de spécialisation, les responsables s'avèrent tous être des spécialistes dans leurs domaines de spécialisation en commençant par le chef d'atelier mécanique, chargé de superviser les 10 techniciens et l'électronicien pour la construction d'armoires électriques, pour la conception et l'installation de branchements électriques.

Comme PLASCOM avec son laboratoire de recherche, TECHNIHUB avec son bureau d'études met en place la fonction recherche et développement pour pouvoir étudier et avancer d'autres produits susceptibles de satisfaire les autres demandes de la clientèle. Ce laboratoire tout comme ce bureau d'études accentue la diversification marketing du fait de la recherche permanente d'autres produits pouvant toucher d'autres segments de clientèle, sans toutefois passer outre la technologie productive maîtrisée par la société.

Une des forces de PLASCOM et de TECHNIHUB réside dans l'adéquation de la stratégie de spécialisation à la structure hiérarchique à base fonctionnelle des entreprises. Le couple stratégie-structure influence favorablement l'efficacité des entreprises car PLASCOM et TECHNIHUB atteignent leurs objectifs respectifs. Mais d'autres forces existent également.

### **1-1-2 Un marketing mix pertinent**

Le marketing mix met en exergue les décisions stratégiques prises par les hautes instances dirigeantes d'une entreprise. Pour PLASCOM et TECHNIHUB, le marketing mix s'avère être un élément essentiel dans la mise en place de la stratégie de spécialisation. Pour la variable « Produit » l'essentiel étant déjà élaboré dans la sous section précédente, mais l'important réside dans le fait que les deux entreprises se spécialisent dans un DAS composé de plusieurs genres de produits destinés à des marchés différents. Par conséquent, la politique de fixation de prix suit cette diversification marketing, donc les prix des produits varient selon le type. Néanmoins, PLASCOM aligne ses prix sur ceux des concurrents, ce qui s'avère être un avantage car la société est le leader dans son secteur d'activité. Pour TECHNIHUB les prix

s'avèrent être au dessous de ceux des concurrents. L'entreprise applique une politique d'écémage qui s'avère être efficace car pour sa première année d'exercice TECHNIHUB affiche déjà un bon niveau de chiffre d'affaires<sup>9</sup>. Pour distribuer leurs produits, les deux protagonistes appliquent une stratégie de Business to Business. Cette stratégie a comme principal avantage la fidélité des clients. Cette fidélité se trouve être entretenue par le traitement individualisé des clients. L'essentiel pour ces deux entreprises réside dans le fait qu'elles maîtrisent leurs réseaux de distribution respectifs et que le canal de distribution peut être un avantage concurrentiel important.

Pour la variable « Communication », considérée comme un élément très essentiel du marketing mix, PLASCOM plus que TECHNIHUB applique une stratégie de communication bien élaborée. Le mailing et les visites clients s'avèrent être les moyens de communication les plus utilisés à part la communication via la presse et les foires. TECHNIHUB, pour sa part, ne possède pas en son sein d'une fonction marketing. Néanmoins, l'entreprise compte sur la bouche à oreille pour pouvoir faire connaître l'entreprise et ses activités. Les produits haut de gamme ne nécessitent pas une communication très élaborée mais la BAO suffit.

Le marketing mix représente une décision stratégique importante pour pouvoir appliquer la stratégie de spécialisation. Par ailleurs, cette action stratégique se doit d'être concrétisée par des responsables compétents et spécialistes pour que l'atteinte des objectifs soit.

### **1-1-3 Le pouvoir de prise de décision**

En effet, « *Choisir une configuration structurelle, c'est choisir une certaine carte des pouvoirs* <sup>10</sup> ». D'après cette affirmation, chaque cadre possède un pouvoir de décision relatif à sa fonction. Néanmoins, le DG se doit de bien coordonner les activités et d'encadrer les pouvoirs pour que l'intérêt de l'entreprise passe avant toute chose, pour que la stratégie de spécialisation prime sur la stratégie de chacun dans la quête davantage de pouvoir.

La stratégie de spécialisation sur un DAS associée à la structure hiérarchique à base fonctionnelle constitue un des leviers de l'efficacité de PLASCOM et de TECHNIHUB.

---

<sup>9</sup> Voir « Le compte de résultat par nature » Partie : Résultats Section 3 Sous section : Les objectifs et les indicateurs de l'efficacité p. 39

<sup>10</sup> « Structure et Stratégie » de G Dejean p.2 <https://www.google.mg/structure+stratégie+G+Dejean>

Néanmoins, ce couple stratégie-structure ne constitue pas le seul levier de la performance des deux entreprises, encore faut-il que des procédures et une organisation des activités se mettent en place pour les piloter vers l'atteinte des objectifs.

## **1-2 Les forces rattachées au système de contrôle interne**

Le contrôle interne se définit comme *un dispositif à base d'organisation et de procédures destiné à la protection et à la sauvegarde du patrimoine, à l'obtention d'informations de qualité, à l'application des instructions de la direction et à l'amélioration de la performance de l'entité*<sup>11</sup>. Un bon système de contrôle interne s'avère être une force pour l'entreprise afin de l'aider à atteindre les objectifs de sa stratégie de croissance.

### **1-2-1 L'existence de procédures et d'organisation des activités**

PLASCOM bénéficie des services de l'Audit interne de sa maison mère MADECASSE. La société établit des manuels de procédures écrits et bien conservés. D'après ces constatations, PLASCOM concrétise ses procédures et l'organisation de ses activités. PLASCOM s'appuie sur son système de contrôle interne pour avoir des informations comptables de qualité et pour pouvoir sauvegarder ses patrimoines. Néanmoins, l'inexistence d'un auditeur interne au sein d'une société et de manuels de procédure ne signifient pas que les procédures régissant l'activité de celle-ci n'existent pas. Les employés de TECHNIHUB se trouvent être en mesure d'effectuer leurs fonctions sans recourir aux manuels de procédures. En effet, l'organisation générale des deux sociétés implique la présence d'une structure représentée par un organigramme, la fixation des objectifs, des responsabilités et l'attribution des moyens à mettre en œuvre.

### **1-2-2 Un personnel compétent et intègre**

Chez PLASCOM des procédures existent pour le recrutement des employés. Ces procédures visent principalement à offrir à l'entreprise des salariés de qualité, spécialistes et compétents dans leurs fonctions. Ce point s'avère important car l'application des procédures et l'exécution des contrôles incombent au personnel avant tout. En effet, *le contrôle interne concerne tous les membres de l'entreprise*<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Cours de contrôle interne 4<sup>ème</sup> année Chapitre : Généralité Partie Le contrôle interne et les organes de contrôles dans l'entreprise Année universitaire : 2012-2013

<sup>12</sup> Cours de Contrôle Interne Chapitre : Généralité Partie : Les champs d'application du contrôle interne Année universitaire : 2012-2013

### **1-2-3 Les points positifs du cycle achat et du cycle vente**

Effectivement, ces sociétés achètent des matières premières et commercialise les produits finis sur le marché. Ces cycles englobent des procédures normalisées dont l'objectif réside dans la production d'informations de qualité tout en recherchant une optimisation du profit.

#### **a) Les points forts du cycle achat**

Pour le déclenchement de la commande l'établissement d'une demande d'achat conformément aux besoins évite d'augmenter les charges d'exploitation pour des matières superflues. La pré-numérotation des bons de commandes amoindrit les risques d'erreurs de numérotation et de comptabilisation. Celle-ci évite également la possibilité de redondance dans l'enregistrement comptable. Les bons de commande signés par le DG permettent de voir une séparation entre la fonction de décision de la passation de commande, et la fonction de détention des bons de commande. Cela évite l'abus de pouvoir du responsable d'approvisionnement concernant l'achat. Cette séparation de fonction évite bien évidemment les fraudes pouvant diminuer le patrimoine de l'entreprise.

Pour l'acceptation de la livraison, les contrôles de qualité s'imposent pour la sauvegarde du patrimoine et pour assurer la bonne qualité des produits finis (après transformation). Les contrôles de quantité s'avèrent être incontournables pour ne pas surestimer ou sous évaluer les charges. Contrairement à ce qui se fait chez PLASCOM, le responsable commercial de TECHNIHUB expédie systématiquement les doubles des bons de commande et des bons de réception au responsable administratif et comptable pour la constatation des dettes. Ce constat minimise le risque de non-comptabilisation des dettes.

Avant le règlement des fournisseurs, les responsables numérotent les factures reçues. Cela évite les doubles enregistrements ou la non-comptabilisation. Ensuite ils vérifient arithmétiquement la facture. Avant le règlement de la facture, les directeurs respectifs approuvent celle-ci. Cela reflète la séparation de la fonction de décision du DG et de la fonction d'enregistrement du RAF. Cette séparation a pour but essentiel que le DG soit au courant des achats effectués et pour éviter les fraudes. La mention « Bon à payer » a son importance pour savoir que la facture s'avère approuvée par le DG et que le paiement se révèle être autorisé.



## **b) Les points positifs du cycle vente**

Pour le traitement de la commande, les surveillances de l'exécution des commandes assurent la qualité des produits finis ainsi que leurs livraisons à temps. Par ailleurs, le contrôle de la solvabilité des clients avant l'exécution de leurs commandes s'avère être important pour éviter les impayés pouvant altérer le résultat comptable des deux sociétés. Un autre point positif pour PLASCOM réside dans le fait que le DG accorde un crédit maximum pour tous les clients. Cela minimise les risques d'impayés et optimise les besoins en fonds de roulement de la société.

L'informatisation de l'enregistrement de la facture évite les erreurs humaines et constitue un gain de temps non négligeable. Le contrôle mensuel se fait en rapprochant le total des recettes au total des sommes facturées. Sur ce point, le principe comptable de prudence entre en jeu. Ce principe avance que *les actifs et les produits ne doivent pas être surévalués, et les passifs et les charges ne doivent pas être sous-évalués*<sup>13</sup>.

Cette section met en exergue les points positifs par rapport au couple stratégie de spécialisation-structure hiérarchique à base fonctionnelle et par rapport au système de contrôle interne dans les deux entreprises étudiées. La stratégie de spécialisation nécessite l'adoption d'une structure à base fonctionnelle pour concentrer tous les efforts sur un DAS. En effet, pour ces deux sociétés industrielles et commerciales le cycle du DAS requiert la maîtrise des fonctions de base comme l'approvisionnement, la fabrication, et en bout de chaîne la vente. Côté contrôle interne, la séparation de fonctions, l'utilisation de pièces pré-numérotées, le rapprochement entre ces pièces, les contrôles a posteriori et pendant l'action semblent en être les maillons forts. Néanmoins, des faiblesses apparaissent également, que ce soit par rapport au couple stratégie-structure ou par rapport au contrôle interne.

## **Section 2 : Les faiblesses**

PLASCOM et TECHNIHUB présentent une adéquation à la norme de leurs stratégies associées à leurs structures. Néanmoins, ce couple présente des manquements pouvant affecter l'efficacité de ces sociétés.

---

<sup>13</sup> Plan Comptable Général 2005 du ministère de l'économie, des finances et du budget du gouvernement malagasy Section 3 : Les principes comptables fondamentaux p.15

## **2-1 Les faiblesses constatées au niveau du couple stratégie-structure**

Les faiblesses signifient les points négatifs affectant le bon fonctionnement des activités d'une entreprise. Ces faiblesses méritent d'être soulignées pour offrir des solutions.

### **2-1-1 Un problème de commandement**

En effet, la situation de l'unité de commandement peut être affectée par l'existence de deux gérants chez TECHNIHUB. Par ailleurs, ces gérants français font la navette entre la France et Madagascar tout à tour. En conséquence, si les informations ne passent pas entre ces deux gérants, celui qui décide en l'absence de l'autre peut donner des ordres contraires à ceux donnés par l'autre gérant. Ce fait peut mettre à mal l'efficacité de TECHNIHUB.

En conséquence, des ordres contradictoires peuvent émaner des deux responsables, ce qui impacterait négativement sur la marche des activités et donc sur l'efficacité de la société.

### **2-1-2 Un manquement au niveau matériel et structurel**

Pour PLASCOM la saturation des livraisons vient surtout du manque de camions livreurs. En effet, les quatre camions s'avèrent insuffisants dans la perspective de nombreuses livraisons pendant une période donnée. Cette saturation provoque le retard dans les livraisons, ce qui affecte négativement l'image de l'entreprise. Ce fait peut être également causé par une mauvaise coordination dans l'affectation des chauffeurs pendant les livraisons.

### **2-1-3 Un problème au niveau de l'éventail de subordination**

Les deux gérants de TECHNIHUB possèdent comme subordonnés six cadres supérieurs spécialistes. Or la théorie veut que l'éventail de subordination ne dépasse pas les cinq subordonnés pour permettre une bonne coordination et une surveillance optimale de leurs activités. Cette situation de TECHNIHUB peut affecter la coordination des activités car les gérants pourraient être débordés et ne plus suivre les activités de leurs subordonnés. Cette situation peut bien évidemment affecter l'efficacité de la société.

A part ces faiblesses constatées au niveau du couple stratégie-structure, des points faibles sont également constatés au niveau du système de contrôle interne des deux sociétés étudiées.

## **2-2 Les faiblesses au niveau du contrôle interne**

L'inexistence du service Audit interne chez TECHNIHUB s'avère être un point négatif dans l'appréciation du contrôle interne. En conséquence, aucun diagnostic périodique des procédures pour les améliorer ne s'effectue. Ce qui peut être un obstacle pour la perspective d'agrandissement de l'entreprise. Aussi, le fait que TECHNIHUB n'élabore pas de manuels de procédure pour ses activités peut s'avérer être un point faible dans la perspective du long terme. Un autre point faible au sein des deux entreprises réside dans l'absence de l'élaboration d'un DCD pour bien retracer les circuits des documents internes. Chez TECHNIHUB, l'absence de procédures bien étudiées concernant le recrutement pose le problème de la compétence des salariés à recruter dans un avenir proche ou lointain. Pour l'instant, cette situation n'affecte pas l'efficacité de TECHNIHUB car les employés s'avèrent tous être des spécialistes forts de plusieurs années d'expérience. En outre, des points faibles figurent également dans le cycle achat et vente.

