



CAHIER DU MANAGEMENT

PUBLIÉ CHEZ L'EXPRESS DE MADAGASCAR TOUS LES PREMIERS SAMEDI DU MOIS

JUIN 2014 - JUIN 2015

Cahier du Management

Publié dans l'Express de Madagascar le Samedi 7 juin 2014

QUALITE, QUAND TU NOUS TIENS

Lala A. Rajaonah

Sociologue, andragogue et qualicien de formation

Enseignant d'approche interculturelle, de psychologie d'entreprise et de système de management de la qualité à l'ISCAM



Parmi les problèmes et défis des pays en voie de développement figure aujourd'hui sans conteste celui de la Qualité : qualité des produits et services, qualité des matériels et infrastructures, qualité des structures et systèmes organisationnels, qualité des ressources humaines, qualité de l'image interne et externe, etc. Madagascar n'y échappe pas.

Issues de l'Occident industrialisé, les normes de qualité ISO ont fait leur apparition à Madagascar depuis plus d'une dizaine d'années. Alléchantes à première vue, elles se présentent comme l'un des principaux outils de développement pouvant assurer la survie et la compétitivité de l'entreprise et partant celle du pays. Pour preuve sans doute, la riche petite île Maurice voisine compte plus de 300 entreprises certifiées ISO et notre pauvre Grande Ile aux potentialités immenses pas plus d'une cinquantaine. Voyez la différence au niveau économique et commercial. Aussi, point n'est plus besoin de se demander si ces normes qui se présentent comme un corpus de nouvelles théories de développement proposé aux entreprises ne finiront pas accusées de mille maux comme celles de tant de théories de développement prouvées erronées par l'Histoire.

Un peu d'histoire

La notion de Qualité est née au moment où Taylor commence à initier son fameux travail à la chaîne dont les objectifs étaient de standardiser la production et d'en réduire les coûts. En 1930, l'américain Walter Shewart invente la première méthode de contrôle qualité pour le

compte de Bull Téléphone Laboratory aux Etats Unis et le Dr Deming exporte sa méthode au Japon en 1949. Les japonais développent la méthode à leur façon et l'appliquent si efficacement que tout le monde occidental, ébahi par les progrès des entreprises japonaises, se met à leur école dès les années 70. C'est à partir de ces années-là que l'on commence à décrire la qualité dont la première définition est celle de l'AFNOR x 50 (1980) : « l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins des utilisateurs ». En décembre 1988, on assiste à la naissance de la norme internationale de la gestion et de l'assurance de la Qualité ISO 9000. Dès le mois même de sa parution, 57 pays ont adhéré à cette norme pour l'appliquer dans différentes branches de leurs industries.

Contagion de l'engouement ou propagation du mimétisme? Je ne crois pas. Plutôt volonté d'être aux premiers rangs. L'application à la lettre de la démarche qualité liée à cette norme ne va pas cependant sans problème car si la Qualité n'a pas de prix elle a un coût. L'investissement à y allouer n'étant pas une somme de dépenses ostentatoires, et la qualité voulue n'est pas toujours la qualité perçue. Par ailleurs, persévérance et même ténacité sont de mise car multiples sont les enjeux de la Qualité.

Les enjeux de la démarche qualité

Brièvement les enjeux de la démarche qualité sont : 1) économiques (diminuer le coût de revient par la réduction des coûts de non-qualité) ; 2) techniques et professionnels (intégrer les progrès techniques et surtout maîtriser les outils informatiques) ; 3) commerciaux (conquérir et fidéliser le marché, fournir des produits et services adaptés aux besoins identifiés); et 4) sociaux et humains (donner confiance tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, accroître la motivation du personnel, valoriser le potentiel humain).

L'importance de ces enjeux est telle pour la survie de nos entreprises et le développement socio-économique de notre pays qu'il est grand temps de nous réveiller décidément, en transformant les problèmes en défis à remporter. Véritables défis car des questions se posent quand, avec nos compétences et moyens restreints, combien sont les organisations qui réussiront vraiment à mettre en place une véritable démarche qualité et obtenir une certification internationale ?

Une dimension sociale et humaine déterminante

Si on ne prenait en compte que le quatrième enjeu sus cité, on est en droit de se poser les questions suivantes :

- ❖ Comment motiver à un même objectif un personnel aux origines régionales et sociales diverses, ayant des intérêts personnels et des modes de pensée différents, des statuts différents ne conférant ni les mêmes fonctions ni une même image de soi ? Car la Qualité est une culture et le poids de la socialisation primaire (pendant l'enfance) se retrouve très souvent bien présent dans l'expérience de la socialisation secondaire (professionnel).
- ❖ Comment faire adhérer à une même culture (celle de la Qualité) toutes ces personnes travaillant ensemble dans une organisation dont les structures même n'a fait que développer des sous-cultures parfois antagonistes ? Comment valoriser le potentiel humain quand on sait que même parmi les cadres il y en a qui ne sont pas

« rentables », leur présence à leur poste étant due non à leurs compétences mais à des réserves sociales comme les relations politiques ou familiales ? Quand on voit qu'au sein même de la ligne d'exécution des non-cadres, la sous-culture de la résistance au changement se manifeste comme une véritable culture ?

A notre connaissance, aucun règlement intérieur d'entreprise ne stipule qu'un renvoi peut être la sanction d'un employé s'il ne change pas de mode de pensée ; et les team buildings champêtres n'ont prouvé leur efficacité que sur le court terme, fait sans doute dû au confort des habitudes. Regrouper les ressources humaines autour de l'objectif de la Mise en Place du Système de Management de la Qualité est alors une action qui requiert temps, persévérance, bon sens et méthode. Transformer des groupes en une équipe n'est pas une mince affaire pour la réussite de cette mise en place, surtout pour une certification internationale très coûteuse.

Cahier du Management

Publié dans l'Express de Madagascar le Samedi juillet 2014

MANAGEMENT DE LA QUALITE : ETRE REALISTE ET PRAGMATIQUE

Joseph Ravelonanosy

Ingénieur-Chimiste Ecole Polytechnique
Fédérale de Lausanne
Diplômé de Gestion de l'Université de
Paris XIII
Enseignant Formateur en Management de
la Qualité à l'ISCAM



La certification ISO 9001 : souvent hors de portée

Etre certifiée ISO en management de la qualité est un idéal pour toute entreprise. Quelle entreprise n'en rêve pas. Et celles qui l'ont obtenue (la certification) arborent fièrement « certifiée ISO 9001 » sur leurs supports de communication. Elles peuvent bénéficier de tous les avantages que son obtention peut procurer pour l'entreprise : ouverture de son marché, image de marque rehaussée, reconnaissance internationale, accès à des marchés spécifiques tels que ceux de la Banque Mondiale, etc. Cependant pour arriver à cette certification il y a du chemin à faire, et surtout il faut en avoir les moyens, principalement financier, car la certification coûte chère, très chère. Elle est coûteuse non seulement à l'obtention, mais également pour son maintien, car il faut payer pour l'audit de certification, mais il faut également payer pour les audits des contrôles périodiques (périodes variant entre un et deux ans selon le cas).

La démarche qualité : une démarche à adopter

Comme nous l'avons dit dans notre article précédent, la qualité est une culture pour l'entreprise, un état d'esprit pour l'individu. Toute entreprise peut donc très bien entreprendre une démarche qualité sans rechercher pour autant la certification si elle n'en a pas encore les moyens. L'entreprise a encore et toujours tout à gagner. Tous les enjeux de la démarche qualité mentionnés dans

l'article précédent (économiques, techniques, sociaux, et même commerciaux) restent des défis à gagner pour l'entreprise indépendamment de toute certification.

L'introduction de la qualité : le plan d'action qualité

Pour introduire le système de management qualité il est préconisé de suivre les étapes suivantes : nommer un responsable qualité, sensibiliser le personnel, impliquer tout le personnel, élaborer les documents exigés, former le personnel, mettre en œuvre les actions et procédures exigées, suivre les mises en œuvre, mettre en œuvre les actions préventives et les actions correctives.

Des principes simples et efficaces : Les principes du management de la qualité ISO 9000

Le système de management de la qualité ISO 9000 oriente ses conduites en appliquant huit principes. Nous allons voir les quatre premiers principes de ce système, à savoir: orientation client, leadership, implication du personnel, approche processus.

Premier principe : Orientation client

Selon ce principe, les actions de l'entreprise seront tournées vers le client, vers ses besoins, ses attentes, ses exigences. Besoins explicites ou besoins implicites, le client sera toujours au centre de l'intérêt de l'entreprise qui cherchera à satisfaire ces besoins (ceux du client). Cette orientation est primordiale car elle permettra à l'entreprise d'éviter de mettre sur le marché des produits (ou services) qui ne correspondent pas aux besoins des consommateurs et qui donc ne se vendront pas.

Deuxième principe : Leadership

« Biby tsy misy lohany tsy mandeha ». Ce proverbe malgache est aussi valable pour le management de la qualité. La mise en place du système de management qualité a besoin d'un leadership. Ce leadership se présente sous deux aspects :

L'engagement de la Direction

La Direction doit être impliquée dans la démarche qualité. Sans cette implication le personnel exécutant risque de travailler pour rien. Cette implication se matérialise par un engagement écrit de la Direction. Cet engagement écrit doit être connu de tous, aussi bien du

personnel de l'entreprise que des clients. A cet effet il sera affiché dans tous les lieux visibles. Nous avons sûrement vu les engagements qualité affichés dans les diverses entreprises à Madagascar (Banques, Stations d'essence, et même ministères, etc.). La Direction a également d'autres rôles dans la mise en place et le fonctionnement du système de management de la qualité comme la fixation des objectifs, l'identification des politiques, la revue du système, etc.

La nomination d'un responsable qualité (RQ)

Un deuxième aspect de ce leadership dans le système de management de la qualité est la nomination au sein de l'entreprise d'un responsable qualité (RQ). La fonction qualité étant une fonction transversale, le responsable qualité aura de ce fait des relations fonctionnelles (par opposition aux relations hiérarchiques) avec les autres services.

Troisième principe : Implication du personnel

Si un responsable qualité a été nommé cela ne signifie pas que qu'il est le seul responsable concernant la qualité au sein de l'entreprise. Tout le personnel doit être impliqué dans cette démarche qualité. Le responsable

qualité n'est là que pour coordonner l'ensemble, pour sensibiliser et motiver le personnel. Pour impliquer le personnel, chaque employé devra être responsabilisé en lui assignant des tâches et des objectifs qualité. Cette mise à contribution de chacun pourrait être également une source de motivation pour l'employé. A cet effet, une sensibilisation préalable du personnel sur la démarche qualité devra être faite. Cette sensibilisation permettra de limiter sinon d'éliminer toute réticence à l'introduction de la démarche qualité.

Quatrième principe : Approche processus

Le processus est un ensemble d'activités inter reliées qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie. Ces éléments peuvent être des objets matériels ou des informations. L'entreprise peut être considérée comme un macro processus. L'approche processus est définie par la norme ISO 9000 comme « l'identification et le management méthodique des processus utilisés dans un organisme et plus particulièrement les interactions de ces processus ». Cette approche permet une gestion plus efficace de l'organisme. En effet elle donne une vue d'ensemble des activités de l'entreprise prises par bloc et leurs interactions. On peut ainsi voir la logique de l'ensemble, ce qui favorise une gestion plus pratique.

Cahier du Management

Publié dans l'Express de Madagascar le Samedi Aout 2014

MANAGEMENT DE LA QUALITE : LES PRINCIPES DU MANAGEMENT DE LA QUALITE ET LE CONTEXTE MALGACHE (SUITE ET FIN)

Joseph Ravelonanosy

Ingénieur-Chimiste Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne
Diplômé de Gestion de l'Université de Paris XIII
Enseignant Formateur en Management de la Qualité à l'ISCAM



Nous allons présenter dans ce qui suit les quatre derniers principes du management de la qualité, les quatre premiers ayant été développés dans notre article précédent (voir L'Express de Madagascar du 05/07/2014). Quelques idées de réflexion sur le contexte malgache seront présentées à la fin.

Cinquième principe : Management par approche système

Ce principe est essentiel pour le management en général mais principalement pour le management de la qualité. Il contribue à rendre plus efficace le management. En effet un système est un ensemble d'éléments inter reliés ou corrélés tendant vers des objectifs communs. Ce type d'approche permet de faire une approche par « blocs » et rend le management plus efficace car il permet au manager d'éviter de se perdre dans les détails.

Sixième principe : Amélioration continue

C'est le fondement même de la qualité, la recherche de l'excellence. Partant du fait qu'on peut toujours améliorer, le management de la qualité a mis son sixième principe sur l'amélioration continue. Ce principe se base sur la recherche de l'excellence dont le dispositif repose sur le cycle perpétuel « Planifier – Faire – Contrôler – Agir » (issu de la Roue de DEMING PDCA), ou le

classique « prévoir tout ce qu'il faut faire – faire tout ce qui a été prévu – vérifier que tout a été fait » auquel s'ajoute pour l'amélioration continue « mesurer les résultats, améliorer, généraliser – recommencer en tenant compte des résultats obtenus ». Les freins à ce principe ou à cette recherche de l'excellence sont nombreux. On peut citer d'une manière non exhaustive : l'auto satisfaction facile, la paresse de chercher ou l'application du dicton « la perfection n'est pas de ce monde » alors on peut se satisfaire de ce que l'on a atteint ou tout simplement le manque de moyen à disposition.

Septième principe : Approche factuelle pour la prise de décision

La prise de décision est une des principales responsabilités du manager. Contrairement aux autres responsabilités du Manager tels que la planification, l'organisation ou le contrôle qui peuvent être déléguées, la prise de décision lui est propre et ne peut pas être déléguée. La décision peut être individuelle ou collégiale (prise par un groupe). Mais qu'elle soit individuelle ou collégiale la décision est d'une importance capitale pour le management, elle est une véritable mesure de sa compétence ou de sa performance. En effet cette décision oriente les actions de l'entreprise (ou de l'individu) et son avenir dépend de la qualité de la décision prise (bonne ou mauvaise). Une bonne décision conduit l'entreprise vers ses objectifs, le succès, la prospérité, une mauvaise décision l'emmènera vers les problèmes, l'échec, la déconfiture. Le grand inconvénient c'est que cette mesure de la décision – ou la constatation des dégâts de la décision prise – ne peut se faire qu'après coup et souvent longtemps après qu'elle ait été prise. Prendre une décision doit donc être fait avec beaucoup de soin. C'est la raison pour laquelle le septième principe du management de la qualité recommande une approche factuelle : baser les décisions sur des faits et uniquement des faits, ne pas prendre des décisions par intuition, par pressentiment ou sur un coup de cœur. Cependant il ne

faut pas oublier que la connaissance des faits ou des données factuelles réduisent l'inconnu mais ne le supprime pas.

