



## **Pour la contribution des PME à une stratégie malgache de développement rapide et durable, bâtir un modèle**

**Mme Perlive RAHAGA RABENITANY**  
Directeur Général du Cabinet L'ACTION  
BP 4408 Tananrive-101 Madagascar

Tél. (261) 20 22 316 85  
e-mail : [laction@dts.mg](mailto:laction@dts.mg)

### **Résumé**

Madagascar doit faire face à de grands défis pour sortir sa population de la pauvreté, devant un monde des affaires en pleine transformation. Pays en développement, il est classé au rang de 135<sup>e</sup> pays en matière d'IDH (indice de développement humain). Il fait partie des 49 pays les moins avancés (PMA) du monde et il se propose de mener une stratégie de développement rapide et durable et réduire la pauvreté. C'est un pays traditionnellement « moramora » selon un terme malgache signifiant « lentement lentement ».

La mondialisation étant question de vitesse, l'entrepreneur malgache a besoin d'effets propulseurs (Push), voire déclencheurs d'actions rapides mais efficaces. Basée sur les concepts théoriques du réseau et de l'entrepreneurship, c'est dans ce sens qu'est recherchée une Démarche Réseau Entrepreneurial (DRE). L'entrepreneur doit aussi être soutenu une fois engagé dans ses propres initiatives, en y associant la problématique de l'émergence définie par Hernan E-M et Capiez A. 1998. L'analyse de la situation du contexte du pays et de la coopération régionale a permis de définir les pistes spécifiques à explorer. C'est ce qu'apportera aussi la démarche (Pull). Les travaux au niveau de cette communication s'arrêtent à sa proposition conceptuelle de l'idée. Cette démarche se veut volontariste et rentrer dans un processus d'industrialisation volontariste selon la théorie de Quévit M. 1986.

La Démarche Réseau Entrepreneurial (DRE) est caractérisée par la volonté d'engager l'entrepreneur malgache dans une dynamique de synergie par un « système Push Pull ». Elle s'appuiera sur une chaîne de valeurs traduite dans une charte réseau, pour un code de conduite au niveau des nœuds, des interfaces, en interne, et dans une nouvelle approche du partenariat.

La démarche Réseau s'adresse à tous les acteurs dans le cadre de partenariats au niveau de la région. Le modèle d'interventions sera bien défini pour appuyer le processus envisagé. Il s'intéresse aux entrepreneurs de PME industrielles et créateurs de petites industries. A travers le réseau, des effets d'entraînement dans la chaîne de valeurs seront recherchés et encore à parfaire. Une Charte Réseau pourra ainsi traduire cette chaîne des valeurs qui serviront de référence aux acteurs touchés et apporter de nouvelles et bonnes pratiques du développement.

## Introduction

Les travaux de recherches-actions menés par l'auteur, en tant que consultant chercheur en PME, et plus particulièrement en PME industrielles, ont pour but de renforcer ses activités d'intervention pour le développement. La présente communication, rentrant dans le cadre du 6<sup>ème</sup> congrès international pour la PME, voudrait alors essayer de « bâtir un modèle d'intervention pour la contribution des PME à une stratégie malgache de développement rapide et durable ». Elle se présentera en deux principales parties consacrées successivement à l'analyse de la situation et la formulation de recommandations.

Le thème de ce 6<sup>ème</sup> congrès CIFPME 2002 s'intitule : « l'entrepreneur et la PME face à la transformation du monde des affaires ». Il cadre bien avec cet essai de recherche d'une démarche qui permettrait de réaliser au mieux cette contribution des PME. En effet, face à de nouvelles opportunités et exigences du monde des affaires, des transformations au niveau des démarches sont sûrement à rechercher et à adapter au cas de Madagascar.

Quelques principaux facteurs méritent d'être pris en compte dans cette transformation du monde des affaires :

- recompositions géographiques pour créer de nouvelles forces économiques : Union Européenne et monnaie unique, COMESA (Common Market for East and South Africa), COI (Commission de l'Océan Indien) etc...
- nouvelles tendances : restructuration d'entreprises, multinationale, fusion, délocalisation etc ... et questionnements sur la place des PME
- contraintes de compétitivité plus fortes mais aussi de nouvelles opportunités, grâce à la globalisation des marchés et la création de zones de libres échanges
- importance des Nouvelles Techniques d'Information et de Communication (NTIC) qui sont devenues incontournables dans le monde actuel des affaires et qui offrent des facilités si elles sont bien exploitées
- accélération du progrès technique
- plus d'exigences et moins de fidélité pour les consommateurs : le défi des entreprises est de mieux comprendre et d'anticiper les besoins des consommateurs si elles veulent demeurer dans la course
- nouvelles façons d'agir pour les fournisseurs et les partenaires des grands donneurs d'ordre.

Pour résumer, on peut reprendre le profil de l'entreprise du 21<sup>ème</sup> siècle, défini dans la stratégie québécoise pour améliorer la compétitivité des entreprises, (Stratégie Québécoise pour améliorer la compétitivité des entreprises, Bâtir aujourd'hui l'entreprise de demain, 2001). Elle se doit d'être branchée, stratégique, innovatrice, flexible, réseautée, vigilante et apprenante.

Au vu de ces enjeux, il est alors intéressant dans un premier temps, d'évaluer la situation à Madagascar, compte tenu du contexte d'évolution des PME et de la démarche des entrepreneurs de PME. Cette évaluation fera l'objet de la première partie de cette communication, composée des chapitres 1 et 2. De ce diagnostic se dégageront quelques pistes de recherches et plus particulièrement celles qui cadrent avec les préoccupations du

chercheur, le développement des PME industrielles, avec références à la coopération régionale dans l'Océan Indien.

Dans une deuxième partie sera traitée la pertinence de la démarche proposée, à savoir, la démarche réseau entrepreneuriale, eu égard aux bases théoriques du concept réseau, le cadre général des travaux et les pistes de recherches tracées dans la première partie.

La démarche réseau est une notion plutôt nouvelle à Madagascar et pas encore pratiquée. Les travaux de recherches menés par l'auteur auprès de l'INRPME/UQTR et HEC/UQM lors de son déplacement à cet effet au Québec en 2001, ont permis de renforcer ses connaissances du concept réseau. Les travaux relatifs à cette communication visent à adapter la démarche réseau au cas spécifique de Madagascar pour la promotion rapide des PME, afin de susciter et encadrer l'entrepreneuriat. La démarche sera basée sur le concept réseau avec consolidation des pistes identifiées dans les travaux d'analyses et des axes des recommandations. Et dans le but de mieux répondre aux besoins du chercheur, les tâches pour bâtir un essai de modèle d'intervention dans ce sens seront menées pour sanctionner cette deuxième partie.