### **2-2-1 Les faiblesses du cycle achat**

Pour le déclenchement de la commande, une faiblesse réside dans l'emploi de bons de commande non pré-numérotés pour TECHNIHUB. Cette situation présente un risque de non comptabilisation et d'erreur de numérotation. Toujours côté TECHNIHUB, le critère de choix du fournisseur (la renommée) ne semble pas être le meilleur critère, car des fournisseurs moins renommés mais proposant des matières premières de qualité à moindre coût existent probablement. Pour la constatation des dettes chez PLASCOM, le fait de ne pas transmettre systématiquement les doubles des bons de commande et des bons de réception au RAF augmente le risque d'omissions dans l'enregistrement des dettes. Cela occulte également des charges d'exploitation et pourrait causer des problèmes de comptabilité ultérieurement.

Pour le paiement des dettes, TECHNIHUB paie toujours au comptant. Cette situation peut poser un problème au niveau du BFR à l'avenir car l'entreprise consent quelques jours de crédit à ses clients. Or, la situation normale veut que le crédit fournisseur soit élevé par rapport au crédit client en nombre de jours. Aucun des deux entreprises ne tamponne la mention « Duplicata, ne pas enregistrer » sur les doubles des factures. Cette situation pourrait provoquer un double enregistrement, ce qui surévalue les charges d'exploitation.

## **2-2-2 Les faiblesses du cycle vente**

Tout d'abord, le fait que des clients de PLASCOM se plaignent de quelques produits de mauvaise qualité peut provenir soit du choix du fournisseur pour les matières défectueuses, soit du processus de fabrication et de sa surveillance, ou encore du dysfonctionnement des machines de fabrication des tuyaux en plastiques. Quoi qu'il en soit cette situation porte atteinte à l'image de marque des produits.

L'enregistrement non chronologique des commandes chez TECHNIHUB maximise les risques de non exécution de commande. Un cumul de fonctions entre l'établissement de la facture et son enregistrement saute aux yeux chez les deux sociétés. Ces fonctions ne doivent pas être cumulées d'après le principe d'organisation du contrôle interne. Encore chez les deux entreprises, le RAF cumule la fonction de détention de la trésorerie et la fonction de contrôle des comptes clients. Cette situation peut affecter négativement la sauvegarde du patrimoine et la production d'information comptable, et par ricochet l'efficacité des entreprises. En outre, le fait qu'aucun contrôle sur les recettes ne s'effectue maximise le risque d'erreurs d'enregistrement comptable qui peut fausser également le résultat comptable.

Cette section met en lumière les points faibles représentés par le couple stratégie-structure au niveau du commandement, au niveau structurel, et au niveau de l'éventail de subordination trop large ; mais aussi les points négatifs du système de contrôle interne comme le cumul de fonctions, l'inexistence de manuels de procédures, l'utilisation de pièces comptables non pré-numérotées, et l'absence de rapprochements globaux. Par ailleurs, l'environnement de l'entreprise représente également des opportunités, mais aussi des menaces pour celle-ci.

## **Section 3 : Les opportunités et les menaces**

L'environnement PESTEL de TECHNIHUB et de PLASCOM peut offrir des occasions à prendre pour celles-ci dans la perspective d'une compétitivité croissante. La première sous section relate les opportunités et la seconde les menaces.

### **3-1 Les opportunités**

Les opportunités s'avèrent être les choses positives pour l'entreprise, offertes par les éléments environnants. Ces opportunités émanent de l'environnement de proximité et de l'environnement global de l'entreprise.

### **3-1-1 Un environnement de proximité de qualité**

L'environnement de PLASCOM offre une situation propice à son épanouissement car l'entreprise s'avère être le leader dans son domaine d'activité. En effet, la stratégie émane de l'analyse de l'environnement de proximité de l'entreprise. Cet environnement de proximité se compose des clients, des fournisseurs, des institutions financières, de l'Etat ; autrement dit de tous les acteurs économiques travaillant avec PLASCOM. Ces acteurs renouvellent sans cesse leur confiance envers PLASCOM, ce qui incite l'entreprise à toujours rechercher la qualité dans ses produits. Cette situation conforte PLASCOM dans sa situation de leader.

### **3-1-2 La possibilité de relance économique du pays**

En effet, la relance économique peut relancer la demande au niveau intérieur, qui a été depuis longtemps annihilée par un pouvoir d'achat inexistant. La relance économique profite aux entreprises car l'augmentation de la demande influe positivement sur leur chiffre d'affaires. Pour la jeune société TECHNIHUB, cette relance économique s'avère être une occasion profitable pour acquérir plus de PDM et pour réaliser une restructuration afin d'être compétitive sur le long terme.

## **3-2 Les menaces**

Les mauvaises situations que l'environnement offre aux sociétés menacent ces entités étudiées. Celles-ci affectent le fonctionnement de ces sociétés.

### **3-2-1 L'environnement politique instable**

En effet, l'Etat représente un élément de l'environnement de proximité des sociétés. Ces dernières se trouvent être implantées dans un pays où la guéguerre entre les politiciens provoque l'arrêt des investissements étrangers et locaux. Cette situation rend à néant la croissance économique, or celle-ci s'avère être un des leviers les plus puissants de la relance économique, avec la consommation.

### **3-2-2 La possibilité de compression du personnel**

En effet, les entreprises ont tendance à réduire leur personnel dans une période de crise économique car elles en rentrent plus dans leurs frais. Effectivement, PLASCOM et TECHNIHUB ne réduisent pas leur personnel pour l'instant, mais si la crise persiste ces

sociétés peuvent être amenées à licencier et donc à restructurer. Cette restructuration pourrait avoir un impact non négligeable dans l'atteinte des objectifs de la stratégie de spécialisation. En outre, le fait d'avoir juste assez de personnel pour le bon fonctionnement des entreprises affecte négativement le système de contrôle interne, car cela favorise les cumuls de fonction pouvant être des sources de fraudes ou d'erreurs. Cette situation amoindrit l'efficacité de l'entreprise.

### **3-2-3 Le risque sur la fiscalité**

Effectivement, l'Etat emploie des grands moyens pour les recouvrements fiscaux. En conséquence, l'Etat accentue la pression sur les acteurs économiques locaux, entre autres sur les sociétés. Cette situation peut bouleverser le quotidien du personnel des deux sociétés dans la mesure où les procédures pour l'acquittement des impôts se trouvent bafouées.

En effet, pendant ces années de crise politique et économique les autorités ont accentué les contrôles fiscaux pour améliorer le taux de pression fiscale. Cette situation provoque un quasi paranoïa des responsables des sociétés. Bien évidemment, ce constat détériore l'ambiance de travail dans les entreprises ; et donc cela affecte la productivité des employés.

### **✓ La validation des hypothèses**

Les deux hypothèses de départ à savoir « L'efficacité d'une organisation dépend étroitement du couple stratégie-structure » et « Les comportements stratégiques amenant l'efficacité organisationnelle dépendent du système de contrôle interne » se révèlent être validées d'après les discussions menées dans ce chapitre premier. Les points positifs de chaque hypothèse confortent la validation de celle-ci, malgré les points sombres relevés. L'étude qualitative menée auprès des six entreprises visitées montre la véracité des hypothèses fixées au préalable. Cette troisième section relate les opportunités concernant l'existence d'un environnement de proximité de qualité, et la perspective d'une relance économique pouvant améliorer leurs situations. Mais l'environnement politique instable, la possibilité de compression du personnel et la mesure fiscale menacent l'efficacité de PLASCOM et de TECHNIHUB. Ce premier chapitre étant l'apanage de l'analyse FFOM, le second chapitre apporte les recommandations nécessaires pour que l'efficacité des deux sociétés soit davantage meilleure.

## **Chapitre II : Les recommandations**

Les forces et les opportunités constatées dans le chapitre premier nécessitent des mesures pour accompagner l'efficacité de PLASCOM et de TECHNIHUB dans le long terme. En revanche, les faiblesses et les menaces requièrent des mesures d'atténuation pour les corriger afin que l'efficacité des deux entreprises ne soit pas réduite.

### **Section 1 : Les mesures d'accompagnement**

PLASCOM et TECHNIHUB adoptent chacun une stratégie de spécialisation associée à une structure à base fonctionnelle. L'adéquation de cette stratégie à la structure de chaque entreprise impacte favorablement l'efficacité de celles-ci. Les points forts constatés doivent être entretenus.

#### **1-1 Les recommandations au niveau du couple stratégie-structure**

Les deux entités étudiées doivent apporter des améliorations au niveau des forces constatées. Ces dernières s'avèrent être les éléments sur lesquels vont se tourner les responsables pour les décisions stratégiques.

##### **1-1-1 Une accentuation de la diversification marketing**

Pour rappel, les deux sociétés adoptent une stratégie de spécialisation. Cette stratégie nécessite la concentration de tous les efforts sur un seul DAS. Elle requiert également la maîtrise d'une technologie productive propre à ce DAS. Chaque DAS se compose de plusieurs couples produit/marché ayant les mêmes facteurs clés de réussite. Cette diversification marketing représente une force importante pour les deux protagonistes. En conséquence, PLASCOM et TECHNIHUB doivent se diversifier davantage pour toucher d'autres segments de clientèle et pour mieux exploiter le savoir-faire sur le DAS. Pour ce faire, ces sociétés doivent créer d'autres postes de travail spécialisés dans les nouveaux produits à lancer. Effectivement cette recommandation nécessite un investissement non négligeable, mais cela pourrait être bénéfique sur le moyen et le long terme.

##### **1-1-2 Les recommandations sur le marketing mix**

Le marketing mix fait partie des comportements stratégiques et fait l'objet d'études de marché approfondies. Pour cette raison, les forces constatées méritent d'être conservées et d'être améliorées au fur et à mesure que les deux sociétés acquièrent de l'expérience sur leur

secteur d'activité respectif. Néanmoins, PLASCOM devrait fixer les prix de ses tuyaux en plastiques au dessus des prix de ses concurrents du fait de son positionnement sur le marché. En étant leader, PLASCOM s'avère être le faiseur de prix. La société peut pratiquer une politique de prix revus à la hausse pour augmenter son chiffre d'affaires, et donc pour accentuer son efficacité économique dans le long terme. A court terme, la BAO suffit à faire connaître les produits de TECHNIHUB. En revanche, à moyen et à long terme l'entreprise devrait embaucher un responsable marketing dans le but de mettre en place les politiques de communication et d'études de marché nécessaires car la concurrence s'avère être rude sur son secteur d'activité. Au niveau de la distribution les deux firmes devraient renforcer leur stratégie de B to B à moyen terme, et pourquoi pas choisir un canal de distribution touchant le grand public à long terme. Par ailleurs, cela requiert une revue des comportements stratégiques que seuls les cadres supérieurs de chaque société se trouvent être en mesure d'effectuer. Bien évidemment, ces mesures visent à augmenter l'efficacité des deux entreprises.

### **1-1-3 Un pouvoir de prise de décision bien réparti**

Les prises de décision collégiales méritent d'être appliquées sur le court et sur le moyen terme. Tous les cadres devraient participer activement dans le choix des actions stratégiques à mettre en œuvre et ne devraient pas être de simples exécutants. Par ailleurs, le DG de chaque société devrait répartir de façon équitable et sur le long terme la carte des pouvoirs pour éviter les frustrations des employés s'estimant lésés dans le pouvoir de décider. Néanmoins, le DG se doit de mettre en place des barrières pour que les cadres ne puissent aller au-delà des prises de risques raisonnables. Donner plus de pouvoir et de responsabilités à un cadre revient à satisfaire son besoin d'accomplissement. En conséquence, cet employé se sent en confiance et devrait être productif sur le long terme.

Les recommandations au niveau des forces du couple stratégie-structure améliorent le fonctionnement des entreprises étudiées. Néanmoins, les points forts au niveau de leur système de contrôle interne méritent également des mesures d'accompagnement.

## **1-2 Les mesures d'accompagnement pour les forces du contrôle interne**

PLASCOM bénéficie des services de l'Audit Interne de sa maison mère. Cela assure l'existence d'un contrôle interne au sein de l'entreprise. Néanmoins, dans la perspective du moyen et du long terme le DG devrait mettre en place un département d'Audit Interne au sein



de l'entité même pour que le contrôle interne soit un véritable outil de pilotage performant. A court terme le moyen informatique en place chez PLASCOM suffit pour les autocontrôles. Néanmoins, sur le long terme le perfectionnement du système informatique au sein de l'entreprise figure comme une des améliorations à apporter afin d'optimiser les contrôles.

### **1-2-1 La révision des procédures de recrutement**

Chez PLASCOM et à court terme, les procédures de recrutement mises en place contribuent à l'acquisition de personnel de qualité. Mais ces procédures méritent des révisions sur le long terme car le processus de recrutement évolue également avec le temps. L'intégration de l'éthique dans les politiques générales mérite d'être renforcée et d'être insufflée aux nouveaux employés. En effet, la compétence et l'intégrité du personnel vont de pair avec un contrôle interne efficace.

### **1-2-2 Les mesures d'accompagnement au niveau du cycle achat et vente**

Au niveau des procédures d'achat de matières et de vente de produits finis PLASCOM et TECHNIHUB devraient apporter des améliorations pour optimiser leur efficacité. L'approvisionnement et la commercialisation s'avèrent être des fonctions essentielles pour une société industrielle et commerciale.

