



REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA
Fitiavana – Tanindrazana - Fandrosoana



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

INSTITUT D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR D'ANTSIRABE –
VAKINANKARATRA

DOMAINE : Sciences de la société

MENTION : Sciences de Gestion

PARCOURS : Administration et Management d'entreprise

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du Diplôme de
LICENCE EN SCIENCE DE GESTION



**L'ART DE LEADERSHIP DANS LE
MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE
MALAGASY : CAS DE L'ENTREPRISE
FANAHSOA**



PRESENTEE PAR : ONJA FITIAVANA Tinah

Membres de jury :

Président du jury : RASOLOARINIAINA Jean Robertin Enseignant Chercheur

Encadreur pédagogique : Monsieur TSILANIZARA Jacques Rostand Enseignant Chercheur

Examineur : ANDRIAMAMPIONONA H.P Olivier Enseignant Chercheur

Encadreur professionnel : Monsieur RAZAFIMAHEFA Fidimanantsoa Eric, Responsable ressource
Entreprise FANAHSOA

Année universitaire : 2019-2020

20 Décembre 2021

REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA

Fitiavana – Tanindrazana - Fandrosoana



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

INSTITUT D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR D'ANTSIRABE –
VAKINANKARATRA

DOMAINE : Sciences de la société

MENTION : Sciences de Gestion

PARCOURS : Administration et Management d'entreprise

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du Diplôme de
LICENCE EN SCIENCE DE GESTION



L'ART DE LEADERSHIP DANS LE MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE MALAGASY : CAS DE L'ENTREPRISE FANAHSOA



PRESENTEE PAR : ONJA FITIAVANA Tinah

Membres de jury :

Président du jury : RASOLOARINIAINA Jean Robertin Enseignant Chercheur

Encadreur pédagogique : Monsieur TSILANIZARA Jacques Rostand Enseignant Chercheur

Examineur : ANDRIAMAMPIONONA H.P Olivier Enseignant Chercheur

Encadreur professionnel : Monsieur RAZAFIMAHEFA Fidimanantsoa Eric, Responsable ressource

Entreprise FANAHSOA

Année universitaire : 2019-2020

20 Décembre 2021

AVANT PROPOS

L'institut d'Enseignement Supérieur d'Antsirabe Vakinankaratra abrégée IES-AV envoie chaque année ses étudiants en stage de réalisation au sein de divers établissements ou entreprises du pays. Ce stage a pour objectif d'appliquer et de renforcer les connaissances théoriques et pratiques acquises au sein de l'école durant l'année universitaire.

Au cours de l'accomplissement de ce stage, nous avons pu combiner les formations acquises au sein de l'IES-AV avec les pratiques et nous avons pu constater l'application de celle-ci auprès de l'entreprise. Pour ma part, j'ai choisi d'effectuer mon stage auprès de l'entreprise FANAHISOA.

Le but principal de notre étude est concentré sur la gestion d'entreprise. Sur ce, l'appréhension de la gestion de personnel nous aide à mieux comprendre son fonctionnement. Un leader est une personne, qui à l'intérieur d'un groupe détient le commandement, prend la plupart des initiatives, mène les autres membres de groupes à atteindre des objectifs communs. Ainsi le choix du sujet a été inspiré de connaître l'importance de notre thème, son intérêt et surtout son objectif centralisé sur les rectificatifs de la situation actuelle.

Malgré les soins apportés à notre ouvrage, nous tenons à avertir les lecteurs de quelques imprécisions de données dues au changement apporté ultérieurement à raison organisationnelle.

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je remercie Dieu tout puissant qui m'a donné la force et la santé afin que je puisse mener à bien ce travail.

Ensuite, il convient de souligner que si le présent ouvrage a pu être réalisé, ce n'est pas seulement par nos propres efforts personnels mais surtout grâce aux aides précieuses faites par toutes les personnes qui de près ou de loin, ont contribué à sa réalisation. Je leur adresse ma vive reconnaissance de m'avoir sacrifié une grande partie de leur temps à cette recherche.

Ma profonde gratitude, mes vifs et sincères remerciements vont à :

- Monsieur le Directeur de l'IES-AV RAJAONARISON Eddie Franck, qui nous a permis de suivre la formation en Gestion au sein de l'IES-AV.
- Monsieur RAKOTO Andriamihaja David, Enseignant-Chercheur, notre enseignant formateur au sein de l'IES-AV mais aussi le responsable de la mention Gestion, pour sa volonté d'avoir dirigé la Mention Gestion
- Monsieur TSILANIZARA Jacques Rostand, Enseignant-Chercheur notre enseignant formateur au sein de l'IES-AV mais aussi notre encadreur pédagogique, de nous avoir encouragés et guidés tout au long de cette année universitaire.
- Monsieur les membres de jury d'avoir examiné et apporter des éclaircissements à notre devoir
- L'ensemble du corps enseignant et tous les personnels administratifs au sein de l'IES-AV.
- Monsieur le Directeur de l'entreprise FANAHSOA, RAKOTONJANAHARY Julien Joseph, qui nous a accepté d'effectuer un stage auprès de l'entreprise.
- Monsieur RAZAFIMAHEFA Fidimanantsoa Eric, responsable des ressources humaines mais également notre encadreur professionnel, qui a bien voulu nous diriger dans la réalisation de ce mémoire malgré les différentes contraintes inhérentes à ses lourdes responsabilités.
- Madame l'assistante administrative MARCELLE Nadine Lovasoa Clara, qui nous a guidés et nous a appris énormément dans la pratique.
- Tous les responsables de chaque division au sein de l'entreprise FANAHSOA, pour leurs aides et conseils précieux.
- Ma famille et tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à l'élaboration de ce mémoire.

SOMMAIRE

AVANT PROPOS	i
REMERCIEMENTS	ii
SOMMAIRE	iii
LISTES DES ABBREVIATIONS	iv
TABLES DES ILLUSTRATIONS	v
INTRODUCTION	1
PARTIE I : CONCEPT ET METHODOLOGIE	3
CHAPITRE I : CONCEPT GENERAL	4
<i>Section 1 : L'art du leadership</i>	<i>4</i>
1.1 Définition du leadership	4
1.2 Quelques exemples de définition du concept (Tiré et adapté de Yukl,2002) :	4
1.3 La genèse du concept de leadership et son développement	5
1.4 La gestion du cycle de projet : développer la motivation dans et autour de l'équipe de projet	7
1.5 Le leadership et la créativité	8
<i>Section 2 : Présentation de l'entreprise FANAHISOA</i>	<i>10</i>
2.1 Historique	10
2.2 Activités et Moyens	10
2.2.1. Location de voiture	10
2.2.2. Manutention et nettoyages	10
2.2.3. Confection de divers outils de travail	11
2.3 Organigramme	11
CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	14
<i>Section 1 : Méthodes de collecte de donnée :</i>	<i>14</i>
1.1 La recherche documentaire	14
1.2 La démarche quantitative	14
1.3 L'enquête	14
Le nombre :	15
<i>Section 2 Méthode de traitement de donné</i>	<i>16</i>
2.1. Analyse :	16
2.2. Présentation de la méthode SWOT :	16
2.3. Elaboration du tableau SWOT	16
a. L'analyse interne	17
b. L'analyse externe	17

CHAPITRE III : PRESENTATION DES RESULTATS	19
Section 1 : Le nombre	19
1.1 L'âge :	19
Section 2 : Les résultats	20
2.1 Présentation des résultats :	20
2.1.1. Evaluation des performances de chaque équipe	20
2.2 Analyse :	20
2.3 Les remarques :	21
CHAPITRE IV ANALYSE SWOT	24
Section 1 : Déroulement des recueil de donner	24
1.1 La méthode pour traiter ces données « analyse SWOT »	24
Section 2 : La matrice SWOT	25
2.1 La matrice SWOT	25
CHAPITRE V : DISCUSSION	29
Section 1 : Art du leadership	29
1.1 Au niveau des employés	29
1.2 Au niveau des responsables	29
Section 2 : L'entreprise	30
2.1 . Environnement interne :	30
2.2 . Environnement externe :	30
CHAPITRE VI : RECOMMANDATIONS	32
Section 1 : L'art du leadership	32
1.1 Motivation verbale	32
1.2 . Qualité de la direction	32
1.3 Au niveau de respect :	32
1.4 Autres	32
Section 2 : Recommandation pour l'entreprise	33
ANNEXE 2 : Données chiffrées	v

LISTE DES ABBREVIATIONS

EPI : Equipement de Production Individuel

FFOM : Forces Faiblesses Opportunités Menaces

IES-AV : Institut d'Enseignement Supérieur d'Antsirabe Vakinankaratra

OMSI : Organisation Médical Social Interprofessionnelle

SWOT : Strenghts Weaknesses Opportunities Threats

TABLES DES ILLUSTRATIONS

Listes des tableaux

TABLEAU 1: EVOLUTION DE LA THEORIE DU LEADERSHIP.....	5
TABLEAU 2: MATRICE SWOT.....	16
TABLEAU 3: LES TRANCHES D'AGES DES PERSONNES ENQUETEES.....	19
TABLEAU 4: RESULTATS DE L'EQUIPE 1.....	V
TABLEAU 5: RESULTATS DE L'EQUIPE 2.....	V
TABLEAU 6: RESULTATS DE L'EQUIPE 3.....	VI
TABLEAU 7: EVALUATION DES PERFORMANCES.....	20
TABLEAU 8: MOYENNE DES NOTES DE CRITERES DE CHAQUE EQUIPE.....	21
TABLEAU 9: REMARQUES DES EMPLOYES.....	21
TABLEAU 10: CAUSES ET CONSEQUENCES DES FFOM.....	24
TABLEAU 11: ANALYSE INTERNE ET EXTERNE DE L'ENTREPRISE.....	25

Listes des figures

FIGURE 1: ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE FANAHSOA.....	11
FIGURE 2: PROPORTION DES REMARQUES NEGATIVES.....	22

INTRODUCTION

Dans un environnement économique en perpétuel mutation et qui laisse place à une concurrence très acharnée où chaque entreprise cherche à atteindre le monopole, le dirigeant d'entreprise est appelé à gérer efficacement ses ressources financières et humaines limitées. Ces dernières ont une place prépondérante dans la survie de l'entreprise, car le propriétaire ne peut supporter des dépenses supplémentaires inhérentes aux accidents de travail ou à l'absentéisme, qui génèrent un risque pour la survie de l'entreprise œuvrant dans un contexte concurrentiel. Donc, le dirigeant devrait préserver le capital humain, et cela en améliorant les conditions de travail.