Huitième principe : Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

En général toute entreprise se trouve sur une chaîne continue de fournisseurs – clients. Une entreprise a donc des relations en amont avec ses fournisseurs et en aval avec ses clients. Le client final (le consommateur), le dernier maillon de la chaîne est le seul à pouvoir juger si le produit final correspond à ses besoins et décider d'acheter ou non. De ce fait tout ce qui est en amont doit travailler de concert, pour satisfaire ce client final. On peut-être tenté de penser que le fournisseur ne pensera qu'à lui sans se soucier de son client direct, l'entreprise. Dans ce cas de figure il essayera de maximiser ses bénéfices, ne se souciera pas du sort de l'entreprise. Trois aspects sont à considérer dans cette relation fournisseur-client concernant le produit : la qualité, la quantité, le prix. Les répercussions se font dans la chaîne d'aval en amont et d'amont en aval.

Si la qualité est défectueuse, ou le prix trop élevé, ou les quantités insuffisantes (rupture de stock) le client n'en voudra pas ou ne pourra pas acheter. Le produit ne se vendra pas. Par conséquent l'entreprise n'achètera plus d'intrants auprès du fournisseur. L'entreprise et ses

fournisseurs devront donc rechercher des ententes où ils sont tous deux gagnants. A défaut de cette entente ils risquent tous deux d'être perdants. On peut toujours répondre avec le raisonnement simpliste, YAKA – FAUKON (traduire « il n'a qu'à... ; il faut qu'on.. ») changer de fournisseur ou de client mais cela ne servira qu'à transposer le problème mais ne le résoudra pas.

La problématique avec le contexte malgache

Nous avons ainsi vu les huit principes du Management de la qualité selon ISO 9000. Les questions qui pourraient se poser sont : 1) y a-t-il un ou des principes plus importants que les autres ? 2) Ces principes sont-ils applicables dans le contexte malgache ? Pour la première question nous répondrons oui mais avec des réserves ; ces huit principes forment un tout indissociable sans priorité d'importance mais avec des priorités de préséance, le client restant toujours « roi » (orientation client) et le chef toujours « chef » (leadership).

Pour la deuxième question il y aurait quelques années auparavant, nous aurions répondu que ces principes sont tous applicables et on aurait même ajouté un neuvième principe le « Fiahavanana » si cher aux malgaches (d'antan). Mais actuellement avec la mondialisation, la dégradation des mentalités, l'égoïsme exacerbé, le huitième principe « mutuellement bénéfique » nous semble difficilement applicable à Madagascar.

Cahier du Management

Publié dans l'Express de Madagascar le Samedi Septembre 2014

ÉCONOMIE : LE TAUX DE CHANGE DANS LE MONDE DES AFFAIRES INTERNATIONALES

Première Partie : LE RISQUE DE CHANGE

**ANDRIAMIHARIVOLAMENA Liva
Zavamanitra**

Economiste – Financier
Diplômé de la Faculté des sciences
économiques et de gestion
d'Aix – Marseille
Enseignant – Formateur à l'ISCAM



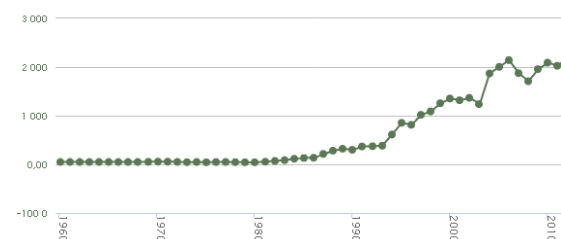
« Comment gérer le risque engendré par la fluctuation du taux de change ? ». Cette problématique, récurrente dans le milieu des affaires, préoccupe grandement les acteurs économiques malgaches, particulièrement ceux opérant à l'international. Face aux inquiétudes générées par la volatilité importante de l'ariary par rapport aux principales devises (euro et dollar américain), il nous semble donc plus que jamais nécessaire d'approfondir la question. Ce faisant, l'objectif est d'aider les entreprises et autres opérateurs à mieux connaître leur environnement économique et à prévenir les risques de déboires économiques inhérents aux fluctuations des changes.

A la suite de l'effondrement du système des taux de change fixes de Bretton Woods en 1973 et des fortes variations des taux de change qui s'en sont suivies, les débats sur les taux de change et les conséquences de leurs fluctuations sur les économies et les entreprises n'ont eu de cesse.

Concernant particulièrement Madagascar, le réajustement économique et monétaire imposé par la Banque mondiale

et le Fonds Monétaire International (FMI) a abouti sur la création, en 1994, du marché interbancaire de devises (MID) et la mise en place du mécanisme de flottement de la monnaie nationale. Depuis, cette dernière n'a cessé de subir, faute d'une intervention de la Banque Centrale, d'importantes volatilités accompagnées d'une tendance accrue à la dépréciation face aux monnaies pivots comme le dollar américain (USD) ou l'euro (€), comme le montre le graphique suivant.

Taux de change de la monnaie locale en dollars américains (USD), Madagascar



Source : Banque mondiale / Perspective Monde, Université de Sherbrooke

Théoriquement influençables par la politique monétaire nationale de la Banque Centrale, les taux de change se présentent pour l'entreprise comme une variable exogène sur laquelle elle n'a aucune emprise. En conséquence, que ces taux de change soient sources de déséquilibre ou facteurs d'équilibre entre différentes économies, elle est condamnée à les subir et en gérer les effets.

Dans une économie ouverte, toute entreprise, même celle qui est active exclusivement sur le marché intérieur, est exposée au risque de change avec lequel elle doit vivre. Parfois, elle vit même de ce risque qui fait partie des réalités économiques quotidiennes. Il n'y a donc point sujet à étonnement si la littérature regorge de publications ou d'articles traitant des différents aspects techniques de la gestion du risque de change et si la gestion de ce risque fait partie intégrante des manuels de gestion financière.

Quelques notions

Le taux de change se définit comme le prix d'une devise par rapport à une autre. Considérons par exemple le taux de change suivant : 1 euro = 3 500 ariary ; cette formule d'égalité se lit en fait de la manière suivante : « un euro coûte 3 500 ariary ».

Cependant, entre deux (2) devises, le taux de change peut se lire des deux côtés. On distingue alors la cotation « à l'incertain » qui désigne le prix d'une unité de monnaie étrangère en monnaie nationale (exemple : 1 euro = 3 500 ariary) et la cotation « au certain » exprimant le prix d'une unité de monnaie nationale en devise étrangère (pour le même exemple, on a alors : 1 ariary = 1 / 3 500 = 0,0003 euro). À Madagascar, la pratique comptable privilégie toujours la cotation « à l'incertain ».

La variation du taux de change est, quant à elle, la variation du prix d'une devise par rapport à une autre. Cette variation peut se traduire soit par une dépréciation soit par une appréciation. Pour prendre une illustration concrète, on dit que l'ariary se déprécie lorsque, par exemple, l'égalité: 1 euro = 3 500 ariary devient 1 euro = 4 000 ariary. Autrement dit, l'euro revient plus cher.

Par contre, on assiste à une appréciation si, pour reprendre l'exemple précédent, l'euro, de 3 500 ariary passe à 3 000 ariary. Dans ce second cas de figure, l'euro revient donc moins cher.

Taux de change fixe et taux de change variable : le taux de change est dit fixe quand il est défini par les autorités monétaires. D'un autre côté, le taux de change est dit variable s'il est déterminé par le marché de change suivant la loi de l'offre et de la demande.

Le risque de change peut émaner de différentes sources. Traditionnellement, la littérature en distingue trois (3) types, à savoir le risque de change de transaction, le risque de change comptable et le risque de change économique.

Risques de change de type « Transaction »

Le risque de change de transaction se présente lorsque, dans la conduite de ses activités, l'entreprise est amenée à recourir à l'extérieur pour importer ses biens, pour écouler sa production (exportation), ou pour financer ses investissements.

Au niveau des opérations commerciales, le risque de change peut survenir aussi bien au niveau des opérations d'importation ou d'exportation qu'à celui des soumissions à un appel d'offres international. Un importateur ayant à payer, à une échéance contractuelle, une somme libellée en devises, ignore, le jour de la conclusion de son contrat, combien coûtera l'achat des

monnaies étrangères nécessaires au paiement. Le coût réel de l'importation va donc finalement dépendre du cours de change de la monnaie de facturation au moment du règlement.

Généralement, le risque d'une hausse du cours de la monnaie de facturation entre la commande et le règlement est un risque de perte pour l'importation. En effet, le calcul économique de ce dernier a été effectué suivant le coût de la devise au moment de la commande. Ainsi, toute dépréciation de la monnaie nationale (ou appréciation de la devise étrangère) ne peut qu'augmenter le prix de revient de l'importateur et réduire sa marge bénéficiaire.

Dans le schéma, toujours probable, d'une appréciation de la monnaie locale cependant, l'importateur peut encaisser un gain additionnel non inclus dans le calcul économique à la base de l'opération.

De son côté, dans le cadre de ses activités normales, l'entreprise peut recourir aux marchés extérieurs pour écouler tout ou partie de sa production. Mais ce faisant, elle s'expose à la variation des cours de change et donc à une incertitude sur le produit (recettes) exact de ses ventes en raison du délai entre le moment de l'établissement par contrat du prix et celui du règlement de la transaction. Ainsi, l'exportateur s'expose à une perte si la monnaie de facturation se déprécie vis-à-vis de la monnaie nationale avant la date de paiement. Par contre, il y a possibilité de gain dans le cas où cette monnaie s'apprécie.

Enfin, la soumission à des appels d'offres internationaux est une opération conditionnelle, dont la réalisation n'est pas certaine, susceptible de générer un risque de change aléatoire difficile à gérer. En effet, une entreprise soumissionnant à un appel d'offre international se trouve dans l'obligation de libeller son offre en devises. Et, pour la détermination de son prix effectif en monnaies étrangères, elle doit se baser sur le taux de change au comptant de la devise en question.

Au niveau des opérations financières, les emprunts en devises tout comme les investissements directs à l'étranger (IDE) sont susceptibles d'être impactés par la fluctuation des changes.

Dans la plupart des pays en voie de développement, le faible niveau des ressources propres, l'insuffisance de l'épargne nationale, d'une part, et la contrainte d'importations des biens d'équipement, d'autre part, rendent inéluctable le recours à des sources financières étrangères pour couvrir les besoins de financement.

Dans le cas d'un emprunt à l'étranger cependant convertir le montant nominal emprunté en monnaie nationale et s'engager à payer en devises intérêts et principal comportent un risque de change. Toute appréciation de la devise d'emprunt avant le règlement final des dettes induira inmanquablement une perte de change contre laquelle l'emprunteur doit se prémunir.

Sur un autre plan, tout investissement direct à l'étranger, sous la forme de la création d'une filiale ou du rachat d'une entreprise exemple, donne naissance à un risque de change sur les flux financiers entre la maison mère et la filiale tels que les subventions, les avances, les prêts, les dotations en capital, etc...

Risques de change de type « Comptable »

Le risque de change comptable ou de conversion concerne le bilan de l'entreprise. Il se concrétise lorsque des éléments d'actif et de passif libellés dans une monnaie étrangère sont convertis en monnaie nationale à des fins comptables. La conversion peut entraîner aussi bien un gain ou qu'une perte.

Si ce risque de change comptable est particulièrement préoccupant pour les entreprises nationales propriétaires de filiales à l'étranger, il peut également avoir des conséquences négatives pour les entreprises d'import-export.

En effet, pour une firme multinationale, au moment de la consolidation du bilan, se pose le problème du cours de traduction à utiliser pour évaluer les bilans des filiales dans la monnaie domestique de la société mère. Car il est obligatoire de présenter des états financiers consolidés de toutes les opérations nationales et étrangères d'une entreprise selon des règles comptables préétablies. Cette consolidation implique que les actifs, passifs, résultats et dépenses, mesurés au départ en devises étrangères, doivent être convertis dans la devise de mise en œuvre.

Trois (3) méthodes de comptabilisation sont généralement mises en œuvre pour la consolidation des états financiers, dont la méthode du taux courant ou actuel, la méthode monétaire et non monétaire (méthode temporelle) et méthode courante et non courante.

Selon la méthode du taux courant ou actuel, tous les postes de l'actif et du passif sont convertis au taux de change en cours à la date d'établissement du bilan, sauf le capital action, lui, qui est converti au taux historique.

La seconde méthode, quant à elle, fait la distinction entre les actifs monétaires (titres, effet à recevoir) et actifs non monétaires. Elle fait également une différence entre les passifs monétaire (passif à court terme) et dettes à long

terme) et non monétaire, qui sont convertis au taux de change courant, et les autres postes de l'actif et du passif qui, eux, sont convertis au taux historique.

Pour la troisième méthode, enfin, les actifs courants (caisse, effets à recevoir et stock) et les passifs courants (passifs à court terme) sont convertis au taux de change courant ; alors que les autres postes de l'actif et du passif sont convertis au taux historique.

Mais quelle que soit la méthode adoptée, la perte de consolidation s'obtient ainsi :

(Actifs exposés- Passifs exposés)* % de dépréciation

Concernant les entreprises d'import-export, le fait de détenir en devises étrangères une partie de leurs avoirs sur des comptes en devises les expose au risque de change comptable. Au moment de la conversion en monnaie nationale pour un besoin quelconque, elles verront leurs avoirs diminuer ou augmenter en valeur en fonction de la variation du taux de change.