#### **a) Les mesures pour le cycle achat**

Pour PLASCOM inscrire dans le long terme le recours aux inventaires hebdomadaires permet une meilleure estimation des besoins en matières premières pour optimiser les charges consommées. L'entreprise devrait sur le court et le moyen terme revoir ses critères de choix des fournisseurs pour éviter les produits de mauvaise qualité causés par des matières premières défectueuses. Les responsables des deux entreprises devraient inscrire dans le long terme les contrôles à l'endroit des marchandises reçues pour améliorer davantage les produits finis et pour produire une information comptable fiable et utile. Pour TECHNIHUB, inscrire dans les procédures l'expédition des doubles des bons de commandes et des bons de réception pour la constatation des dettes s'avère être une force car ces procédures s'inscrivent généralement dans le moyen terme. Mais à long terme, ces procédures pourraient subir des changements induits par la tendance d'un environnement évolutif. La mention « Duplicata, ne pas enregistrer » devrait être tamponnée sur les doubles des factures pour éviter les doubles enregistrements.

L'essentiel pour le cycle achat réside dans le maintien de la séparation de la fonction de décision, de détention, d'enregistrement et de contrôle pour éviter les erreurs et les fraudes. Cette séparation s'inscrit dans une perspective du long terme.

### **b) Les mesures pour le cycle vente**

Le renforcement des surveillances de l'exécution des commandes s'avère être utile pour une efficacité permanente des deux entreprises. Pour le moyen terme le contrôle de la solvabilité des clients avant toute commande devrait s'inscrire dans les habitudes afin d'éviter les impayés. L'informatisation de l'enregistrement des factures devrait subir des améliorations par des révisions constantes du logiciel. Le maintien des contrôles et de la séparation de fonctions pour le cycle vente devraient s'inscrire sur le moyen et le long terme.

L'essentiel dans cette première section réside dans le maintien et dans l'amélioration de tous les points forts constatés dans les discussions entre autres la séparation de fonctions et le recours aux divers contrôles a posteriori. Par ailleurs, certaines de ces forces méritent d'être accompagnées sur le court, sur le moyen, et sur le long terme. En outre, des solutions devraient également être apportées aux faiblesses constatées.

## **Section 2 : Les solutions**

Des mesures d'atténuation devraient être apportées aux points faibles pour que l'efficacité de PLASCOM et de TECHNIHUB ne soit pas trop lésée. A chaque faiblesse se rattache une solution.

### **2-1 Les solutions aux faiblesses du couple stratégie-structure**

Le problème de commandement, le manque de matériels, l'éventail de subordination trop large s'avèrent être les points sombres relevés au niveau de ce couple. Des mesures d'atténuation s'inscrivent dans cette sous section.

#### **2-1-1 L'unité de commandement**

Les deux gérants de TECHNIHUB devraient se concerter pour décider de la nomination d'un seul gérant pour éviter les disparités décisionnelles. Par ailleurs, le responsable du bureau d'études de TECHNIHUB devrait être considéré comme un chef fonctionnel qui donne des conseils au chef d'atelier mécanique, et donc la nécessité de revoir

sa position au niveau de l'organigramme s'impose. Tout cela se fait dans le but de respecter l'unité de commandement et l'unité de spécialisation.

### **2-1-2 L'achat de nouveaux matériels de transport**

Essentiellement pour PLASCOM, l'achat de camions supplémentaires pour pallier la saturation des livraisons semble la solution adéquate. Cela nécessite l'embauche de chauffeurs supplémentaires. Cette solution semble être ancrée dans le court et le moyen terme. Revoir la coordination dans l'affectation des chauffeurs pendant les livraisons semble également être une autre solution.

### **2-1-3 La mise en norme de l'éventail de subordination**

Essentiellement pour TECHNIHUB, l'éventail de subordination des gérants s'avère être trop large. La solution réside dans la création de départements pour l'approvisionnement, pour la fabrication, et pour la vente. Cette situation permet aux gérants la délégation de la coordination aux chefs de départements. Dans ce cas, les gérants ont comme subordonnés trois chefs et la coordination de leurs activités s'avère être plus facile. Cela se répercute sur l'efficacité à long terme de la société.

A part les solutions apportées au niveau du couple stratégie-structure, les points sombres du contrôle interne méritent également leur lot de mesures d'atténuation.

## **2-2 Les solutions au niveau du contrôle interne**

TECHNIHUB se doit d'être dotée d'un service d'Audit Interne pour assurer la mise en place et l'examen constant du contrôle interne. Les responsables de cette société devraient consentir l'établissement des manuels de procédures pour assurer la pérennité des procédures. L'établissement de manuels de procédure évite en effet la multiplicité des interprétations pour la réalisation d'une activité donnée. Tout cela s'inscrit dans le long terme pour accroître la compétitivité de TECHNIHUB.

### **2-2-1 Les solutions au niveau du cycle achat**

Le responsable commercial de TECHNIHUB devraient établir des bons de commande pré-numérotés pour éviter les effets néfastes de la non pré-numérotation sur la comptabilité et donc sur la qualité de l'information comptable. Toujours du côté de TECHNIHUB, les responsables devraient revoir leur critère de choix des fournisseurs en

privilégiant le bon rapport qualité/prix plutôt que la renommée des fournisseurs. Du côté de PLASCOM, l'envoi systématique des doubles des bons de commande et des bons de réception au RAF devrait être inscrit dans les procédures car cela évite les omissions de comptabilisation des dettes. Toutes ces solutions s'inscrivent dans le moyen et dans le long terme afin d'assurer une efficacité à toute épreuve aux deux firmes.

### **2-2-2 Les solutions apportées au niveau du cycle vente**

Le responsable fabrication labo de PLASCOM devrait accentuer ses surveillances auprès de l'équipe de production pour éviter les produits de mauvaise qualité. Mais également le responsable de la maintenance avec l'assistance du responsable fabrication devrait revoir le procédé de fabrication des machines productives. S'assurer que les machines fonctionnent bien et que la production se passe comme prévue améliorent la qualité des produits offerts. Du côté de TECHNIHUB, le responsable commercial devrait enregistrer de façon chronologique et quotidiennement les commandes passées par les clients. En plus, la fonction d'établissement de la facture devrait être effectuée par un responsable autre que celui responsable de l'enregistrement des factures afin d'éviter les erreurs pouvant affecter la qualité de l'information comptable. En outre, la fonction de détention de la trésorerie devrait être affectée à une personne autre que celle assurant le contrôle des comptes clients. Par ailleurs, les contrôles des recettes doivent figurer dans les procédures de vente pour éviter les erreurs de comptabilisation pouvant affecter l'information comptable.

Cette deuxième section met en avant les solutions apportées au niveau du contrôle interne. Ainsi, la création de service d'Audit Interne, l'établissement de manuels de procédures écrits et consultables, l'emploi de pièces comptables pré-numérotées, la séparation de fonctions, le recours aux contrôles a posteriori pour chaque cycle figurent parmi bon nombre de solutions possibles. En outre, les opportunités et les menaces méritent également leur lot de recommandations.

## **Section 3 : Les recommandations au niveau des opportunités et des menaces**

L'environnement de l'entreprise présente des opportunités ainsi que des menaces qui méritent des mesures d'accompagnement et des mesures d'atténuation. PLASCOM et TECHNIHUB devraient effectuer quelques changements pour que l'efficacité soit au rendez-vous.

### **3-1 Les recommandations rattachées aux opportunités**

Le plan d'action des deux entreprises suit la logique du court, du moyen et du long terme. Chaque action proposée vise l'amélioration de la situation des entreprises.

#### **3-1-1 Le renforcement des liens avec l'environnement de proximité**

Vu que PLASCOM se trouve être le leader dans le domaine des tuyaux en plastiques, l'environnement de proximité de la société offre donc les éléments nécessaires à son développement. La société devrait en conséquence à moyen terme consolider les relations multilatérales qui la lient avec ses clients, avec ses fournisseurs, avec sa banque, et avec l'Etat. Néanmoins, à long terme PLASCOM ne doit pas se contenter de maintenir les relations existantes, elle devrait également se mettre en quête des partenaires économiques pouvant lui proposer une meilleure offre.

#### **3-1-2 L'occasion de la relance économique**

La relance économique nécessite de la part des deux sociétés beaucoup d'investissements pour faire face à la concurrence grandissante. Ces investissements s'inscrivent dans le long terme pour être toujours compétitive. A moyen terme, les deux protagonistes devraient renforcer leurs études de marché pour être prêts à anticiper les besoins de la clientèle. En effet, la relance économique favorise l'augmentation de la consommation car le pouvoir d'achat se trouve être dopé. Ainsi cette situation s'avère être une aubaine pour PLASCOM et TECHNIHUB afin d'augmenter leurs ventes et afin d'acquérir plus de PDM.

Les menaces aussi nécessitent des mesures d'atténuation. Les solutions se trouvent être prescrites dans le but d'atténuer les effets d'un environnement nocif.

### **3-2 Les mesures d'atténuation au niveau des menaces**

Les menaces affectent la vie des sociétés. Mais des solutions peuvent être offertes.

#### **3-2-1 L'atténuation des effets néfastes d'un environnement politique instable**

Les deux sociétés ne maîtrisent pas la politique d'un pays mais ne peuvent qu'atténuer le plus possible les conséquences économiques engendrées. Ainsi à court terme, ces sociétés devraient maintenir l'existant et prendre les quelques occasions qui peuvent se présenter. Néanmoins, à long terme avec une possible relance économique et une politique

stable les deux protagonistes seraient en mesure d'affiner leurs stratégies et d'adapter leurs structures.

### **3-2-2 L'incertitude au niveau de la compression du personnel**

A court terme, les deux sociétés ne devraient surtout pas compresser leur personnel car elles connaissent quand même un bon positionnement et une efficacité économique. En revanche, sur le moyen et le long terme ces sociétés peuvent embaucher car la relance économique favorise la création d'emplois du fait de l'existence d'opportunités. Elles peuvent recruter des employés parmi les chômeurs pour résoudre les cumuls de fonctions pouvant altérer l'efficacité organisationnelle. Cette situation nécessite néanmoins la révision du couple stratégie-structure.

Les recommandations apportées aux opportunités et aux menaces s'inscrivent dans une logique d'accompagnement et d'atténuation. Aucune solution ne s'avère être l'idéal. Ainsi le renforcement des liens avec les partenaires économiques, l'investissement croissant à venir des sociétés figurent parmi les actions à mener pour parvenir à leur fin. En revanche, maintenir l'existant et éviter le licenciement semblent être les mesures d'atténuation des menaces. Cette partie « Discussions et Recommandations » distingue le chapitre des discussions sur les deux hypothèses du chapitre des recommandations axé sur les FFOM constatées. Ainsi, PLASCOM et TECHNIHUB mettent tous leurs efforts sur un seul DAS et leurs structures suivent les postes de travail que la stratégie de spécialisation requiert. Cette situation représente la principale force des deux entreprises. Ainsi les divers comportements stratégiques axés sur le DAS s'avèrent être décidés et réalisés par des employés spécialistes et compétents. Mais également la séparation de fonctions, l'utilisation de pièces comptables pré-numérotées, la réalisation de contrôles a posteriori représentent les points forts du système de contrôle interne. En revanche, l'inexistence des manuels de procédures, des contrôles de rapprochements globaux, et l'existence des cumuls de fonctions représentent les faiblesses méritant l'apport de solutions. Les principales opportunités et menaces viennent surtout de l'environnement PESTEL des entreprises. Ainsi, les recommandations vont à l'endroit des FFOM en donnant autant que possible les plans d'action pour améliorer l'efficacité des deux entités.

# CONCLUSION

Cette conclusion met en avant les principaux points essentiels servant de bases à l'aboutissement de ce travail. Les résumés de chaque partie y figurent.

Ainsi, le cadre d'études se limite à deux entreprises industrielles et commerciales. Le thème s'intitule « **Les comportements stratégiques et l'efficacité organisationnelle** ». Ce thème fait ressortir deux hypothèses à savoir : **L'efficacité d'une organisation dépend étroitement du couple stratégie-structure** et **Les comportements stratégiques amenant l'efficacité organisationnelle dépendent du système de contrôle interne**. Afin de valider ces hypothèses de travail, le recours à des matériels et à des méthodes se révèle être incontournable. Ainsi, quatre notions théoriques sortent de l'analyse du thème et des hypothèses à savoir : la stratégie, la structure, le contrôle interne et l'efficacité organisationnelle. Le choix de PLASCOM et de TECHNIHUB comme études de cas s'avère être judicieux de par les données de qualité récoltées. Pour valider ces hypothèses, le recours à certains outils se révèle nécessaire. Ainsi, les documents sur les entreprises, les documents théoriques servent de bases pour la compréhension des hypothèses et pour les arguments. Etant donné que ce mémoire se voit comme un travail de recherche, un certain nombre de moyens se mettent en œuvre. Parmi ces moyens existent la prise de notes et l'Internet. A part les matériels, les méthodes servent également à vérifier les hypothèses. Ainsi, la collecte de données se base sur des méthodes à l'image de la recherche documentaire, de l'élaboration du questionnaire, du recours aux enquêtes et à l'observation sur terrain. Les données primaires étant récoltées, leur traitement se fait manuellement par codage des réponses car l'étude s'avère être plutôt qualitative que quantitative. Après traitement, l'étape suivante consiste à analyser les données par le recours à l'analyse FFOM et par l'analyse théorique « hypothético-déductive ». Les entretiens auprès des entreprises enquêtées s'avèrent être difficiles à cause des limites inhérentes à l'enquête. Ainsi, les entretiens se passent dans six entreprises éparpillées sur Ankorondrano et sur Andraharo. Les limites se révèlent être dans le temps et dans l'espace. Les informations disponibles constituent également des limites car certaines données restent dans la confidentialité. Les enquêtes se font durant le mois de Mars pour la plupart et leurs durées se situent entre 30 mn et 2 heures. Ces matériels et ces méthodes constituent des éléments essentiels dans la présentation et dans l'analyse des résultats obtenus auprès de PLASCOM et de TECHNIHUB.