Trouver des solutions à des problèmes de travail et des travailleurs et le faire avec eux constitue un point essentiel, prioritaire de la fonction sociale des dirigeants d'entreprise. En effet, il faut adapter les tâches à l'homme, c'est non seulement supprimer, réduire les aspects négatifs d'un travail fatiguant ou fastidieux, mais aussi éveiller l'intérêt du travailleur et lui apporter la satisfaction, c'est-à-dire, enrichir son travail en le rendant plus épanouissant, améliorer la qualité de vie et les conditions de travail dans l'entreprise. Ces modifications ne sauraient être imposées, car elles exigent la concertation et la participation de tous les acteurs de l'entreprise.

Maintenant, ce qui s'avère nécessaire est plus profond que le management traditionnel ; ce dont les entreprises ont besoins aujourd'hui c'est du leadership. Savoir aider chacun à réussir ce qu'il est capable de faire, établir une vision pour l'avenir, encourager, guider, établir et entretenir des relations humaines sérieuses et réussies. L'essence du leadership est une combinaison complexe de savoirs, savoirs faire et savoir être qui constituent une certaine forme d'influence sur les autres. Cette capacité est différente du pouvoir et de l'autorité. Ceux-ci étant institués et reconnus par la structure. Rappelons qu'aujourd'hui la tendance dans les organisations est de donner de moins en moins de définition statutaire de la responsabilité. Par conséquent il y a un véritable enjeu, pour les responsables, à développer des aptitudes au leadership.

Au-delà des rôles qui lui sont reconnues par l'organisation et sur les membres, il y a tout l'aspect humain de ses relations avec les personnes. L'attitude du leader est déterminante dans l'accompagnement et l'entraînement de l'équipe. La confiance ne se décrète pas, elle se construit. L'enjeu est de développer ses capacités à savoir créer un climat de confiance entre soi et les autres, et de développer les leaders à tous les étages de l'organisation.

Ce qu'il faut savoir c'est que l'efficacité des stratégies motivationnelles mises en place par l'entreprise dépend de caractéristiques complexes concernant la rémunération, la sécurité au travail, et puis la reconnaissance. Ce qui signifie qu'il n'y a pas de recette universelle pour les satisfaire, mais des indications spécifiques que l'analyse théorique de chacune de ces étapes du processus motivationnel permet de définir et de valider. Dans le contexte économique actuel qui est en constante évolution, les dirigeants doivent adapter le langage tenu aux salariés, en fonction des contraintes, des enjeux, et des attentes de plus en plus exigeantes des salariés.

Face aux situations difficiles qui se sont produites successivement dans notre pays, comme l'arrivée du COVID-19 qui génère une difficulté au niveau des entreprises et même au niveau de la vie sociale, comment la performance de l'entreprise est-elle expliquée par l'art du leadership ?

Cette question nous a poussés à choisir ce thème intitulé : « L'ART DE LEADERSHIP DANS LE MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE MALAGASY : CAS DE L'ENTREPRISE FANAHSOA », un sujet très intéressant pour connaître les avis des employés dans l'entreprise et en trouver des solutions pour certains problèmes observés.

L'intérêt d'étudier un tel thème est que nous vivons dans un monde où le travail a changé de sens et la compétition est devenue mondiale. L'avancée concurrentielle n'est plus un avantage compétitif durable. La participation des salariés et la motivation du personnel, redeviennent des questions prioritaires.

Le plan de ce mémoire se structurera ainsi : dans la première partie intitulé « Concept et Méthodologie », nous verrons des théories se rapportant au thème de l'étude et nous exposerons comment les données ont été récoltées, traitées puis analysées. Dans la deuxième partie intitulée « Présentation des résultats et analyse de la situation de l'entreprise FANAHSOA par l'analyse SWOT », nous verrons les réalités des pratiques qui se font au sein de l'entreprise. Dans la troisième et dernière partie nommée « Discussions et Recommandations », nous ferons une analyse approfondie ; ensuite nous proposerons à partir de ces analyses les recommandations appropriées.

PARTIE I : CONCEPT ET METHODOLOGIE

Cette première partie est axée sur le concept général de l'art de leadership. De plus, nous allons aussi aborder la présentation de notre zone d'étude, cas de l'entreprise FANAHISOA. Et cette partie se terminera par la méthodologie de recherche utilisée.

CHAPITRE I : CONCEPT GENERAL

L'objet de ce chapitre est de présenter les grandes lignes de la méthodologie sur laquelle reposent les développements de cet ouvrage. Nous allons parler dans ce chapitre en première section l'art de leadership et en deuxième section la présentation de l'entreprise de l'entreprise FANAHSOA.

Section 1 : L'art du leadership

Nous allons parler dans cette première section la définition du leadership, quelques exemples de définition du concept, la genèse du concept de leadership et son développement, la gestion du cycle de projet. Ainsi que l'analyse de la valeur.

1.1 Définition du leadership

Plusieurs définitions ont apporté de ce qu'est le leadership. En 1974, Stogdill recensait plus de trois cent cinquante définitions de ce qu'est le leadership. Depuis, d'autres ont été ajoutées à la liste. D'abord, Stogdill soutient que *le leadership est un processus qui consiste à influencer les activités d'un groupe structuré et qui permet de fixer et de réaliser des objectifs*. Hersey (1989) quant à lui, stipule que *le leadership est toute tentative visant à influencer le comportement d'autrui ou d'un groupe*, vont dans le même sens tout en étant plus précis. Pour eux, *le leadership se définit comme étant un processus par lequel un individu exerce une influence sur autrui afin d'atteindre un objectif commun*¹

Mais toutes ces définitions ont deux aspects en commun : influence exercée sur une autre personne ou un groupe et l'atteinte d'un objectif sont retenus par tous les auteurs ayant apporté leur définition du leadership.

1.2 Quelques exemples de définition du concept (Tiré et adapté de Yukl,2002) 2:

Le leadership est le comportement d'un individu [...] qui dirige les activités d'un groupe vers l'atteinte d'un objectif commun. Le leadership est exercé quand des personnes mobilisent des ressources institutionnelles, politiques, psychologiques et autres pour éveiller et engager les subalternes et satisfaire leurs motifs (Burns, 1978) ;

Le leadership est un processus d'influence sur les activités d'un groupe organisé en vue de réaliser un objectif (Rauch et Behling, 1984) ; le leadership est le processus qui donne

¹ Oelofse, E., Theories of Leadership, University of Pretoria etd, chapter 3, 2007,60 pages

² François LABELLE, 1ère texte Présentation du concept et de sa trajectoire historique, Observatoire de gestion stratégique des ressources humaines, Les quatre générations du leadership

un sens à l'effort collectif, suscitant l'adhésion volontaire et le sacrifice afin de réaliser les objectifs (Jacobs et Jaques, 1990) ; le leadership est le processus qui permet de donner un sens à ce qu'accomplissent les individus ensemble, ce qui leur permet de comprendre et d'être dévoués (Drath et Palus, 1994).

Le leadership consiste en l'articulation d'une vision, sous l'égide de laquelle les choses peuvent être accomplies (Richards et Engle, 1986). Le leadership est une habileté individuelle propre à influencer, motiver et amener les autres à contribuer au succès et à l'efficacité de l'organisation (House, 1999).

À ces multiples définitions existantes, nous pouvons dire que :

Le leadership est un processus où s'exercent des relations d'influence dans un contexte de groupes avec des individus qui partagent des objectifs communs et qui se mobilisent pour réaliser les objectifs ou les changements souhaités.

1.3 La genèse du concept de leadership et son développement

Il nous permet de mieux situer les nouveaux modèles qui émergent dans la littérature managériale. Sous une appellation ou sous une autre, l'histoire du leadership est souvent présentée en une suite d'écoles de pensée ou de perspectives à propos du leadership. Le tableau suivant nous montre l'évolution dans le temps de la théorie du leadership ².

Tableau 1: Evolution de la théorie du leadership

Années	Théorie du leadership	Les hypothèses	Les critiques
Début 1900	La théorie du « grand homme »	- On ne devient pas leader, on naît leader	- Les recherches scientifiques n'ont pas prouvé que le leadership est héréditaire
1930 L'approche des traits	- La théorie de la motivation par l'accomplissement de McClelland	- Un leader possède des qualités supérieures - Certains individus possèdent des habiletés naturelles pour mener	- Les situations ne sont pas considérées par cette approche - Trop de traits sont indéfinis ou abstraits pour être observés ou mesurés
1940 L'approche comportementale	- Les études de l'Université de l'Iowa	- Il existe une « meilleure façon » (one	- Les variables situationnelles et les processus groupaux sont

	- Les études de l'Université du Michigan	best way) de mener	ignorés - Les études ont failli à la tâche d'identifier les situations où certains comportements spécifiques seraient appropriés
1950 L'approche situationnelle et de la contingence	- La théorie de la contingence et du leader efficace de Fiedler - La théorie « path-goal » de House	- Les leaders agissent différemment en fonction des situations - Les situations déterminent ceux qui émergeront comme leader	- La plupart des théories de la contingence sont ambiguës, ce qui rend difficile la formulation de propositions théoriques vérifiables
1970- Les théories néocharismatiques	- Les théories du leadership charismatique - Le leadership transactionnel et transformationnel	- Le leadership est un processus relationnel - Le leadership est un outil de transformation et d'habilitation pour les subalternes et la société	- Les distinctions entre les concepts sont à clarifier - Il y a peu de recherches empiriques

Source : Adapté et traduit à partir des travaux de Anne Khonke Meda, 2005 et des travaux de David A. Jordan, 2005, septembre 2021

Les approches « classiques » du *leadership* regroupent trois grands paradigmes qui se sont succédés :

Le premier est focalisé sur les traits de personnalité du *leader*, le second est centré sur l'étude du comportement des leaders, et enfin le dernier s'est constitué autour de l'identification des situations auxquelles le phénomène de leadership est contingent.