## **1. Analyses du contexte d'évolution de l'entrepreneur en PME à Madagascar :**

Cette communication porte sur le cas de Madagascar qu'il convient donc de situer rapidement. Dans toute pratique du développement, l'Homme, son vécu et sa perception, sont déterminants. L'entrepreneur, au sens large d'entreprendre, comme acteur de décision à un moment donné, est donc au cœur de la démarche recherchée.

### **1.1. Analyse du contexte culturel de l'entrepreneur malgache :**

Madagascar est traditionnellement un pays du « moramora » comme on l'a toujours qualifié, terme malgache signifiant « lentement lentement ». Cet aspect culturel nuit souvent au processus de décision au bon moment, dans divers domaines dont les affaires.

Or, nous savons qu'à l'heure de la mondialisation, tout est question de vitesse, dicit Monsieur Gilles Baril, Ministre de l'industrie et du commerce du Québec dans son avant-propos pour « bâtir aujourd'hui l'entreprise de demain par une stratégie québécoise pour améliorer la compétitivité des entreprises » (Stratégie Québécoise pour améliorer la compétitivité des entreprises, Bâtir aujourd'hui l'entreprise de demain, 2001). En effet, si on n'est pas présent « juste à temps », on est forcément dépassé par les autres.

Pour rattraper, Madagascar opte actuellement pour un développement rapide, ce qui demande des mutations à la base même. Pour catalyser cette rapidité, le processus de mutations dans une démarche structurée doit être recherchée et engagée. Culturellement, le processus de prise de décision est lent à Madagascar, par rapport aux partenaires mauriciens par exemple et aux concurrents. Il devient inhibiteur pour la propension à agir (Messegem Karim et Varrault-Nicolas 1998). Des éléments précipitatifs de cette propension pour augmenter la tension à agir doivent être identifiés ou créés. C'est le but de la démarche envisagée pour amener à un développement rapide.

## **1.2. Problématique de l'émergence d'entrepreneurs performants face aux nouveaux défis :**

Liée à la faiblesse de la propension à agir relevée auparavant, on peut relever que pour l'entrepreneur en PME, l'amélioration de performances fait partie de ses intentions. On peut souligner que la démarche qualité totale a commencé à être connue. Elle est petit à petit adoptée, essentiellement lorsqu'elle est exigée par les clients. Les facteurs d'entraînement sont donc nécessaires pour les entrepreneurs à Madagascar.

Le profil classique de l'entrepreneur à Madagascar peut se définir par une logique patrimoniale. Ceci l'amène à donner une importance, parfois démesurée, à l'accumulation de capital. Pris généralement dans la gestion à vue, il reste « la tête dans les guidons » comme on dit, accaparé par ses problèmes quotidiens.

Par ailleurs, il est confronté à un contexte socio-politique qui ne favorise pas la réalisation de profits pour les entreprises. Le système fiscal est lourd pour les PME et d'une manière générale, le rôle de la PME pour l'enrichissement de l'entrepreneur n'est pas toujours bien perçu.

Une logique stratégique du profit dans une vision active et stimulante n'est pas acceptée comme normale. « Le profit représente la récompense de la réussite d'un chef d'entreprise. Dans certains pays en voie de développement, l'idée d'encourager certains à réaliser des bénéfices se heurte à une opposition fondée sur des idéologies socialistes ou para-socialistes. On note parfois une tendance à confondre la réalisation d'un profit et l'exploitation des travailleurs ou des consommateurs et, de ce fait, à la considérer comme anti-sociale » (Eugène Staley et Richard Morse 1970). En général, c'est le cas à Madagascar, ce qui fausse quelque peu les conditions de réussite de l'entrepreneur.

## **2. Analyse de la situation liée aux schémas de développement :**

### **2.1. Analyse du contexte de la pauvreté :**

Madagascar fait partie des 78 États ACP (Afrique Caraïbes Pacifique). Pays en développement, il est classé parmi les 49 Pays les Moins Avancés (PMA) du monde. Il s'agit en général de pays qui ont été ou sont en guerre, ou encore, qui sont à très faibles ressources. Madagascar n'est ni dans un cas ni dans l'autre. Son classement selon l'Indice de Développement Humain (IDH) dans le rapport du PNUD en 2001 est au 135<sup>ème</sup> rang alors que l'île Maurice est 63<sup>ème</sup>. L'île est dotée de ressources naturelles ou non, importantes et parfois uniques. Par ailleurs, il bénéficie de différents programmes d'aide au développement. La pauvreté actuelle du pays tient moins de l'insuffisance de moyens et ressources que de leurs modes de gestion et des pratiques des agents économiques. La vision des sources de profits et d'enrichissement, la mauvaise répartition des richesses, le manque d'émergence d'entrepreneurs performants pouvant s'enrichir et dynamiser d'autres enrichissements par les effets de la croissance, tendent à maintenir la spirale de la pauvreté qu'il faudrait couper en quelque sorte par une autre dynamique.

Pour s'implanter, l'acquisition de bonnes pratiques semble avoir besoin d'un système adapté et structuré, quelque part contraignant tout en laissant des marges de manœuvre aux entrepreneurs.

## **2.2. Analyse du contexte des mutations et schémas de développement :**

Il ressort des différentes analyses et axes identifiés auparavant que des mutations sont nécessaires. Elles concernent la vision, la volonté d'industrialiser, les comportements et méthodes. Ce chapitre est établi à titre de brèves rétrospectives sur des schémas de développement du pays. Ils permettront de comprendre pourquoi l'entrepreneur malgache n'est pas prêt à suivre les transformations requises. Depuis les années 90, Madagascar est entré dans l'ère de la libéralisation, et la mondialisation. Avant son indépendance en 1960, et pendant la période de néocolonialisme jusqu'en 1972, le système colonial a mis toutes ses emprises sur le développement du pays. De 1975 à 1989, l'étatisation à outrance de l'économie et le socialisme ont paralysé toutes les initiatives des acteurs économiques. En 1989, le pays a opté pour le retour au capitalisme et le désengagement de l'État du système productif. L'État a failli passer de l'État patron à l'État en démission.

Sa stratégie globale repose actuellement sur un programme de réduction de la pauvreté basé sur une politique générale de développement rapide et durable. Le nouvel environnement pour Madagascar est alors le développement du secteur privé comme base du développement, parallèlement au développement communautaire par les collectivités de base, en partant d'un développement local vers un développement national. Une dynamique entre les PME et les structures de développement communautaire n'existe pas et devra être recherchée pour s'intégrer dans les spécificités de Madagascar. Et les partenaires dans la région devront y adhérer même à un certain niveau.

Un problème majeur de partenariat Public/Privé se pose. En effet, on constate, d'un côté un manque flagrant de volonté des services publics de voir le secteur privé se développer dans son ensemble, et de l'autre un secteur privé non encore préparé à sortir de la léthargie. Des mutations dans l'approche du partenariat dans des relations structurées et modernes sont nécessaires.