Risques de change de type « Economique »

Le risque économique a trait aux retombées globales éventuelles des fluctuations des taux de change sur la valeur d'une entreprise. Le risque économique est présent lorsqu'une entreprise devient moins compétitive face à la concurrence étrangère à la suite d'un réajustement à la hausse de la devise locale. Par exemple, un exportateur malgache pourrait voir ses ventes diminuer à l'étranger en raison d'une trop grande appréciation de l'ariary et ainsi voir ses produits plus coûteux aux yeux des consommateurs étrangers.

Cependant, les entreprises locales qui ne vendent que sur le marché intérieur peuvent également être confrontées au risque économique lié à une fluctuation du taux de change. En effet, dans le cas d'une appréciation excessive de l'ariary, la position concurrentielle des producteurs étrangers se trouve renforcée.

Après ce passage en revue des notions autour du risque de change, il nous semble plus que d'insister sur l'importance de bien gérer les risques de change dans les transactions financières impliquant des devises étrangères. Sujet que nous allons aborder dans la seconde partie de cet article.

Cahier du Management

Publié dans l'Express de Madagascar le Samedi Octobre 2014

ÉCONOMIE : LE TAUX DE CHANGE DANS LE MONDE DES AFFAIRES INTERNATIONALES

Deuxième partie : LES INSTRUMENTS DE COUVERTURE DE RISQUE DE CHANGE

**ANDRIAMIHARIVOLAMENA Liva
Zavamanitra**

Economiste – Financier
Diplômé de la Faculté des sciences économiques et de gestion d'Aix – Marseille
Enseignant – Formateur à l'ISCAM



Qu'ils soient importateurs, exportateurs, investisseurs ou simplement emprunteurs, les opérateurs économiques à l'international s'exposent inéluctablement au risque de change. Ce dernier, qu'il soit de type « commercial », « comptable » ou « économique », se doit d'être géré au mieux afin de ne pas compromettre les performances de l'entreprise. Afin d'aider les entreprises dans leurs activités, nous allons, dans cet article, passer en revue différentes techniques de couverture des risques de change liés aux opérations commerciales.

À défaut de pouvoir être supprimés, les risques de change en matière de transactions commerciales internationales peuvent être limités. Pour ce faire, il existe toute une panoplie d'instruments si non universels sont du moins adaptables aux cas particuliers de chaque opérateur. Ces techniques portent notamment sur la couverture des risques à mettre en œuvre soit en interne de l'entreprise soit en collaboration avec des intervenants externes comme les banques ou toute autre institution intermédiaire.

Largement répandus dans les pays à économie avancée, ces outils ne font figure, par rapport aux réalités malgaches, que de notions de base théorique dont l'application pourrait encore s'avérer difficile. Et cela pour deux raisons : l'imperfection de nos réglementations en matière de commerce et finance internationaux et l'état embryonnaire de notre système financier limitant, comme le confirme le rapport de 2008 de la Banque Mondiale¹, l'accès des entreprises aux produits financiers de couverture des risques de change.

Dès lors, pour un meilleur fonctionnement des activités des agents économiques, il s'agit pour nos autorités financières de remettre sur le tapis les débats relatifs aux améliorations possibles des réglementations et au développement du système financier, l'objectif étant d'assurer aux opérateurs locaux un meilleur accompagnement opérateur dans un contexte concurrentiel où la volatilité des cours des changes représente un danger permanent.

Nécessité d'une gestion du risque de taux de change

Si au niveau national, elles ne sont pas les seules à être exposées aux risques liés à l'instabilité des taux de changes, les entreprises opérant à l'international n'en sont pas moins les principales victimes d'une variation des cours des devises. Une variation toujours susceptible aussi bien d'impacter sur les transactions (si les cours varient durant le délai de règlement) que de réduire la compétitivité de nos produits destinés à l'export.

Face à ces risques éventuels présents sur le marché des changes, les entreprises et acteurs de ce marché disposent de techniques, outils et autres instruments permettant d'atténuer les conséquences néfastes d'une fluctuation des taux de change.

Ces moyens visent essentiellement à réduire, à défaut de pouvoir l'annuler complètement, le risque lié aux positions de change par le biais notamment de méthodes soit internes à l'entreprise ou soit externes via le transfert de la gestion du risque de change à des organismes financiers ou bancaires spécialisés.

Les instruments de couverture internes

Au niveau des méthodes internes, l'entreprise dispose de diverses techniques qu'elle se charge elle-même de définir et d'adapter en fonction des intérêts respectifs des parties contractantes.

Entre autres instruments de couverture des risques de change définissables en interne figure, en premier lieu, le choix judicieux de la devise de facturation. Il s'agit de déterminer la monnaie qui sera libellée dans le contrat de vente ou d'achat à l'international, entre les partenaires liés au contrat, c'est-à-dire la monnaie dans laquelle l'opération sera facturée.

Deux possibilités s'offrent alors, le choix de la monnaie nationale ou le choix d'une devise étrangère. Cependant la possibilité de recourir à cette technique peut être fonction du pouvoir de négociation, de la notoriété ou de la position sur le marché de l'entreprise elle-même. L'option pour une monnaie ou une autre peut comporter des avantages ou des inconvénients que l'entreprise doit savoir évaluer en fonction de ses intérêts.

Pour se protéger contre des variations de change en cas de facturation en devises étrangères, l'entreprise a toujours la possibilité de recourir à des clauses, dites clauses d'indexation, à prévoir dans le contrat de vente ou d'achat. Ces dispositions permettent aux parties de prévoir de façon contractuelle les modalités du risque de changes afin d'atténuer les conséquences de ce dernier.

Lors de la négociation des contrats, l'opérateur a le choix entre les clauses d'adaptation des prix, les clauses d'indexation « tunnel », les clauses de risque partagé, les clauses multidevises, les clauses d'indexation sur une

devise ou un panier de devises et les clauses d'option de devises. L'option pour l'une ou l'autre de ces techniques dépendra uniquement de la stratégie commerciale et des réalités propres de l'entreprise, sachant qu'aucune d'elles ne peut être priorisée au détriment d'une autre.

Autre technique applicable en interne : la compensation, ou selon la terminologie anglo-saxonne « le netting ».

Le recours à cet instrument de couverture permettra à l'entreprise de compenser ses encaissements et ses décaissements dans une même monnaie, dans le but de limiter ou atténuer le risque de change. Cette technique consiste à supprimer les transferts de devises inter-sociétés, en rationalisant les flux d'entrées et de sorties de devises à l'intérieur.

Autrement dit, l'entreprise veillera à affecter un règlement en devises au paiement d'une dette dans la même unité monétaire. Ce qui n'est possible que si elle dispose d'assez de rentrées pour régler les sorties. En conséquence, elle doit savoir jouer sur les délais de paiement et les dates de règlement afin d'espérer pouvoir se constituer les réserves en monnaies étrangères destinées à couvrir ses dettes.

Par ailleurs, cette technique peut également consister à procéder à une compensation des positions de change réciproques entre deux entités d'un même groupe, généralement des multinationales.

Les instruments de couverture externes

En plus des instruments de couverture internes, il existe également d'autres, qui sont élaborés et mis en place par ou en collaboration avec d'autres structures externes à l'entreprise. De manière générale, il s'agit de mettre en œuvre les mécanismes et d'exploiter les opportunités disponibles sur le marché des changes.

Qu'il s'agisse du change à terme, de l'option de change ou d'autres produits de couverture, les objectifs restent globalement les mêmes, à savoir protéger l'importateur des effets d'une hausse des coûts de ses importations et l'exportateur des impacts d'une baisse des cours susceptible de rogner profondément sur ses marges. Seuls les accessoires mis en œuvre changent d'une technique à l'autre.

Le change à terme est la technique la plus utilisée par les entreprises, pour essentiellement des raisons de simplicité. Concrètement, il repose sur un échange de devise contre une autre, autour d'un cours comptant fixé avec livraison simultané, à une date convenue.

Très souple, cette technique comporte cependant des inconvénients car elle ne permet pas de bénéficier d'une évolution favorable des cours. Par ailleurs, elle comporte

des risques en cas de non-paiement par l'acheteur ou en cas de résiliation du contrat.

Le recours à l'option de change quant à lui se traduit par l'établissement d'un contrat d'option. Ainsi par l'entremise de cet instrument, l'entreprise peut garantir, contre paiement d'une prime, un cours de change défini à la souscription. Pour autant, quoique contractuelle, l'option ne constitue pas une obligation pour son acheteur à qui appartient la décision finale de l'exercer ou non à l'échéance. Cette décision sera largement tributaire de la conjoncture financière au moment du règlement des factures. En d'autres mots, il s'agit pour l'opérateur ayant acheté une option de sortir son « joker » au moment opportun.

Permettant l'optimisation de la gestion des devises disponibles, l'option de change est le moyen le plus utilisé quand il s'agit de couvrir des opérations incertaines.

Dans la pratique cependant rien n'interdit la combinaison de ces deux techniques. Ce faisant l'opérateur peut aboutir à la création d'un instrument personnalisé capable de sécuriser au mieux un cours garanti tout en gardant la possibilité de tirer bénéfices, sinon en totalité du moins en partie, d'une évolution favorable des cours du marché des changes. Ce que permet par exemple le recours à un change à terme avec intéressement.

Bref, s'il n'existe pas de panacée susceptible de protéger les entrepreneurs à l'international contre le risque de change, ces derniers disposent tout de même d'un certain nombre d'instruments susceptibles de les prémunir contre les effets ravageurs de la fluctuation des cours des devises. Le tout est de savoir déterminer la meilleure technique de couverture à adopter par rapport à son cas particulier et de bien évaluer ses avantages et ses inconvénients.

MARKETING LE BRAND PAYS, CAS DE MADAGASCAR

Claudia E. RABETSIVOH

Consultante en Marketing Communication
et en Accompagnement des PME

Manager à MBA

Enseignant-Formateur et Membre de
l'International Advisory Board de l'ISCAM

Et si Madagascar devenait la référence grâce au Brand pays ? Madagascar se différencie de par sa superficie et l'immensité de ses plages qu'on lui attribue l'appellation de la Grande île de l'Océan Indien. Pays à grandes potentialités, il a de multiples ressources terrestres et marines. Un pays très riche en culture avec ses 22 régions. Il a une grande diversité de faune et de flore et regorge de plusieurs plantes endémiques. A tout ceci viennent se rajouter la simplicité de sa population à travers le visage souriant bien connu de ceux qui y sont de passage. Bref, Madagascar est bien reconnue par ses innombrables richesses et sa beauté.

Paradoxalement, Madagascar fait partie des pays en développement et se trouve parmi les plus pauvres. Une réalité qui pourrait changer. Comment ? Une des solutions pourrait être justement le « Marketing pays ».

La place du Marketing à Madagascar

Le Marketing n'est entré à Madagascar que depuis quelques années. Il est encore perçu, d'une manière générale, comme étant contournable. Pourtant, il joue un rôle très important pour mettre en exergue tout produit et tout service quel que soit le secteur d'activité. Vu l'ampleur des échanges commerciaux au niveau international, il s'avère indispensable de se prémunir d'un excellent outil marketing à plusieurs niveaux. Le Marketing contribue au développement et à la croissance d'un pays. De lui vient l'image du pays, la communication à mettre en œuvre, le choix des produits à promouvoir, le choix des lieux à valoriser, celui des arguments à mettre en exergue, la réalisation de l'importance des ressources existantes, le marché, etc.

Le Marketing pays est déjà une pratique assez courante dans plusieurs pays. Il est utilisé pour mieux présenter les atouts du pays au niveau national, régional et mondial.

Evaluer les secteurs porteurs

Madagascar comme susmentionné est un pays à plusieurs atouts. De par ses ressources, on peut tirer plusieurs secteurs porteurs et leur part de marché futur. Les

secteurs porteurs toujours soulevés à maintes reprises sont le tourisme, les mines, l'agriculture, la pêche, la faune et la flore, l'élevage, les métiers intellectuels. La liste est loin d'être exhaustive. Seulement, nous avons tendance à effleurer ces secteurs. Actuellement, aucun chiffre mis à jour n'est consultable. Une problématique qui doit être remédiée si nous voudrions les professionnaliser davantage. Nous éviterions ainsi de prendre des décisions erronées.

Pour cela, les acteurs publics - Ministères entre autres - devraient mettre en œuvre un chantier qui consistera à faire une étude de marché nationale. Déterminer les différenciations par région. Etablir les opportunités, les menaces, les forces, les faiblesses et autres paramètres qui contribuent à étoffer la base de données. Cela inclut la démographie et le niveau social de la population. Les statistiques serviront bien entendu à aider les différents acteurs tels que les paysans, les entrepreneurs, les investisseurs, les ONG, les Associations et les différentes plateformes, les étudiants, etc. dans leurs activités.

Déterminer les Objectifs, la politique et les stratégies Marketing

A l'issue des études effectuées sur l'évaluation de chaque secteur, il est primordial de déterminer des objectifs par région. Il s'agit d'objectifs qui vont être également établis en cohérence avec la politique générale de l'Etat et des demandes au niveau mondial. L'activité se poursuivra avec l'élaboration des différentes stratégies par les experts et techniciens marketing.

Qui y sont impliqués ? Chacun est ambassadeur de son pays. Le brand pays concerne tous les ressortissants et notamment tous les habitants d'un pays. En premier, les dirigeants sont les premiers à jouer un rôle en référence à l'image à véhiculer. Ensuite, citons les acteurs privés qui ont tissé des partenariats locaux et internationaux. A la fin viennent les autres intervenants particuliers. Le Marketing pays est donc une affaire pour la majorité active du pays.

Notons que des agences et entreprises privées, contribuant à la réalisation de cette vision existent également à Madagascar que ce soit dans la communication, le marketing stratégique, le voyage, ou autres prestations de services. Seulement, les interventions se limitent souvent dans la plupart des cas à titre privé et restreint. La communication existante à ce jour est plutôt spécifique et orientée à chaque type d'activité. Un politique-marketing général n'est encore élaboré, des visions se dessinent mais se réalise d'une manière assez limitée.

Les étapes du « Brand Madagascar »

Le but des études, des objectifs, des stratégies est de pouvoir faire sortir le brand Madagascar. Il sert à appuyer la référence pays et à établir une image propre au pays. Ce « Brand » contribuera également à l'attractivité et la compétitivité des divers opérateurs. Il servira ainsi de base aux divers acteurs.