Les deux premiers concernent **les théories universalistes**.

A partir de ces différentes recherches, de multiples approches du *leadership* ont été développées depuis les années 1970. Elles tendent à se regrouper pour former un nouveau paradigme axé sur les dimensions charismatiques du *leadership*.

1.4 La gestion du cycle de projet : développer la motivation dans et autour de l'équipe de projet

Pour la plupart des organisations tant publiques que privées, l'environnement stable et régulé fait partie du passé. Le monde actuel se définit davantage par son aspect désordonné marqué par les imprévus. Maintenant, tout progresse de façon accélérée. Nous vivons dans un mode complexe caractérisé par le hasard et l'incertitude. De ce fait, le changement est au cœur des préoccupations des organisations. Les hypothèses fondamentales des approches classiques de conception des organisations : l'existence d'un mode « idéal » d'organisation, et l'idée d'une stabilité des formes organisationnelles ont changé. Ceci implique qu'à un problème donné, il peut exister différentes solutions organisationnelles possibles. L'intérêt de la démarche de conduite du changement étant justement de déterminer celle qui représente la meilleure combinaison socio productive, c'est-à-dire le meilleur compromis pour l'organisation au regard de ses caractéristiques économiques, techniques et sociales.

De plus, soumises aux contraintes mouvantes de leur environnement, les organisations ne considèrent plus l'organisation comme un état stable, mais comme une variable d'efficacité qu'il faut ajuster en permanence. La problématique du changement ne se limite pas aux débats sur la nécessité de faire évoluer les organisations. Elle intègre également une réflexion sur la méthode de conduite du changement. Il semble en effet aujourd'hui acquis que la méthode est essentielle dans la réalisation des objectifs du changement. La modernisation en cours des organisations l'illustre bien : dans ces cultures marquées par une réticence élevée au changement, l'incertitude concerne moins la nature des transformations à opérer que la manière dont elles vont être introduites. Et les difficultés de méthode peuvent elles-mêmes en retour influencer les choix organisationnels et modifier les compromis initialement visés³.

La question du changement concerne l'ensemble des niveaux de décision au sein de l'organisation, correspondant à la typologie d'Igor Ansoff : décisions stratégiques, tactiques, et de gestion courante. Malgré les différences d'enjeux évidentes entre ces trois dimensions, les objectifs sont identiques puisqu'il s'agit dans tous les cas de tendre vers l'efficacité de l'organisation. De plus, quelles que soient la nature et l'importance des transformations

³ Pascal Charpentier, Les formes du management, la gestion du changement dans les organisations, Comprendre les organisations de la revue Sciences Humaines

URL: www.ladocumentationfrancaise.fr/revues-collections/cahiers-francais/articles/321-charpentier.pdf, Juillet 2021

envisagées, on retrouve toujours dans les processus de conduite du changement le même souci de rationalité, celle-ci étant supposée garantir l'optimalité des solutions à mettre en œuvre.

Le facteur d'efficience « X » (c'est-à-dire l'organisation) a trouvé dans les années 80 une illustration saisissante lorsque les firmes japonaises ont montré que les performances dépendaient moins des caractéristiques intrinsèques des facteurs de production que de la manière dont ils étaient agencés. La réhabilitation « théorique » de l'organisation comme facteur de production à part entière reflète la prise de conscience, au sein des organisations, du rôle de l'organisation dans la réalisation de la performance. L'analyse sociotechnique, comme les autres écoles se réclamant de la théorie des systèmes, offraient alors des perspectives permettant d'appréhender la complexité des organisations. Le point commun entre ces différentes approches est d'inciter à une analyse globale de l'organisation et à une prise en compte simultanée de ses différentes dimensions : technique, économique, sociale, politique, organisationnelle.

Du coup, la question du changement ne se limite plus désormais à la mise en place de la « meilleure » organisation de la production et du travail ; elle touche l'ensemble des dimensions de l'entreprise, depuis l'implantation des équipements et la conception des postes de travail jusqu'aux orientations de stratégie, aux choix de structure, en passant par les dispositifs de coordination, d'information, de gestion et les relations avec les partenaires et l'environnement de l'entreprise. Il va sans dire que le caractère complexe et mouvant de ce dernier accentue la nécessité du changement et incite les organisations à rechercher une plus grande flexibilité pour pouvoir s'adapter aux contraintes extérieures.

1.5 Le leadership et la créativité

Leadership vient de l'anglais *leader*, chef (désigné par ses pairs) d'un parti politique en Grande-Bretagne. *Le leadership* (de *leader* et du suffixe : — *ship*) désigne la qualité, la capacité, l'art à conquérir, exercer et conserver cette fonction de leader.

« *Leader* » a été introduit dans la langue française au XIXe siècle et sert à désigner un meneur, un chef de file, un dirigeant de terrain, acteur influent, écouté, conduisant des personnes vers des objectifs, souvent associé à la conduite de changements.

Le leadership tend donc à définir une capacité à mener des personnes ou des organisations vers l'atteinte d'objectifs. Le leadership est associé à une personne ou à un groupe de personnes dans son aptitude à motiver, impliquer, impulser, guider, inspirer et/ou influencer son entourage.

Pour le psychologue américain contemporain Robert Sternberg, le leadership et la créativité sont intimement liés. D'une part, la créativité est une forme de leadership et, d'autre part, une des trois composantes du leadership est la créativité.

La créativité correspond à une idée nouvelle et utile que l'on applique pour améliorer le mode de fonctionnement d'une organisation. Il y a une distinction entre la créativité et l'innovation ; dans le premier cas, il s'agit de l'expression d'une idée et, dans le second cas, de son application.

En effet, la mise en place un cycle d'innovation continue est une condition nécessaire pour stimuler la créativité et des idées. Il appartient au Leader au sein de l'organisation de prendre cette initiative. Ce cycle d'innovation comprend : La création d'un milieu environnant qui stimule l'émergence d'idées ;explorer continuellement la recherche de nouvelles occasions et élucider les problèmes; mettre en application des techniques pratiques qui engendrent de nouvelles possibilités ; rassembler les intervenants et procéder à une analyse de cas ; enfin concrétiser les idées et assurer la poursuite des activités jusqu'à la dernière étape⁴.

Le mot innovation vient du bas latin « innovation » qui signifie « renouvellement ». Le dictionnaire de l'Académie Française définit l'action d'innover comme le fait d « introduire quelque chose de nouveau dans une pratique, dans un domaine particulier »⁵.

L'idée d'innovation suppose aussi celle d'amélioration. L'innovation serait un type d'amélioration obtenue par changement radical, plutôt que par un processus progressif de changement.

« Innover c'est introduire dans une organisation quelque chose de nouveau et d'inconnu dans son domaine d'activité lui procurant un avantage concurrentiel. »

L'innovation est synonyme de création et de nouveautés⁶ : comme la création d'entreprises ou d'organisation ; création d'emplois ; et enfin création de valeur.

Dans l'organisation l'innovation s'appliquera effectivement suivant le cas : à la création ou au perfectionnement d'un procédé, dans une stratégie de domination par les coûts

⁴ Diane VINCENT, La créativité à l'oeuvre « Guide du leadership », Table ronde de recherche-action de l'EFPC sur la créativité École de la fonction publique du Canada, 2006

⁵ Management de projet et Innovation, Quelques pistes de réflexion, La Lettre d'ADELI n°46, Janvier 2002

URL : www.adeli.org/voirdoc.php?dest=lalettre/146p30.pdf, Septembre 2021

⁶ Diane VINCENT, La créativité à l'oeuvre « Guide du leadership », Table ronde de recherche-action de l'EFPC sur la créativité École de la fonction publique du Canada, 2006

; ou à celle d'un nouveau produit ou service, dans une démarche de différenciation réactive ou proactive vis-à-vis du client.

L'introduction d'un nouveau procédé n'est pas visible du client, elle permet d'améliorer des facteurs internes tels que le rendement ou la rentabilité. La mise sur le marché d'un nouveau produit est une innovation perçue par le client, à condition qu'elle réponde à un besoin réel de ce dernier.

Il convient de distinguer invention et innovation : l'invention ne devient innovation que par la transformation en produit ou service utilisable et utilisé par les usagers. Cela suppose à la fois la mise sur le marché et l'acceptation de la nouveauté par les utilisateurs. Innover, c'est créer de la valeur, à partir des bonnes idées, celles des inventeurs mais aussi celles des consommateurs en quête de produits ou services nouveaux.

Les théories et concepts du leadership connaissent une grande diversité. Pour pouvoir les appliquer, une étude devrait être menée.

Section 2 : Présentation de l'entreprise FANAHSOA

Nous allons parler dans cette deuxième section l'historique, activités et Moyens de l'entreprise FANAHSOA. Ainsi que son organigramme avec les explications de toutes les organes.

2.1 Historique

L'entreprise « FANAHSOA » a été créé en 2008 par RAKOTONJANAHARY Julien Joseph. Le nom « FANAHSOA » vient du mot « bon esprit ». La création de la dénomination a été inspirée pour lutter contre les entités négatives. C'est une entreprise qui a une volonté, de gentillesse et de souplesse.