## **2.3. Approche du contexte des PME industrielles :**

Dans sa stratégie globale de développement, Madagascar n'a pas de politique industrielle claire ni de politique de promotion de PME en général ou de PME industrielles en particulier. Le contexte d'évolution de l'entrepreneur en général est déjà très désarticulé et la PME industrielle manque de positionnement dans un cadre logique de développement.

Vu le contexte actuel, Madagascar doit se doter d'industrialisation et on peut s'associer à la préoccupation suivante (Eugène Staley et Richard Morse 1970) : « On doit se préoccuper avant tout de l'industrialisation, qu'elle touche la grande ou la petite industrie, en tant que facteur devant contribuer à une croissance économique plus rapide des pays pauvres. » Cette volonté d'industrialiser pour passer de la pauvreté au développement devra être catalysée à travers un processus d'industrialisation volontariste. (Quévit M. 1986)

Le système de libéralisation n'a jamais été viabilisé par des initiatives cohérentes à différents niveaux car les efforts sont trop dispersés pour être efficaces. « Bien que le pays en voie d'industrialisation ait besoin de capitaux étrangers et puisse ouvrir ses portes à l'entreprise étrangère, le développement harmonieux de son économie doit largement reposer sur le développement d'une industrie qui appartienne à ses citoyens et soit gérée par eux » (Richard Morse et Eugène Staley 1970).

Ce qui soulève la négligence de l'importance des PME tant par les pouvoirs publics que par les agents économiques, et qui n'encourage pas la modernisation. Soulignons un extrait du bulletin CDI (Centre de Développement Industriel – UE/ACP 1994) qui exprime la problématique générale du partenariat valable en 2002 : « Le secteur privé est en première ligne. Le développement des PME est une nécessité pour industrialiser. Il faut mobiliser toutes les énergies et les consciences et redécouvrir les liens de complémentarité et de solidarité entre l'Europe et les pays ACP. Le problème n'est pas la recherche de nouveaux moyens mais dans une meilleure articulation et un reprofilage des moyens existants ».

Les initiatives locales pour l'industrialisation devront donc être stimulées mais dans un processus clair. Le développement rapide sera recherché par les créateurs d'entreprises industrielles et des bases de développement durables seront établies dans de nouvelles approches de partenariat.

#### **2.4. Problématique du partenariat pour l'entrepreneur de PME industrielles Madagascar et de la dynamique de la coopération dans la région de l'Océan Indien face à la transformation du monde des affaires :**

La coopération régionale dans l'Océan Indien est marquée par des aspects de différenciation importants entre les pays concernés:

- Madagascar est un grand pays (la France et la Belgique réunies), riche en ressources minières, halieutiques, forestières, vaste pour les activités agricoles, avec des facilités pour les implantations. Il possède des atouts en tant que ressources, mais des difficultés dans leur gestion.
- L'île Maurice est un pays nouvellement développé dont le nombre d'habitants est celui de la ville de Tananarive, la capitale de Madagascar.
- La Réunion est un département d'outremer français. La France est donc présente dans la zone par diverses manières.
- L'île des Seychelles est un petit pays à haut niveau de vie mais qui vit essentiellement du tourisme et de ses effets d'entraînement.
- L'archipel des Comores est historiquement lié à la partie nord de Madagascar. Les échanges se font régulièrement mais une bonne éthique des affaires dans un système moderne ne s'est pas encore instaurée.

Depuis 1985 où une Commission de l'océan Indien a été mise en place pour développer les échanges commerciaux dans les pays membres, un Programme Intégré de Développement des Échanges (PRIDE) est installé. L'approche des partenariats symétriques dans des engagements et les intérêts partagés n'a pas souvent été de mise.

Pour illustrer la stratégie mauricienne, on peut relever la déclaration du Président du Joint Economic Council de l'île Maurice (JEC), Monsieur Arnaud Dalais, (L'Eco Austral janvier 2002) : « notre avenir passe par la coopération régionale. On ne parlera pas de délocalisation mais plutôt d'expansion régionale ». En fait, pour les investisseurs mauriciens qui possèdent plus de facilités d'investissements et d'encouragements dans leur pays, il s'agit d'expansion géographique. L'île Maurice est petite et Madagascar est large. Et Madagascar, à défaut d'une stratégie d'industrialisation, et à défaut d'émergence d'entrepreneurs locaux, semble avoir adopté la délocalisation des zones franches mauriciennes uniquement dans sa logique de création d'emplois. Ce qui illustre une approche qui ne peut être qu'unilatérale dans l'engagement des entrepreneurs.

Or, dans sa stratégie actuelle, Madagascar ne peut pas rester perçu comme bassin de main-d'œuvre à bas salaires. En effet, celle-ci est dans une situation de « faute de mieux », caractérisée par beaucoup de désarticulations entre les opportunités. Dans la politique actuelle basée sur le citoyen, ce niveau de vie doit être amélioré pour réduire la pauvreté et cette logique devra être brisée.

La mise en œuvre d'une autre approche du partenariat devrait amener à d'autres modes d'implication des partenaires, dans une perspective dynamique. On doit initier une implication active (Gherzouli Khaled 1997), naturellement intégrée dans la stratégie globale des parties concernées. L'intérêt de coopérer n'est pas uniquement lié à la réalisation de ses propres objectifs, mais aussi à l'aboutissement efficace de l'accord.

Dans les enjeux futurs de la coopération régionale, le comportement de chaque entrepreneur par une implication active, est déterminant. Le partenariat fait partie des bases du réseau et la dynamisation de la coopération régionale de l'Océan Indien dans ce nouveau cadre, est à considérer. Les entrepreneurs malgaches et mauriciens doivent alors aborder ensemble les problèmes communs de productivité et s'impliquer autrement dans une approche globale et harmonisée de la coopération régionale. Ils auront à aborder ensemble les problèmes comme la qualité, le transport et les infrastructures, la législation des échanges pour chercher à répondre ensemble aux besoins. Les entrepreneurs mauriciens pourront ainsi mieux répondre aux besoins qu'ils n'ont exprimés que sous forme de demandes généralement. La démarche Réseau veillera à dynamiser cette approche.

### **3. Proposition d'un cadre conceptuel pour cette Démarche Réseau Entrepreneurial (DRE) :**

#### **3.1. Concepts théoriques de base :**

Le concept réseau ainsi que celui de l'entrepreneurship pouvant être retenus pour base de la démarche recherchée peuvent être définis comme suit :

- « le réseau est le rassemblement d'acteurs basé sur des relations transactionnelles, réunissant les besoins et les ressources, les problèmes et les solutions, les idées et les réalisations » (Diane Poulin- Benoît Montreuil- Stéphane Gauvin 1991).