Il y a néanmoins plusieurs étapes à respecter pour sa mise en place. Comme nous avons signalé précédemment, l'implication de tous les acteurs concernés sont entre autres indispensables. Suivra ensuite la création de la charte pays. Enfin, il s'agit de mettre en œuvre les divers volets opérationnels tels que la mise en exergue de la culture du pays et les attraits de sa population ; la valorisation de l'économie et la sécurisation des investissements ; la gestion et le suivi du marketing et communication par région et par ressources ainsi que l'apport d'innovations diverses.

Commencer par la communication

La communication est une des déclinaisons du Marketing qui s'avère la plus incontournable. Pour le cas du Brand pays, la communication aura plusieurs rôles à savoir redorer l'image du pays, faire connaître les produits phares de Madagascar, informer sur les services et les appuis aux étrangers. Surtout, elle aidera à promouvoir Madagascar auprès des autres pays.

Parmi les divers moyens de communication, nous pouvons citer à titre d'exemple la communication média, comprenant autant les canaux traditionnels que les nouveaux médias. Notons en particulier les réseaux sociaux qui sont devenus un des principaux outils de promotion des dernières années. Il existe également les hors média tels que la relation publique, les salons locaux, régionaux et internationaux permettant les échanges avec les divers partenaires. La communication est néanmoins une partie du puzzle. Il suffira de le vouloir car Madagascar est un pays brut qui attend d'être valorisé à son juste titre.

Bref, le brand pays est un vrai challenge à relever. C'est un concept de longue haleine mais qui mérite d'être pris en compte pour une meilleure promotion d'un pays. A l'heure surtout où la relance économique est souvent évoquée, la redynamisation du pays via le brand pourrait être une des étapes qui contribueront à cette relance. Certes, des initiatives ont été déjà menées mais elles méritent d'être approfondies, d'être élargies pour une meilleure application. A nous de définir, quelle marque attribuer à notre pays ; le choix est large : Madagascar, orientée une destination touristique, Madagascar orientée pays d'investissements ou autres orientations.

Cahier du Management

Publié dans l'Express de Madagascar le Samedi Décembre 2014

COMMUNICATION D'ENTREPRISE : LES NOUVEAUX ENJEUX DE LA RELATION PRESSE

Hervé RAZAFINDRANAIVO

Diplômé en Sciences de la Communication
Directeur du Marketing et de la
Communication et Enseignant-Formateur
à l'ISCAM.



La relation presse est une déclinaison importante de la politique de communication d'une entreprise. Souvent attribuée à un chargé de communication, elle consiste à entretenir une relation optimale avec les journalistes pour arriver à diffuser des informations dans les médias. Comme toute activité de communication, elle connaît depuis quelques années une certaine mutation.

La relation presse à Madagascar a ça de différent que les entreprises font rarement appel aux professionnels pour faire publier des articles dans les journaux, notamment nationaux. Dans les business schools occidentales et les manuels de communication corporate, on apprend à gérer une presse opaque et quasi-inaccessible qu'aux agents spécialisés et autres attachés de presse. A Madagascar, le contexte est largement différent en ce sens que peu de gens ou d'agence se spécialisent dans la question mais surtout qu'une certaine tradition de relation directe s'est instaurée entre journalistes et chargé de relation presse. De plus, cette situation particulière est sujette à une mutation importante depuis quelques années, due notamment aux technologies. En sautant l'étape de la politique d'image de l'entreprise tout en entrant directement au niveau opérationnel, les analyses feront sortir que les nouveaux enjeux de la relation presse se tournent vers trois points : la gestion du relationnel, la dimension humaine des informations et les contraintes de l'espace-temps face aux nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Le relationnel, au centre des enjeux

Le journaliste est vu par l'entreprise comme ambassadeur de marque. L'entreprise est considérée par le journaliste comme annonceur. Le premier n'est pas vu comme

relayeur d'informations, la deuxième n'est pas considérée comme source. Le rôle de la relation presse fera en sorte que ces deux visions a priori divergentes se joignent. D'ailleurs, pour les manuels de communication corporate un chargé de relation presse doit être quelqu'un d'intercesseur. En plus d'être le porte-parole de l'entreprise, celui-ci sera donc à la fois un allié, un ami et un appui pour le journaliste. Il devra être dans son monde. Pour ce faire, trois facteurs principaux sont à considérer dans le contexte actuel : le nombre important de contacts gérés par les journalistes, la facilité grandissante d'entretien de liens à travers les nouveaux outils et l'importance de la confiance mutuelle entre les deux parties. Si ce dernier point a toujours été une condition primordiale dans la relation presse, les deux premiers sont le reflet d'une société en pleine mutation : le développement exponentiel d'un cross-réseau, devenu l'enjeu principal de la gestion de l'information. Pour le chargé de relation presse, il est ainsi primordial de se connecter avec les cercles, virtuels comme physiques de la presse. Cette démarche comprendra un bain dans le monde du journalisme et un accès permanent aux discussions sur les enjeux des médias dans le pays.

Une approche humaine de l'information

Ecrire des communiqués de presse fait partie des principales activités de la relation presse. D'une manière générale, la tradition a fait que les communiqués tournent vers deux pôles de la communication : l'émetteur et l'information. La tendance vers le renforcement des identités institutionnelles et même de la culture de la personnalité a fait que les textes envoyés aux journalistes ont d'une certaine manière omis de faire avant tout le communiqué de presse un document invitant à la lecture. Pourtant, avec les nouvelles technologies, deux facteurs influencent le choix du journaliste dans la publication d'une information : d'abord il reçoit d'innombrables communiqués, des textes, des mails et messages d'invitation, des liens par jour, ce qui lui laissera notamment à partir d'un certain jour de la semaine une multitude d'informations à traiter. Ensuite, la tendance des textes numérisés, publiés et partagés va vers une information plus humaine, moins formelle. Les blogs, microblogs et les réseaux sociaux ont influencé le mode de communication si bien que la tentation de relayer des prêt-à-diffuser, tournés principalement vers un lecteur pressé, avide de « tout-tout-de-suite » est très forte. L'expérience dira alors que les communiqués qui ont réussi à maintenir l'attention devront se tourner principalement vers le journaliste en tant que lecteur mais surtout avoir un caractère humain dans leur approche.

L'espace-temps et les nouvelles technologies

Le journaliste est quelqu'un de pressé. On le sait. Le journaliste actuel est quelqu'un de furtif. On le sait moins. Les observations ont relevé que le personnel des médias passe de moins en moins de temps à un événement en période de pointe. La durée de cette présence change en fonction de l'importance de l'information mais également de la manière dont le chargé de relation presse gère le temps et l'espace liés à l'évènement. Pour sa part, la tendance de l'information actuelle va vers une instantanéité de l'information. Les nouvelles technologies permettent en effet de vivre en simultané les événements de telle sorte qu'une course vers l'exclusivité s'instaure progressivement. Pour cette question, les constats avancent même la percée des faits face aux analyses, l'enjeu du sensationnel par rapport à celui de la réflexion. Un ground zero(1) du récit soulignant un besoin en information formaté par la télé-réalité, le story-telling et le faux-direct s'instaure petit à petit dans nos médias. Ces deux critères exigent à la relation presse une forte réactivité mais surtout une optimisation de l'utilisation des nouvelles technologies. En effet, ces dernières devront permettre de contourner les contraintes spatio-temporelles en fournissant à distance les informations utiles au journaliste. Pour relever le premier défi, la démarche commencera par une préparation en amont en envoyant les données

nécessaires à la compréhension de l'évènement et en assurant l'arrivée à temps (avant dead-line) des informations non recueillies par le journaliste durant l'évènement. Pour le second, il n'est pas conseillé de s'appuyer sur l'instantané. Non seulement, cet aspect de l'information peut conduire à des dérives informationnelles mais surtout il transforme les apports publiables et les analyses en ratage, pénalisant entre autres les publications décalées. Il faut savoir que cette culture de l'instantanéité est également présente chez le consommateur de l'information.

En bref, la relation presse a connu depuis quelques temps des transformations plus ou moins importantes. Cet aspect de la communication d'entreprise doit se composer avec la percée de l'information digitale, le développement des réseaux virtuels et l'accélération de la circulation des informations. Dorénavant, deux qualités importantes devront caractériser les actuels chargés de relation presse : l'humanité dans la démarche et la forte immersion dans les nouvelles technologies et les réseaux. En ce sens, l'entreprise devra être consciente que le management de la relation publique, la gestion de l'image et l'émergence dans le monde économique ne se feront plus sans la mise en place d'une politique relative aux nouveaux médias et de leur utilisation. Un autre point à développer.

Cahier du Management

Publié dans l'Express de Madagascar le Samedi Janvier 2015

LE MANAGEMENT POURRAIT SAUVER LE PAYS DU CHAOS !

Dr Andriampeno RAMILIARISON

Enseignant chercheur de l'ISCAM



Le management au sens strict désigne l'activité d'un dirigeant, à quelque niveau qu'il se situe, est chargé d'encadrer et de diriger plusieurs personnes. Les principales attributions d'un manager sont d'organiser, de coordonner et de contrôler le travail de ses collaborateurs, d'animer l'équipe et d'en assurer les relations avec la hiérarchie, les autres entités de l'organisation et les interlocuteurs extérieurs : fournisseurs, clients, sous-traitants, etc. Il a aussi une responsabilité dans le maintien et le développement des compétences des collaborateurs qu'il encadre. On utilise aussi le mot management dans un sens plus large, pour désigner le pilotage et la gestion d'une entreprise. Et on peut encore élargir le champ d'action d'un manager pour un niveau communal, de district, régional et national.

Un bon management, inspiré du secteur privé, peut sauver un pays en difficulté de gouvernance et de gestion comme Madagascar. Les résultats des sondages publiés par Afrobaromètre 2013 donnent une image claire de la situation difficile vécue par la population malagasy. La cause principale de ces difficultés est l'incompétence des dirigeants du pays dans tous les niveaux. Ces chiffres sont encore confirmés par les analyses du SEFAFI dans son communiqué du janvier dernier sur les dysfonctionnements de l'Etat à Madagascar.

Management public et management privé : différences et points communs

Nous voulons faire un rappel sur les objectifs du management public et du management privé, qui étaient toujours caractérisés de très différents, même opposés en quelques sortes. Oui, dans les deux secteurs, les objectifs sont différents. Mais pour les managers, les objectifs sont communs aux deux secteurs privé et public. Le manager aide ses collaborateurs à agir et gravir les échelons de la performance afin d'atteindre les objectifs fixés. Donc, soit

dans le public, et surtout dans le privé, avoir une belle performance est toujours essentiel pour le manager.

L'assignation d'objectifs chiffrés, les entretiens individuels d'évaluation et les parts salariales variables en comparant à chaque fois leur fréquence et leur public dans les deux secteurs. Dans un contexte où de fortes remises en cause de l'organisation administrative s'imposent, il s'agit de faire le point sur le supposé « retard » du secteur public. Les résultats montrent une situation pour le moins nuancée, à la fois caractérisée par une large diffusion des différentes pratiques managériales dans le secteur public, à des niveaux cependant moindres à ceux du secteur privé, mais il est surtout montré que celles-ci débouchent beaucoup moins fréquemment sur des conséquences concrètes. Le tableau d'ensemble est donc celui d'une forme de management des agents du public assez paradoxale, essentiellement symbolique, encore partiellement neutralisé par les résistances à l'individualisation que permet le statut.

La « logique de performance » s'accompagne d'une démarche d'évaluation qui repose sur la fixation d'objectifs contraignants, et ce d'abord aux administrations dans leur ensemble. Or, les objectifs d'une administration s'imposent logiquement à tous ses agents, qui sont censés être des résultats de la politique poursuivie. Mais qu'en est-il réellement ? Les objectifs sont-ils également « vigoureux » à tous les niveaux de responsabilité ? Le fait d'avoir des responsabilités hiérarchiques augmente-t-il la dimension injonctive des objectifs ? Par ailleurs, la nature souvent très spécifique des activités de service public ne complique-t-elle pas la mise en place d'indicateurs chiffrés sur le travail ? Les évaluations sont-elles également fréquentes dans toutes les administrations ?

On peut d'abord remarquer que les objectifs chiffrés sont systématiquement plus fréquents dans le secteur privé que dans le public. L'application même des préceptes du management fait du « manager » un animateur-collecteur dont l'efficacité se mesure tant à la quantité de chiffres qu'il parvient à produire à partir de l'analyse de l'activité de ses équipes que de ce qu'ils traduisent en termes de productivité ; il est donc normal que les cadres soient les premiers concernés par les systèmes d'informations chiffrées. Les niveaux inférieurs sont dès lors tendanciellement moins concernés par les objectifs chiffrés.

Management – conduite efficace et efficiente d'une organisation.

Le management est le terme générique pour désigner l'activité qui consiste à conduire et à diriger un service,

une institution ou une organisation. Les multiples emplois du mot renvoient à deux idées sous-jacentes dans la définition moderne du management: celle d'entraînement, comme par exemple d'apprendre tel ou tel outil; celle de « savoir conduire la structure dont on a la charge ». Chacun, quel que soit son rôle au sein de l'établissement comme responsable d'une organisation, comme chef de service ou comme membre d'une direction ou d'un service, est concerné par le management. Le management est un métier, c'est-à-dire une activité ou une pratique qui demande un savoir-faire.

Manager – un métier exigeant de savoir-faire.

Manager, c'est conduire un groupe d'hommes et de femmes quel que soit leur nombre. Le métier s'exerce dans un contexte donné, s'agissant de l'environnement économique ou de la culture, des mentalités, des traditions de l'institution, du ministère, de la collectivité territoriale, de l'établissement hospitalier ou même de la structure associative

Manager, c'est atteindre un ensemble des objectifs conformes aux finalités de l'organisation. La transformation organisationnelle des établissements privé ou publics va se traduire par le renforcement du rôle du manager qui correspond à une tendance de fonds dans tous les pays industrialisés et qui fait suite aux travaux sur l'amélioration des performances et de l'efficacité des services publics. Le management est un métier spécifique, il n'est pas réservé aux sociétés privées et on peut « inventer » des domaines applicatifs dans le secteur public, qui constitue un bon terrain d'expérimentation et un extraordinaire laboratoire qui ne demande qu'à adapter ou transposer les outils ayant fait leur preuve dans le privé.