2.2 Activités et Moyens

2.2.1. Location de voiture

Elle assure la totalité du voyage ; déplacement de ville en ville ou en province ; transport du personnel ; transport de marchandise avec des voitures confortables bien entretenues comme : une dizaine de voitures de neufs places ; des cars de 20 à 50 places et des camions de transport de marchandise et livraison.

2.2.2. Manutention et nettoyages

Depuis 10 ans, la qualité de service a été amélioré, de manutention et nettoyage, pour satisfaire leur partenaire. Actuellement l'entreprise travaille avec plusieurs sociétés et grandes société dans toute l'île, avec des équipes dynamiques et motivés ; des matériels et outils adéquats.

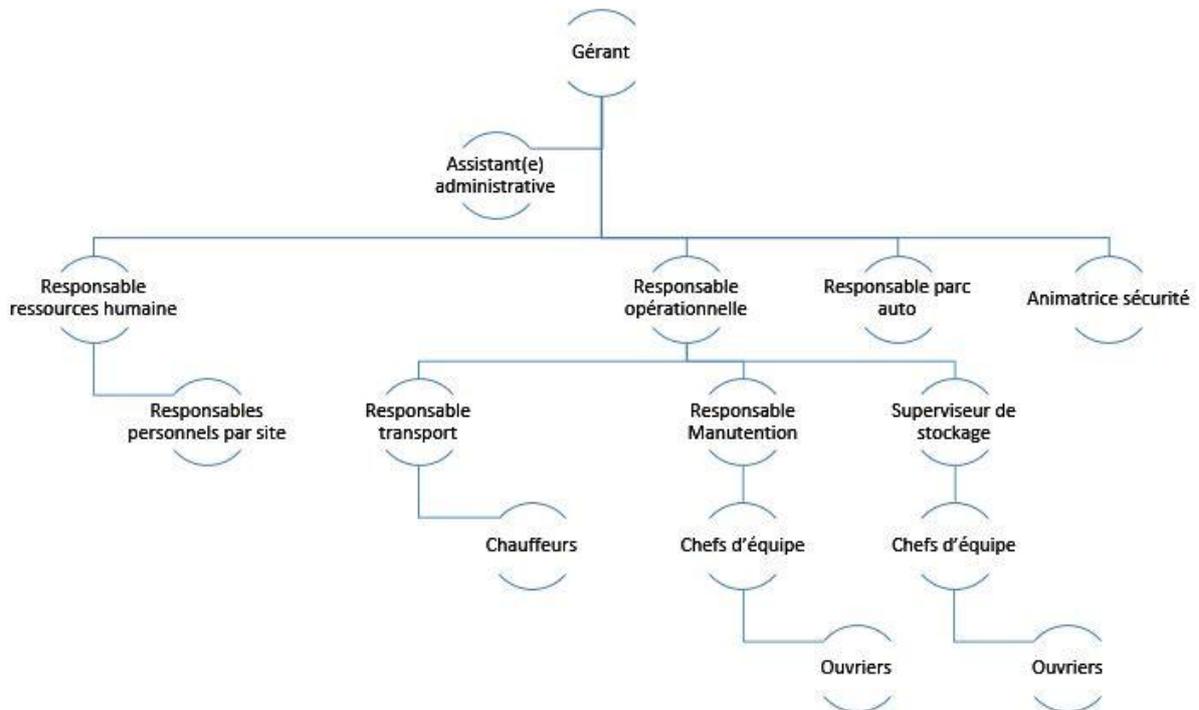
2.2.3. Confection de divers outils de travail

Elle possède un atelier avec une équipe active et perfectionniste pour la réalisation de votre besoin en matière de : vêtements de travail et EPI ainsi que des divers de travaux tel que : panneaux de signalisation, balise.

2.3 Organigramme

Un organigramme est une représentation schématique des liens et des relations fonctionnelles, organisationnelles et hiérarchiques qui existent entre les éléments et les individus d'une organisation formelle et d'un programme.

Figure 1 : Organigramme de l'entreprise FANAHSOA



Source : Dossier planning personnel FANAHSOA, en 2012

La figure en organigramme résume un processus de gestion des salariés de l'entreprise, qui est visiblement hiérarchisé. Les ouvriers sont sous la responsabilité des chefs d'équipe ; et les chauffeurs ces derniers sont sous la responsabilité du responsable de transport, du responsable manutention et le superviseur de stockage. En annexe se trouve le responsable personnel par site, qui est sous la responsabilité du responsable des ressources humaines. Ce dernier se met au même niveau que le

responsable parc auto ainsi que l'animatrice sécurité. Au sommet de cette hiérarchie se trouve l'assistante administrative qui est visiblement sous la responsabilité du Président Directeur Général.

Responsables administratifs :

Gérant : Au sein de l'entreprise, l'associé unique assure la gérance. Il assure le bon fonctionnement de tous les départements. Il gère également les finances de l'entreprise.

Assistante administrative : L'Assistante Administrative s'occupe principalement de maintenir une bonne gestion administrative de l'entreprise. Elle contribue à la bonne gestion de l'entreprise parce qu'elle est responsable de la bonne organisation interne et de la réalisation des tâches administratives qui lui sont confiées. L'activité principale du poste d'Assistante Administrative consiste à gérer l'ensemble des flux administratifs entrants et sortants d'une entreprise, de les traiter, classer, archiver et mettre à disposition du dirigeant.

Responsable des ressources humaines : Il s'occupe des différents plans et cursus de formation des employés au sein de l'entreprise. En contact régulier avec les salariés, les responsables opérationnels, il peut anticiper sur la mise en place des éléments de crise au sein de son organisation.

Responsable opérationnelle : Il gère les principales activités de l'entreprise dont le transport, la manutention et la gestion de stock.

Responsable transport : il est le premier responsable de l'activité de transport. Il gère les chauffeurs en fonction des besoins de l'activité de l'entreprise.

Chauffeurs : Ils agissent sous les directives du responsable de transport. Ils conduisent les véhicules de l'entreprise en fonction des besoins de l'entreprise et du client.

Responsable Manutention : Il gère les chefs d'équipe et les manutentionnaires pour faire face aux besoins du client. Il doit assurer la disponibilité de manutentionnaire en fonction des exigences du client.

Superviseur de stock : Il gère son équipe, pour assurer la gestion des stocks mis à leur disposition par les clients.

Responsable parc auto : Il est le responsable de la maintenance des véhicules de la société. Il s'assure que les véhicules sont en bon état et disponible pour faire face aux

besoins du client.

Animatrice sécurité : Son activité est essentiellement préventive. Elle assure le respect des normes de sécurité dans les diverses activités de l'entreprise. Il lui appartient de vérifier l'aptitude médicale de chaque travailleur, la disposition, par chaque travailleur d'équipements de protection individuelle. Elle participe également à l'organisation de travail afin de réduire les risques d'accidents du travail.

Chefs d'équipe : Ils agissent sur ordre de leur responsable directe. Ils coordonnent directement les activités des ouvriers. Ils exercent également un contrôle sur les ouvriers.

Ouvriers : Ils exécutent les tâches qui sont mis à leur charge

CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Ce deuxième chapitre montrera la recherche documentaire, la démarche quantitative. Ainsi qu'une enquête effectuée auprès des employés.

Section 1 : Méthodes de collecte de donnée :

Pour avoir les résultats de notre travail, nous avons opté sur deux méthodologies qui sont la recherche documentaire. La démarche quantitative qui est le questionnaire.

1.1 La recherche documentaire

La recherche documentaire ou la recherche théorique est une méthode de recherche des données qui se base sur la consultation des œuvres écrites par les différents auteurs et aussi la consultation des sites internet ou des revues qui parlent des thèmes autour de notre sujet.

Cette méthodologie nous ont permis de connaître les différentes définitions ainsi que les théories élaborées par les grands auteurs sur notre thème d'étude, cette méthode nous ont aussi permis d'approfondir nos connaissances sur le thème et ainsi dessiner la base de notre résultat mais aussi de centrer notre étude.

1.2 La démarche quantitative

La démarche quantitative ou l'approche quantitative est une méthode d'approche par les questionnaires. C'est une méthode de collecte de données basée sur l'élaboration des questions qui relie les différents axes de notre étude, de les poser auprès des personnels concernés afin d'obtenir des résultats et ainsi de les analyser pour ressortir ce qui est essentielle pour la réalisation de notre étude.

Cette approche par les questionnaires nous facilite l'obtention des résultats auprès des personnes enquêtées, ça nous accorde aussi plus de temps pour analyser les différents axes de notre étude et aussi de savoir les mesures plus concrètes des indicateurs de motivation pour les employés qui leur participe au travail et qui leur pousse à produire plus.

1.3 L'enquête

Pour aboutir à un résultat bien concret à cette étude, est la mise en place d'une enquête sur les employés ainsi que les responsables. Les employés, celles qui sont les premières personnes concernées par ce sujet, il était donc nécessaire de connaître leur avis. Les responsables, ce sont eux qui ont mis en place les différentes techniques de participation afin de booster leur employé, donc il est important pour nous d'avoir leur avis.

Cette démarche comparative entre le résultat reçu auprès des professionnels et des salariés nous apportera de nombreux éléments de réponse concrets.

Les questionnaires sur le thème se présente comme suit : Pour les employés des questions sur les intérêts portés sur l'entreprise, les conditions au travail, les relations entre les hiérarchies, les relations entre personnel, la satisfaction personnelle, la rémunération, les sources de motivation, et les développements des compétences. L'ensemble de ses questions va nous permettre de savoir les sources qui motive les employés afin de les participer ainsi que de ressortir les éléments qui leur poussent à améliorer leur façon de travailler.

Pour les responsables, des questions sur le système de participation, la mise en œuvre de ses méthodes, les relations avec les subordonnés et les efforts des employés. Ces questions vont nous permettre de savoir les méthodes déjà employées par l'entreprise pour participer ses employés.