Ainsi, les résultats se basent sur les deux hypothèses en faisant une étude comparative desdites sociétés. Ainsi, PLASCOM se spécialise dans la fabrication et dans la vente de tuyaux en plastiques. L'entreprise aligne ses prix sur ceux de ses concurrents. Le



responsable marketing met en place une stratégie de communication bien huilée. Le responsable laboratoire, quant à lui, se charge de la mise en œuvre de la stratégie d'innovation. PLASCOM adopte le canal de distribution B to B. En effet, cette société anonyme vend ses produits essentiellement à l'endroit des organisations se trouvant en charge de grands projets. TECHNIHUB, pour sa part, revend et construit des matériels et installations électriques spécifiques haut de gamme. La S.A.R.L. fixe une politique de prix inférieure à la concurrence. Elle compte sur la BAO pour faire connaître ses produits de qualité. La société vend ses produits aux entreprises et aux personnes fortunées. Par ailleurs, PLASCOM élabore une structure hiérarchique à base fonctionnelle. TECHNIHUB adopte une structure hiérarchico-fonctionnelle à base fonctionnelle également. Le pouvoir de prise de décision au sein des deux entités se limite au domaine de spécialisation de chaque cadre et les responsabilités se révèlent être réparties en respectant l'unité de spécialisation. Cette stratégie de spécialisation combinée à la structure hiérarchique à base fonctionnelle des deux sociétés se révèle être un des leviers de leur efficacité. En effet, pour sa première année d'exploitation TECHNIHUB affiche déjà un chiffre d'affaires non négligeable avec une satisfaction grandissante des parties prenantes. Pour PLASCOM l'acquisition de la certification ISO 9001 révèle que les objectifs de qualité et les objectifs économiques se trouvent être atteints. Au niveau du contrôle interne, PLASCOM bénéficie des services de l'Audit Interne de sa maison mère. Les responsables établissent des manuels de procédures écrits, conservés et consultables. Le personnel au sein de la firme se révèle être compétent mais surtout intègre. TECHNIHUB, en revanche, ne possède pas de département Audit Interne. Les responsables n'établissent pas de manuels de procédures. Pour les procédures d'achats de matières, les deux entreprises suivent les quatre étapes. Le déclenchement de la commande dépend des besoins constatés en matières. Ensuite, les responsables établissent des bons de commande dûment signés par le DG ou le gérant. L'établissement des bons de réception, les contrôles de qualité et de quantité précèdent l'acceptation des livraisons. Après l'acquisition des matières, les doubles des bons de commandes, des bons de réception et les factures se révèlent être expédiés au RAF respectif pour la constatation des dettes. Avant le paiement des fournisseurs, le rapprochement de la facture avec le bon de commande et le bon de réception s'effectue.

Le contrôle arithmétique des factures numérotées à la réception s'effectue également. Le DG et le gérant approuvent la facture, puis le RAF tamponne sur cette facture la mention « Bon à payer » et le paiement s'effectue. Pour les procédures de vente, les deux protagonistes suivent les étapes normalisées. En effet, les responsables auprès des deux sociétés surveillent le

traitement de la commande. Néanmoins avant l'exécution d'une commande précise, le RAF contrôle la situation du compte client. La rupture de stocks n'arrive jamais car les inventaires se font à des intervalles de temps réguliers. Chaque entreprise possède ses matériels de transport pour les livraisons. PLASCOM accorde des crédits plafonds pour les commandes contrairement à TECHNIHUB. Après le traitement de la commande, les responsables respectifs établissent la facture et l'enregistrent par le biais d'un système informatique. Le rapprochement entre quantités commandées, livrées et facturées s'effectue. Mensuellement les responsables réalisent des contrôles globaux entre l'enregistrement et la réalisation. Le suivi des comptes clients s'avère être réalisé par le RAF qui tient également la trésorerie. Ce suivi se fait via le logiciel comptable et par le biais des dossiers clients rangés dans des classeurs alphabétisés. Aucun contrôle sur les recettes ne s'avère être effectué. Après paiement, les chèques et les espèces se voient être systématiquement déposés en banque. Quand les impayés existent, les relances s'effectuent.

Ainsi les forces des deux sociétés tournent principalement autour de l'adéquation de la stratégie de spécialisation à la structure hiérarchique à base fonctionnelle. Le marketing mix en place s'avère pertinent. Les responsables ont un degré de pouvoir de prise de décision limité à leurs fonctions. Concernant le contrôle interne, les forces résident dans l'existence de procédures et d'organisation pour toutes les activités et pour tous les services. Des procédures mises en place permettent l'acquisition d'un personnel compétent. Les employés se révèlent tous être intègres et honnêtes. Le cycle achat des deux sociétés présente également des points forts. Entre autres, les achats de matières dépendent des besoins constatés à l'aide des inventaires réalisés. L'utilisation de bons de commande pré-numérotés, la séparation de la fonction de décision et de détention des bons de commande, les bons critères de choix des fournisseurs, le recours aux contrôles des matières et aux divers rapprochements globaux de vraisemblance constituent des forces non négligeables. Du côté des procédures de vente, les forces résident dans les surveillances constantes du traitement des commandes. Les contrôles de la solvabilité des clients, la séparation de fonctions incompatibles, l'existence de crédit plafond pour les commandes, l'informatisation de la facturation et de l'enregistrement des factures, le recours aux contrôles mensuels de rapprochement donnent aux procédures du cycle vente un critère satisfaisant. Ces points visent principalement la production d'informations de qualité, la sauvegarde du patrimoine des sociétés, et la recherche de l'efficacité organisationnelle. Les faiblesses au niveau du couple stratégie-structure résident entre autres dans la bipolarisation du commandement et dans l'éventail de subordination trop

large chez TECHNIHUB, dans le manque de camions livreurs et de chauffeurs chez PLASCOM. Au niveau du contrôle interne, l'inexistence du service Audit Interne, de manuels de procédures affectent négativement l'effet de l'outil de pilotage. Pour le cycle achat la non pré-numérotation des bons de commande, le critère approximatif du choix des fournisseurs chez TECHNIHUB, la non transmission des doubles des bons de commande et des bons de réception pour la constatation des dettes chez PLASCOM constituent des points sombres. Pour le cycle vente l'enregistrement des commandes de façon non chronologique, les cumuls de fonctions incompatibles, l'inexistence des contrôles des encaissements produisent des informations non fiables et présentent un grand risque sur l'efficacité économique des deux sociétés. L'environnement de proximité de qualité et la perspective d'une relance économique présentent autant d'opportunités à saisir pour PLASCOM et TECHNIHUB. En revanche, l'environnement politique instable, une possible compression du personnel, et le risque sur la fiscalité représentent autant de menaces à atténuer pour les deux sociétés.

Ainsi pour les recommandations au niveau du couple stratégie-structure, les deux protagonistes devraient accentuer leur diversification marketing. PLASCOM devrait afficher des prix supérieurs à la concurrence de par son statut de leader. Les directeurs devraient répartir de façon équitable la carte des pouvoirs pour éviter toute frustration. Concernant le contrôle interne, le renforcement des procédures de recrutement s'impose pour l'acquisition de personnel toujours de plus en plus compétent et intègre. Au niveau des procédures d'achat, l'inscription dans le long terme des inventaires pour connaître les besoins en matières se révèle être une recommandation pertinente. En plus, les deux sociétés devraient revoir leurs critères de choix des fournisseurs pour privilégier le bon rapport qualité/prix plutôt qu'autres critères. Le maintien et le renforcement de la séparation des fonctions incompatibles s'imposent également. Pour la vente les recommandations consistent à renforcer la surveillance de l'exécution des commandes, à améliorer l'informatisation de la facturation et de l'enregistrement des factures, à maintenir sur le long terme la séparation de fonctions et à optimiser la fréquence des contrôles de rapprochement. Toutes ces recommandations rattachées aux forces visent à améliorer les activités au sein des deux sociétés et à optimiser leur efficacité. Les solutions pour les faiblesses du couple stratégie-structure résident dans la mise en place d'un seul gérant pour TECHNIHUB afin de respecter l'unité de commandement et dans la mise en norme de l'éventail de subordination des deux gérants. Les responsables de PLASCOM devraient acquérir d'autres camions livreurs et donc embaucher des chauffeurs pour faire face à la saturation des livraisons. Au niveau du cycle achat,

l'établissement de bons de réception pré-numérotés, l'envoi systématique des doubles des bons de réception et des bons de commandes au RAF semblent être les solutions les plus faisables à court et à moyen terme. Au niveau du cycle vente, le responsable fabrication de PLASCOM devrait accentuer les surveillances de la production pour éviter les produits finis de mauvaise qualité. L'enregistrement chronologique des commandes, la séparation de fonctions et les contrôles des recettes devraient figurer dans les plans d'action des deux entreprises. Par rapport aux opportunités et menaces, les deux firmes doivent renforcer leurs liens avec leur environnement de proximité. Elles devraient également être prêtes à saisir les occasions offertes par une possible relance économique. En revanche, elles devraient atténuer les effets néfastes d'un environnement nocif et effectuer les changements nécessaires au niveau du personnel. Ces recommandations visent tout simplement une meilleure efficacité de PLASCOM et de TECHNIHUB.

Ainsi, la réponse à la problématique posée se voit être la suivante : l'adéquation de la stratégie à la structure de l'entreprise ainsi qu'un bon système de contrôle interne se révèlent être les conditions à satisfaire pour que les comportements stratégiques soient considérés comme les éléments fondamentaux de l'efficacité organisationnelle. En effet, le couple stratégie-structure constitue un des leviers de l'efficacité organisationnelle. Néanmoins, ce couple ne peut permettre à lui tout seul l'atteinte des objectifs, il importe également de mettre en place un bon système de contrôle interne car cet outil de pilotage vise l'amélioration de la performance de l'entité par le biais de procédures et d'une organisation des activités.

Ainsi, la problématique trouve sa réponse et les deux hypothèses sont validées. Néanmoins, si PLASCOM et TECHNIHUB envisagent de s'orienter vers une stratégie de diversification, devraient-elles revoir leur structure et adapter leur contrôle interne de façon à être toujours efficaces ?

# BIBLIOGRAPHIE

## BIBLIOGRAPHIE

### Les ouvrages :

- BOYER A. - HIRIGOYEN G.- THEPOT J.- TOURNOIS N.- VEDRINE JP. (1997), *Les fondamentaux de l'entreprise*, Edition d'organisation, Paris, 283p.
- CAMPUS (2005), *Strategor*, 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 847p.
- DAYAN A. et al. (2004), *Manuel de Gestion volume 2*, Ellipses Edition Marketing, Paris, 975p.
- LENDREVIE J. – LINDON D. (2003), *Mercator*, Dalloz, 7<sup>ème</sup> édition, p. 15-50
- MARTIN-VEDRINE S. (2003), *Initiation au marketing-Les concepts clés*, Edition d'organisation, Paris, p. 20-30
- SCHICK P. (2007), *Mémento d'Audit Interne*, Dunod, p.10-30
- VERDALLA B. – GRAND B. (1999), *Conception de contrôle interne d'une entreprise*, ECONOMICA, p.01-09

### Les cours :

- *Méthodologie*, 4<sup>ème</sup> année, AU : 2012-2013
- *Pratique et Technique de Management*, 4<sup>ème</sup> année, AU : 2012-2013
- *Contrôle Interne*, 4<sup>ème</sup> année, AU : 2012-2013
- *Organisation Pratique*, 3<sup>ème</sup> année, AU : 2011-2012
- *Audit Général*, 4<sup>ème</sup> année, AU : 2012-2013
- *Organisation*, 1<sup>ère</sup> année, AU : 2009-2010

### Les autres documents :

- Le bilan de l'exercice comptable 2013, TECHNIHUB, mars 2014
- Le compte de résultat de l'exercice comptable 2013, TECHNIHUB, mars 2014

Les sites web :

<https://www.google.mg/structure+et+stratégie+G+Dejean> consulté en Janvier 2014 Titre :  
Structure et Stratégie Auteur : DEJEAN G.