Chambre de l'économie et du social - CES

Le management du secteur privé devrait renforcer son existence dans le contexte actuel du développement. Les managers doivent prendre en considération leurs environnements respectifs. C'est un comportement naturel pour tout manager.

Les groupements des managers malgaches ne se contentent plus de leur statut actuel. Il faut aller plus loin en avant. Les facteurs du changement imposent une transformation des chambres de commerce et de l'industrie d'aujourd'hui, au nom de la redynamisation effective de l'entité, vers une chambre de l'économie et du social pour chaque niveau : communal, district, régional, et national. Cette transformation consiste en la rendant une vraie institution de la république indispensable, avec l'Assemblée nationale pour les politiciens, le CMDN pour les forces armées, la HCC pour la justice, le Gouvernement pour l'exécutif, et le Haut Conseil pour la Défense de droit de l'homme et de la démocratie. Cette institutionnalisation du secteur privé est surtout incontournable dans la vie économique et sociale du pays. L'économie, basée sur le secteur privé, accompagne les questions sociales, plus que nécessaires pour un pays en retard conséquent dans son développement en général, et le développement humain en particulier.

Volonté managériale

Cette transformation marque d'une manière décisive la volonté du secteur privé de jouer pleinement son rôle de moteur opérationnel, en bon fonctionnement, mais aussi d'une manière durable dans le processus de développement économique et social du pays. Ce processus serait un engagement solennel dans le changement voulu, traduction globale du développement, indispensable et incontournable pour sortir efficacement Madagascar de cette situation alarmante.

Madagascar a réellement besoin de bons managers dans tous les niveaux, dans tous les domaines d'activités. Le management dans son évolution actuelle en tant qu'une discipline de la science de gestion peut aider beaucoup le processus. L'espace est bien limité – territoire de Madagascar ; le temps est présent ; les éléments pour mieux gérer sont là – le management en tant qu'ensemble d'activités humaines.

Cahier du Management

Publié dans l'Express de Madagascar le Samedi Mars 2015

MANAGEMENT – MOTEUR DE DEVELOPPEMENT (SUITE ET FIN) : LE MANAGEMENT POURRAIT SAUVER LE PAYS

Dr Andriampeno RAMILIARISON

Enseignant chercheur de l'ISCAM



Le management au sens strict désigne l'activité d'un dirigeant, à quelque niveau qu'il se situe, lorsqu'il est chargé d'encadrer et de diriger plusieurs personnes. Les principales attributions de ce manager sont d'organiser, de coordonner et de contrôler le travail de ses collaborateurs, d'animer l'équipe et d'en assurer les relations avec la hiérarchie, les autres entités de l'organisation et les interlocuteurs extérieurs : fournisseurs, clients, sous-traitants, etc. Il a aussi une responsabilité dans le maintien et le développement des compétences des femmes et des hommes qu'il encadre. On utilise aussi le mot management dans un sens plus large, pour désigner le pilotage et la gestion d'une entreprise. On peut encore élargir le champ d'action d'un manager à un niveau communal, de district, régional et national.

Un bon management, inspiré du secteur privé, peut sauver un pays en difficulté de gouvernance et de gestion comme Madagascar. Les résultats des sondages publiés par Afrobaromètre 2013 donnent une image claire de la situation difficilement vécue par la population malagasy. La cause principale de ces difficultés est l'incompétence managériale des dirigeants du pays à tous les niveaux. Ces chiffres sont encore confirmés par les analyses du SEFAFI dans son communiqué du janvier dernier sur les dysfonctionnements de l'Etat à Madagascar.

Management public et management privé : différences et points communs

Nous voulons faire un rappel sur les objectifs du management public et du management privé, lesquels étaient toujours considérés comme très différents, voire opposés. Oui, dans les deux secteurs, les objectifs sont différents. Mais pour les spécialistes, les objectifs du

manager sont communs pour les deux secteurs : le manager aide ses collaborateurs à agir et gravir les échelons de la performance afin d'atteindre les objectifs fixés. Ainsi, aussi bien dans le public que dans le privé, avoir une belle performance est toujours un objectif essentiel pour le manager et son équipe.

Dans un contexte de fortes remises en cause de l'organisation administrative, il s'agit de faire le point sur le supposé « retard » du secteur public. En ce sens, l'assignation d'objectifs chiffrés, les entretiens individuels d'évaluation et les parts salariales variables sont des éléments de management à promouvoir. Les résultats actuels montrent une situation pour le moins nuancée caractérisée par une large diffusion des différentes pratiques managériales dans le secteur public, à des niveaux cependant moindres par rapport à celle du secteur privé. Il est surtout montré que ces pratiques débouchent beaucoup moins fréquemment sur des conséquences concrètes. Le tableau d'ensemble est donc celui d'une forme de management des agents du public assez paradoxale, essentiellement symbolique, encore partiellement neutralisée par les résistances à l'individualisation que permet le statut.

La « logique de performance » s'accompagne d'une démarche d'évaluation qui repose sur la fixation d'objectifs contraignants, et ce d'abord aux administrations dans leur ensemble. Or, les objectifs d'une administration s'imposent logiquement à tous ses agents, qui sont censés être les réalisateurs de résultats de la politique poursuivie. Mais qu'en est-il réellement ? Les objectifs sont-ils également « vigoureux » à tous les niveaux de responsabilité ? Le fait d'avoir des responsabilités hiérarchiques augmente-t-il la dimension injonctive des objectifs ? Par ailleurs, la nature souvent très spécifique des activités de service public ne complique-t-elle pas la mise en place d'indicateurs chiffrés sur le travail ? Les évaluations sont-elles également fréquentes dans toutes les administrations ?

On peut d'abord remarquer que les objectifs chiffrés sont systématiquement plus fréquents dans le secteur privé que dans le public. Les écarts sont toutefois variables en fonction des profils : les cadres sont, dans les deux secteurs, ceux auxquels sont assignés le plus d'objectifs. L'application même des préceptes du management fait du « manager » un animateur-collecteur dont l'efficacité se mesure tant à la quantité de chiffres qu'il parvient à produire à partir de l'analyse de l'activité de ses équipes que de ce qu'ils traduisent en termes de productivité ; il est donc normal que les cadres soient les premiers concernés par les systèmes d'informations chiffrés. Les

niveaux inférieurs sont dès lors tendanciellement moins concernés par les objectifs chiffrés.

Management – conduite efficace et efficiente d'une organisation.

Le management est le terme générique pour désigner l'activité qui consiste à conduire et à diriger un service, une institution ou une organisation. Les multiples emplois du mot renvoient à deux idées sous-jacentes dans la définition moderne du management: celle d'entraînement, comme par exemple d'apprendre tel ou tel outil et celle de « savoir conduire la structure dont on a la charge ». Chacun, quel que soit son rôle au sein de l'établissement comme responsable d'une organisation, comme chef de service ou comme membre d'une direction ou d'un service, est concerné par le management. Le management est un métier, c'est-à-dire une activité ou une pratique qui demande un savoir-faire.

Manager – un métier exigeant de savoir-faire.

Manager, c'est conduire un groupe d'hommes et de femmes quel que soit leur nombre. Le métier s'exerce dans un contexte donné, s'agissant de l'environnement économique ou de la culture, des mentalités, des traditions de l'institution : ministère, collectivité territoriale, établissement hospitalier ou même structure associative.

Manager, c'est atteindre un ensemble d'objectifs conformes aux finalités de l'organisation. La transformation organisationnelle des établissements privés ou publics va se traduire par le renforcement du rôle du manager. Ce dernier correspond à une tendance de fonds dans tous les pays industrialisés faisant suite aux travaux sur l'amélioration des performances et de l'efficacité des services publics. Le management est un métier spécifique, il n'est pas réservé aux sociétés privées et on peut « inventer » des domaines applicatifs dans le secteur public. Il s'agit en effet d'un bon terrain d'expérimentation et un extraordinaire laboratoire qui ne demande qu'à adapter ou transposer les outils ayant fait leur preuve dans le privé.

Le Chambre de l'économie et du social (CES)

Le management du secteur privé devrait renforcer son existence dans le contexte actuel du développement. Les managers doivent prendre en considération leurs environnements respectifs. C'est un comportement naturel pour tout manager.

Les groupements des managers malgaches ne se contentent plus de leur statut actuel. Il faut aller plus loin en avant. Les facteurs du changement imposent une transformation des chambres de commerce et d'industrie d'aujourd'hui, au nom de la redynamisation effective de l'entité, vers une chambre de l'économie et du social pour chaque niveau : communal, district, régional, et national. Cette transformation consiste en la rendant une vraie institution de la république indispensable, avec l'Assemblée nationale pour les politiciens, le CMDN pour les forces armées, la HCC pour la justice, le

Gouvernement pour l'exécutif, et le Haut Conseil pour la Défense de droit de l'homme et de la démocratie. Cette institutionnalisation du secteur privé est surtout incontournable dans la vie économique et sociale du pays. L'économie, basée sur le secteur privé, accompagne les questions sociales, plus que nécessaires pour un pays en retard conséquent dans son développement en général, et le développement humain en particulier.

Volonté managériale

Cette transformation marque d'une manière décisive la volonté du secteur privé de jouer pleinement son rôle de moteur opérationnel, en bon fonctionnement, mais aussi d'une manière durable dans le processus de développement économique et social du pays. Ce processus serait un engagement solennel dans le changement voulu, traduction globale du développement, indispensable et incontournable pour sortir efficacement Madagascar de cette situation alarmante.

Madagascar a vraiment besoin de bons managers à tous les niveaux, dans tous les domaines d'activités. Le management dans son évolution actuelle en tant qu'une discipline de la science de gestion peut aider beaucoup le processus. L'espace est bien limité – territoire de Madagascar ; le temps est présent ; les éléments pour mieux gérer sont là – pour exercer un management en tant qu'ensemble d'activités humaines.

Cahier du Management

Publié dans l'Express de Madagascar le Samedi Février 2015

APPROCHE LOCALISTE DU DEVELOPPEMENT ET PERSPECTIVES

Extrait de la Conférence « Perspectives de développement économique réussi au XXIème siècle : quels critères ? Cas de Madagascar », IFM Antananarivo le 02 février 2015.

Lyla Herimanitra

Docteur en Anthropologie économique
Enseignant-Formateur à l'ISCAM



Un concept malgache du « développement existe-t-il ? Et si la pauvreté était une culture ou une tradition ? Et si la pauvreté était un avantage ? Et si la pauvreté était devenue un fonds de commerce, aussi bien pour les pays riches que les pays pauvres ? Une culture de la mendicité existe-t-elle à Madagascar ? Qu'y a-t-il après le développement ? Et si nous étions dans la pauvreté, à cause d'une carte ? Parce que tout simplement, nous avons utilisé une mauvaise carte du monde ? Quelles perspectives de développement pour Madagascar ? Qu'entend-on par « développement ».

Je propose, à travers cette intervention, une approche plurielle, à la fois panoptique et localiste du développement. Tout en disant oui aux apports étrangers et internationaux, que ce soit en matière d'idées, en matière de modèles économiques, en moyens humains et financiers, je voudrais ici privilégier la place et le rôle de l'humain, comme moyen et fin dans le processus de développement. Car le développement ne doit pas être ni perçu ni vécu comme une violence de l'histoire contre l'homme. Le développement est à appréhender comme l'accomplissement de l'homme, sans que celui-ci soit ni obligé ni amené à se renier. Ma thèse principale est que « le développement ne s'importe pas. Il est concerté, il est décidé, il est conçu, il est accouché, et il vit et se vit sur un seul et même sol, sur une seule et même terre. Il ne s'exporte pas non plus. Le monde entier peut avoir participé à son élaboration et à sa dynamique, ou s'en inspirer, mais il ne peut pas en faire une copie-collée. »

J'insiste par conséquent sur la dimension humaine de l'économie. J'allais dire « sur la dimension anthropologique » de l'économie.

L'économie, ce n'est pas seulement des chiffres savants, des taux de croissance, des investissements financiers ou des industries. L'économie, c'est aussi des hommes et des femmes. Des enfants qui ont faim ou qui sont malades. C'est la cuisine familiale. C'est la marmite et le bois de chauffe. L'économie, c'est le consommateur, mais c'est aussi celui qui ne peut pas consommer. « L'économie est une science morale », dira le titre d'un ouvrage du Prix Nobel d'économie 1998, et ancien vice-président de la Banque mondiale, Amartya Sen, Paris 2003.

Les pistes de réflexions que j'emprunte ici (1) s'efforcent de donner des réponses concrètes aux besoins humains fondamentaux (voir les travaux d'Abraham Maslow et plus récemment de Manfred Max-Neef, (2) sollicitent des réformes en matière de fiscalité, de management et d'organisation et dans la conception même du rôle de l'Etat, (3) imposent une croissance conceptuelle prononcée au niveau de chacun des champs d'activité concerné, (4) visent les tranches les plus vulnérables mais majoritaires de la population, à savoir les enfants et les jeunes. En 2010, les moins de 35 ans constituaient 77, 08% de la population et les moins de 25 ans 63, 32%. En 2020, les moins de 35 ans formeront les 75, 59% de la population ; les moins de 25 ans : 61, 01%.

Parmi les principales axes de réflexions sur le développement, comme l'éducation, la politique énergétique, la santé, la réforme agraire (distribution des terres), la politique fiscale, la lutte contre la corruption, l'innovation technologique, la liberté d'expression en générale et la liberté de la presse en particulier, la bonne gouvernance etc., deux retiendront mon attention, parce que nous sommes ici dans le cadre d'une activité universitaire, à savoir : l'éducation et l'innovation technologique. Nous développons particulièrement l'éducation dans la présente intervention.

Définitions du développement

Pnud : « Le développement humain est le processus qui conduit à l'élargissement de l'éventail des possibilités

offertes aux individus. L'amélioration du revenu figure incontestablement au nombre de ces possibilités, mais il en est beaucoup d'autres. L'objectif du développement doit être de permettre aux hommes de jouir d'une longue vie, d'être en bonne santé et d'exercer leur créativité, vérité simple mais souvent oubliée dans la frénésie qui pousse à l'acquisition de biens matériels et à l'accumulation de richesses. » (PNUD, *Rapport mondial sur le développement humain*, 1992)

Amartya Sen : « Le développement humain, en tant qu'approche, repose sur ce que je tiens pour être l'idée fondamentale du développement : à savoir, faire progresser la richesse de la vie humaine, plutôt que la richesse de l'économie dans laquelle les êtres humains vivent, ce qui n'en représente qu'une partie. » (Amartya Sen, Professeur d'économie, Université Harvard, Prix Nobel d'économie, 1998) La notion de « capacité » est mise en avant par le professeur Sen dans ses travaux.

