



ENJEUX DE LA FONCTION LEADERSHIP FACE A LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES A MADAGASCAR

VONONA Nandrasana Miarintsoa

¹ RANDRIASOLOFO Dimbiniaina Herbert, ²VONONA Nandrasana Miarintsoa, ³MAMIARISOA Jean
Edith Françoise, ⁴BELA Christian

^{1,2}Doctorants, Université de Toliary Madagascar

^{3,4} Docteur et Professeur, Université de Toamasina Madagascar

Résumé

Améliorer les indicateurs de performance à long terme constitue un objectif pour les entrepreneurs. Cette amélioration demande beaucoup d'efforts et parfois dépend du style managérial adopté par les décideurs. Les techniques d'animation d'une équipe ont une influence certaine sur le comportement des salariés, notamment dans l'exécution de leurs tâches relatives à la production. Cet article se propose d'apporter des éléments de réponses à la question, selon laquelle, de quelles manières le leadership managérial peut-il influencer le développement d'une entreprise? L'objectif de cet article consiste à démontrer les effets et les impacts du leadership managérial sur la croissance de l'entreprise. Pour ce faire trois hypothèses ont été formulées: (i) le leadership managérial est un élément important pour caractériser le dynamisme du personnel; (ii) la motivation du personnel est un facteur déterminant dans l'amélioration de la productivité de l'entreprise et (iii) le leadership managérial, en favorisant la hausse de la productivité du personnel, est un instrument indispensable pour garantir la performance d'une entreprise. Dans le cadre de ce travail, des enquêtes à l'aide d'un questionnaire ont été effectuées auprès de 65 entreprises regroupant 91 individus. Les données recueillies ont été traitées et analysées avec le logiciel SPSS. Les résultats ont montré que la notion de leadership et de management est encore mal appliquée dans 55% entreprises malagasy. Cela est plus visible si on prend le cas des 30% des décideurs enquêtés. Les avis sur les avantages procurés par la politique de motivation varient d'un responsable à un autre, mais surtout d'une catégorie à l'autre. Les réponses se résument principalement à trois points, à savoir : (i) l'atteinte de l'objectif (précisée par environ 31%), (ii) la motivation et le dynamisme du personnel (28,57%) et (iii) l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise (25,27%). En effet, la rentabilité est l'objectif de la majorité des enquêtés. La totalité des

décideurs enquêtés a confirmé qu'ils sont persuadés que l'application de la politique de leadership et du management contribue fortement au développement de leur entreprise. Ainsi, la quasi-totalité du personnel (96,72%) a confirmé cette hypothèse. Cela peut aller jusqu'à un taux plus élevé. Telle est la question qui se pose : peut-on quantifier l'impact du leadership managérial?

Mots clé : développement, entreprise, leadership, management, Madagascar

Abstract

Improving long-term performance indicators is an objective for entrepreneurs. This requires a great deal of effort, and sometimes depends on the managerial style adopted by decision-makers. Team leadership techniques have a definite influence on employee behavior, particularly in the performance of production-related tasks. This article sets out to provide some answers to the question: in what ways can managerial leadership influence the development of a company? The aim of this article is to demonstrate the effects and impacts of managerial leadership on company growth. To this end, three hypotheses have been formulated: (i) managerial leadership is an important element in characterizing staff dynamism; (ii) staff motivation is a determining factor in improving company productivity; and (iii) managerial leadership, by promoting higher staff productivity, is an indispensable instrument in guaranteeing company performance. As part of this project, surveys were carried out using a questionnaire with 65 companies and 91 individuals. The data collected was processed and analyzed using SPSS software. The results showed that the notion of leadership and management is still poorly applied in 55% of Malagasy companies. This is most apparent in the case of the 30% of decision-makers surveyed. Opinions on the benefits of a motivation policy varied from one manager to another, but especially from one category to another. The answers can be summed up in three main points: (i) achieving the objective (specified by around 31%), (ii) motivating and energizing staff (28.57%) and (iii) improving the company's profitability (25.27%). Indeed, profitability is the objective of the majority of respondents. All the decision-makers surveyed confirmed that they are convinced that the application of leadership and management policies makes a major contribution to their company's development. Almost all staff (96.72%) confirmed this hypothesis. This may be even higher. The question is: can we quantify the impact of managerial leadership?