C'est donc un mode d'actions qui privilégie des actions inter-organisationnelles avec des relations transactionnelles continues pour un développement durable (Cardinale Lise- Johana 1990).

- l'entrepreneurship est ce que fait l'entrepreneur. Il commence avec la reconnaissance d'une occasion, d'une demande qui a besoin d'être satisfaite. Il organise les ressources économiques pour le satisfaire. Entreprendre est donc valable pour tout agent économique et pas seulement au niveau des entreprises (Portin Paul A. 1986)

Dans ce cadre, la démarche réseau avec tous les outils et ressources qu'il conjugue, précipite ou catalyse cette reconnaissance d'occasion par l'entrepreneur et facilite la satisfaction des besoins identifiés dans les travaux d'analyses aux chapitres précédents.

Les composantes d'un réseau sont les nœuds, les liens qui le structurent, les règles de fonctionnement par rapport aux liens qui ont été établis entre les partenaires et les flux qui y circulent (Diane Poulin, Benoît Montreuil, Stéphanie 1991). Les points clés dans ces liaisons constitueront les noeuds qui seront gérés ensemble par les parties prenantes.

Il convient de souligner l'existence de plusieurs types de réseau qui peuvent tous être touchés par la démarche, indépendamment ou associés selon les opportunités : réseau de sous-traitance, réseau par maillage d'entreprises (en interne et en externe), réseau vertical, horizontal, diagonal, réseau par franchisage d'entreprises, réseau régional, réseau intersectoriel.

Le problème de l'émergence d'entrepreneurs performants compte tenu de divers facteurs et de la contribution effective des PME au développement a été soulevé dans les analyses précédentes. La problématique de l'émergence (Alain Capiez, Emile Michel Hernandez 1998) est importante pour la démarche : l'émergence de la petite entreprise s'explique par la rencontre entre un créateur avec des facteurs psychosociologiques déterminant son tempérament et des occasions d'affaires à saisir. Cette approche de l'émergence s'effectue selon un processus structuré que voudrait apporter la DRE.

Cependant, la démarche ne touche pas seulement les entrepreneurs. « Tous les acteurs dont l'État sont appelés à collaborer dans un cadre d'intervention partenariale. Cependant, afin d'élaborer les modalités de fonctionnement d'un tel processus, il importe, au préalable, de poursuivre la clarification sur, à la fois, les concepts et les éléments qui confèrent à cette approche du développement économique toute sa spécificité ». (GREPME, Les PME bilan et perspectives 1997). La démarche crée des éléments précipitatifs tirés de l'activation du futur réseau, de la veille continue sur les besoins, des règles régissant la démarche face au monde des affaires.

### **3.2. Axes stratégiques pour la démarche réseau entrepreneurial :**

Pour dynamiser le contexte, théoriquement, la Démarche Réseau Entrepreneurial devrait donc créer des éléments favorables et motivants tout en étant quelque part contraignants pour permettre les mutations nécessaires. Dans la mesure où la démarche devrait être conçue pour favoriser la réalisation d'effets précis à différents niveaux d'agents économiques, il ne s'agira



pas de réseau d'entreprises uniquement. Les articulations du système seront bien définies en tant que points clés aux nœuds. Les Facteurs Clés de Succès (FCR) et les Facteurs de Risques Stratégiques (FRS) seront ainsi bien perçus par tous et peuvent être maîtrisés.

Pour stimuler les mutations au niveau de l'entrepreneur, l'auteur voudrait se référer à la confirmation suivante de Neuschawander C (1991), à savoir, « un réseau ne se décrète pas, il se constate. Au mieux, on peut établir des procédures susceptibles de mettre en contact les différents acteurs de structures existantes ». Dans le cadre de ces travaux, il ne s'agira pas de mettre en relation ou en contact des entrepreneurs ou des entreprises car il faut en quelque sorte « bousculer » la passivité. L'auteur se propose alors de rechercher une démarche inverse qui pourrait mieux convenir. La démarche réseau sera décrétée avec tous ses éléments de base et mise en œuvre à travers un système. Puis elle génèrera des réseaux de différents types.

Pour briser le « moramora » dans le monde des affaires, il faut déjà arriver à ne pas mélanger le professionnel avec le simple social, tout en respectant les valeurs de l'homme. Il faut en effet noter que ce « moramora » possède beaucoup de côtés positifs dans le règlement des affaires sociales. Il permet la non violence et fait éviter les décisions intempestives, sources de conflits évitables. Pour jouer le premier rôle de stimulant, la DRE apportera d'abord des visions harmonisées à partager, puis déclenchera l'entrepreneurship et des comportements de décideurs avant les mises en contacts et procédures. Puis elle voudrait définir les « interfaces » au niveau des nœuds ou des points clés du futur réseau. Il s'agit de dilemmes à régler, les intérêts à partager ou les transactions à mener, entre les partenaires membres du réseau, pour bien cadrer avec les enjeux de la stratégie globale. Ceux qui pourront coïncider avec ces nœuds et qui pourront gérer efficacement ces interfaces, adhéreront à la démarche réseau et se positionneront dans le réseau par la suite.

Une Charte Réseau Entrepreneurial pourra être élaborée pour transcrire les codes de conduite, les modes de gestion appropriés à une chaîne de valeurs de références pour les soi-disant « candidats » à recruter. Dans une démarche de progrès, rapidité, performance et efficacité, traduites en modalités claires seront décrétées avec la démarche. Des occasions seront créées à cet effet par la démarche réseau et toutes les démarches connexes qui lui apporteront des outils associés. On peut citer entre autres, le partage de la vision, la démarche qualité, la démarche de recherche participative, la démarche des interstices et interfaces, et la démarche design pour le développement de produits. L'auteur ne peut pas s'étendre sur ces notions au niveau de cette communication. Elle les pratique selon les occasions et devra les adapter aux besoins de la démarche réseau. Par exemple, des consommateurs dans le réseau, en s'exprimant, aident à faire connaître les besoins.

(Proulx M U 1995) propose de distinguer le concept réseau (network) et celui des activités résiliaires (networking), pour éviter de confondre la structure et son activation. Dans ce sens, les activités viendront après l'adoption de la démarche réseau par les acteurs potentiels et celle-ci reste toujours ouverte à des adhérents. Les nouvelles activités pour les créateurs de petite industrie s'insèrent dans ce schéma engendré par la démarche. Ce qui les encourage et leur donne plus de chances au démarrage.

A ce stade, la démarche réseau s'appuiera sur une chaîne de valeurs traduite dans une charte et déclenchera l'identification d'activités porteuses et/ou leur insertion dans des grappes d'activités bien articulées. Leur appartenance à un réseau entrepreneurial est régie par une démarche bien définie quant aux règles de partenariat, sans être figée sur un territoire ni une filière ni une structure. Elle apporte plus d'opportunités d'activités contribuant à des objectifs et/ou sous-objectifs communs.