Définitions empiriques

Mes observations m'ont conduit à comprendre que le développement effectif d'un individu se mesure et s'apprécie à travers la maîtrise et la souveraineté qu'il exerce sur son propre tube digestif (Le tube digestif est un long tube creux qui commence par la bouche et se termine par l'anus). Dans un sens plus large : maîtrise et souveraineté exercées sur la consommation : de la conception/production aux déchets. Le développement peut aussi être vécu comme l'élargissement de la sphère de rapport et de responsabilité entre un individu et son environnement humain, social, économique, géopolitique et cosmique. Etre développé, c'est être responsable.

Un concept malgache du développement existe-t-il ?

Andrianampoinimerina :

La mutation des *fihaonana*, lieu de traite d'esclaves et de transaction de poudres en *tsena* (marché) où tout le monde pouvait se rendre, même les plus pauvres pour se faire une richesse, c'est-à-dire acheter et vendre revient au roi Andrianampoinimerina (1810). Cette initiative économique peut être considérée comme fondatrice du concept malgache du développement. « *Koa samia mahazaka manana ny azy ho enti-mamelona ny tsena; ny asa natao nareo sy ny fiompian-javatra, atao filan-karena sy fivelomana amelomana ny tsena.* » (Andrianampoinimerina, *Tantara ny Andriana*, Tom II, 1981, p. 855).

Par ailleurs, la réforme agraire marque d'une manière indélébile le règne d'Andrianampoinimerina : « *Ahy ny tany sy ny fanjakana, ka ho zarai'ko ho anareo ny tany, fa izaho tsy manana vola be ome'ko anareo, ary tsy manana omby be ome'ko anareo, fa ny tany ome'ko anareo ivelomana'nareo* » (Andrianampoinimerina, *Tantara*, p. 728).

Les fondements sont là, sous nos yeux.

Culture et Développement

Et si la pauvreté était une culture ? ou une tradition ? Il est évident que les dons et aides font aujourd'hui à Madagascar partie intégrante de toute conception de projet de développement. Cela entretient naturellement une culture de mendicité, de dépendance et d'assistanat aussi bien au niveau des décideurs que du peuple tout entier et du simple citoyen. Il y a aussi la culture de la médiocrité qui est en opposition avec la culture de l'excellence.

Mais le débat est plus profond. Existent-elles des cultures qui soient plus propices et favorables au développement ?

Deux conceptions s'opposent ici : la première pense que la culture peut être un obstacle au développement. La seconde considère que la culture est plastique, par conséquent elle peut s'adapter facilement à des facteurs déterminants et fondamentaux comme la technologie et les facteurs économiques. Une troisième voie prend forme aujourd'hui. Elle croit en la fécondité d'une approche conjointe par l'économie et l'anthropologie pour comprendre les comportements et les imaginaires associés aux processus de développement. La culture devient une alliée et un levier. Un levier de développement. S'appuyant sur la culture locale, la démarche consiste à amener la collectivité à s'approprier d'un concept générateur de développement. Le concept devient sien. Et le développement endogène.

De l'éducation

Dans un pays où les moins de 25 ans constituent les 64% de la population, l'éducation s'impose d'elle-même comme le premier levier naturel de développement. En plus du budget et de l'effectif, il faut un programme, mais quel programme ? Quoi transmettre ? Quelle éducation pour produire quoi ?

De mon point de vue, le plus court chemin que Madagascar peut emprunter pour parvenir à un développement rapide et partagé au plus grand nombre, non pas en opposition ou en concurrence avec le commerce international mais en binôme avec celui-ci, serait l'éducation. Le but ultime est d'intégrer le plus grand nombre dans une dynamique de développement locale.

Le projet consiste à convertir nos écoles (EPP, CEG, Lycées) en « Unités Intégrées de Développement Local » (UIDL). Dans cette vision, l'École n'est plus perçue uniquement comme un simple lieu de transmission de connaissances. Elle devient avant tout un espace de création et de production par excellence : productions de savoirs et de connaissance, mais également création de produits à forte valeur ajoutée et de

richesses. Dans cet espace les apprenants se familiariseront avec les principaux leviers de développement et en apprivoiseront les outils.

Le cœur de ces UIDL sera la Restauration Scolaire. Autour d'elle graviteront toutes activités agroalimentaires, industrielles et artisanales possibles : production, transformation, conservation, conditionnement, consommation, diffusion et commercialisation. Cette appréhension innovante de l'école véhicule un programme de formation et d'éducation qui s'attache à aider l'enfant, ou l'apprenant, à tous les niveaux (du cheminement) de l'enseignement à acquérir, à maîtriser et à gérer quatre axes de savoirs principaux : le savoir être, le savoir avoir, le savoir-faire et le savoir interagir.

(1) le savoir être (identité, histoire, culture, personnalité, religions, multiculturalisme, le monde a-t-il encore besoin du citoyen Malgache, s'il y avait plus de Malgache, qu'est-ce qui changera dans le monde ? A quoi sert Madagascar ? Quelle place l'île occupe-t-elle dans le monde ? Qu'est-ce que Madagascar peut apporter au monde ?) D'où l'importance d'une carte du monde où Madagascar figure au centre. Se situer dans le monde et par rapport au monde, c'est très important pour les affaires mais aussi pour l'éducation.

(2) le savoir avoir (l'économie, la comptabilité, la gestion : Avoir est une responsabilité à la fois humaine et sociale. Les biens ont pour vocation de circuler. Les biens ne sont pas des biens que s'ils sont partagés ; mais comment ?) ; le conflit qui peut exister entre l'être et l'avoir est à ne pas négliger

Exemple : Un décès est toujours un événement social car l'orientation que l'on donne aux funérailles est perçue comme un choix social, comme l'accomplissement suprême d'une identité au sein du groupe.

Les conséquences économiques de cette réalité sont lourdes et déterminantes car le *fihavanana*, c'est-à-dire, l'harmonie entre les vivants et les morts prime sur l'économie et les affaires. L'« être » prime sur l'« avoir » *« Aleo very tsikalakalam-bola toy izay very tsikalakalam-pihavanana »*. Si vous demandez à un malgache de choisir entre le vola et le *fihavanana*, il choisira le *fihavanana*. Le poids du *fihavanana* dans l'économie malgache est une chose que l'on devrait mesurer d'une manière objective.

(3) le savoir faire (métiers, travail, technologies, artisanats, entrepreneuriat). Le programme scolaire a pour vocation de répondre avant tout, aux besoins du marché du travail. Il appartient donc aux employeurs de soumettre des programmes d'études et de formations à une commission mixte de programme afin que l'école

produise des individus opérationnels dans des secteurs spécifiques.

(4) le savoir interagir (démocratie, écologie, leadership, le social, vie communautaire, relation internationale, langues étrangères...) Le vivre ensemble s'apprend. Nous n'existons que par rapport à l'autre. Changer de regard, et même renoncer à ce que nous voyons – qui n'est que limites. Le manque (ou la différence) dont « souffre » l'autre – au profit de ce que nous ne voyons pas : le devenir commun, les potentialités individuelles ou collectives. Au lieu d'être perçue comme un handicap, la différence doit être considérée comme un atout.

De telles UIDL, s'appuyant sur des réalités locales, fourniront au pays, à chaque fin de cycle d'enseignement et d'apprentissage des jeunes compétents, opérationnels, capables d'exercer un métier (voir même plusieurs), créant des emplois pour eux-mêmes et en fourniront à d'autres.

Des initiations au développement pour les adultes et les leaders locaux

Dispenser des exposés, animer des débats, afin d'aider le public à mieux cerner et s'approprier le concept de développement et tout projet qui le suscite à partir de son vécu, de sa culture, de son histoire et de son identité propre. Le développement n'est plus « copier un modèle » ou recevoir des aides, mais concevoir ensemble un avenir meilleur, un épanouissement total de la richesse de la vie humaine dans le cadre de la famille et de la localité. Se transformer, certes, mais sans se renier. Eduquer le public à maîtriser les outils domestiques de développement comme le budget familial, l'organisation du temps et de l'espace, la productivité, la création de richesses en insistant sur le concept de Valeur Ajoutée, etc....

Apporter des moyens intellectuels, méthodologiques, matérielles et financières dans le but de concrétiser des projets qui ont des impacts positifs directs dans le quotidiens des familles et de la localité et qui découlent des formations et des besoins formulés par les locaux, à travers leurs visions et compréhensions du développement. Donner aux locaux l'occasion et l'opportunité de nommer le développement. Donner un nom aux besoins avec ses propres mots est très important.

En un mot : créer un environnement favorable à l'éclosion d'un processus et d'une dynamique de développement endogène partagé.

(...)

Conclusion

(1) La globalisation des affaires et des transactions invite aujourd'hui les Malgaches à se forger une nouvelle personnalité, à se donner une identité qui n'est évidemment plus celle d'origine. Elle est le résultat d'un compromis et d'une rencontre, faite de contacts commerciaux et de rapports de pertes et de profits. Car la culture n'est jamais inerte. Elle bouge et évolue. Elle est toujours le fruit des échanges entre les hommes et aussi les marchandises. Il est vrai qu'assurer la transmission régulière des institutions et des valeurs d'une génération à une autre est, pour toute société, la condition de sa survie dans le temps, c'est-à-dire, de sa continuité. Mais continuité ne signifie pas immuabilité : dans toutes les sociétés, la continuité s'assure toujours dans et par le changement. C'est pourquoi, il est illusoire de penser que l'on puisse faire du commerce avec le monde entier et se

cloîtrer dans ses propres traditions. Mais s'inspirer ne signifie pas copier. Le développement n'est jamais une copie. Il est synonyme d'authenticité.

(2) Il n'y a pas de développement sans recherches. Nos écoles ont pour vocation de produire des travaux de recherches de haute qualité. Ne laissez pas les autres réfléchir et chercher à notre place. Des cours sur l'initiation à la créativité et à l'innovation doivent être proposés dans nos Ecoles d'apprentissage et de formation et dans nos Etablissements Universitaires. Nous devons encourager nos étudiants à déposer des brevets auprès de l'OMAPI par des mesures incitatives prononcées.

Cahier du Management

Publié dans l'Express de Madagascar le Samedi Avril 2015

COMMERCE INTERNATIONAL : LA CONTRIBUTION DU FINANCEMENT DU COMMERCE INTERNATIONAL DANS LA RELANCE ECONOMIQUE

**ANDRIAMIHARIVOLAMENA Liva
Zavamanitra**

Economiste – Financier
Diplômé de la Faculté des sciences
économiques et de gestion
d'Aix – Marseille
Enseignant – Formateur à l'ISCAM



La concurrence sans cesse croissante au niveau du commerce mondial impose aux opérateurs économiques désireux de finaliser des négociations internationales de proposer des conditions de vente ou d'achat attrayantes. Outre le prix et la qualité des produits, d'autres paramètres sont susceptibles d'intervenir dans la conclusion d'une transaction économique internationale. Pour l'exportateur, il s'agit, entre autres, de sa capacité à honorer les commandes en termes de disponibilité des produits ou de respect des délais de livraison pour rassurer les clients contre les risques commerciaux et économiques. Pour l'importateur, par contre, c'est la confiance de ses partenaires commerciaux en sa capacité à garantir la disponibilité des fonds afin d'écartier les risques de non-paiement. Pour être suffisamment concurrentiels sur ces paramètres, sans pour autant s'exposer à un problème de trésorerie, l'exportateur tout comme l'importateur devrait en permanence avoir à portée de main des instruments financiers de recours susceptibles de couvrir leurs besoins en fonds. Ces instruments sont-ils disponibles dans la Grande Ile ? État des lieux.

Autant qu'on le sache, la majorité des pays admet l'ouverture à l'extérieur comme une stratégie économique incontournable. Cette politique se justifie par le fait que, en termes de croissance, les opérations commerciales internationales impactent fortement sur les Produits Intérieurs Bruts (PIB). La nécessité de soutenir le commerce international a contraint les institutions financières (comme les banques ou les établissements

d'assurances...) de répondre aux besoins en financement des opérateurs de ce secteur. Ces besoins, certes, sont nombreux mais peuvent être regroupés en trois (3) grandes catégories, à savoir :

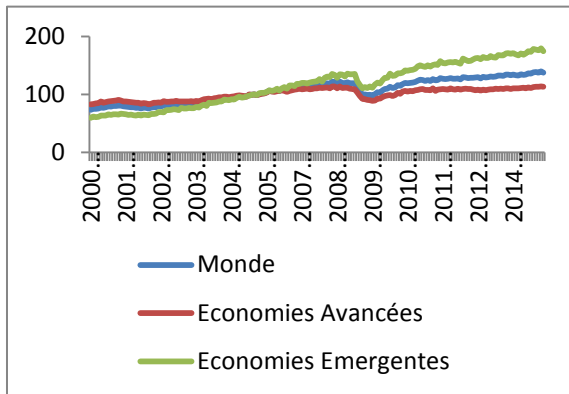
- le financement de la prospection pour la conquête des marchés à l'étranger ;
- le renflouement de la trésorerie pour les besoins en fonds de roulement ;
- la pérennisation des activités pour le développement d'une présence internationale.

Que ce soit dans les pays développés ou dans les pays émergents, les institutions financières, les marchés financiers ainsi que les administrations publiques s'impliquent activement dans l'accompagnement des opérateurs économiques à l'international. Ce faisant, ils jouent un rôle primordial en tant que sources de financement des activités d'importation et d'exportation. Dans l'exercice de leurs fonctions, ces diverses entités mettent à la disposition des opérateurs économiques plusieurs instruments financiers correspondant à chaque catégorie des besoins énumérés plus haut. Ils peuvent être classés dans trois (3) groupes distincts, que sont :

- Les crédits de préfinancement fixes ou spécialisés et les crédits de financement de stocks détenus à l'étranger ;
- Les instruments de financement à court terme (exemples : les crédits de mobilisation de créances, les avances sur devises) ;
- Les dispositifs financiers à long terme (exemples : l'affacturage, le forfaitage, le leasing international).