Key words: business, development, leadership, management, Madagascar

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.15569344>

1. Introduction

Le leadership et le style managérial adopté constitue un facteur déterminant de la performance d'une entreprise. Influencé la méthode à adopter, ainsi que les stratégies de gestion des ressources humaines, le leadership et le management du décideur différencient les entreprises à nos jours. Outre des indicateurs comptables, la manière de gérer les relations interpersonnelles est un élément favorisant la motivation des équipes. La question de motivation est actuellement un sujet crucial pour différencier une entreprise à une autre, vu l'environnement concurrentiel de nos jours. Un processus qui règle l'engagement d'un organisme vivant dans une action ou une expérience, la motivation est incontournable pour l'atteinte des objectifs

relatifs à la performance des entreprises. Mais par quelle logique entrepreneuriale le leadership et management contribuent-ils au développement d'une entreprise? C'est sous cet angle que cet article se fixe comme objectif de démontrer l'importance du leadership managérial sur la performance d'une entreprise. Sur ce, nous avons formulé trois hypothèses suivantes: (i) le leadership managérial est un élément important pour caractériser le dynamisme du personnel; (ii) la motivation du personnel est un facteur déterminant dans l'amélioration de la productivité de l'entreprise et (iii) le leadership managérial, en favorisant la hausse de la productivité du personnel, est un instrument indispensable pour garantir la performance d'une entreprise.

2. Matériel et Méthode

2.1. Matériels de l'étude

2.1.1. Définitions d'une entreprise

Pour Olivier Williamson, « une entreprise est une organisation administrée qui assure la production et/ou la distribution de biens et services. Mais cette définition cache une grande diversité de taille comme le statut juridique. Si toutes les entreprises forment des hiérarchies, leurs formes peuvent aussi être très variées. Au total, les entreprises sont donc nombreuses, diverses, et occupent une place essentielle» (Philippe FREMEAUX, 1994). En outre, il est difficile d'avoir une définition précise, car en général, celle-ci varie en fonction du caractère qualitatif et quantitatif, ainsi que des conditions propres à chaque pays (Olivier TORRES, 2008). Les critères quantitatifs s'efforcent de cerner l'aspect représentatif de la taille, par son effectif, son chiffre d'affaires, sa valeur ajoutée, sa part de marché, ses investissements, ses bénéfices, son capital social, sa surface occupée et sa capacité de production. Les critères qualitatifs ou juridiques sont les compléments des premiers, pour une image fidèle aux PME, sur son statut, ses formalismes et ses méthodes de gestion, sa structure interne ou son organisation.

2.1.2. Cadre réglementaire et classification

Les entreprises sont caractérisées par leur taille et leur forme juridique. Avant le critère de classification d'une entreprise en petite, moyenne, et grande, le nombre d'employés qui travaillent dans cette structure était pris en compte. Actuellement, en cohérence avec la vision du gouvernement qui a pour but d'inciter l'investissement, la classification est basée sur le volume du chiffre d'affaires réalisé. Le critère de classification varie d'un pays à l'autre, suivant son économie et sa culture. Le critère retenu communément reste celui de l'effectif des employés dans l'unité de production. Si en France l'effectif des employés dans une PME ne dépasse pas 500 salariés, aux Etats-Unis, il peut atteindre jusqu'à 1500 personnes. A Singapour, la petite entreprise emploie jusqu'à 99 personnes, et la moyenne entreprise jusqu'à 1998. Par contre, à Madagascar, on classe comme : Micro et Petites Entreprises, si le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 25000 dollars. Les moyennes Entreprises (ME) ont un chiffre d'affaires annuel compris entre 25 000 et 1000 000 de dollars et les grandes Entreprises ont un chiffre d'affaires annuel qui dépasse les 1 000 000 dollars (Robert PATUREL, 2007).