Pour la création d'entreprises, elle amènera les entrepreneurs potentiels à s'impliquer, à adhérer à une chaîne de valeurs et à s'immiscer dans un flux de facteurs. Ils prendront conscience rapidement et efficacement de tous les facteurs de succès au démarrage et les orientations à saisir. Le fait de s'appuyer sur la démarche réseau et s'y intégrer dès le départ augmente les chances de réussite au démarrage et minimise les risques. Les entrepreneurs peuvent s'engager dans une démarche rapide d'apprentissage avec des possibilités de parrainage.

#### **4. Essai de « Démarche Réseau Entrepreneurial (DRE) » adaptée à Madagascar, focalisée sur la promotion des PME industrielles et intégrée dans la coopération régionale de l'Océan Indien :**

##### **4.1. Problématique de la recherche pour cette démarche réseau entrepreneurial :**

En se référant aux concepts théoriques de base et aux axes stratégiques ressortis auparavant ayant amené à son élaboration, la démarche réseau envisagée est une approche volontariste.

Cette recherche a pour but de :

- monter une démarche permettant de générer des éléments déclencheurs **d'émergence** de performance pour les petites industries existantes, pour les créateurs d'entreprises, avec tous les effets d'entraînement pour la stratégie globale de développement.
- favoriser le développement d'initiatives d'entrepreneurs mais dans un cadre structuré et de repères clairs pour combler de grosses lacunes au stade actuel.
- déclencher la rapidité dans un processus de décision et de propension à l'action plus forts pour s'insérer dans les exigences de vitesse. Les tensions à la propension à agir devront être plus fortes tout en étant efficaces pour demeurer durables grâce aux apports de la démarche.

La démarche se base d'abord sur des visions stratégiques et d'intelligence économique « L'intelligence économique regroupe une gamme variée d'éléments dont la conjugaison assure le succès de l'entreprise ayant à faire face aux exigences du monde » (Laurent Hassard, Pascal Jacques-Gustave, Nicolas Moinet 1998).

La démarche veut déclencher des émergences (Push) et les soutenir (Pull). Elle s'appliquera par un système qui sera dénommé « système Push Pull » pour transmettre des flux à travers un réseau entrepreneurial. Elle ne vise pas essentiellement le maillage d'entreprises car elle s'adresse également à des entrepreneurs décideurs, mais elle peut le réaliser de fait. L'apparition de nouveaux profils de décideurs et d'entrepreneurs doit être suscitée. A cet effet, quelques points méritent d'être soulevés pour la recherche de la démarche:

- l'entrepreneur doit passer d'une logique patrimoniale (Karim Messeghem 1997) à une logique managériale. La logique patrimoniale à l'instar d'une logique managériale pèse lourd et la capacité à l'ouverture est faible.
- il doit renverser, à son niveau et auprès des autres, une attitude et une politique à l'égard du profit qui sont très importantes pour le contexte socio-politique à Madagascar. Dans une économie où la modernisation et le développement sont en cours, il devient de plus en plus fréquemment possible, grâce au puissant stimulant que constitue le profit privé, de favoriser la petite industrie. (Staley E. et Morse R.1970)
- il devra s'appuyer sur des modes de relations modernes entre les acteurs par la démarche qualité. Un besoin d'apprentissage se révèle mais le défi de la mondialisation lui demande d'être rapide. La coopération régionale, est un champ d'apprentissage rapide à condition d'être dynamisée dans une démarche structurée.
- il doit dépasser le « moramora », œuvrer pour un développement rapide, s'intégrer dans la mondialisation pour en tirer profits et réussir à gérer efficacement les contraintes internes et externes.
- il doit prendre conscience des enjeux de la démarche qualité qui ne sont pas encore suffisamment saisis pour qu'elle soit appliquée à tous les niveaux. Il n'existe pas de politique nationale de la Qualité dans le pays. La Qualité doit faire systématiquement partie de sa démarche.
- il devra réussir l'intégration dans sa démarche, des villageois malgaches et de la force productive locale. Il convient de noter une dynamique du développement communautaire par l'auto-promotion. Une prise de conscience pour les responsabilités collectives a beaucoup évolué et devrait être systématiquement prise en compte et valorisée dans tout schéma de développement futur.

Dans la Démarche Réseau Entrepreneurial, une articulation entre les PME et les structures de développement communautaire devra être recherchée pour s'intégrer dans les spécificités de Madagascar. Les partenaires dans la région devront y adhérer à différents niveaux.

Enfin, un aspect qui mérite d'être inséré dans le système est le concept d'État accompagnateur, concept déjà familier au Québec depuis 1980.

#### **4.2. Analyse d'avantages concurrentiels de la démarche réseau entrepreneurial :**

La démarche envisagée présente l'avantage de ne pas être figée sur un territoire, un secteur ou un groupe associatif. Elle peut se combiner avec le développement local et le développement communautaire, vu leur degré de maturité à Madagascar. Elle mettra un peu plus au service du développement économique, la solidarité qui est fortement ancrée dans les traditions d'entraide sociales malgaches. Cet esprit d'effort collectif de progrès est encore plus fort actuellement dans le vécu du malgache. Il faut rappeler dans les anciennes coutumes pratiquées avant la colonisation, le travail en groupe à tour de rôle des champs de culture dans les villages par un système de compensation en travail dans les champs essentiellement.

Ce sens de la solidarité peut être amené à véhiculer des facteurs positifs pour le développement économique.

Les activités mutualistes ont également fait leur bout de chemin mais sont restées assez souvent cantonnées aux volets sociaux. La démarche réseau pourra dynamiser les réseaux adéquats dans ce cadre pour être présents aux points clés correspondant à leur compétence distinctive, aux bons moments.

Ainsi la Démarche apportera réellement la synergie et fera éviter les gaspillages de moyens et d'efforts pour que les impacts des dispositions prises soient efficaces. Les membres du réseau entrepreneurial auront comme dénominateur commun les visions stratégiques, les règles régissant la démarche globale, les spécificités étant respectées dans la démarche.

La pertinence de l'approche par la démarche réseau est assurée par la différenciation entre les relations inter-nœuds et la gestion des interfaces pour mieux aborder le partage des intérêts. Elle peut ainsi combler les lacunes des approches filières, celles des approches territoriales, des associations d'entreprises, souvent un peu trop ponctuelles et focalisées.

Pour le cas de coopération traité, Madagascar - île Maurice, compte tenu de la problématique du partenariat posée dans les travaux d'analyse, les acteurs de cette zone, adhérant à la démarche, s'inséreront dans le réseau avec des visions stratégiques claires. Ils s'impliqueront mieux dans de nouvelles formes de partenariat, plus efficaces.