[www.ac-nancy-metz.fr/enseign/eco-gest/publication/1181.pdf](http://www.ac-nancy-metz.fr/enseign/eco-gest/publication/1181.pdf) consulté en Février 2014

Titre : Le Domaine d'Activité Stratégique Auteur : FELLAG Djamel

[www.iapq.qc.ca/wp-content/uploads/Confir\\_E\\_Morin\\_08-11-2001.pdf](http://www.iapq.qc.ca/wp-content/uploads/Confir_E_Morin_08-11-2001.pdf) consulté en Janvier 2014  
Titre : Un modèle intégré d'évaluation de l'efficacité organisationnelle- Dimensions, critères  
et indicateurs de performance Auteur : M. MORIN Estelle

# ANNEXES

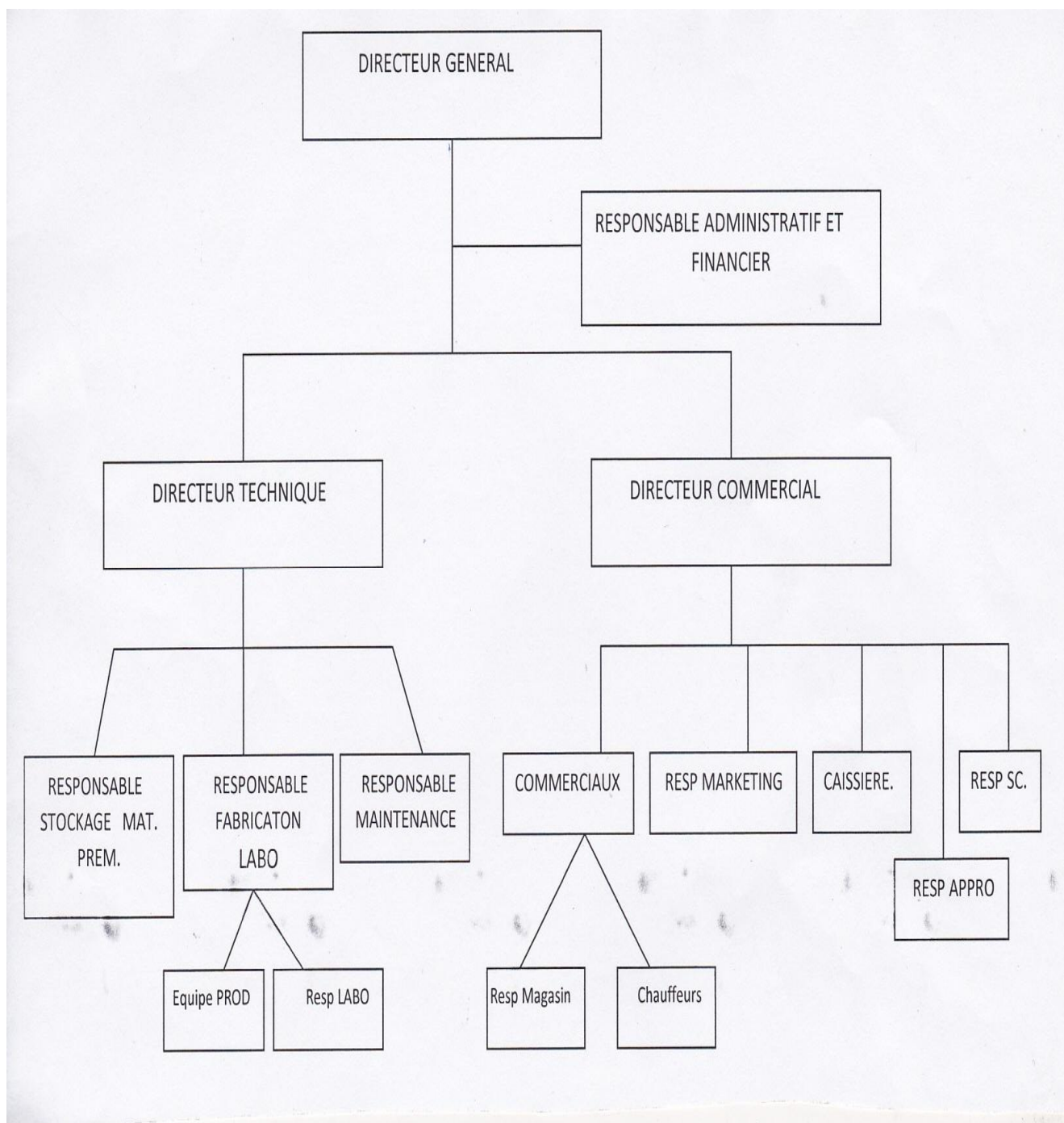


## La liste des annexes

<b>Annexe I : L’organigramme de PLASCOM.....</b>	<b>XI</b>
<b>Annexe II : L’organigramme de TECHNIHUB.....</b>	<b>XII</b>
<b>Annexe III : L’organigramme original de TECHNIHUB.....</b>	<b>XIII</b>
<b>Annexe IV-IX : Le questionnaire.....</b>	<b>XIV-XIX</b>
<b>Annexe X : Le bilan de TECHNIHUB pour l’exercice comptable 2013.....</b>	<b>XX</b>
<b>Annexe XI : La certification ISO 9001 de PLASCOM.....</b>	<b>XXI</b>
<b>Annexe XII-XIV : Les activités de TECHNIHUB.....</b>	<b>XXII-XXIV</b>

## ANNEXE I

Figure n°1 : L'organigramme de PLASCOM

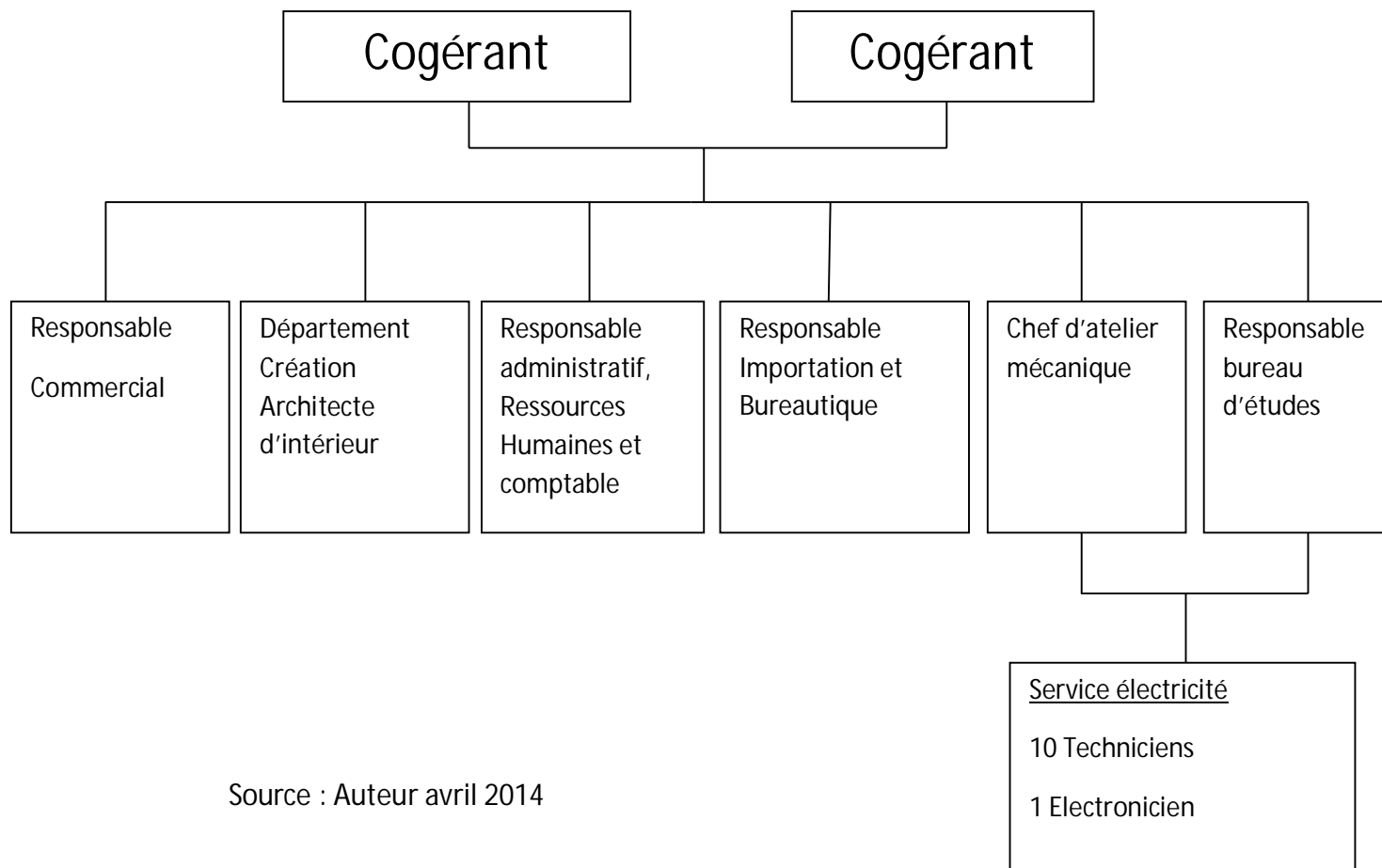


Source : PLASCOM, mars 2014

Légende :

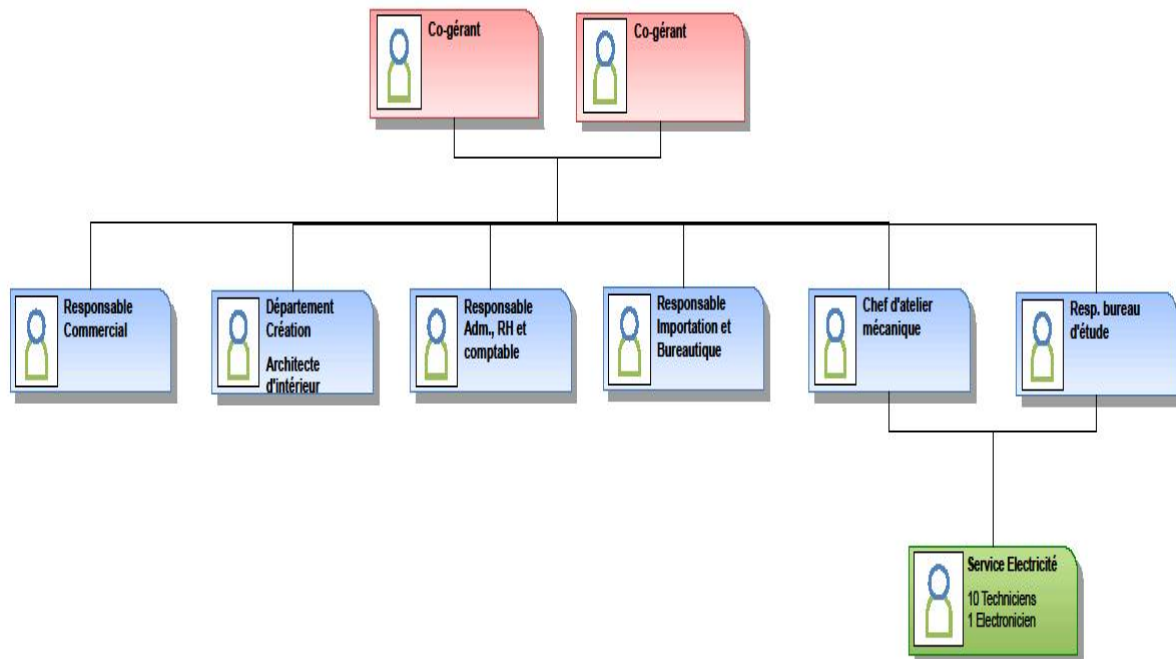
Resp SC : Responsable Service Clientèle

LABO : Laboratoire

**Figure n°2 : L'organigramme de TECHNIHUB**

Source : Auteur avril 2014

## ANNEXE III

**L'organigramme original de TECHNIHUB****Organigramme de l'entreprise**

## ANNEXE IV

## Le questionnaire

**Mémoire**

2014 - ballou

<p><b>1. Quel est le statut juridique de l'entreprise?</b>  <input type="radio"/> 1. SA   <input type="radio"/> 2. SARL   <input type="radio"/> 3. Autres</p> <p><b>2. Si 'Autres', précisez :</b> <input style="width: 150px;" type="text"/></p> <p><b>3. Pouvez-vous donner votre capital social?</b>  <input style="width: 300px;" type="text"/></p>	<p><b>4. Quel est le nom du DG?</b>  <input style="width: 300px;" type="text"/></p>
---	---

**STRATEGIE DE L'ENTREPRISE**

<p><b>5. Quel genre de produit/service vendez-vous?</b>  <input style="width: 300px;" type="text"/></p> <p><b>6. Appliquez-vous une stratégie</b>  <input type="radio"/> 1. de spécialisation   <input type="radio"/> 2. de diversification   <input type="radio"/> 3. Autres</p> <p><b>7. Si 'Autres', précisez :</b> <input style="width: 150px;" type="text"/></p> <p><b>8. Votre stratégie "Produit" est forcément liée à des facteurs clés de succès. Quels sont ces facteurs?</b>  <input type="radio"/> 1. mode de fabrication   <input type="radio"/> 2. mode de commercialisation  <input type="radio"/> 3. image   <input type="radio"/> 4. technologie  <input type="radio"/> 5. autres</p> <p><b>9. Pouvez-vous développer en profondeur ces facteurs clés de succès?</b>  <input style="width: 300px;" type="text"/></p> <p><b>10. Quel type de clients ciblez-vous avec votre produit?</b>  <input style="width: 300px;" type="text"/></p> <p><b>11. Dans quel catégorie socio-professionnel se trouvent les clients cibles?</b>  <input type="checkbox"/> 1. Classe ouvrière   <input type="checkbox"/> 2. classe moyenne   <input type="checkbox"/> 3. riche  <i>Vous pouvez cocher plusieurs cases (2 au maximum).</i></p> <p><b>12. Pouvez-vous donner une fourchette d'âge de ces clients?</b>  <input style="width: 300px;" type="text"/></p> <p><b>13. Vos clients sont-ils en majorité de sexe</b>  <input type="radio"/> 1. masculin   <input type="radio"/> 2. féminin</p> <p><b>14. Vos clients sont-ils en majorité</b>  <input type="radio"/> 1. des étrangers français   <input type="radio"/> 2. chinois  <input type="radio"/> 3. indo-pakistanaïes   <input type="radio"/> 4. malagasy  <input type="radio"/> 5. autres</p> <p><b>15. Si 'autres', précisez :</b> <input style="width: 150px;" type="text"/></p> <p><b>16. Qui sont vos concurrents sur ce marché?</b>  <input style="width: 300px;" type="text"/></p>	<p><b>17. Quel avantage concurrentiel différencie votre produit des produits concurrents?</b>  1. mode de fabrication   2. packaging du produit   3. autres  <input type="checkbox"/>   <input type="checkbox"/></p> <p><i>Ordonnez 2 réponses.</i></p> <p><b>18. Si 'autres', précisez :</b> <input style="width: 150px;" type="text"/></p> <p><b>19. Comment savez-vous que vos clients sont satisfaits de votre produit ou non?</b>  1. Par sondage d'opinions   2. par questionnement  3. par forum  <input type="checkbox"/>   <input type="checkbox"/></p> <p><i>Ordonnez 2 réponses.</i></p> <p><b>20. A quel prix vendez-vous votre produit?</b>  <input type="radio"/> 1. PRIX   <input type="radio"/> 2. autres</p> <p><b>21. Si 'autres', précisez :</b> <input style="width: 150px;" type="text"/></p> <p><b>22. Vous alignez vos prix</b>  <input type="radio"/> 1. sur ceux des concurrents   <input type="radio"/> 2. au-dessus  <input type="radio"/> 3. au-dessous</p> <p><b>23. Par quel canal de distribution vendez-vous le produit?</b>  <input style="width: 300px;" type="text"/></p> <p><b>24. Comment communiquez-vous votre produit aux consommateurs?</b>  1. à la télé   2. à la radio   3. à la presse   4. sur internet  5. dans les foires   6. autres  <input type="checkbox"/>   <input type="checkbox"/>   <input type="checkbox"/>   <input type="checkbox"/>   <input type="checkbox"/></p> <p><i>Ordonnez 5 réponses.</i></p> <p><b>25. Votre budget en communication est-il important?</b>  <input type="radio"/> 1. oui   <input type="radio"/> 2. non</p> <p><b>26. A quel pourcentage du chiffre d'affaires annuel se lève le budget en publicité?</b>  <input type="radio"/> 1. moins de 25%   <input type="radio"/> 2. entre 25 et 50%   <input type="radio"/> 3. autres</p> <p><b>27. Les grandes décisions stratégiques font-elles toutes l'objet de réunion entre responsables?</b>  <input type="radio"/> 1. oui   <input type="radio"/> 2. non</p>
---	--