Pour les deux des questions sur le lien entre la participation des employés et la performance de l'entreprise sont centrés sur notre enquête. Pour y faire, on a demandé à quelques responsables et quelques employés de répondre aux questionnaires que nous avons élaborés, nous les avons distribués et les recueillir après quelques jours.

Afin d'optimiser les résultats, des choix ont été prises :

Le nombre :

L'étude statistiques dit que pour avoir un résultat représentatif, il nous faut avoir au moins 10% de la totalité des effectifs. Or les nombre de personnel est de 200 personnes donc on a pris 30 personnes pour l'enquête qui est supérieur au 10%.

Age :

La variation des tranches d'âges montre un résultat bien concret comme le fait d'ajouter des jeunes et des personnes un peu plus âgées. Elle doit aussi être variée pour mieux avoir une analyse et du point de vue différent.

Section 2 Méthode de traitement de donné

Après avoir recueilli et collecté les données, on obtient deux types : l'un qui représente la qualité et l'autre une représentation chiffrée qui est donné au lien entre les organes. Donc une méthode de traitement sera adaptée ; on va utiliser la méthode SWOT.

2.1.Analyse :

Pour analyser les données chiffrées nous avons calculé la moyenne de chaque équipe pour chaque critère :

$$\text{moyenne} = \frac{\sum(\text{coefficient} \times \text{nombre})}{\text{nombre total}}$$

2.2.Présentation de la méthode SWOT :

L'analyse SWOT (Strenghts-weaknesses-opportunities-Threats) ou AFOM (Atouts-Faiblesses-Opportunités- Menaces) est un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur, etc... avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.

Le but de l'analyse est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

L'analyse SWOT permet d'identifier les axes stratégiques à développer. Bien qu'avant tout destinée à la planification, l'analyse SWOT peut servir à vérifier que la stratégie mise en place constitue une réponse satisfaisante à la situation décrite par l'analyse.

2.3.Elaboration du tableau SWOT

Tableau 2: Matrice SWOT

	Positif	Négatif
Interne	Forces	Faiblesses
Externe	Opportunités	Menaces

Source : Auteur, 2021

Le tableau ci-dessus montre l'analyse interne qui représente des forces et faiblesses ainsi que l'analyse externe qui constituent l'opportunités et menace.

a. L'analyse interne

Le diagnostic stratégique interne de l'organisation consiste à analyser ses ressources et ses compétences afin de mettre en évidence celles qui constituent des **atouts** (ses points forts) et celles qui représentent des **faiblesses** (ou points faibles).

Cette phase du diagnostic stratégique est essentielle parce qu'elle va déterminer les ressources que l'organisation devra exploiter pour se démarquer de ses concurrents et les faiblesses qu'elle devra combler pour rester compétitive.

b. L'analyse externe

Le diagnostic stratégique externe concerne **l'environnement des organisations**. Il permet d'identifier et de distinguer, parmi les éléments de l'environnement de l'organisation, ceux qui constituent des opportunités et ceux qui constituent pour elle des menaces.

L'environnement est constitué de tous les facteurs extérieurs à l'entreprise. Il comprend le macro environnement et le microenvironnement. L'environnement est propre à chaque entreprise mais les caractéristiques actuelles de l'environnement sont les mêmes : complexe, incertain et instable.⁷

Nous venons de finir la première partie en mentionnant le concept général de l'art de leadership. Ainsi que l'historique, les activités de l'entreprise avec la méthodologie employée. Nous allons voir dans la deuxième partie la présentation des résultats ainsi que l'analyse de l'entreprise.

⁷ Sabbar.B, « cours en BTS d'économie et de gestion », Ed, Ellipses, Paris ,2013.

PARTIE II : PRESENTATION DES RESULTATS ET ANALYSE DE LA SITUATION DE L'ENTREPRISE FANAHSOA PAR L'ANALYSE SWOT

Dans cette deuxième partie nous allons mettre en évidence les résultats obtenus lors de notre enquête. D'une part, les données chiffrées qui seront interpréter par une analyse simple de grandeur et d'autre part, la présentation de l'analyse SWOT de l'entreprise.

CHAPITRE III : PRESENTATION DES RESULTATS

Ce chapitre montrera la mise en situation ainsi que le déroulement de l'enquête. Ensuite, nous allons voir les résultats chiffrés de l'enquête.

Section 1 : Le nombre

Afin d'obtenir un résultat cohérent nous avons regroupé les personnes d'une même équipe et ensuite fait l'enquête avec trois équipes différentes.

Equipe 1 : 12 personnels et 1 chef d'équipe

Equipe 2 : 5 personnels et 1 chef d'équipe

Equipe 3 : 3 personnels et 2 chefs d'équipe

Ces nombres n'ont pas été les mêmes car elles diffèrent du poste et du travail affecté aux équipes.

1.1 L'âge :

Le tableau ci-dessous montre les nombres de différentes tranches d'âge des personnes enquêtées :

Tableau 3: Les tranches d'âges des personnes enquêtées

Ages (ans)	Nombres
18-20	2
20-25	9
25-30	7
30-35	3
35-40	6
40-45	2
45-50	3
+ 50	1

Source : Auteur, 2021

On peut dire que d'après ce tableau, on a une large vision concernant l'enquête effectuée et de plus la durée d'expérience au sein de l'entreprise varie de deux mois à sept ans et demi : donc cela améliorera la qualité du résultat obtenue.

Section 2 : Les résultats

Dans cette section, nous allons présenter les résultats de notre enquête relativement au questionnaire à remplir. Et en même temps apporté quelque réflexion.

2.1 Présentation des résultats :

Notre objectif est d'avoir un résultat qui permet de quantifier l'art du leadership, pour se faire on a pris quatre critères : motivation verbale (A1 ET A2), niveau de qualité de la direction(A3), degré d'influence (A4) et le niveau de respect(A5). Ajouter à ces quatre critères nous verrons aussi le niveau de satisfaction des employés (A9). Nous avons regroupé les données chiffrées dans des tableaux (voir annexe 2).

2.1.1. Evaluation des performances de chaque équipe

Pour évaluer les performances, on a demandé au chef d'équipe de noter suivant trois critères :

Tableau 4: Evaluation des performances

Nom(s) d'équipes	Effort fourni au travail	Rendement	Assiduité
Equipe 1	5	5	5
Equipe 2	4	4	4
Equipe 3			
• Chef d'équipe 1	4	3	5
• Chef d'équipe 2	5	4	4

Source : Auteur, 2021

Le tableau ci-dessus représente les efforts fournis au travail, rendement et assiduité de chaque équipe avec la note que leur chef d'équipe attribue.

2.2 Analyse :

Pour analyser les données chiffrées nous avons calculé la moyenne de chaque équipe pour chaque critère :

Tableau 5: Moyenne des notes de critères de chaque équipe

Nom(s) d'équipes	Motivations verbale	Niveau de qualité de la direction	Degré d'influence	Niveau de respect
Equipe 1	3,42	3,83	3,92	3,75
Equipe 2	5	4,8	4,8	5
Equipe 3	2,33	5	2,4	5

Source : Auteur, 2021

Pour les motivations verbales, l'équipe 2 motive un peu plus les personnels par rapport à l'équipe 1 et 2. Ensuite, concernant le niveau de qualité de direction l'équipe 3 a plus de qualité par rapport aux deux équipes. Après, l'équipe 2 a plus de degré d'influence par rapport à l'équipe 1 et équipe 3. Et pour finir, à propos du niveau de respect ; l'équipe 2 et 3 sont à égalité mais l'équipe 1 est le plus bas.

2.3 Les remarques :

Recensement des remarques fournis par le questionnaire et des regroupement similaires.

Tableau 6: Remarques des employés

Matériel et logistique	Insuffisance d'EPI Pas de transport pour le personnel (dépôt)
Organisation	La restriction illégale en termes d'effectif qui se produit au mauvais moment. Ajournement des travaillent à faire. Pas de transport pour les personnels (dépôt). Retard sur les heures de sortie de travail. Une différence de gestion entre genre La restriction illégale en termes d'effectif qui se produit au mauvais moment.
Relation et communication	Conflit entre employer

Insatisfaction	Salaire indécents avec des retards Les employés ne sont pas affiliés à la CNAPS (personnels dépôt) Les employés travaillent en cas de maladie Les employés demandent de payer en terme convenu
----------------	---

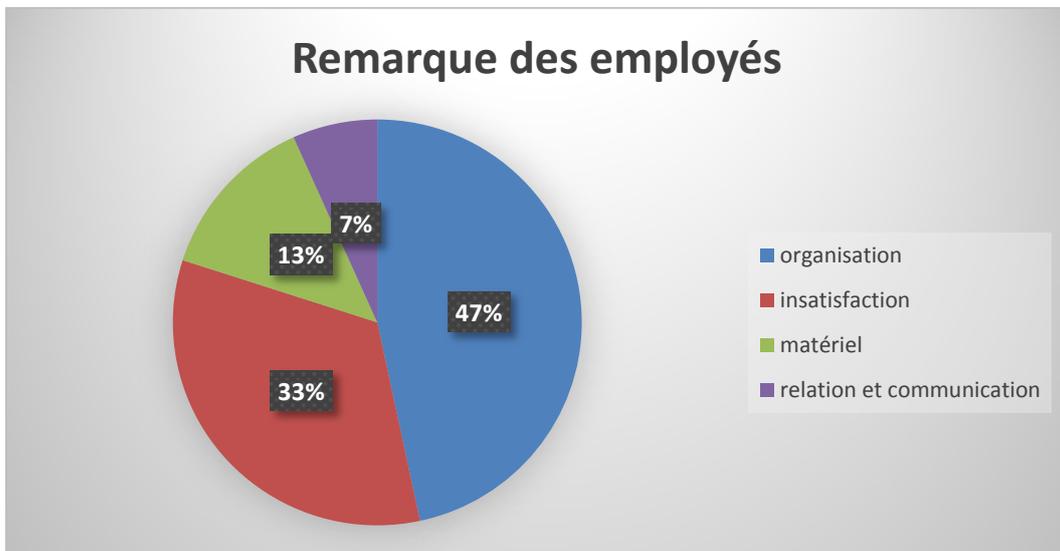
Source : Auteur, 2021

Ce tableau indique les remarques auprès des employés par rapport au matériel et logistique ; organisation ; relation et communication ainsi que l'insatisfaction.