2.1.3. Formes juridiques d'entreprises à Madagascar

En ce qui concerne les formes juridiques, l'annulation du capital minimum pour les entreprises individuelles montre aussi la volonté du gouvernement malagasy à inciter et de faciliter la création d'entreprise. Actuellement, les entrepreneurs individuels peuvent enregistrer leurs entreprises, sans se soucier d'avoir le capital minimum nécessaire. Ceci n'est pas le cas pour la Société à Responsabilité Limitée (SARL) et la Société Anonyme. Le choix de la forme juridique d'une entreprise est indépendant de sa taille à Madagascar. Les créateurs d'entreprises peuvent choisir les formes juridiques qui leur semblent les plus adéquates, sous certaines conditions. Chaque forme juridique présente des avantages et des inconvénients. Ainsi l'Entreprise Individuelle et la Société à Responsabilité Limitée Unipersonnelle sont réservées aux personnes qui veulent structurer leur capital seul. Alors que les Sociétés à Responsabilités Limitées et les Sociétés Anonymes sont réservées aux personnes qui veulent s'associer dans la constitution de capital de l'entreprise (Robert PAPIN, 2005). Une SARL est composée de deux personnes minimum qui sont des associés, par contre, une personne suffit pour les entreprises individuelles et les SARLU.

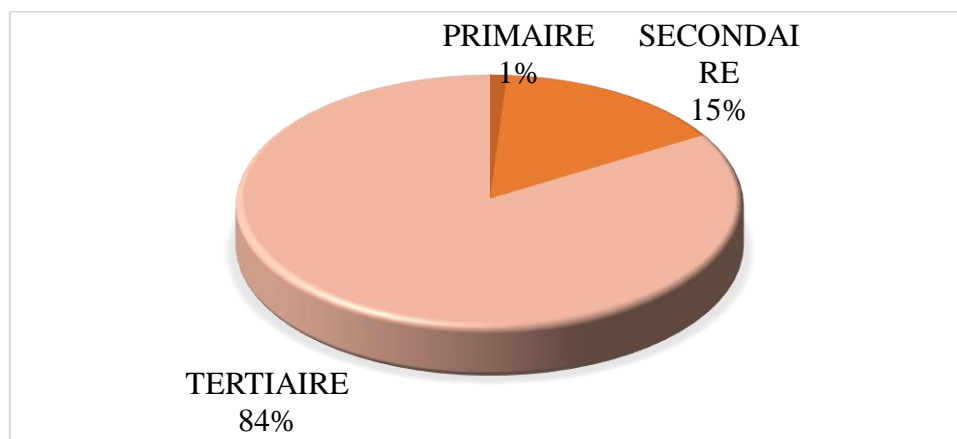
2.2. Méthodologie adoptée

Outre la recherche bibliographique et les visites auprès des services concernés comme le ministère de l'industrie et du développement du secteur privé, la chambre de commerce, nous avons mené des enquêtes auprès de quatre-vingt-onze entreprises ont été menées. Ces enquêtes ont été adressées au hasard aux 30 responsables et 61 autres personnels. Afin de respecter la représentativité de l'échantillonnage, nous avons divisé la taille par le nombre de Région ciblée, ce qui a donné un effectif d'environ 30 enquêtés par Région. En général, le critère d'inclusion reposait sur la condition d'être embauché dans l'entreprise depuis au moins de trois ans. Ainsi, les données recueillies ont été traitées sous Windows Word et Excel et les résultats ont été analysés avec le logiciel SPSS 10.

3. Résultats obtenus

3.1. Information générale sur les entreprises

Figure 1. Répartition selon le secteur d'activité



Source : Auteur, 2024

Ces chiffres montrent que la majorité des enquêtés dans cette étude se trouve dans le secteur tertiaire. Par contre, une seule entreprise sur 91 s'opère dans le secteur primaire et environ 15% dans le secteur secondaire.

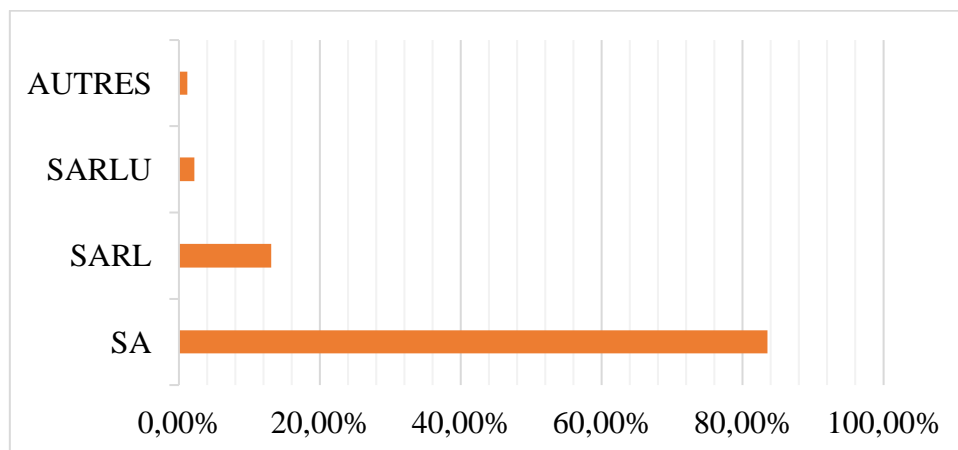
Tableau I. Répartition selon la taille de l'entreprise