Source : Auteur via le logiciel Sphinx



## ANNEXE V

## Suite du questionnaire

STRUCTURE DE L'ENTREPRISE		
<p>28. De quel type est la structure de votre entreprise?</p> <p><input type="radio"/> 1. fonctionnelle    <input type="radio"/> 2. divisionnelle    <input type="radio"/> 3. hiérarchique</p> <p><input type="radio"/> 4. matricielle    <input type="radio"/> 5. Autres</p>	<p>36. Comment se passe la prise de décisions dans l'entreprise?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>	
<p>29. Si 'Autres', précisez :</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>	<p><b>GROUPE N°2</b></p>	
<p>30. Comment se fait la division des tâches au sein de l'entreprise?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>	1	2
<p>31. Comment se réalise la répartition des activités?</p> <p><input type="radio"/> 1. par tâches homogènes    <input type="radio"/> 2. par tâches hétérogènes</p> <p><input type="radio"/> 3. autres</p>	<p>37. Les différentes directions ont-elles un degré de décentralisation du pouvoir de décision assez satisfaisant?</p> <p><input type="radio"/>    <input type="radio"/></p>	<p>38. Les différents cadres supérieurs peuvent-ils prendre des décisions stratégiques sans l'aval du directeur général</p> <p><input type="radio"/>    <input type="radio"/></p>
<p>32. Si 'autres', précisez :</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>	<p><i>oui (1), non (2).</i></p>	
<p><b>Groupe 1</b></p> <p>33. De combien de salariés disposez-vous?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>		
<p>34. Combien de départements ou de directions composent l'entreprise?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>		
<p>35. A combien se lève le nombre de subordonnés d'un responsable?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>		
STRATEGIE ET STRUCTURE		
<p>39. Pensez-vous que l'efficacité de l'entreprise provient de l'adéquation de votre stratégie "Produit" à la structure de la société?</p> <p><input type="radio"/> 1. oui    <input type="radio"/> 2. non</p>	<p>42. Dans quelle mesure l'environnement de l'entreprise influence-t-il le type de structure de celle-ci?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>	
<p>40. Pouvez-vous développer votre argument?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>		
<p>41. La structure de votre entreprise a-t-elle été élaborée après la définition de la stratégie ou l'inverse?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>		
CONTROLE INTERNE		
<p><b>Groupe 3</b></p>	1	2
<p>43. Est-ce que l'entreprise dispose en son sein d'un service d'Audit Interne?</p> <p><input type="radio"/>    <input type="radio"/></p>	<p>47. Est-ce que la notion de séparation de fonction (de décision, d'enregistrement, de détention, et de contrôle) est-elle prise en compte dans l'organisation des activités au sein de l'entreprise?</p> <p><input type="radio"/> 1. oui    <input type="radio"/> 2. non</p>	<p>48. Si oui, pouvez-vous donner un exemple concret?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>
<p>44. Est-ce que chaque direction ou département dispose d'un manuel de procédure la concernant?</p> <p><input type="radio"/>    <input type="radio"/></p>	<p><i>La question n'est pertinente que si SEPARATION DE FONCTIONS = "oui"</i></p>	
<p>45. Chaque responsable d'une direction définit tout seul les tâches à effectuer par ses subordonnés?</p> <p><input type="radio"/>    <input type="radio"/></p>		
<p>46. Si non, avec qui il le fait?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>		
<p><i>La question n'est pertinente que si TACHES1 = "non"</i></p>		

Source : Auteur via le logiciel Sphinx

## ANNEXE VI

Groupe 4				
	1	2		
49. Est-ce que l'ensemble du personnel vous satisfait dans leur travail?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
50. Est-ce qu'il existe des procédures bien définies dans le recrutement, dans la sélection et dans l'intégration des candidats à un poste chez vous?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
oui (1), non (2).				
51. Pouvez-vous expliciter davantage ces procédures pour le processus de recrutement?			52. Etablissez-vous un Diagramme de Circulation de Document pour retracer les procédures dans l'entreprise? <input type="radio"/> 1. oui <input type="radio"/> 2. non	
			53. Si oui, qui est le responsable de l'établissement de ce diagramme? <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>	
			La question n'est pertinente que si DCD = "oui"	

Cycle achats				
54. Le responsable des approvisionnements a combien de subordonnés? <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 20px;"></div>	65. Comment se fait le choix du fournisseur des matières? <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 20px;"></div>			
Groupe 5	1	2		
55. Une demande d'achat est-elle établie par les services utilisateurs et transmise au service achat pour les matières premières, pour les marchandises ou pour les fournitures?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
56. Existe-t-il une séparation de fonction de passation, d'autorisation, de réception, d'enregistrement comptable et de règlement des commandes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
57. Un bon de commande est-il établi systématiquement à partir des demandes d'achats par le service "Achats"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
58. Si oui, est-il prénuméroté?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
oui (1), non (2).				
59. En combien d'exemplaires les bons de commandes sont-ils établis?			66. Un bon de réception prénuméroté est-il établi pour chaque réception de matières? <input type="radio"/> 1. oui <input type="radio"/> 2. non	
60. La signature de la personne autorisée apparaît-elle sur les bons de commande?			67. Comment se passe le contrôle des marchandises reçues? <input type="radio"/> 1. contrôle de qualité <input type="radio"/> 2. contrôle de quantité <input type="radio"/> 3. les deux à la fois <input type="radio"/> 4. autres	
61. Les achats importants font-ils l'objet d'une commande formalisée, validée par une personne autorisée?			68. Si 'autres', précisez : <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 20px;"></div>	
			Groupe 6	
			1	2
			<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
			69. Après que ces contrôles soient effectués, l'acceptation de la livraison est-elle signifiée par l'envoi des double des bons de réception au responsable du stockage et à la comptabilité? 70. Est-ce que les double des bons de commande et des bons de réception sont systématiquement transmis à la comptabilité? <input type="radio"/> <input type="radio"/>	
oui (1), non (2).				
			71. Au service comptable comment se fait la tenue des comptes fournisseurs? <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 20px;"></div>	
			72. Existe-t-il un suivi des factures fournisseurs? <input type="radio"/> 1. oui <input type="radio"/> 2. non	
			73. Si oui, comment se fait ce suivi? <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 20px;"></div>	
			La question n'est pertinente que si ACHAT DETTE3 = "oui"	
62. Si oui, qui est cette personne? <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 20px;"></div>				
La question n'est pertinente que si ACHAT7 = "oui"				
63. Les quantités à commander sont-elles déterminées en fonction des besoins de l'entreprise? <input type="radio"/> 1. oui <input type="radio"/> 2. non				
64. Si non, expliquez vous <div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 20px;"></div>				
La question n'est pertinente que si ACHAT9 = "non"			74. Les facteurs venant des fournisseurs sont-elles numérotées dès leur réception? <input type="radio"/> 1. oui <input type="radio"/> 2. non	



## ANNEXE VII

<p><b>75. Les double de ces factures sont-ils oblitérés d'un tampon "Duplicata, ne pas enregistrer"?</b>  <input type="radio"/> 1. oui   <input type="radio"/> 2. non</p> <p><b>76. Avant vérification ,ces factures sont-elles classées en attente?</b>  <input type="radio"/> 1. oui   <input type="radio"/> 2. non</p> <p><b>Groupe 7</b></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center; width: 5%;">1</td> <td style="text-align: center; width: 5%;">2</td> </tr> <tr> <td><b>77. Existe-t-il un rapprochement de la facture,du bon de réception et du bon de commande entre-eux?</b></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td><b>78. Existe-t-il une vérification arithmétique des factures?</b></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> </table> <p><i>oui (1), non (2).</i></p> <p><b>79. Est-ce que la facture est approuvée par une pers onne responsable?</b>  <input type="radio"/> 1. oui   <input type="radio"/> 2. non</p> <p><b>80. Si oui, qui est ce responsable?</b>  <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> </p>		1	2	<b>77. Existe-t-il un rapprochement de la facture,du bon de réception et du bon de commande entre-eux?</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<b>78. Existe-t-il une vérification arithmétique des factures?</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<p><b>81. La facture est-elle classée dans un échéancier en attendant le paiement, après avoir été enregistrée?</b>  <input type="radio"/> 1. oui   <input type="radio"/> 2. non</p> <p><b>82. Concernant les retours de marchandises, quelles sont les procédures y afférentes?</b>  <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> </p> <p><b>83. Concernant les livraisons incomplètes, que faites vous ?</b>  <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> </p> <p><b>Groupe 8</b></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center; width: 5%;">1</td> <td style="text-align: center; width: 5%;">2</td> </tr> <tr> <td><b>84. La comptabilité compare-t-elle les éléments figurant sur la facture (prix,qualité,quantité)avec le bon de réception et le bon de commande?</b></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td><b>85. La mention "Bon à payer" est-elle portée sur la facture après cette comparaison?</b></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> </table> <p><i>oui (1), non (2).</i></p>		1	2	<b>84. La comptabilité compare-t-elle les éléments figurant sur la facture (prix,qualité,quantité)avec le bon de réception et le bon de commande?</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<b>85. La mention "Bon à payer" est-elle portée sur la facture après cette comparaison?</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2																	
<b>77. Existe-t-il un rapprochement de la facture,du bon de réception et du bon de commande entre-eux?</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																	
<b>78. Existe-t-il une vérification arithmétique des factures?</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																	
	1	2																	
<b>84. La comptabilité compare-t-elle les éléments figurant sur la facture (prix,qualité,quantité)avec le bon de réception et le bon de commande?</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																	
<b>85. La mention "Bon à payer" est-elle portée sur la facture après cette comparaison?</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																	

**Cycle Vente**

<p><b>86. Les commandes sont-elles traitées dans un délai de combien de jours après que celles-ci ont été déposées?</b> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 15px; display: inline-block;"></div></p> <p><b>Groupe 9</b></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center; width: 5%;">1</td> <td style="text-align: center; width: 5%;">2</td> </tr> <tr> <td><b>87. Est-ce que l'enregistrement des commandes se fait au jour le jour et chronologiquement?</b></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td><b>88. Une surveillance constante de l'exécution des commandes est-elle réalisée?</b></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="radio"/></td> </tr> </table> <p><i>oui (1), non (2).</i></p> <p><b>89. Si oui, qui est le responsable de cette surveillance?</b>  <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> </p> <p><b>90. Est-ce que toutes les marchandises commandées se retrouvent toujours en stocks pour une commande donnée?</b>  <input type="radio"/> 1. oui   <input type="radio"/> 2. non   <input type="radio"/> 3. presque toujours  <input type="radio"/> 4. pas souvent</p> <p><b>91. Si non ou pas souvent, que faites vous ?</b>  <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> </p> <p><i>La question n'est pertinente que si VENTE TRAITEMENT DE LA COMMANDE4 Parmi "non ; pas souvent"</i></p> <p><b>92. Quels moyens de transport avez-vous en votre possession pour assurer les livraisons?</b>  <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> </p> <p><b>93. Est-ce que vous vous assurez de la solvabilité de vos clients avant toute exécution de la commande?</b>  <input type="radio"/> 1. oui   <input type="radio"/> 2. non</p>		1	2	<b>87. Est-ce que l'enregistrement des commandes se fait au jour le jour et chronologiquement?</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<b>88. Une surveillance constante de l'exécution des commandes est-elle réalisée?</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<p><b>94. Si oui, par quel moyen vous assurez vous cette solvabilité?</b>  <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> </p> <p><b>95. Existe-t-il un crédit maximum alloué à un client pour une commande effectuée par celui-ci?</b>  <input type="radio"/> 1. oui   <input type="radio"/> 2. non</p> <p><b>96. Est-ce que les factures sont traités correctement et établies dans un délai très court?</b>  <input type="radio"/> 1. oui   <input type="radio"/> 2. non</p> <p><b>97. Si oui, pendant combien de jours?</b> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 15px; display: inline-block;"></div></p> <p><i>La question n'est pertinente que si VENTE FACTURATION = "oui"</i></p> <p><b>98. Les quantités livrées sont-elles correctement saisies et correspondent aux quantités commandées et aux quantités facturées?</b>  <input type="radio"/> 1. oui   <input type="radio"/> 2. non</p> <p><b>99. Si non, quelle procédure s'impose?</b>  <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> </p> <p><i>La question n'est pertinente que si VENTE FACTURATION2 = "non"</i></p> <p><b>100. Est-ce que l'enregistrement des factures est effectué via</b>  <input type="radio"/> 1. un système informatique   <input type="radio"/> 2. un système manuel  <input type="radio"/> 3. autres</p> <p><b>101. Si 'autres', précisez :</b> <div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 15px; display: inline-block;"></div></p> <p><b>102. Pour un enregistrement par un système informatique, quel logiciel utilise le service comptable?</b>  <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> </p>
	1	2								
<b>87. Est-ce que l'enregistrement des commandes se fait au jour le jour et chronologiquement?</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>								
<b>88. Une surveillance constante de l'exécution des commandes est-elle réalisée?</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>								

Source : Auteur via le logiciel Sphinx



## ANNEXE VIII

Groupe 10			
103. Pour un enregistrement manuel, les factures sont-elles enregistrées journalièrement et par suite numérique?	1	2	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
104. Les journaux de vente sont-ils établis par une personne qui tient aussi la facturation?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<i>oui (1), non (2).</i>			
105. La tâche de la facturation et l'enregistrement de la facture sont-elles effectuées par le même employé?			
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
106. Si oui, par quel employé?			
107. A quelle fréquence sont effectués les rapprochements globaux entre ce qui est enregistré et ce qui est réellement réalisé?			
<input type="radio"/> 1. chaque mois <input type="radio"/> 2. tout les trimestres <input type="radio"/> 3. autres			
108. Si 'autres', précisez :			
109. Le suivi des comptes "clients" est-il effectué par une personne n'ayant pas accès aux opérations de trésorerie?			
<input type="radio"/> 1. oui <input type="radio"/> 2. non			

Groupe 11			
110. Les provisions pour dépréciation sont-elles approuvées par un responsable indépendant du suivi des comptes "clients"?	1	2	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
<i>oui (1), non (2).</i>			
111. Un contrôle préliminaire sur les recettes est-il effectué avant tout enregistrement?			
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
112. Existe-t-il une séparation des tâches pour la réception des encaissements, pour le contrôle de la liste des recettes et pour l'enregistrement des recettes?			
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
113. Est-ce que les chèques et les espèces reçus sont fréquemment remis en banque?			
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
114. Un contrôle des comptes individuels "clients" est-il effectué?			
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
115. Si oui, à quelle fréquence?			