Les limites que l'on risque de rencontrer se situeraient au niveau des marges de liberté et des obligations des acteurs. Cependant, les initiatives sont favorisées et il s'agit essentiellement de contraintes de performances.

Les liens de performances par apprentissage sont intéressants mais ils pourraient être limités par la concurrence dans certains cas. Il est important de respecter la concurrence et le système libéral, chacun étant maître et autonome dans ses décisions.

On peut aussi prévoir les risques de rigidité, alors qu'un des atouts des PME est leur flexibilité. La démarche devrait être suffisamment rigoureuse mais pas trop lourde pour pouvoir s'adapter à tout moment aux situations.

Enfin, il faudra mener de front différentes démarches pour les intégrer dans la démarche réseau d'une manière adaptée. Celle-ci doit donc être toujours accompagnée de travaux de recherches et développement en PME.

## **5. Éléments de base pour un modèle d'intervention par la démarche Réseau auprès d'entrepreneurs de PME industrielles à Madagascar dans le cadre de la coopération dans la région de l'Océan Indien :**

### **5.1. Définition du modèle d'intervention :**

Pour que la Démarche Réseau Entrepreneurial puisse apporter cet effet déclencheur attendu du système « PUSH PULL » qui sera mis en place, une intervention avec plusieurs intervenants, si besoin, est nécessaire.

Le modèle d'interventions est donc défini par les éléments suivants:

- le cadre d'interventions
- la population cible
- les axes d'interventions
- le processus d'activation du réseau entrepreneurial régional

Le modèle est à parfaire par association avec d'autres approches dont celle de la démarche qualité essentiellement pour être opérationnel. Il doit être flexible pour tenir compte des mutations nécessaires à tout moment et ne sert que de modèle de références.

Le cadre d'intervention, sur lequel repose le processus d'activation de la démarche, est défini par l'essai de démarche réseau mené dans le chapitre précédent.

## **5.2. Population cible :**

La démarche Réseau s'adresse à tous les acteurs pouvant adhérer à la charte régissant la démarche. Ceux-ci sont constitués de tous ceux qui adhèrent à la charte de la Démarche Réseau Entrepreneurial (DRE) définie dans le chapitre précédent et qui s'intègrent dans la chaîne de valeurs.

Les acteurs au niveau des communautés de base intervenant à travers les divers schémas de développement seront concernés pour le développement local. La démarche réseau veillera à mettre au service du développement national en créant des articulations structurées par la DRE. L'intervention processuelle ne peut pas toucher tous les acteurs du réseau mis en place pour être efficace mais toutes les articulations seront touchées. Et elle ne consiste pas seulement à la mise en relations d'agents économiques mais à différentes formes de participation organisée.

Le système d'accompagnement se focalisera essentiellement sur les entrepreneurs de PME industrielles et créateurs de petites industries, à Madagascar en coopération avec l'île Maurice pour le cas traité. L'intervention pourra commencer par la sensibilisation de tous les acteurs potentiels. La démarche réseau DRE créera les flux nécessaires pour les actions des autres acteurs intégrant la Démarche Réseau Entrepreneurial.

On pourrait identifier un noyau de base d'entrepreneurs de PME industrielles, plus ou moins acquis à la démarche et déjà branchés dans la coopération régionale de l'Océan Indien. Il faut noter que des possibilités de constitution de différents réseaux avec différents groupes stratégiques s'offrent d'ailleurs aux acteurs. Le groupe stratégique (Porter Michael 1981) est une population d'entreprises adoptant un comportement stratégique commun au sein d'un secteur de référence.

Comme tous les acteurs, tout prestataire de services, publics ou privés ainsi que les « réseauteurs » et autres intervenants, adhéreront à la démarche réseau DRE pour pouvoir s'y impliquer.

### 5.3. Axes d'intervention :

Les interventions devront générer les effets propulseurs (Push) pour accélérer les comportements sollicités par la démarche DRE.

Afin de soutenir les motivations, d'assurer les capacités et aptitudes nécessaires, les interventions devront accompagner ces comportements pour l'adoption des bonnes pratiques de la démarche DRE (Pull). Les travaux de recherches et développement, de formation, de d'accompagnement conseils, de sensibilisation et d'ajustement régulier pour s'adapter aux évolutions accompagneront l'activation de la démarche réseau entrepreneurial.

Les axes d'interventions et leurs objectifs que l'auteur propose, sont présentés dans le tableau suivant :

Axes d'intervention	Objectifs
Axe 1 : Accompagner les entreprises dans la mise au point de visions stratégiques et agir sur la culture d'entreprise (Push )	1 Sensibiliser les acteurs sur la pertinence de la démarche DRE 2 Établir une cartographie cognitive pour entrepreneurs potentiels. 3 Dynamiser la propension de l'entrepreneur à la coopération et à la nouvelle forme de partenariat plus structurée
Axe 2 : Dynamiser l'adoption de bonnes pratiques et la gestion des interfaces (Push )	1 Faciliter les diagnostics 2 Soutenir l'apprentissage et la dotation d'outils de bonnes pratiques 3 S'insérer dans d'autres programmes justifiés pour la démarche 4 Dynamiser l'adhésion aux termes d'une charte équivalente à un code de bonnes conduites et pratiques pour les acteurs du réseau 5 Instaurer la charte de la démarche DRE
Axe 3 : Soutenir les apprentissages et manipulations de différents outils DRE (Pull )	1 Définition des nœuds et des besoins 2 Transactions et gestion des interfaces 3 Renforcement des bonnes pratiques
Axe 4 : Soutenir la création de petites industries (Pull)	1 Catalyser le système pour activer le passage de l'intention stratégique à la création d'entreprises au niveau des acteurs 2 Assurer la veille à tous les niveaux du système (NTIC, Comportements, innovations techniques, toutes ressources) 3 Appuyer la création de nouveaux produits et nouveaux marchés 4 Rechercher synergie avec d'autres opportunités d'appuis, techniques, financiers, commerciaux etc...
Axe 5 : Mesurer, ajuster, harmoniser (Pull)	Évaluer l'efficacité du système et le faire évoluer avec les besoins

Les outils de bonnes pratiques comme les systèmes de production, la valorisation des ressources humaines, la qualité, la normalisation, etc... aboutissant à des règles et codes de comportement, seront traités pour l'opérationnalisation de la démarche.