Afin d'avoir des données empiriques on va essayer d'obtenir le pourcentage de chaque même groupe.

$$proportion = \frac{\text{nombre de remarque}}{\text{nombre total de remarque}} \times 100$$

Figure 2 : Proportion des remarques négatives



Source : Auteur, 2021

Cette figure nous montre la proportion des remarques négatives : on voit que l'organisation tient la première place avec un pourcentage de 47% ; ensuite l'insatisfaction tient 33% ; après le matériel et logistique tient 13% et pour finir concernant la relation et communication elle ne tient que 7%.

Au niveau des responsables :

Faire recours à un certain degré de compréhension s'avère nécessaire du fait de la différence de mentalité, ensuite un des problèmes confrontés : le responsable a le devoir de se questionner pour avoir toute information, absence de communication éthique, après l'entreprise remet la prise de décision au dépend de l'Holcim et ne peut de ce fait trancher par indivis, mais il y a encore ceux qui ne respectent pas la discipline, le suivi et contrôle du travail fourni par le personnel est de rigueur pour l'entreprise, après cela une divergence se présente au niveau du personnel, l'un se diffère de l'autre par le comportement et la mentalité , enfin la rédaction d'une demande d'absence au préalable est formellement recommandée au personnel sur autorisation de leur chef.

CHAPITRE IV ANALYSE SWOT

Comme les résultats des questionnaires ne peuvent être des données abstraites, on va passer à une analyse profonde qui permettra de comprendre les racines de l'entreprise. L'analyse SWOT nous le permettra.

Section 1 : Déroulement des recueille de donner

Cette section va nous relater le déroulement de recueille de donner. Afin de garantir le bon déroulement de notre stage il a fallu collecter des informations et des données à l'aide des enquêtes faites auprès des employés et les responsables. Nous avons expliqué aux personnels ainsi qu'au responsable la démarche du déroulement de l'analyse. Pour y faire, on a demandé à quelques responsables et quelques employés de répondre aux questions qui sont axés sur les forces et faiblesse de l'entreprise.

1.1 La méthode pour traiter ces données « analyse SWOT »

Après avoir reçu l'information, nous les avons analysées afin d'extraire ce qui est important. Pour les traitements des données, nous avons employé l'analyse SWOT. Il a été élaboré pour mieux identifier les axes stratégiques à développer et de déterminer de façon conséquente les potentialités et les menaces auxquelles elle aura à faire face.

Pour les traitements de données on voir dans un tableau points par points les causes de la faiblesse et les menaces ; ainsi que les conséquences de la force et les opportunités.

Tableau 7: Causes et conséquences des Forces Faiblesses Opportunités Menaces

SWOT	Causes	Conséquences
Forces	Déploiement des moyens pertinentes, comme une bonne adéquation du personnel au poste confiée	Equilibre et stabilité interne
Faiblesses	Handicap sur divers dimensions : au niveau d'angle organisationnel et au volet financier	Dysfonctionnement
Opportunités	le domaine est manipulable c'est-à-dire bonne gérance du domaine	Une bonne gestion des variables exogènes impactant l'entreprise, sur le micro environnement que sur le

		macro environnement
Menaces	Etude approfondie des concurrents pour pouvoir pénétrer au marché	Devoir d'observation scrupuleuse sur les activités similaires

Source : Auteur, 2021

Ce tableau permet d'évoquer les points à maintenir et ceux nécessitant des actions amélioratrices, sur le plan interne qu'externe à l'entreprise.

Section 2 : La matrice SWOT

Dans cette section on va parler de la matrice SWOT avec l'analyse interne et externe de l'entreprise. Ensuite, nous allons voir le déroulement de cette matrice.

2.1 La matrice SWOT

La matrice SWOT, acronyme anglophone de Strengths, Weaknesses, Opportunities, et Threats, permet d'obtenir une vision synthétique d'une situation en présentant les Forces et les Faiblesses de l'entreprise ainsi que les Opportunités et les Menaces potentielles (en français on parle d'analyse FFOM). L'intérêt de la matrice SWOT est qu'il permet de rassembler et de croiser les analyses interne et externe avec les environnements micro et macro de l'entreprise.

Tableau 8: Analyse interne et externe de l'entreprise

	Positif	Négatif
Interne	<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> • C'est une entreprise multisectorielle c'est-à-dire qui exerce plusieurs domaine d'activités • Respect de l'heure exacte • L'entreprise n'a pas causé un accident ni incident jusqu'en ce 	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Retard sur les heures de sortie de travail • Ajournement salariale • Conflit au niveau des employés

	<p>jour (0 accident 0 incident)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Savoir bien gérer les personnels surtout les dockers • Bonne communication des responsables aux employés 	
Externe	<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faible taux du nombre de concurrents • Possibilité d'élargir ses activités dans des différents endroits • Ce sont les clients eux-mêmes qui se parlent entre eux à propos de l'entreprise et où elle se trouve • Facilité d'accès au local de l'entreprise • La qualité de service est irréprochables 	<p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diminution de la part de marché dû au surgissement de nouveaux concurrents ✓ Prix compétitifs des concurrents ✓ La hausse constante des prix du carburant pourra entraîner la diminution de la demande ✓ La hausse du prix des pièces de rechanges ainsi que l'inexistence des pièces d'origines posent des problèmes sur l'entretien et la maintenance des voitures

Source : Auteur, 2021

Ce tableau permet de voir les différentes analyse interne et externe au sein de l'entreprise avec les aspects positifs tel que les forces et les opportunités ainsi que les aspects négatifs comme les faiblesses et menaces.

Les points cruciaux du Force Faiblesse Opportunités Menaces(FFOM)

Forces : c'est la priorité primordiale, l'entreprise ont des aspects positifs internes que l'on peut bâtir dans le futur

Faiblesses : par opposition aux forces, ce sont des aspects négatifs internes de l'entreprise, qui nécessitent une amélioration comme écouter les problèmes des employés.

Opportunité : ce sont les possibilités extérieures positives, elle peut s'épanouir dans certaines zones potentielles

Menaces : les menaces sont en fonction des variables exogènes de l'entreprise ; nous pouvons tirer que notre entreprise domine sur le marché. Elle a toutefois à œuvrer sur les qualités de service.

Pour conclure cette partie, nous avons étudié les procédures des présentations des résultats et l'analyse de la situation. Pour cela nous avons pu tirer le déroulement de l'enquête ainsi que l'analyse de performance de chaque équipe. Cette analyse nous a permis de constater les problèmes au niveau de l'entreprise. La dernière partie de notre mémoire élucidera les discussions concernant la situation actuelle et la proposition des solutions.

PARTIE III : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

Ce troisième et dernier partie se propose d'interpréter, de critiquer et de commenter les résultats de l'étude en faisant une analyse détaillée et approfondie dans le but de mieux cerner et de mieux comprendre les réalités et les phénomènes rencontrés. Elle fait transparaître si nos objectifs sont atteints et qu'il permet aux entreprises étudiées de voir des potentiels d'amélioration qu'elles n'avaient pas forcément vus auparavant.

CHAPITRE V : DISCUSSION

Les discussions nous permettent de prendre position, de voir ce qui va et ce qui ne va pas au sein des entreprises que nous avons étudiées et qu'est-ce qui expliquent les phénomènes rencontrés.

D'une part nous allons parler de l'art du leadership au niveau des employés et au niveau de responsable et ensuite de l'environnement de l'entreprise suivant l'analyse SWOT.

Section 1 : Art du leadership

1.1 Au niveau des employés

Concernant sur les quatre critères, ils adoptent déjà une notion concernant l'art du leadership. Les employés sont coordonnés avec la façon de diriger de chaque responsable.

Néanmoins sur les résultats de performance par rapport à la note sur les critères on peut voir que si les notes sont un peu déséquilibrées donc leurs performances s'ensuivent. Cela peut être causé par plusieurs facteurs comme l'insatisfaction des employés sur plusieurs domaines et cela a pour effet de diminué le respect et les influence des responsables. En effet l'insatisfaction tient une seconde place à travers les remarques fournies.

On voit aussi un manque de mentalité chez les employés dû au fait de la basse niveau d'étude de certains employés.

Concernant le conflit des employés on voit souvent qu'elle est due à la jalousie qui est causé par les différences de traitement entre employés.

1.2 Au niveau des responsables

Les responsables connaissent les processus d'amélioré la performance des employés comme bien les motivé. Mais il y trouve des difficultés dans la démarche, pour cause le manque de compréhension des employés.

Même si les objectifs sont les même, ils adoptent une différente maniéré de les exécuté car tout dépend de la personnalité de chaque responsable. Car on voit un déséquilibre sur l'équipe qui a deux responsables et cela peut être la cause.

De plus même une parfaite maitrise de l'art du leadership, des facteurs est en considération qui est à l'origine de l'instabilité de l'harmonie entre les critères pour l'enquête et les performances de chaque équipe.

On voit qu'il y a un non maîtrise entre séparé la vie professionnelle à la vie personnelle et cela affecte à différent endroit de l'entreprise comme concernant la différence de gestion et de l'attention entre les employés (présence de famille au sein de l'entreprise).

Section 2 : L'entreprise

Dans cette section nous allons apporter une discussion suivant l'entreprise. On va essayer d'expliquer les phénomènes existant.

2.1 . Environnement interne :

Après avoir reçu les données sur les quatre fractions de l'analyse SWOT on peut dire que l'entreprise est encore jeune et peut se développer. Même en vertu de son âge, elle a déjà des forces qui le placent sur un niveau similaire avec les autres de même catégorie.