MESURE DE L'EFFICACITE ORGANISATIONNELLE

<p>116. Quel objectif global poursuivez-vous à travers votre activité?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>	<p>123. Si oui, quelles en sont les causes?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> <p><i>La question n'est pertinente que si Question 122 Parmi "oui ; quelque fois"</i></p>
<p>117. Sur quels indicateurs de performance économiques vous basez-vous dans la mesure de l'efficacité de l'entreprise?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>	<p>124. A combien en ariary de ventes de produits vous attendez-vous chaque mois?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>

Groupe 12	
118. Combien de produits vendez-vous chaque mois en moyenne?	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 15px;"></div>
119. Pouvez-vous donner votre chiffre d'affaires annuel en ariary?	<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 15px;"></div>
120. A quel pourcentage du chiffre d'affaires se situe votre bénéfice avant impôts?	
<div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>	
121. Est-ce que vos clients sont fidèles? Comment le savez-vous?	
<div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>	
122. Est-ce que le non respect du délai de livraison convenu avec le client arrive fréquemment?	
<input type="radio"/> 1. oui <input type="radio"/> 2. non <input type="radio"/> 3. quelque fois <input type="radio"/> 4. rarement	

<p>125. Est-ce que l'objectif de chiffre d'affaires mensuel est toujours atteint?</p> <p><input type="radio"/> 1. oui   <input type="radio"/> 2. non</p>	<p>126. Si non, quelles en sont les raisons?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> <p><i>La question n'est pertinente que si CHIFFRE D'AFFAIRES = "non"</i></p>
<p>127. Est-ce que vos fournisseurs sont satisfaits des conventions qui les lient à votre société?</p> <p><input type="radio"/> 1. oui   <input type="radio"/> 2. non</p>	<p>128. Est-ce que des plaintes ou des recommandations vous sont adressées fréquemment pour cause de produits de mauvaise qualité?</p> <p><input type="radio"/> 1. Jamais   <input type="radio"/> 2. Rarement</p> <p><input type="radio"/> 3. Occasionnellement   <input type="radio"/> 4. Assez souvent</p> <p><input type="radio"/> 5. Très souvent</p>

Source : Auteur via le logiciel Sphinx

## ANNEXE IX

<p>129. Est-ce que vous effectuez des sondages d'opinions pour connaître la satisfaction de vos clients?</p> <p><input type="radio"/> 1. oui <input type="radio"/> 2. non <input type="radio"/> 3. rarement <input type="radio"/> 4. quelques fois</p>	<p>135. Utilisez-vous des tableaux de bord?</p> <p><input type="radio"/> 1. oui <input type="radio"/> 2. non</p>
<p>130. Est-ce que votre entreprise crée assez de valeur ajoutée pour permettre l'autofinancement?</p> <p><input type="radio"/> 1. oui, pas assez, énormément</p>	<p>136. Si oui, quels sont les <i>indicateurs</i> performances et de résultat figurant sur ces tableaux de bord?</p> <div></div>
<p>131. A combien de jours en moyenne un produit reste-il en stocks avant d'être vendu?</p> <div></div>	<p>137. Si non, quel autre support d'informations utilisez-vous pour votre activité?</p> <div></div>
<p>132. Est-ce que la mobilité interne des employés est fréquente?</p> <p><input type="radio"/> 1. oui <input type="radio"/> 2. non</p>	<p>138. Si des écarts sont constatés entre l'objectif et la réalisation, que faites vous?</p> <div></div>
<p>133. Si oui, pourquoi?</p> <div></div>	
<p>134. Pouvez-vous donner la part de marché de l'entreprise?</p> <div></div>	

Source : Auteur via le logiciel Sphinx

## ANNEXE X

**Le bilan de TECHNIHUB pour l'exercice comptable 2013**

Actifs	Montant	Amortissement	VNC	CP et passifs	Montant
				Capital social	2.000.000
				Total CP	2.000.000
				PNC	40.106.459,8
				PC	
Total ANC	64.437.640,89	8.393.066,55	56.044.574,34	Emprunt et dette financière à CT	
				Compte courant associés	27.155.344,66
				Fournisseurs et comptes rattachés	392.703.976,63
				Autres dettes d'exploitation	42.805.056,82
Total AC	448.788.458,2		448.788.368,3	Autres dettes	62.104,72
				Total PC	462.726.482,83
Total Actifs	513.226.099,19	8.393.066,55	504.832.942,61	Total Passif	504.832.942,64

Source : TECHNIHUB, mars 2014



## ANNEXE XI

## La certification ISO 9001 de PLASCOM

**AF**  
**AQ**

**N° 2010/36208**

**Certificat**  
Certificate

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :  
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

**PLASCOM**

pour les activités suivantes :  
for the following activities:

**FABRICATION ET VENTE DE TUYAUX PLASTIQUES PEHD ET PVC.  
NEGOCE D'ACCESSOIRES EN PLASTIQUE ET METALLIQUES.  
NEGOCE DE TUYAUX EN PPR, FONTES ET GALVANISES.**

**MANUFACTURING AND SALE OF PVC AND HDPE PLASTIC PIPES.  
TRADE OF PLASTIC AND METAL ACCESSORIES.  
TRADE OF CAST IRON AND GALVANIZED PPR PIPES.**

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :  
has been assessed and found to meet the requirements of:

**ISO 9001 : 2008**

et est déployé sur les sites suivants :  
and is developed on the following locations:

**Route des Hydrocarbures Ankondrandro BP 567 MG-101 ANTANANARIVO  
Route de la Piscine Ambohivao MG-105 ANTANANARIVA**

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour) **2010-01-18** Jusqu'au\* **2013-01-17**  
This certificate is valid from (year/month/day)

Directrice Générale d'AFNOR Certification  
Managing Director of AFNOR Certification

**F. MÉAUX**

11 rue Francis de Pressensé - 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex - France - T. +33 (0)1 41 62 80 00 - F. +33 (0)1 49 17 90 00  
SAS au capital de 18 187 000 € - 479 076 002 RCS Bobigny - [www.afnor.org](http://www.afnor.org)

**afnor**  
CERTIFICATION

Les accreditations délivrées par AFNOR Certification et ses filiales sont disponibles à l'adresse internet : <http://www.afnor.org>  
Information on the accreditations held by AFNOR Certification and its subsidiaries is available at <http://www.afnor.org>  
CERTIFICATION DOCUMENT - AFNOR est une marque déposée. - Legally binding document - AFNOR is a registered trademark.

\*Sauf suspension notifiée entre temps par AFNOR Certification à l'entreprise désignée ci-dessus. Le présent document n'a qu'une valeur indicative. Seule fait foi la base de données des certificats accessible en ligne sur le site internet <http://www.afnor.org>.  
\*Excepting notification of suspension by AFNOR Certification to the above-mentioned company. The document is for information purposes only. For up-to-date information, the only official source is the certificate database et <http://www.afnor.org>. AFNOR Certification complies with the international accreditation standards in force (accreditation scope available on request).  
Ref.001 - 2009/10

Source : [www.plascom.mg](http://www.plascom.mg) mars 2014

## ANNEXE XII

## Les activités de TECHNIHUB

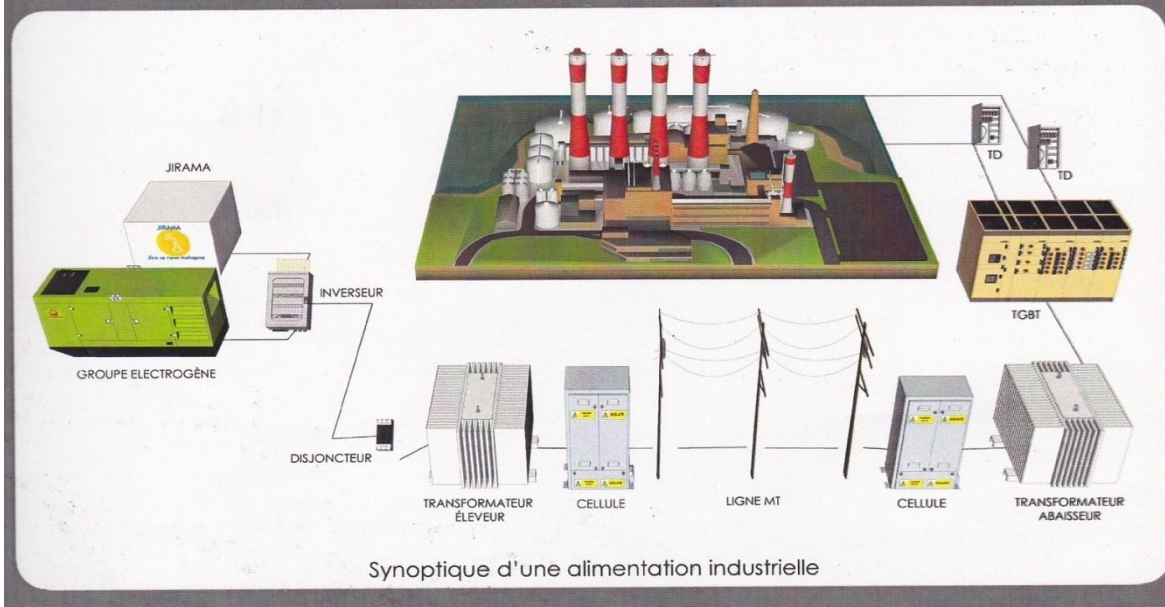
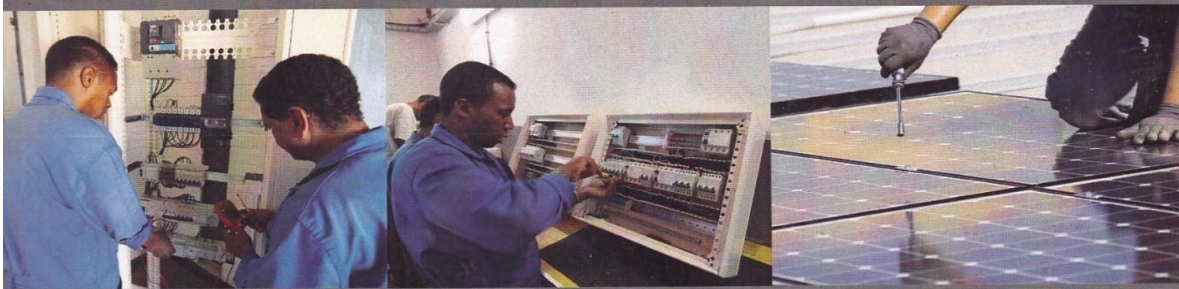
Maîtrisez votre Energie...  
Control your Energy...

### Tableautier/Panel Builder

Étude et conception d'armoires électriques  
*Complete study and design of Distribution Switchboards*

### Installateur Industriel-Residentiel / Industrial-Residential Installer

MT, BT, courants faibles, photovoltaïque, automatismes  
*Low Voltage, Medium Voltage, photovoltaic, automatismes*



Source : TECHNIHUB mars 2014



## ANNEXE XIII

...Contrôlez votre industrie  
...And your Industry

## Equipements Industriels / Industrial Equipments

Pesage / weighing  
Groupes Electrogènes / Generators  
Extincteurs / fire extinguisher  
Systemes de pompage / Pumping Systems  
Eclairage Industriel / Industrial Lighting...