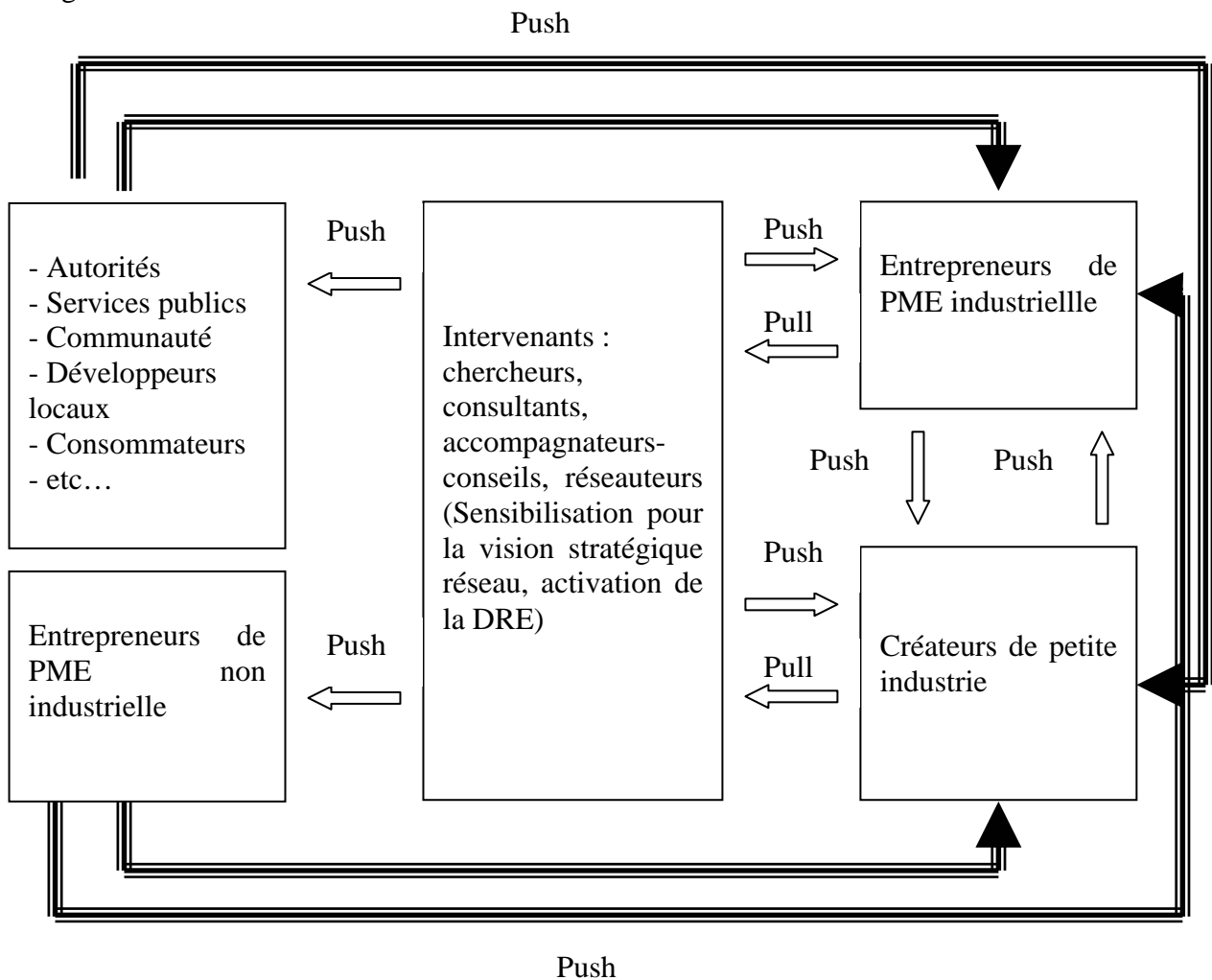


#### 5.4. Processus d'activation du réseau et du système :

En rentrant dans le cadre d'interventions, selon les axes d'interventions tracés, et pour toucher la population cible mentionnée, l'activation du système s'effectue par des interventions au niveau des entrepreneurs de PME industrielles et des créateurs de petites industries.

Les effets de la DRE sur les autres acteurs s'obtiennent par l'apprentissage à travers les flux générés. La démarche est cyclique dans les actions et elle peut amener à la constitution de boucles dans le réseau.

Le schéma ci-après illustre la démarche d'activation du processus. Afin de ne pas l'alourdir, les relations entre tous les acteurs qui sont déjà implicites, ne sont pas portées sur cette configuration.



Une Charte DRE sera mise en place pour régir les relations entre les acteurs qui s'engagent dans la DRE. Elle servira de références pour ceux qui y adhèrent. Cependant, elle ne pourra pas être touchée vu les limites de la communication. Elle devra d'ailleurs encore tenir compte des interprétations de la cartographie cognitive préliminaire, à établir par le chercheur pour la poursuite des travaux.

Les principales étapes de la mise en place de la Démarche Réseau Entrepreneuriale (DRE) sont :

- Mobilisation et sensibilisation
- Identification des premiers acteurs pour déclencher le système (Push)  
Un noyau d'entrepreneurs potentiels de PME industrielles malgaches et mauriciens sera amené à adhérer pour démarrer.
- Instauration de diagnostics, d'accords, de charte
- Implantation de la démarche
- Mise en place du système Push-Pull
- Animation de la démarche Réseau DRE et gestion du système

A un moment donné, il faudra en quelque sorte « recruter » des participants au programme et des adhérents à la démarche, déclenchant ainsi l'émergence d'un certain nombre de décideurs engagés dans de nouvelles pratiques performantes.

L'intervention de « réseuteur » n'est pas encore pratiquée jusqu'ici. Le fruit de cette recherche devra permettre d'avancer dans ce sens, pour la mise en place de la démarche, l'activation du réseau et pour assurer les flux au niveau des interfaces.

Afin de parfaire le modèle d'intervention, la combinaison avec d'autres approches pour le développement de la petite industrie est nécessaire. La démarche doit avoir la flexibilité nécessaire sans s'éloigner de l'approche globale et des objectifs des partenaires engagés.

Les limites du processus d'activation de la DRE, selon nos expériences, se situent aux engagements effectifs des entrepreneurs. Il s'agit de réseau d'individus et non d'entreprises. Lorsque celles-ci se font représenter par des personnes qui ne peuvent pas s'engager, le système en est affaibli. La DRE veut déclencher la rapidité de décision, l'adoption de vision, et la passation de l'intention à l'action.

Le réseau de décideurs est essentiel car les prises de décision devront se faire comme il faut, dans le cadre du processus de la démarche et à temps.

## **Conclusion**

Le chercheur fera partie des intervenants pour l'animation de la « Démarche Réseau Entrepreneurial (DRE) » et l'activation du « système Push Pull ». La mise en œuvre de la démarche sera intégrée dans un programme d'industrialisation active à promouvoir : un programme sur cinq ans (2002-2006) de la Fondation APROMO, patronné par le Ministère de l'industrie de Madagascar.

Les collaborations avec d'autres personnes, notamment des chercheurs, et des appuis à mes travaux de recherche permettront de bien poser les problèmes de nouvelles pratiques de développement et de les adapter aux besoins.