Taille	Effectif	Proportion (en %)
PETITE	2	2,20
MOYENNE	51	56,04
GRANDE	38	41,47
Total	91	100

Source : Auteur, 2024

Concernant la taille des entreprises, les personnes enquêtées viennent des différentes entreprises. 56% viennent s'engager dans les moyennes entreprises. Environ 41% sont dans des grandes entreprises et 2,20% sont dans des petites entreprises.

Figure 2. Statut des entreprises



Source : Auteur, 2024

Le statut d'entreprise d'origine varie suivant les enquêtés. Mais, la grande partie des enquêtés se trouve dans un statut de SA (83%), environ 13% appartient au statut SARL, contre 2% en situation SARLU et 1% aux autres statuts.

Tableau III. Proportion des décideurs dans l'ensemble des enquêtés

Réponse	Proportion (en %)
OUI	32,97
NON	67,03
Total	100

Source : Auteur, 2024

Ce tableau montre que les enquêtés ont été dominés par les « non décideurs » (environ 67%) dans l'entreprise, plus précisément ce sont les employés. Nous avons enquêté environ 30 décideurs (qui sont représentés par 32% de la taille de notre échantillon).

III.2. Le leadership dans l'entreprise

Tableau IV. Réalisation de la formation en leadership ?

		Formation en leadership				Total
		OUI		NON		
Décideur	OUI	13	43,33%	17	56,67%	30
	NON	45	73,77%	16	26,23%	61
Total		58		33		91

Source : Auteur, 2024

Environ 43% des décideurs et 73% du personnel ont réalisé des formations de leadership. Par contre, environ 56% des décideurs d'entreprise et 26% de personnel ont répondu n'avoir jamais eu de formation en leadership.

Tableau V. Réalisation de la formation en management

		Formation en management ?				Total
		OUI		NON		
Décideur	OUI	12	40,00%	18	60,00%	30
	NON	44	72,13%	17	27,87%	61
Total		56		35		91

Source : Auteur, 2024

Environ 40% des décideurs et 72% de personnel ont réalisé de formation en management. Par contre, environ 60% de décideurs d'entreprise et 27% de personnel n'ont jamais eu de formation en management.

3.4. Importance du management

Tableau VI. Répartition selon l'attente à l'entreprise

Attente	Rentabilité	Autres	Total
Effectif	81	10	91
Proportion (en %)	89,01	10,99	100

Source : Auteur, 2024

A travers les enquêtés, une grande partie des entreprises à une attente visant l'amélioration de la rentabilité. Ceci est plus ambitieux pour les décideurs d'entreprise.

Tableau VI. Attente du personnel à l'entreprise

Attente	Travail en équipe	Motivé et dynamique	Autres	Total
Effectif	15	70	6	91
Proportion (en %)	16,48	76,92	6,59	100

Source : Auteur, 2024

Environ 76% personnel, ont une attente de « Motivé et dynamique ». Seuls 16% attendent le travail en équipe.

Tableau VII. Application de leadership

Réponse		OUI		NON		Total
Décideur	Oui	30	100,00%	0	0,00%	30
	Non	59	96,72%	2	3,28%	61
Total		89		2		91

Source : Auteur, 2024

La totalité des décideurs a été convaincue que l'application de leadership constitue comme facteur clé au développement de l'entreprise.

Tableau VIII. Avis des décideurs sur le taux d'apport du leadership managérial

Taux		Inférieur à 20%		21 à 40%		41 à 60%		Plus de 60%		Total
Décideur	OUI	1	3,33%	1	3,33%	8	26,67%	20	0,89%	30
	NON	0	0,00%	2	3,28%	33	54,10%	26	0,89%	61
Total		1		3		41		46		91

Source : Auteur, 2024

La majorité des décideurs enquêtés (20 sur 30) pense que le leadership managérial contribue au développement de leurs entreprises avec un taux de plus de 60%.