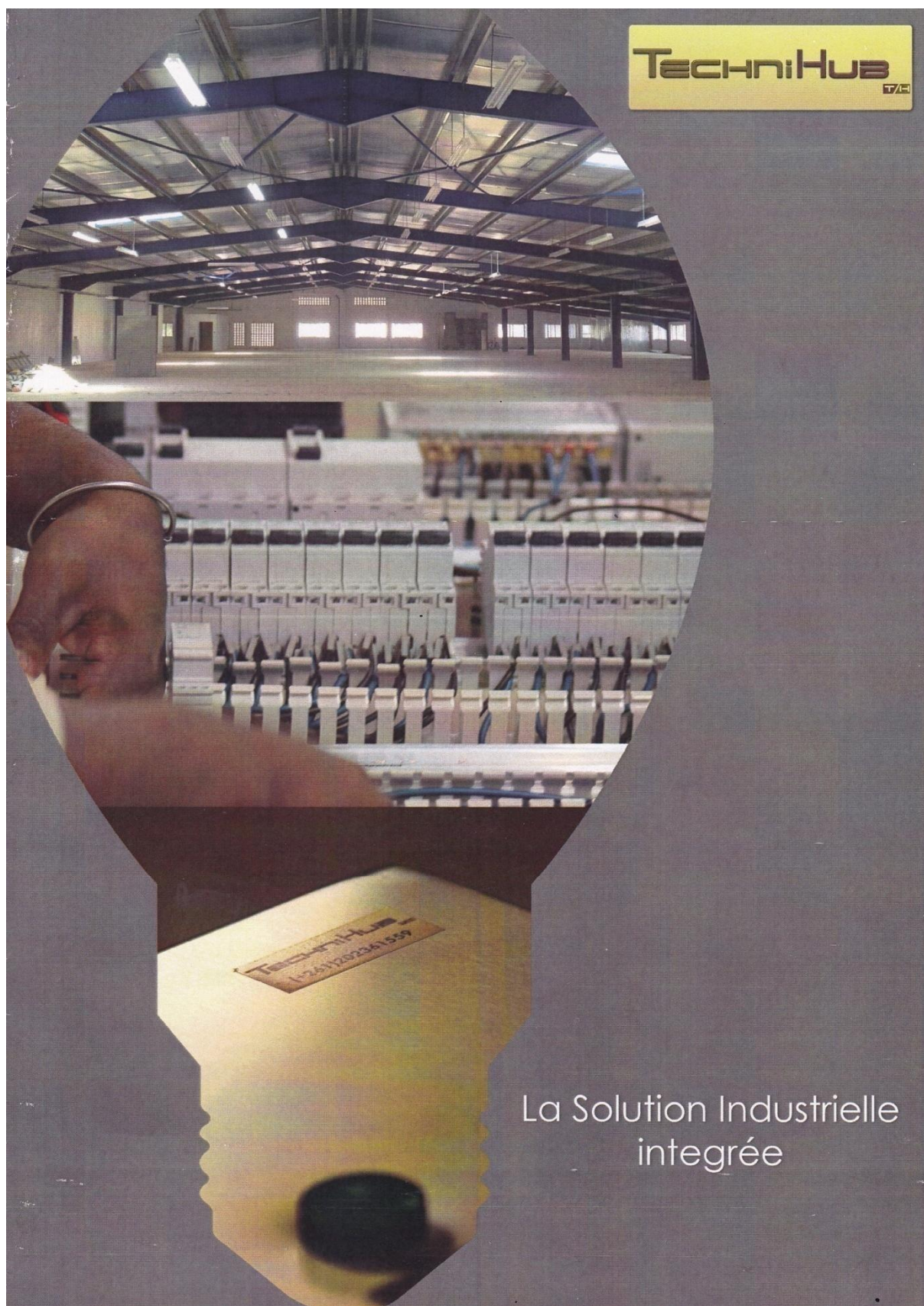
## Compétences Humaines / Skill Assessment

<b>Electronics technician</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Years of experience: 30</li> <li>•Training: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Electronics</li> <li>•Electromechanical engineering</li> </ul> </li> <li>•Skills: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Hydroelectric plant</li> <li>•Electro-pneumatic engine</li> <li>•Fork lift</li> <li>•Sewage processing station</li> <li>•Low/Mid voltage stations</li> </ul> </li> </ul>	<b>Mechanical workshop Foreman</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Years of experience: 18</li> <li>•Training: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Mechanics</li> <li>•Metrology</li> </ul> </li> <li>•Skills: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Fluid power</li> <li>•Constructional steelwork</li> <li>•Outboard engine power</li> <li>•Lighting high mast assembly and installation</li> </ul> </li> </ul>	<b>Mechanic</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Years of experience: 15</li> <li>•Training: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Mechanics</li> <li>•Electrics</li> <li>•Welding</li> </ul> </li> <li>•Skills: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Constructional steelwork</li> <li>•Low voltage electrics</li> <li>•Electrical panel building</li> </ul> </li> </ul>	<b>Electrical Team Leader 1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Years of experience: 15</li> <li>•Training: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Electrical engineering</li> </ul> </li> <li>•Skills: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Schneider Electric's in-service formation</li> <li>•Low/Mid voltage stations</li> <li>•Electrical and control panel design and building</li> </ul> </li> </ul>
<b>Electrical Team Leader 2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Years of experience: 5</li> <li>•Training: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Electrical engineering</li> </ul> </li> <li>•Skills: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Low/Mid voltage electrics</li> <li>•Formation on OKKEN switchboard</li> <li>•Low/Mid voltage switchgear</li> <li>•Electrical and control panel building</li> </ul> </li> </ul>	<b>Electrical Team Leader 3</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Years of experience: 13</li> <li>•Training: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Electrical engineering</li> </ul> </li> <li>•Skills: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Low/Mid voltage electrics</li> <li>•Electrical and control panel building</li> <li>•Lighting high mast installation</li> <li>•Solar energy installation</li> </ul> </li> </ul>	<b>Electrical Team Leader 4</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Years of experience: 15</li> <li>•Training: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Electrical engineering</li> </ul> </li> <li>•Skills: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Low/Mid voltage electrics</li> <li>•Transformer room</li> <li>•Electrical and control panel building</li> <li>•VDI (Voice, Data, Image)</li> </ul> </li> </ul>	<b>Electrical Team Leader 5</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Years of experience: 15</li> <li>•Training: <ul style="list-style-type: none"> <li>•General education</li> </ul> </li> <li>•Skills: <ul style="list-style-type: none"> <li>•Low voltage electrics</li> <li>•VDI (Voice, Data, Image)</li> <li>•Electrical panel building</li> <li>•Solar energy installation</li> </ul> </li> </ul>

This entire works were made as part of the most important projects, and Biggest Industrial Companies of Madagascar, including : Mining Projects, Airports and Harbours, Brewery, Textile, Carrier Company, Car Dealers, Oil executives and Public Health



ANNEXE XIV



## La table des matières

REMERCIEMENTS .....	i
RESUME.....	ii
SOMMAIRE .....	iii
LA LISTE DES TABLEAUX .....	v
LA LISTE DES FIGURES .....	vi
LA LISTE DES ACRONYMES .....	vii
INTRODUCTION .....	1
1 <sup>ère</sup> partie : MATERIELS ET METHODES .....	6
Chapitre I : LES MATERIELS .....	6
Section 1 : Le cadre d'études .....	6
1-1 Le choix de la zone d'études .....	6
1-2 La justification du choix de la zone d'études .....	6
1-3 La présentation des sociétés choisies.....	6
Section 2 : Les notions théoriques .....	7
2-1 La notion de stratégie.....	8
2-1-1 Les différentes variables de la stratégie .....	8
2-1-2 La stratégie de spécialisation.....	8
2-2 La notion de structure d'entreprise.....	9
2-2-1 Les bases de structuration.....	9
2-2-2 Les formes structurelles.....	10
2-3 La notion de contrôle interne.....	11
2-3-1 L'environnement du contrôle interne et les types de contrôles.....	12
2-3-2 Les différents cycles du contrôle interne.....	12
2-4 La notion d'efficacité organisationnelle.....	12
Section 3 : Les différents outils utilisés.....	13
3-1 Les documents utilisés.....	14
3-1-1 Les documents sur l'entreprise.....	14
3-1-2 Les documents pour l'appui théorique.....	14



3-2 Les techniques et les moyens de recherche.....	14
3-2-1 La collecte et la prise de notes.....	15
3-2-2 L'internet.....	15
Chapitre II : LES METHODES.....	16
Section 1 : Les méthodes de collecte des données primaires et secondaires.....	16
1-1 La recherche documentaire.....	16
1-1-1 Les types de documents.....	17
1-1-2 Les informations à collecter.....	17
1-1-3 La technique de validation des hypothèses.....	18
1-2 La collecte des données primaires.....	18
1-2-1 L'élaboration du questionnaire.....	18
1-2-2 L'enquête.....	19
1-2-3 L'observation sur terrain.....	19
Section 2 : Les méthodes de traitement et d'analyse des données.....	20
2-1 Le traitement des données et leur exploitation.....	20
2-1-1 Le traitement manuel des données et le codage des réponses.....	20
2-1-2 Le traitement des données.....	20
2-2 L'analyse des résultats du traitement des données.....	21
2-2-1 L'analyse théorique.....	21
2-2-2 L'analyse FFOM.....	21
Section 3 : Les limites de l'étude et le chronogramme des enquêtes menées.....	21
3-1 Les limites de l'étude.....	22
3-1-1 Les limites dans le temps et dans l'espace.....	22
3-1-2 Les limites sur la disponibilité des informations.....	22
3-2 Le chronogramme des activités menées.....	22
3-2-1 Le calendrier des visites.....	23
3-2-2 La durée de l'enquête et les responsables interviewés.....	23
2 <sup>ème</sup> partie : RESULTATS..... ;	24
Chapitre I : LE COUPLE STRATEGIE-STRUCTURE, COMME UN DES LEVIERS DE L'EFFICACITE ORGANISATIONNELLE.....	24

Section 1 : La stratégie et ses composants.....	24
1-1 La stratégie « Produits ».....	24
1-2 Le marketing mix.....	25
1-3 Le marché cible.....	25
Section 2 : La structure de l'entreprise.....	26
2-1 L'organigramme.....	26
2-2 Le type de structure et la base de structuration.....	26
2-3 Le degré de décentralisation de prise de décision et la répartition des tâches.....	26
Section 3 : Le couple stratégie-structure et l'efficacité organisationnelle.....	27
3-1 Les objectifs et les indicateurs de l'efficacité.....	28
3-2 La satisfaction des parties prenantes.....	29
3-3 Le suivi des activités et l'écart constaté.....	30
Chapitre II : LE CONTROLE INTERNE, COMME OUTIL DE PILOTAGE.....	31
Section 1 : L'existence du système de contrôle interne.....	31
1-1 L'existence de manuels de procédure.....	31
1-2 Un personnel de qualité.....	31
1-3 L'environnement du contrôle interne.....	32
Section 2 : Le cycle achat.....	33
2-1 Le déclenchement de la commande.....	33
2-2 L'acceptation de la livraison et la constatation des dettes.....	33
2-3 Le paiement des fournisseurs.....	34
Section 3 : Le cycle vente.....	35
3-1 Le traitement de la commande.....	35
3-2 La facturation et l'enregistrement des factures.....	36
3-2 Le suivi des comptes clients et des encaissements.....	36
3 <sup>ème</sup> partie : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	37
Chapitre I : LES DISCUSSIONS.....	37
Section 1 : Les forces.....	37
1-1 Les forces du couple stratégie-structure.....	37

1-1-1 La concentration des efforts sur un seul DAS.....	37
1-1-2 Un marketing mix pertinent.....	38
1-1-3 Le pouvoir de prise de décision.....	39
1-2 Les forces rattachées au système de contrôle interne.....	40
1-2-1 L'existence de procédures et d'organisation des activités.....	40
1-2-2 Un personnel compétent et intègre.....	40
1-2-3 Les points positifs du cycle achat et du cycle vente.....	41
a) Les points forts du cycle achat.....	41
b) Les points positifs du cycle vente.....	42
Section 2 : Les faiblesses.....	42
2-1 Les faiblesses constatées au niveau du couple stratégie-structure.....	43
2-1-1 Un problème de commandement.....	43
2-1-2 Un manquement au niveau matériel et structurel.....	43
2-1-3 Un problème au niveau de l'éventail de subordination.....	43
2-2 Les faiblesses au niveau du contrôle interne.....	44
2-2-1 Les faiblesses du cycle achat.....	44
2-2-2 Les faiblesses du cycle vente.....	45
Section 3 : Les opportunités et les menaces.....	45
3-1 Les opportunités.....	45
3-1-1 Un environnement se proximité de qualité.....	46
3-1-2 La possibilité de relance économique du pays.....	46
3-2 Les menaces.....	46
3-2-1 L'environnement politique instable.....	46
3-2-2 La possibilité de compression du personnel.....	47
3-2-3 Le risque sur la fiscalité.....	47
✓ La validation des hypothèses.....	47
Chapitre II : LES RECOMMANDATIONS.....	48
Section 1 : Les mesures d'accompagnement .....	48
1-1 Les recommandations au niveau du couple stratégie-structure.....	48

1-1-1 Une accentuation de la diversification marketing.....	48
1-1-2 Les recommandations sur le marketing mix.....	48
1-1-3 Un pouvoir de prise de décision bien réparti.....	49
1-2 Les mesures d'accompagnement pour les forces du contrôle interne... ..	49
1-2-1 La révision des procédures de recrutement.....	50
1-2-2 Les mesures d'accompagnement au niveau du cycle achat et vente.....	50
a) Les mesures pour le cycle achat.....	50
b) Les mesures pour le cycle vente.....	51
Section 2 : Les solutions.....	51
2-1 Les solutions aux faiblesses du couple stratégie-structure.....	51
2-1-1 L'unité de commandement.....	51
2-1-2 L'achat de nouveaux matériels de transport.....	52
2-1-3 La mise en norme de l'éventail de subordination.....	52
2-2 Les solutions au niveau du contrôle interne.....	52
2-2-1 Les solutions au niveau du cycle achat.....	52
2-2-2 Les solutions apportées au niveau du cycle vente.....	53
Section 3 : Les recommandations au niveau des opportunités et des menaces.....	53
3-1 Les recommandations rattachées aux opportunités.....	54
3-1-1 Le renforcement des liens avec l'environnement de proximité.....	54
3-1-2 L'occasion de la relance économique.....	54
3-2 Les mesures d'atténuation au niveau des menaces.....	54
3-2-1 L'atténuation des effets néfastes d'un environnement politique instable.....	54
3-2-2 L'incertitude au niveau de la compression du personnel.....	55
CONCLUSION.....	56
BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE.....	VIII-IX
ANNEXES.....	X-XXIV
LA TABLE DES MATIERES.....	XXV