Financement et commerce international

Les impacts de la crise financière et économique de 2008 sur les échanges mondiaux constituent des exemples suffisamment révélateurs quant à l'importance du rôle joué par les instruments financiers au niveau du commerce international. Comme le montre le graphique n°1, cette crise a entraîné une chute du volume d'échanges commerciaux notamment durant les trois (3) derniers mois de l'année 2008, la reprise ne s'étant effectuée ensuite que peu à peu au cours du premier trimestre 2009. Ce phénomène a affecté aussi bien les économies avancées que celles émergentes.



Graphique n°1 : Évolution du commerce international depuis 2000 (Base 2005=100)
Source des données : World Trade Monitor
Conception graphique : Auteur

En effet, les analystes attribuent l'origine de cette chute, non seulement à une diminution de la demande inhérente à la baisse des activités commerciales au niveau mondial, mais aussi et surtout aux conséquences dévastatrices d'une moindre disponibilité des instruments de financement du commerce international. Deux (2) facteurs majeurs sont intervenus pour causer cette réduction du financement en matière de commerce international, à savoir, d'une part, le tarissement des liquidités mondiales sur les marchés financiers et, d'autre part, la crainte des risques nourrie par les marchés durant le dernier trimestre de l'année 2008 et les premiers mois de 2009.

En réponse à cette crise financière et économique mondiale de l'année 2008, les gouvernements des grands pays ont décidé, entre autres, de mettre à la disposition de leurs opérateurs du commerce international des fonds publics sous forme de garanties ou de mécanismes assurantiels. La mise en œuvre de cette solution a contribué à la reprise tant en volumes qu'en valeurs des échanges commerciaux au niveau mondial. Pour améliorer le financement du commerce international courant, certaines mesures structurelles ont été prises récemment dans ces pays.

Cas de Madagascar

À l'heure de la relance de l'économie nationale après plusieurs années de crise politique, le commerce international a un rôle de première importance à jouer. Ce secteur ne pourra toutefois pleinement assumer sa fonction en dehors de la contribution de l'ensemble des opérateurs économiques dont les Petites et Moyennes Entreprises (PME) et les Petites et Moyennes Industries (PMI). Ces dernières étant très demandeuses en financements, différentes questions se posent désormais : qu'en est-il de l'utilisation et de la disponibilité de ces instruments financiers à Madagascar ? Les procédures de mise en œuvre de ces outils ne seraient-elles pas trop complexes ou trop coûteuses au point de décourager les opérateurs économiques nationaux ? Les opérations de financement des activités du commerce international comporteraient-elles trop de risques aux yeux des institutions financières locales ? Quelles contributions les administrations publiques malgaches apportent-elles dans

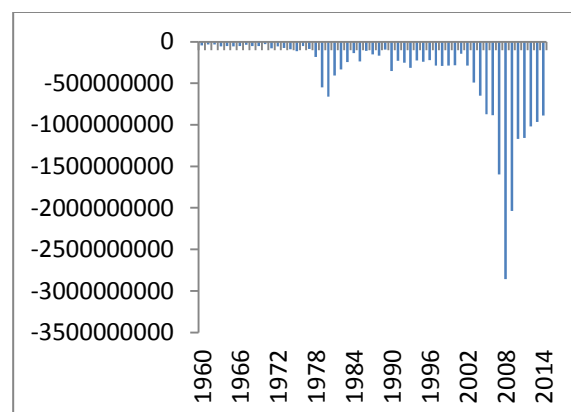
l'absorption de ces risques afin de rassurer les institutions financières et les marchés financiers ? Les réglementations bancaires malgaches elles-mêmes ne constitueraient-elles pas des limites pour l'utilisation des instruments de financement ? Toutes ces questions mériteraient des réponses claires, dont dépend la redynamisation effective de l'économie nationale de la part des autorités publiques.

Dans ce contexte, la conduite de réflexions sur le renforcement et l'élargissement des systèmes de financement du commerce international s'avère plus que souhaitable.

À défaut d'un élargissement des choix en matière d'instruments de financement et d'une mise à disposition effectifs de ces derniers, les PME et les PMI ne pourront pas se lancer dans des opérations d'import-export même si elles le souhaitent et même si elles ont des produits à proposer sur le marché international. Avec la situation actuelle, en tous cas, seules les grandes entreprises peuvent s'investir dans des opérations de commerce international. Cette situation risque de perdurer tant que les institutions financières et les marchés financiers n'arrivent pas à jouer efficacement leur rôle et que les autorités financières du pays ne parviennent pas à définir les moyens de financement souhaités pouvant mettre tous les opérateurs sur le même pied d'égalité.

À travers les enseignements de la crise de 2008, il appert qu'il existe bel et bien une relation intrinsèque entre les instruments financiers à l'international, le commerce international en lui-même et la croissance économique. Surtout dans un contexte comme celui de la Grande Ile où l'exportation de biens et services en valeur réelle représente en moyenne, sur les dix (10) dernières années, 29% de son PIB (Données : Banque Mondiale – Perspective Monde).

Quoiqu'il en soit, les statistiques de ces 50 dernières années attestent de manière irréfutable que depuis 1960, la balance commerciale de Madagascar a toujours été déficitaire (Graphique n°2). Cette situation est plus que déplorable et regrettable sachant que la Grande Ile dispose d'un potentiel économique réel susceptible de soutenir des activités tournées vers l'exportation, un potentiel qui pourtant n'est pas suffisamment mis en valeur faute de financement. Aura-t-on un jour la chance de renverser cette tendance ?



Graphique n°2 : Évolution de la balance commerciale de Madagascar depuis 1960 (En USD Courant)
Source des données : Banque Mondiale – Perspective

Monde

Conception graphique : Auteur

En tout état de cause, la non disponibilité d'instruments de financement adaptés aux besoins des importateurs et des exportateurs peut avoir un impact négatif ou du moins un effet ralentisseur sur la croissance d'une économie naissante comme celle de Madagascar. Ainsi, le développement de ces outils financiers et l'extension des offres de financement du commerce extérieur pourraient efficacement contribuer à la relance de l'économie nationale à travers le développement des échanges internationaux.

Manager devrait être une passion pas un défi constant

Au niveau international, le système suédois est réputé d'être le plus performant en accompagnement des femmes au milieu du travail et les entreprises y sont performantes, les conditions de vie générale sont enviables dans le monde.

Ainsi, le lien de causalité étroite entre réussites de la vie personnelle d'une femme, la performance de sa vie professionnelle et le développement d'une nation est indéniable. Si la société malagasy reconnaît la nécessité d'accompagner les femmes au lieu de les mettre en épreuve constante et permanente par des défis pas nécessairement utiles, le développement de la Nation y gagnerait largement.

Est-ce qu'on est encore à cette ère où comme le décrivait Clarisse RATSIFANDRIHAMANANA dans son poème: "*Raha tafakatrao izay efa bobongolo; Raha tafarinao ireo kisolosola, Eny sombinaiko, ny fikirizanao, Ekeko, eny ekeko, mitomban-dahy ianao*". (In- "Fantatro" – Salohy),.Autrement dit « *Si tu as réussi à monter l'arbre vermoulu, si tu as réussi à niveler une pente raide, oui ma chère, par ta persévérance, je reconnais que tu es une hommasse* ».

« *Donne-moi un point d'appui et je soulèverai le monde* »
(Archimède - Mathématicien)

Cahier du Management

Publié dans l'Express de Madagascar le Samedi Mai 2015.

LA MARQUE « VITA MALAGASY » : ENJEUX ET DEFIS.

TSOHARA Sarobidy

Enseignant Formateur en Droit et en Marketing – ISCAM
Doctorant en Sciences de Gestion



«Manjifa ny vita malagasy, tombony ho an'ny rehetra !» que l'on peut traduire par : «Je consomme les produits Vita malagasy, pour le bien de tous !» constitue le leitmotiv du Syndicat des Industries de Madagascar (SIM) depuis 2008. Ce «Vita malagasy» ou « Made in Madagascar » a même servi d'ambition pour la Foire Internationale de Madagascar qui s'est tenue au mois de mai 2014. Ainsi, le Made in Madagascar s'apparente désormais à une marque : ce concept de Marque Pays a été préconisé par Anholt en 2007 qui conseille aux entreprises de considérer le pays d'origine comme une marque à valoriser, à promouvoir et intégrer dans leur stratégie. Des entreprises des pays comme l'Allemagne, la Corée du Sud ou encore l'Italie et les Etats-Unis d'Amérique ont adhéré à ce positionnement stratégique et en ont récolté les bienfaits. Face à une certaine perte de vitesse dans la mondialisation, la France s'est aussi mise à l'exercice pour défendre les entreprises françaises et ses pouvoirs publics et a instauré une politique de préservation et de valorisation du « Made in France » notamment par le biais de l'institution du label « Origine France Garantie » en 2011. Il convient de reconnaître que la mondialisation à laquelle s'accompagnent une compétitivité accrue des entreprises et une inondation des produits importés sur le marché local est à l'origine de cette orientation, voire un retour à la source.

Ainsi, des questionnements méritent d'être posés : Le positionnement stratégique du « Vita Malagasy » opté par les entreprises est-il pertinent et attractif pour le consommateur ? Peut-il changer la perception de la qualité des produits et générer plus de confiance et donc plus d'intentions d'achat ? Une stratégie fondée sur la Marque Pays s'avère-t-elle gagnante pour les entreprises ? Quels peuvent être les défis qui attendent les entreprises malagasy pour la valorisation du Vita malagasy ?

La notion de Marque pays

La notion de *marque pays* de l'anglais *nation brand* est récente. Elle voit son émergence dans les années 1990 et s'est beaucoup développée depuis (Anholt, 2007 ; Dinnie, 2007). Elle est associée au « made in » et à sa signification pour ne pas parler de sa valeur ajoutée : il existe une abondante recherche académique mondiale sur les effets du « Country of Origin » (Steenkamp, 2002 ; Usunier, 2007). Néanmoins, dans cet article, la marque pays – au sens moderne – va au-delà des labels passifs et des certifications d'origine : elle conduit à se reconnaître dans ses valeurs, sa vision du monde, sa culture.

En France, Jean Noël Kapferer, le plus grand défenseur de la Marque Pays, rappelle que l'évolution du concept de marque incarne une différenciation d'un produit de celui de la concurrence, « passant du label au drapeau, du certificat d'authenticité au fanion porteur de valeurs qui séduisent, attirent et mobilisent, valeurs ensuite incarnées par des produits ou des services » (Kapferer, 2011).

L'importance de la marque pays pour les consommateurs

La Marque Pays a une influence directe sur les évaluations globales du produit, la perception de sa qualité mais aussi ses intentions d'achat (Koromyslov, 2011). Dans les pays occidentaux, ce concept d'origine géographique, technique, organisationnelle et socio-culturelle du produit correspond à de nouvelles demandes des consommateurs, demandeurs de transparence et de traçabilité. Plus en profondeur, l'origine affichée ou supposée d'un produit impacte à plusieurs niveaux et selon divers degrés le comportement des consommateurs particuliers.

Ainsi, la Marque Pays permet de disposer des informations diverses favorisant le processus de décision lors d'un achat. Dans cette optique, le consommateur dispose de plusieurs réalités, à savoir : l'origine des composants, le lieu d'assemblage ou de fabrication, la localisation du siège de l'entreprise disposant de la marque, ou encore du lieu de conception/de design du produit, les conditions de travail, la prise en considération du développement durable Bref, le consommateur va avoir, en fonction de ce pays d'origine, des attentes spécifiques envers un produit. Et il convient de noter que quand le consommateur adhère à cette Marque Pays, il est prêt à l'acheter à tout prix, il en reste fidèle et il en devient l'ambassadeur. Le consommateur malagasy peut-il être assimilé au consommateur allemand ou encore coréen qui ne jure que par les produits d'origine locale au risque d'être accusé de chauvinisme ?

La Marque « Vita malagasy », une stratégie payante pour les entreprises ?

Invoquer l'origine malagasy ou l'appartenance voire l'aspiration à être le miroir du nationalisme se rencontre dans différents slogans de service ou de produit dans la Grande Ile. L'opérateur téléphonique Telma a adopté « safidiko malagasy », le groupe laitier TIKO : « vita malagasy » et les biscuiteries Socobis : « Gasy ka tsara ». Quant aux Savonneries Tropicales, elles se vantent d'être le porte-étendard de la valorisation du « Vita Malagasy ». En 2011, les Brasseries STAR invoquent l'importance et la pertinence du choix de la consommation malagasy. Ce serait un crime de lèse-majesté que de passer outre la Société d'engrais organique Guanomad qui porte si haut les couleurs du Pays et se positionne en témoin de réussite grâce à l'option stratégique du « Vita Malagasy ». Mais la palme reviendrait sans doute à la distillerie Dzama qui a osé arborer le slogan « Za'Malagasy ! ». Plusieurs entreprises malagasy afin de mieux affronter la concurrence ont choisi de redynamiser et de valoriser la Marque Pays pour répondre aux besoins du consommateur roi.

Pourtant, au niveau du marché local, les consommateurs malagasy n'ont pas adopté certains produits « Vita Malagasy » : les savons des Savonneries Tropicales sont délaissés au profit des barres de la marque mauricienne Citronelle pour des raisons de prix. Les pâtes alimentaires asiatiques importées dominent les pâtes Salome pour des motifs de prix et de qualité.

Néanmoins des produits « Vita Malagasy », en position de quasi-monopole ou encore en raison des prix prohibitifs des produits d'origine européenne, ont acquis l'adhésion des consommateurs locaux presque malgré eux : on oserait citer les Chocolateries Robert ou encore les biscuiteries Socobis et J.B.

Toutefois, au niveau des exportations, certaines entreprises ont réussi à sortir leur épingle du jeu et la Marque « Vita malagasy » leur a été profitable et payante : nous pouvons citer ici Guanomad qui est fier de ses succès dans l'Océan Indien et en Afrique et la bonne pénétration à l'international des produits de Dzama.