Elle adopte un respect total envers les clients en ayant un régime disciplinaire bien strict comme zéro tolérance au niveau des accidents. Sans parlé du pourcentage des employés qui démissionne qui est très faible annuellement, cela marque une stabilité de l'entreprise au niveau de la gérance des ressources humaine.

Néanmoins, en voyant les remarques des employés elle se base surtout sur le manque de diligence dans l'organisation et sur le principe de base qui est de satisfaire les employés sur des points qui sont essentiel au développement et à la performance de l'entreprise. En effet ces point son essentiel car on connait tous la difficulté de motivé des personnes insatisfaites par exemple. Or cela entre directement dans la diminution de l'effet attendu sur le bon leadership.

Comme le nombre d'employés dans l'entreprise n'est pas négligeable, on voit qu'il y a une charge bien trop grande au niveau de gestion des personnels car les responsables n'arrivent plus à superviser sérieusement chaque équipe. Cela entraine des risques d'absentéisme et de mal coordination des employés.

2.2 . Environnement externe :

Concernant le niveau de concurrence elle est minime au niveau de l'activité principale ce qui entrainera une menace sous un émergement d'autre entreprise.

L'entreprise possède plusieurs secteurs mais concernant son activité principale qui est rattaché à Holcim (manutention et transport du personnel), elle n'a pas beaucoup de

concurrent. Mais si on examine la location de voiture hors de l'Holcim, elle a suffisamment de rival.

Au niveau du marketing elle emploie la stratégie de bouche à oreille donc dans ce domaine elle n'est pas encore très développée ce qui implique une longue durée pour une insertion dans des nouveaux horizons.

Aujourd'hui la mentalité des personnes est de copier le projet des autres c'est pour cela qu'à Madagascar, avoir des concurrents est une grande menace.

De nos jours l'inflation des carburants et des pièces de rechange prend place ce qui implique l'augmentation des tarifs et qui a pour effet de diminuer la demande car les clients ont un faible pouvoir d'achat.

CHAPITRE VI : RECOMMANDATIONS

Actuellement, il s'avère très difficile pour l'entreprise FANAHSOA de combattre les contraintes vues précédemment grâce à nos analyses. Par contre, il n'est pas impossible de le persuader de prendre en main des solutions et des recommandations que nous allons proposer ci-après pour la prospérité de ses missions et ses activités. Ce dernier chapitre, se propose d'exposer des recommandations aux entreprises enquêtées pour l'améliorer.

Section 1 : L'art du leadership

1.1 Motivation verbale

Actuellement, il faut mobiliser et fidéliser les employés de l'entreprise. Il faudra donc adopter un langage positif pour qu'ils se sentent impliqués dans un projet commun pour une meilleure réalisation de ses tâches. Pour cela, il faut soigner sa communication et de même mettre des formations en communication.

1.2 . Qualité de la direction

Afin de booster la qualité des dirigeants et pour faciliter la gestion du flux du personnel, il est nécessaire d'accorder des formations pour chaque hiérarchie dans un domaine bien définie :

- Formation en informatique bureautique pour les superviseurs
- Formation en comptabilité et management pour les gestionnaires
- Formation pour la polyvalence des chefs d'équipe

1.3 Au niveau de respect :

Pour les non-respect des disciplines existants comme le port de tenue adéquat, il faut attribués des sanctions évolutives : la mise à pied est une des solutions.

Placé des personnes compétant au poste des responsables pour mieux introduire le respect envers les employés pour celle-ci. Car une personne compétant peut-être un bon exemple.

1.4 Autres

Il ne faut pas considérer le collaborateur comme faisant partie de la masse globale des travailleurs. Chacun d'eux aura besoin de reconnaissance pour faire son « chemin » au sein de l'entreprise. Il faut prendre en considération les particularités de l'individu, pour prendre en

compte ses attentes et le faire évoluer, participer à son employabilité afin qu'il s'épanouisse pleinement au sein de l'organisation.

Etablir un comité au niveau des employés pour écouter et recenser les besoins des employés afin qu'ils se sentent mieux dans un environnement paisible pour le travail. Cela va aussi procurer un sentiment de participation pour le développement de l'entreprise.

Section 2 : Recommandation pour l'entreprise

Il est déjà connu que les salaires doivent être en retard donc l'entreprise doit prévoir une solution afin de régler ce retard comme le payer par son propre argent.

Pour les conflits des employés, on peut le résoudre en séparant les investigateurs en ne les mettant pas dans une même équipe.

Au niveau du marketing, pour l'expansion et le développement de l'entreprise il est nécessaire :

- Créer une page de réseaux sociaux pour faire connaître aux publics les activités de l'entreprise FANAHISOA
- Visibilité ou plaque au siège

Au niveau de la logistique plusieurs points sont à voir : dans un premier temps l'aménagement des locaux existants comme pour le stockage des matériels ; dans un second temps, la construction de nouvelle siège comme pour les agents de sécurité sont à prévoir.

Pour faciliter la communication en cas d'urgence, il est préférable d'avoir des flots de téléphone pour chaque superviseur ou chef d'équipe.

Améliorer les méthodes de recrutement, en augmentant les critères prérequis pour chaque poste pour qu'il n'existe pas de poids mort dans les équipes.

Prévoir des activités comme le sport afin de consolider les relations entre employés.

Respecter les normes concernant les EPI : toutes les personnels doivent en posséder un.

Limiter les nombres de personne à superviser par les responsables pour le bon déroulement de l'entreprise afin qu'il soit bien observé à travers ces postes.

Ces recommandations sont à tenir compte pour le bien des employés afin qu'ils ont une condition de travail adéquat qui a pour effet de faciliter le processus de leadership.

Suite aux discussions relatifs aux résultats obtenus de notre thème, nous pouvons conclure que l'entreprise FANAHSOA rencontre des faiblesses au niveau des employés. La communication au rang des employés est un peu compliquée dû au différentes degré d'études. De ce fait, les recommandations qui ont été proposé sont tous bonne pour l'avenir de l'entreprise FANAHSOA. D'une part, l'adoption d'un langage positif pour que subordonnées réalise ses tâches ainsi que de résoudre les conflits des employés serait un atout. D'autre part, prévoir des activités sportives renforcera la relation entre les employés.

CONCLUSION GENERALE

La gestion de personnel est une tâche délicate dans l'entreprise compte tenu de l'importance du facteur humain dans une société. Ainsi, toute organisation qui nourrit des ambitions, à court, moyen ou long terme ne peut se passer de son personnel.

Cette œuvre nous a fait voir l'importance de l'art de leadership dans l'entreprise actuelle cas de l'entreprise FANAHSOA par les différents chapitres de cette ouvrage. Le leadership comprend toutes les qualités de leadership d'une personne à la construction et le développement d'une idée pour un nouveau produit ou service. Un entrepreneur qui démontre ce type de leadership doit pouvoir rapidement réagir aux changements des environnements externes et interne pour assurer le succès de son entreprise, c'est-à-dire avoir une orientation claire.

Tous les documents concernant cette étude, qu'elle soit bibliographique ou webographie ont contribué au commencement jusqu'à la finalisation du mémoire. Le travail a été fait au niveau des acteurs principaux de gestion des ressources humaines de la société.

A l'issu de ce modeste travail, il y a eu de constater que l'homme qui a été pendant longtemps marginalisé dans le processus de production est considéré comme une charge fastidieuse au dos de l'entreprise est devenu au fil du temps, et à travers le raisonnement de chaque théorie, qui a naturellement reflété la conjoncture et le contexte économique de son époque, un facteur clé de succès et de compétitivité de l'entreprise, respectant tout à la fois les impératifs de l'efficacité économique et les valeurs humanistes de notre civilisation.

Mais dans le cas de l'entreprise FANAHSOA, bien que l'actualité ait tendance à mettre en évidence l'importance des ressources humaines, et malgré les déclarations de principe des dirigeants et des responsables, tout ceci fait que la gestion des ressources humaines répond à des questions économiques fondamentale dans l'atteinte d'un maximum de profit. Et avec l'art de leadership qui vise à mettre des qualités dans le travail et de suivre les normes en même temps.

En effet, si chacun est pleinement conscient des difficultés à surmonter à l'heure de l'adhésion de notre économie mondiale, et de la nécessité de faire face à une concurrence de plus en plus enchaînée, il est de toute première importance que l'on prenne conscience que

cela n'est pas possible que par la mobilisation, la motivation, le développement et le perfectionnement de notre potentiel humain.

BIBLIOGRAPHIE:

OUVRAGES GENERAUX:

- ✓ OELOFSE, E., *Theories of Leadership*, University of Pretoria etd, chapter 3, 2007, 60 pages
- ✓ François LABELLE, « *Ière texte Présentation du concept et de sa trajectoire historique* », Observatoire de gestion stratégique des ressources humaines, Les quatre générations du leadership

OUVRAGES SPECIFIQUES :

- ✓ Diane VINCENT, La créativité à l'œuvre « *Guide du leadership* », Table ronde de recherche-action de l'EFPC sur la créativité École de la fonction publique du Canada, 2006

REVUE ET ARTCLE

- ✓ SABBAR.B, « *cours en BTS d'économie et de gestion* », Ed, Ellipses, Paris ,2013.
- ✓ Dossier planning personnel FANAHSOA année 2012

MEMOIRES :

- ✓ RANDRIANOHAVINA Labre Augustave : « *L'importance du management participatif dans la performance de l'entreprise cas de l'UCODIS* », 2019

SITE INTERNET OU WEBOGRAPHIE :

- ✓ www.ladocumentationfrancaise.fr/revues-collections/cahiers-francais/articles/321-charpentier.pdf, Juillet 2021
- ✓ www.adeli.org/voirdoc.php?dest=lalettre/122p13.pdf, Septembre 2021

LISTE D'ANNEXE :

ANNEXE 1 : Questionnaire

Pour quantifier le niveau de leadership on va enquêter sur les points suivant :

-Motivation verbale

-Niveau de qualité des directions

-Degré d'influence

-Niveau de respect

Pour chaque question, veuillez cocher une case.