Tableau IX. Amélioration de la productivité selon les décideurs

		OUI		NON		Total
Décideur	Oui	30	100,00%	0	0,00%	30
	Non	60	98,36%	1	1,64%	61
Total		90		1		91

Source : Auteur, 2024

La totalité des décideurs dans les entreprises enquêtées était persuadée de l'amélioration de la productivité de l'entreprise suite à l'application de leadership managérial.

4. Discussion

4.1. Importance du management sur le dynamisme du personnel

La motivation des salariés constitue un levier de performance pour les entreprises du secteur privé. La problématique est telle que les professionnels n'ont pas connaissance des sources de motivation des salariés, ce qui pose alors un problème pour la mise en œuvre de la motivation de ces derniers. Les services ressources humaines sont alors confrontés à l'insatisfaction des salariés causant des problèmes de démotivation, nuisibles à la performance de l'entreprise (Laura Mucha, 2010).

Comme les résultats le montrent, les entreprises ciblées par cette étude œuvrent majoritairement dans le secteur tertiaire de taille moyenne, avec un statut de société anonyme ou SA. Cette situation reflète le

contexte de l'environnement d'entreprise à Madagascar. Les entreprises sont majoritairement dans le secteur tertiaire, alors que la grande partie de la population se trouve dans le monde rural et dominée par l'agriculture. Cette domination est liée à un contexte et des caractéristiques bien précises, comme l'environnement juridique, le capital à investir et l'effectif de personnel à embaucher.

A Madagascar, chaque créateur d'entreprise est libre de choisir la forme juridique de l'entreprise qui lui convient, c'est-à-dire que la taille de l'entreprise n'est pas une contrainte. On constate que la majorité des PME malgaches sont des entreprises individuelles. Elles représentent 40% pour les grandes entreprises, 91% des PME, et 99% des micros entreprises.

Nous avons constaté que la notion de leadership et de management sont encore mal appliqués au sein de 55% entreprises malagasy. Cela est plus visible si on prend le cas des décideurs enquêtés, or qu'ils sont le pilier du développement de leur entreprise. Premier responsable à l'avenir de l'entreprise, le décideur a intérêt à adopter les stratégies et tactiques pour mieux gérer les ressources afin d'améliorer sa performance. De plus, l'environnement concurrentiel actuel exige plus de rigueur de la part du chef de l'entreprise pour mieux s'intégrer au marché. Parfois, le personnel a suivi plus de formation en leadership et/ou management que les décideurs. Ceci est constaté pour plusieurs entreprises en Afrique, notamment concernant les attitudes et comportements influencés parfois par l'ignorance du chef d'entreprise d'une part et l'inexistence d'une politique bien tracée permettant l'essor de l'entreprise d'autre part. Malgré cela, les décideurs enquêtés ont confirmé qu'ils appliquent la politique de motivation au sein de leur entreprise et la plupart du temps, relative à l'amélioration de la productivité du personnel, ainsi que l'expansion des activités.

4.2. Motivation et productivité de l'entreprise

Au sens large, la motivation est « la composante ou le processus qui règle l'engagement d'un organisme vivant dans une action ou une expérience. Elle en détermine le déclenchement dans une certaine direction avec l'intensité souhaitée et en assure la prolongation jusqu'à l'aboutissement ou l'interruption et se manifeste habituellement par le déploiement d'une énergie ». La motivation au travail est donc perçue être comme le goût et l'intérêt de du salarié pour son travail, la mesure avec laquelle il s'y implique, la persévérance et la continuité de l'effort qu'il consent.