En somme, à la question de savoir si l'option stratégique et marketing de la Marque Pays a été gagnante pour les entreprises malagasy, nous sommes tenté de répondre par la négative. Mais quels en sont les freins ?

Les obstacles de la promotion de la marque Vita malagasy

Un des freins de l'expansion du « Vita Malagasy » demeure l'insuffisance voire l'absence des plateformes permettant de promouvoir les produits malagasy, or cette orientation stratégique implique des moyens cognitifs (faire connaître), affectifs (faire aimer) et conatifs (faire agir). ». Les salons et foires ne s'effectuent que d'une manière sporadique et ponctuelle soit par le SIM ou encore par le PNUD.

Nul n'est prophète à son pays. Cet adage trouve toute sa signification par rapport à la consommation locale des produits « Vita malagasy ». En effet, les Malagasy semblent préférer les produits importés et sont séduits par les grandes marques importées et leur prix bon marché alors que les industries locales peuvent tout aussi bien créer des produits de bonne qualité. Le « Vita malagasy » reste dans le subconscient du Malagasy comme un synonyme de manque de professionnalisme et d'amateurisme. Alors que le succès de la Marque Pays doit nécessairement passer par un nationalisme économique...

Les perspectives de la labélisation « Vita malagasy »

Depuis 2008, Le SIM s'est fixé comme objectif de créer un label « Vita Malagasy » avec un souci de qualité tout en sensibilisant la population à consommer les produits « Vita Malagasy ». Ainsi, des campagnes intenses de sensibilisation auprès des consommateurs par les opérateurs locaux, à travers l'organisation de portes ouvertes, d'événements comme le Salon de l'Industrie de Madagascar ainsi que de campagnes institutionnelles ont été effectuées. Cependant, beaucoup de chemin reste à faire pour l'effectivité de la consommation locale du « Vita malagasy » et la concrétisation de sa labellisation. En effet les produits « Vita Malagasy » subissent de plein fouet la domination des produits importés pour des raisons de qualité et surtout de prix. Voilà pourquoi le secteur industriel malagasy aspire à un appui fort de l'État, notamment des avantages fiscaux et douaniers, une protection des industries locales, le contrôle des importations.

D'autre part, pour financer le processus de labellisation, la constitution d'un fonds de recherche et de formation par centime additionnel sur les produits labélisés est proposée par le SIM. Autrement dit, un pourcentage serait ajouté au prix des produits labélisés telle une taxe afin de constituer un fonds de valorisation du « Vita Malagasy ».

A part la mise en place des infrastructures aux normes, il faut aussi mettre la diplomatie au service du développement économique pour véhiculer le label « Vita Malagasy ». En effet, force est de constater que les réussites de la Marque Vita Malagasy se dénombrent au niveau des exportations mais les entreprises témoins ne sont pas légion. En effet, cette diplomatie pourrait mettre en avant le commerce équitable, le côté biologique ou encore valeurs culturelles des produits « Vita Malagasy ».

Par ailleurs, il s'avère indispensable de mettre en place une politique d'incitation à la consommation locale afin d'effacer la notion péjorative du « Vita gasy ». L'Etat devrait donc prendre des mesures fiscales et douanières incitatives pour que les opérateurs puissent se professionnaliser dans les métiers de « Vita Malagasy ». Tout le monde a ainsi une responsabilité pour la promotion de ce label.

Mots de la fin

L'adoption de la marque « Vita Malagasy » et de sa labélisation peut constituer un atout compétitif et stratégique auquel doivent s'adhérer les entreprises malagasy face à l'intensité concurrentielle virulente imposée par la mondialisation. Des organisations comme CAP Export ou encore l'Office National du Tourisme ont fait sienne cette stratégie et s'y mobilisent. Néanmoins ces efforts resteront vains sans l'adhésion des consommateurs malagasy, du professionnalisme des entreprises mais surtout une volonté politique des pouvoirs publics. Car pour rendre le « Vita malagasy » encore plus compétitif, les opérateurs locaux doivent bénéficier d'avantages incitatifs qui tiennent compte de l'apport en valeur ajoutée. Mais il convient de conclure que l'identité nationale et la fierté d'être MALAGASY constitueraient le socle du triomphe du « **Vita Malagasy** » : cela nous ramène sans nul doute au Brand Madagascar, article des Cahiers de l'ISCAM de décembre 2014

Références :

Articles de presse :

- RAZAFINDRAMIADANA L., « La guerre des biscuits, la loi des jingles » Quotidien Express de Madagascar , Mercredi 02 mars 2011, <http://www.lexpressmada.com/4857/agro-industrie-madagascar/21390-la-guerre-des-biscuits-la-loi-des-jingles.html>
- RAZAFINDRAMIADANA L. « Le Vita malagasy cherche à se constituer » 24.09.2014 <http://www.lexpressmada.com/blog/magazine/industrie-le-vita-malagasy-cherche-a-se-constituer-18111>
- RAZANADRAIBE S, « Foires & salons : salon de l'industrie de madagascar – le « vita malagasy » a l'honneur » 11/09/2014, <http://tvmada.com/lcvmada/salon-industrie/>

Ouvrages et revues scientifiques :

- AURIER P. et FORT F. (2005), « Effets de la région d'origine, du produit, de la marque et de leurs congruences sur l'évaluation des consommateurs : application aux produits agroalimentaires », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 20, 4, p. 29-52.
- KAPFERER J.N. (2011), « France, pourquoi penser marque », *Revue Française de Gestion*, n° 218-219, p. 13-23.
- KOSOMYSLOV M. (2011), « Le Made in France en question, pratiques et opinions des professionnels du luxe », *Revue Française de Gestion*, n° 218-219, p. 107-122.

Cahier du Management

Publié dans l'Express de Madagascar le Samedi Mai 2015.

DU MANAGER AU LEADER, UN PAS DECISIF POUR LE DEVELOPPEMENT DE MADAGASCAR.

Camille RATSIMBAZAFY,

Expert en Management et Leadership
Enseignant Formateur à l'ISCAM

A la recherche de l'île perdue

Depuis l'indépendance, 55 ans auparavant, tel des aventuriers sur un grand voilier qui tanguent sur une mer hostile, le peuple malgache et ses dirigeants successifs sont à la recherche de la voie qui mènera notre île vers le développement. Toutefois, Madagascar ne cesse de reculer dans le classement des nations et se retrouve, en 2014, à la sixième place des pays les plus pauvres au monde. Madagascar est réputé avoir un sous-sol très riche et des ressources naturelles en abondance. En termes de ressources humaines et sur le plan intellectuel, chaque université publique implantée dans les anciennes provinces, sans compter les universités - institutions supérieures privées et centres de formations spécialisés, sortent des milliers de diplômés tous les ans et ce depuis des décennies.

Comment expliquer alors ce sous-développement permanent et cette pauvreté croissante au niveau global du pays ?

Les dernières statistiques en date font mention d'un chiffre avoisinant les 95% de la population qui vit en dessous de deux dollars américains par jour. Pourquoi ?

Si le pays regorge de richesses, pourquoi la population est-elle si pauvre ? A-t-on effectivement un problème de gouvernance, tels que nos partenaires techniques et financiers traditionnels le stipulent ? Dans ce sens, nous allons essayer d'analyser ce problème du point de vue du management et du leadership.

Le management, un outil d'ascension sociale

De nos jours, Management, Leadership et Manager sont des termes usuels au sein des organisations humaines. De Fayol à Henry Mintzberg, en passant par Peter Drucker, beaucoup ont déjà été dits sur ces sujets. Ces différents auteurs ont parlé aussi bien des concepts de bases et des styles de management que des rôles du manager. Toutefois des articles, des rapports d'études ou des résultats de recherche, des livres et autres documents continuent à être publiés sur différents supports. Le management continue toujours d'influencer les systèmes et les organisations humaines et se place au centre des préoccupations de tout acteur de développement sociétal ou entrepreneurial.

Dans les pays développés, les formations en MBA (Master of Business Administration) en management ou autres domaines de la gouvernance d'entreprise sont les plus convoitées. Les diplômés issus de meilleurs programmes de formation en MBA sont très recherchés pour leurs compétences et aptitudes à développer des entreprises et la société.

Aujourd'hui, être ou devenir un Grand Manager fait partie des premiers souhaits des professionnels, jeunes entrepreneurs, jeunes diplômés et des demandeurs d'emploi surtout dans le secteur privé. Pourquoi cet engouement ?

A Madagascar, sur un panel de dix professionnels qui ont décidé de poursuivre leurs études supérieures à l'ISCAM, les cinq premières réponses obtenues sur la motivation à poursuivre leurs études - par ordre d'importance - sont les suivantes :

- améliorer le niveau de vie de la famille (70%);
- obtenir une promotion ou un avancement professionnel pour bénéficier des avantages associés à ce statut (50%) ;
- acquérir des nouvelles connaissances et compétences pour développer l'employabilité (30%) ;
- gagner plus d'argent (20%) ;
- se préparer à la création de sa propre entreprise (10%).

Les mêmes réponses sont également obtenues chez les plus jeunes qui sont étudiants en formation initiale dans les écoles de gestion ou de management. A la différence près que la notion de « niveau de vie » est remplacée par « gagner beaucoup d'argent, ou être riche » et « obtenir une promotion » devient « avoir un emploi stable et bien rémunéré ».

Si ailleurs le management est un outil de développement au service de l'entreprise et de la société, à Madagascar le management n'est pas un outil au service de l'organisation mais un moyen entre les mains du manager lui permettant d'améliorer ses conditions de vie et d'assurer son ascension sociale.

Etre manager, un statut social

Un manager assure un ensemble de rôles définis comme l'ensemble des attentes d'un groupe d'individus par rapport au comportement attendu d'une personne dans une position donnée. Il est doté de capacité

institutionnelle d'exercer un pouvoir sur les autres membres de l'organisation. L'exercice de ce pouvoir peut revêtir, entre autres, différentes formes de moyen de pression, de contrôle et de sanction permettant au manager de forcer l'obéissance de ceux sur qui il a autorité. C'est cette autorité, hiérarchique ou légale, qui confère au manager son statut si normalement c'est l'ensemble du savoir, du savoir-faire, du savoir-faire-faire, du savoir-être et du savoir-transmettre qui devrait conférer cette reconnaissance du métier. Ce statut influence généralement l'environnement professionnel et social du manager et facilite l'utilisation par ce manager des ressources matérielles, humaines et financières lui permettant non seulement d'assumer ses rôles et responsabilités mais également d'améliorer son niveau de vie. Sa présence impacte-t-elle favorablement et durablement l'organisation ? Généralement non pour les organisations à Madagascar.

Les trois premières entreprises classées par chiffre d'affaires à Madagascar sont toutes des entreprises du secteur pétrolier. Leur classement est lié uniquement à la politique énergétique du pays. Ni le style de management, ni les compétences des managers ne sont à l'origine des performances de ces trois sociétés qui ne sont certainement pas à classer parmi les entreprises soucieuses du développement durable. N'a-t-on pas besoin des managers ? Si.

La réalisation d'une tâche, d'une activité, d'un projet nécessite souvent l'utilisation de plusieurs ressources (matières premières, matériels et équipements, main d'œuvre, des locaux ou infrastructures dédiées, etc.) et s'appuie sur des méthodes ou des processus bien déterminés. Administrer les ressources, atteindre les résultats escomptés, animer l'équipe et gérer le temps font partie du travail d'un manager. Sans un manager, le travail risque de ne pas être fait ou être mal fait. Néanmoins, atteindre les résultats escomptés et gérer les ressources existantes ne permettraient que de développer momentanément, jusqu'à épuisement des ressources, une entité. Continuer à développer l'entité avec une telle approche transformerait le manager en un simple prédateur. Quelle est donc la solution ?

Des leaders pour développer

A la différence d'un manager qui gère principalement les ressources existantes avec des méthodes de planification, d'organisation, de contrôle et de suivi-évaluation efficaces et efficientes, la vision définit et détermine le leader. La vision est un avenir souhaitable à laquelle nous travaillons aujourd'hui. La vision est le bien fondé des sacrifices et des souffrances du présent. Sans vision, il n'y a pas de leader et sans leader, il n'y a pas de vision. Sans leader, il n'y a pas de changement véritable. Le leader est celui qui voit ce qui n'existe pas et s'engage à le créer. Créer ce qui n'est pas demande au leader d'être visionnaire. Le leader doit voir au-delà de ce qui est visible et prévisible. Pour cela, le leader doit regarder autrement la réalité. Regarder autrement la réalité, c'est changer de paradigme. Le changement de paradigme permet à un leader de rendre possible ce qui semble être

impossible dans le précédent paradigme. Ainsi, le leader pourra définir une vision en relation avec la raison d'être, appelée communément « la mission » du leader, de son organisation ou entité d'appartenance.

Toutefois, un leader existe parce qu'il a des suiveurs. Un leader ne peut exister sans des gens qui le suivent. La réalisation de la vision du leader dépendra de sa capacité à partager cette vision aux autres afin que la vision ne soit plus la vision du leader mais devienne la vision de chaque membre de son équipe. L'aptitude du leader à développer se mesure par rapport à sa capacité à influencer, sans contrainte, les autres personnes à s'engager pour réaliser la vision.

Concrètement, le leader est celui qui est capable de se projeter loin dans le futur et influencer les autres membres de l'organisation à relever ensemble le défi de réaliser ce futur plus enviable par rapport à la situation présente.

Un manager doit devenir un leader s'il aspire à développer durablement une organisation ou une entité. Il s'agit d'utiliser l'autorité pour gérer les ressources existantes et de faire appel à un vrai leadership pour améliorer ces ressources et créer ce qui manque. Pour cela, il doit :

- bâtir des relations mutuellement bénéfiques avec toutes les parties prenantes ;
- analyser les problèmes ;
- amener les gens à résoudre les problèmes ;
- aider les gens à se focaliser sur la vision et les objectifs qui en découlent ;
- et maintenir une communication efficace.

Pour son développement, Madagascar a besoin d'une masse critique de leaders dans les différents secteurs clés de l'économie et de la gouvernance de notre pays. Cette masse critique de leader permettra à notre nation d'accéder à ce grand changement de paradigme, appelé communément « Fiovàna toe-tsaina », qui conditionne le développement de notre pays.