1 étant les degrés le plus bas et 5 le degré le plus élevé.

Motivation verbale

1.Est-ce que votre responsable vous motive verbalement et fréquemment ?

Oui

Non

2.Jusqu'à quel degré les motivations verbales de votre responsable sont-elles fréquentes ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3.Sur 5 motivations de votre responsable, combien en moyenne ont un impact sur vous ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Niveau de qualité de la direction

4.Appréciez-vous la direction de votre responsable ?

Oui

Non

5.Jusqu'où appréciez-vous la direction de votre responsable ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6.Néanmoins donnez des remarques négatives que vous avez vues :

Degré d'influence

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Sur une échelle de 1 à 5, quelle est le degré d'influence de votre responsable ?

Niveau de respect

8. Quel est le degré de respect par rapport à votre supérieur ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Question supplémentaire

9. A combien de jaugez votre autonomie sur cette échelle ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. A combien jugez-vous de votre effort fourni dans votre travail ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. A quel point jugez-vous être performant dans l'accomplissement de votre travail ?

12. A quel degré de satisfaction accordez-vous à votre travail ?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Si vous avez des remarques concernant la façon de communication de votre responsable ou autre, citez-les :

Pour le responsable

Veillez attribuer une note pour chaque personne enquêtée :

Effort fourni au travail :

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Rendement :

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Assiduité :

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

ANNEXE 2 : Données chiffrées

Ces tableaux sont obtenus après dépouillement des questionnaires.

Tableau 9: Résultats de l'équipe 1

Questions	1	2	3	4	5
A1.Jusqu'à quel degré les motivations verbal de votre responsable sont-elles fréquentes ?					12
A2.Sur 5 motivations de votre responsable, combien en moyenne ont un impact sur vous ?	3	1	1	2	5
A3.Jusqu'où appréciez-vous la direction de votre responsable ?	1		4	2	5
A4.Sur une échelle de 1 à 5 quel est le degré d'influence de votre responsable ?		2	1	5	4
A5.Quel est le degré de respect par rapport à votre supérieur ?		1	4	4	3
A6.A combien de jauge votre autonomie sur cette échelle ?			1		11
A7. A combien jugez-vous de votre effort fourni dans votre travail ?			1	1	10
A8.A quel point jugez-vous être performant dans l'accomplissement de votre travail ?	1				11
A9.A quel degré de satisfaction accordé-vous à votre travail ?	3		4		5

Tableau 10: Résultats de l'équipe 2

Questions	1	2	3	4	5
A1.Jusqu'à quel degré les motivations verbal de votre responsable sont-elles fréquentes ?					5

A2.Sur 5 motivations de votre responsable, combien en moyenne ont un impact sur vous ?					5
A3.Jusqu'où appréciez-vous la direction de votre responsable ?				1	4
A4.Sur une échelle de 1 à 5 quel est le degré d'influence de votre responsable ?				1	4
A5.Quel est le degré de respect par rapport à votre supérieur ?					5
A6.A combien de jauge votre autonomie sur cette échelle ?				2	3
A7. A combien jugez-vous de votre effort fourni dans votre travail ?			1	1	3
A8.A quel point jugez-vous être performant dans l'accomplissement de votre travail ?				1	4
A9.A quel degré de satisfaction accordé-vous à votre travail ?					5

Tableau 11: Résultats de l'équipe 3

Questions	1	2	3	4	5
A1.Jusqu'à quel degré les motivations verbal de votre responsable sont-elles fréquentes ?					3
A2.Sur 5 motivations de votre responsable, combien en moyenne ont un impact sur vous ?	2				1
A3.Jusqu'où appréciez-vous la direction de votre responsable ?					3
A4.Sur une échelle de 1 à 5 quel est le degré d'influence de votre responsable ?				3	
A5.Quel est le degré de respect par					

rapport à votre supérieur ?					3
A6.A combien de jauge votre autonomie sur cette échelle ?				1	2
A7. A combien jugez-vous de votre effort fourni dans votre travail ?					3
A8.A quel point jugez-vous être performant dans l'accomplissement de votre travail ?				2	1
A9.A quel degré de satisfaction accordé-vous à votre travail ?		2			2

TABLES DES MATIERES

AVANT PROPOS	i
REMERCIEMENTS	ii
SOMMAIRE	iii
LISTES DES ABBREVIATIONS	iv
TABLES DES ILLUSTRATIONS	v
INTRODUCTION	1
PARTIE I : CONCEPT ET METHODOLOGIE	3
CHAPITRE I : CONCEPT GENERAL	Erreur ! Signet non défini.
Section 1 : L'art du leadership	Erreur ! Signet non défini.
1.1 Définition du leadership	Erreur ! Signet non défini.
1.2 Quelques exemples de définition du concept (Tiré et adapté de Yukl,2002) :	Erreur !
Signet non défini.	
1.3 La genèse du concept de leadership et son développement	Erreur ! Signet non défini.
1.4 La gestion du cycle de projet : développer la motivation dans et autour de l'équipe de projet	
Erreur ! Signet non défini.	
1.5 Le leadership et la créativité	Erreur ! Signet non défini.
Section 2 : Présentation de l'entreprise FANAHSOA	Erreur ! Signet non défini.
2.1 Historique	Erreur ! Signet non défini.
2.2 Activités et Moyens	Erreur ! Signet non défini.
2.2.1. Location de voiture	Erreur ! Signet non défini.
2.2.2. Manutention et nettoyages	Erreur ! Signet non défini.
2.2.3. Confection de divers outils de travail	Erreur ! Signet non défini.
2.3 Organigramme	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	
Erreur ! Signet non défini.	
Section 1 : Méthodes de collecte de donnée :	Erreur ! Signet non défini.
1.1 La recherche documentaire	Erreur ! Signet non défini.
1.2 La démarche quantitative	Erreur ! Signet non défini.
1.3 L'enquête	Erreur ! Signet non défini.
Le nombre :	Erreur ! Signet non défini.
Section 2 Méthode de traitement de donné	Erreur ! Signet non défini.
2.1. Analyse :	Erreur ! Signet non défini.
2.2. Présentation de la méthode SWOT :	Erreur ! Signet non défini.
2.3. Elaboration du tableau SWOT	Erreur ! Signet non défini.

a. L'analyse interne	Erreur ! Signet non défini.
b. L'analyse externe	Erreur ! Signet non défini.
PARTIE II : PRESENTATION DES RESULTATS ET ANALYSE DE LA SITUATION DE L'ENTREPRISE FANAHSOA PAR L'ANALYSE SWOT	18
CHAPITRE III : PRESENTATION DES RESULTATS	Erreur ! Signet non défini.
1.1 Le nombre :	Erreur ! Signet non défini.
1.2 L'âge :	Erreur ! Signet non défini.
Section 2 : Les résultats	Erreur ! Signet non défini.
2.1 Présentation des résultats :	Erreur ! Signet non défini.
2.1.1. Evaluation des performances de chaque équipe	Erreur ! Signet non défini.
2.2 Analyse :	Erreur ! Signet non défini.
2.3 Les remarques :	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE IV ANALYSE SWOT	Erreur ! Signet non défini.
Section 1 : Déroulement des recueil de donner	Erreur ! Signet non défini.
1.1 La méthode pour traiter ces données « analyse SWOT »	Erreur ! Signet non défini.
Section 2 : La matrice SWOT	Erreur ! Signet non défini.
2.1 La matrice SWOT	Erreur ! Signet non défini.
PARTIE III : DISCUSSION ET RECOMMANDATION	31
CHAPITRE V: DISCUSSION	Erreur ! Signet non défini.
Section 1 : Art du leadership	Erreur ! Signet non défini.
1.1 Au niveau des employés	Erreur ! Signet non défini.
1.2 Au niveau des responsables	Erreur ! Signet non défini.
Section 2 : L'entreprise	Erreur ! Signet non défini.
2.1 . Environnement interne :	Erreur ! Signet non défini.
2.2 . Environnement externe :	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE VI : RECOMMANDATIONS	Erreur ! Signet non défini.
Section 1 : L'art du leadership	Erreur ! Signet non défini.
1.1 Motivation verbale	Erreur ! Signet non défini.
1.2 . Qualité de la direction	Erreur ! Signet non défini.
1.3 Au niveau de respect :	Erreur ! Signet non défini.
1.4 Autres	Erreur ! Signet non défini.
Section 2 : Recommandation pour l'entreprise	Erreur ! Signet non défini.
ANNEXE 2 : Données chiffrées	Erreur ! Signet non défini.
CONCLUSION GENERALE	35
BIBLIOGRAPHIE	i

RESUME

Nom : ONJA FITIAVANA

Prénoms : Tinah

Mention/parcours : Gestion/Administration et management d'entreprise

A.U : 2019-2020

Nombre de pages : 39



RESUME ANALYTIQUE

Ce travail nous parle de l'art de leadership, qui est actuellement une des principaux processus que chaque entreprise adopte, pour mieux se familiariser ; nous avons pris l'entreprise FANAHSOA pour être l'objet d'une enquête le concernant. Même plusieurs sont-ils, nous avons pris quatre critères afin de matérialiser l'étude de ces processus : la motivation verbale, le niveau de qualité des directions, degré d'influence et le niveau de respect. Après avoir réalisé les enquêtes, les résultats ont été récoltés et analysés pour permettre à une réflexion bien élargie de voir les problèmes qui empêchent le bon développement de ce processus et aussi d'y trouver les solutions aux problèmes.

Mots clés : employés, niveau, organisation, facteur, production, entreprise, satisfaction

Encadreur : TSILANIZARA Jacques Rostand, Enseignant-Chercheur, IES-AV

Contact de l'étudiante : 034 03 840 69