Dans cette étude, nous avons pu relever que l'avis concernant l'avantage procuré par la politique de motivation d'une entreprise varie suivant le personnel, mais surtout suivant la catégorie. Leurs réponses à cette question relèvent de : (i) l'atteinte de l'Objectif (précisé par environ 31%), (ii) la motivation et le dynamisme du personnel et (iii) l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise. Ces avis varient selon le statut juridique. Les entreprises à statut de SARLU précisent bien dans leur majorité que l'avantage est l'amélioration de la rentabilité. Tandis que, celles qui ont un statut de SA et de SARL ont précisé comme avantage, respectivement l'atteinte de l'objectif et la motivation et le dynamisme du personnel. Pourtant, la rentabilité de l'entreprise est, pourtant, l'attente de la majorité des enquêtés. Cette vision est considérée comme traditionnelle pour les chefs d'entreprises et parfois associé à l'amélioration de certains indicateurs de performance. Outre les indicateurs comptables, les entreprises doivent s'aligner aux défis de

l'environnement présent, comme la vision axée sur l'innovation technologique pour faire face à la concurrence.

Ainsi, comme la production est le résultat de la valeur-travail du personnel de l'entreprise, la motivation de ce dernier constitue un socle pour à l'augmentation de la productivité. Concernant le personnel de l'entreprise, l'attente porte sur la motivation et le dynamisme pour l'avenir de l'entreprise. Cela confirme que la notion de motivation est parfois un paramètre où même les ouvriers ont besoin pour accomplir d'une manière plus efficace leurs tâches dans le processus de production. Dans les pays en développement comme Madagascar, cette condition parfois psychologique n'est pas encore tout à fait atteinte. Plusieurs employés sont parfois obligés de résilier leur contrat par faute de motivation personnelle ou de motivation de groupe. Certains ne quittent pas l'entreprise mais décident de baisser leur productivité.

4.3. Bon manager et performance de l'entreprise

L'ensemble des décideurs enquêtés a confirmé qu'ils sont persuadés que l'application de la politique de leadership et du management contribue mieux au développement de leur entreprise. De même, la quasi-totalité de leurs agents a confirmé cette hypothèse à 96,72%. Cette contribution peut aller jusqu'à un taux très élevé. Environ 20 sur 30 des décideurs enquêtés pensent que le leadership managérial contribue au développement de leurs entreprises avec un taux de plus de 60%. Alors que près de la moitié des « agents » (environ 30 sur 61 enquêtés) le pense jusqu'à plus de 50% de taux de contribution. Ainsi, la totalité des décideurs enquêtés est convaincue de l'amélioration de la productivité liée à l'application de la politique de leadership managérial au sein de leurs entreprises. La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis (Patrick GILBERT et Marina CHARPENTIER). En effet, la performance d'une entreprise renvoie au comportement du manager et plus généralement aux méthodes de management, c'est pour cette raison que la performance est vue comme étant subjective.

CONCLUSION

Figurant dans la liste des pays le plus pauvre du monde, Madagascar doit redynamiser ce secteur en introduisant les paramètres jugés efficace au développement des entreprises comme le leadership managérial. Ce dernier constitue un levier à la motivation et au dynamisme du groupe dans une entreprise et enfin contribue à l'amélioration du niveau de la productivité entrepreneuriale. A Madagascar, certains décideurs d'entreprise n'appliquent pas encore ce système, bien que des pays émergents aient confirmé la place du style managérial des responsables dans le processus de production. Ainsi, cette étude nous a permis de conclure que l'adoption de la politique de motivation contribue avec un taux significatif à la performance de l'entreprise.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1] FREMEAUX Philippe, (1994), Alternatives Economiques n° 122
- [2] GILBERT Patrick et CHARPENTIER Marina, 2004. Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes. IAE de Paris (GREGOR). Revue de gestion des ressources humaines. Num 53, pp29-42.
- [3] MUCHA Laura, (2010), « La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Gestion et management » ffdumas-00542732f
- [4] PAPIN Robert, (2005), « Stratégie pour la création d'entreprise », 11e édition, Dunod, p 80.
- [5] PATUREL Robert, (2007), « Grandeurs et servitudes de l'entrepreneuriat », Editorial du n° spécial de la Revue Internationale de Psychosociologie consacré aux Représentations entrepreneuriales, Direction R. PATUREL, C. SCHMITT et C. BOURION, Volume XIII, n° 31, Hiver 2007, pp 27-43
- [6] TORRES Olivier, (2008), « La recherche en PME au V.I.T.R.I.O.L », Revue Economies et Sociétés, Vol. 43, n°2, p.343-362.
- [8] WILLIAMSON Olivier, 2003. Théorie des couts de transaction. Michel Ghertman. Revue française de gestion (N°142), pp 43-63.