Pour rendre la démarche et le modèle d'interventions opérationnels, le chercheur devra aussi tester la faisabilité et la désirabilité telles que perçues par les acteurs potentiels.

Cependant, selon ses expériences, dans la mesure où il s'agit de nouvelles pratiques, les acteurs ne peuvent pas se bâtir une opinion. Un petit programme test ou expérimental permettrait mieux de continuer les travaux. En effet, il est encore à parfaire même pour être expérimenté. Le chercheur devrait, entre autres, dresser une cartographie cognitive (Verstrate Thierry 1997) pour se munir de référentiels et mieux préparer la phase de sensibilisation.

Comme il ne s'agit pas non plus de tout créer et que le système est bâti sur des relations efficaces, la démarche devra chercher à tirer profit des approches déjà menées par ailleurs et bien s'y préparer. On peut citer les programmes d'appuis financiers aux PME et leurs critères, les projets de pépinières de l'ONUDI et les divers fonds et programmes d'appui au secteur privé.

De même, au niveau régional, des moyens existent. Le chercheur se propose de voir, avec des consultants et chercheurs partenaires, comment déclencher et mettre en œuvre la DRE. Dans un premier temps, il s'agira d'un apprentissage de la démarche, pour viser ensemble le marché malgache et/ou le marché mauricien, puis le marché malgache et mauricien. J'estime que viser ensemble des marchés hors de la région viendra par la suite, les atouts de chaque partenaire étant suffisamment mobilisés dans une approche commune harmonisée.

Il faut enfin noter que les travaux sont d'ordre conceptuel. Mais une certaine part pourrait revenir aux pouvoirs publics quant à la politique industrielle et la politique PME. Cependant, de tels systèmes peuvent constituer des forces de pression pour que les politiques adéquates soient engagées au niveau national, dans le cadre d'un Partenariat Public-Privé. A partir des démarches et approches utilisées jusque là, le niveau actuel de développement de Madagascar est bien faible. Comme il s'agit d'abord de mutations dans les visions avant d'être dans les pratiques, la démarche de partage de la vision en terme de transformations stratégiques pour la promotion de la PME et sa contribution au développement est importante dans la mise en œuvre de la DRE. « Le système de relations apparaît comme étant l'élément le plus déterminant pour expliquer le cheminement d'une vision. Avoir de la vision implique la communication d'un espace à occuper, de ce qu'on veut atteindre et par extension de ce qu'on a besoin de devenir pour y parvenir. L'entrepreneur peut alors être décrit comme le déceleur d'espaces à occuper et un définisseur de contexte à occuper » (Partage de la vision : réflexions préliminaires par Filion Louis Jacques, 1996). On peut considérer que la DRE en elle-même est déjà un support adéquat pour aller dans ce sens.

De ce fait, et au vu des enjeux de la compétitivité face aux nouvelles exigences et opportunités du monde des affaires, il est judicieux de rechercher de nouvelles pratiques du développement. Elles permettront au pays de mieux utiliser ses moyens et ressources, par les interactions engendrées et favoriser l'émergence d'entrepreneurs et de PME.

Notre hypothèse de base veut tenir compte de la pratique par la population d'une solidarité qui est culturellement latente à Madagascar. Elle voudrait que cette prise de conscience collective

soit transformée en une force moderne et avertie de partenariat, au service du développement du pays.

Par ailleurs, une approche plus globale de la coopération ne pourra alors qu'être bénéfique pour les membres de la région. Le concept DRE apporte une démarche mobilisatrice d'entrepreneurs et décideurs harmonieusement engagés. Celle-ci est structurée pour ne pas être figée sur une filière ou un territoire ou un métier. Elle peut toucher des grappes d'activités et faire bénéficier de bonnes pratiques dans de judicieuses articulations. Elle peut donc être porteuse d'espoir pour le développement de Madagascar et de la région de l'Océan Indien.

## Bibliographie

- BOURCIEU, S., Iseor (2001) « PMI exportatrices et transformations de la stratégie dans les pays en transition » RIPME vol 14 -1/2001
- Bulletin du CDI (1994) « Partenariat pour l'industrialisation »
- CARDINALE, L. – TREMBLAY, J. (1990) « Réseautage d'affaires mode d'emploi »
- CARDINALE, L. (1990) « Comment bâtir un réseau de contacts solides »
- DALAIS, A., Président JEC (2001) « Notre avenir passe par une approche régionale »
- FILION, L. J. (1996) « Partage de la vision : réflexions préliminaires Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter »
- GHERZOULI, K. (1997) « Différence de comportements et réciprocité d'intérêts dans le partenariat entre entreprises de pays d'inégal développement » RIPME vol 10 N°1 1997
- GREPME sous la direction de Pierre-André Julien (1997) « Les PME, bilan et perspectives » 2<sup>ème</sup> édition
- HASSAD, L. – JACQUES-GUSTAVE, P. - MOINET, N. (1998) « Les PME face au défi de l'intelligence économique »
- HERNANDEZ, E.-M. – CAPIEZ, A. (1998) « Vers un modèle d'émergence de la petite entreprise » RIPME volume 11 n°4
- L'ECO AUSTRAL Magazine N° 151 (2001)
- LE COURRIER, MAGAZINE DE LA COOPÉRATION AU DÉVELOPPEMENT ACP-UE N°186 « Dossier : PMA et globalisation »
- MESSEGHEM, K. et VARRAUT N. (1998) « Stratégies d'adoption d'une démarche qualité en PME » RIPME vol 11 N°1
- Ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec (2001), « Stratégie Québécoise pour améliorer la compétitivité des entreprises : bâtir aujourd'hui l'entreprise de demain »
- NEUSCHWANDER, C. (1991) « L'acteur et le changement : essai sur les réseaux »
- PASSARO, R. et MINGUZZI, A. (1997) « Apprentissage et culture d'entreprises dans les PME, une analyse explorative intersectorielle » RIPME vol 10 N°2
- PNUD 2001, « Rapport mondial sur le développement humain »
- PORTER, M (1981) « Choix stratégiques et concurrence »
- PORTIN, P. A. (1986) « Devenez entrepreneur, pour un Québec plus entrepreneurial », Les Presses de l'Université LAVAL
- POULIN, D. - MONTREUIL, B. – GAUVIN, S. (1990) « L'entreprise réseau : bâtir aujourd'hui l'organisation de demain », éditions Publi-relais
- PROULX, M. X. (1995) « Réseaux d'informations et dynamique locale »
- QUEVIT, M. (1986) « Le pari de l'industrialisation rurale »
- RASTOIN, J. L. – VISSAC-CHARLES. V. (1999) « Les PME en zone rurale : le groupe stratégique des entreprises du terroir » RIPME vol 12 N°1-2
- SERIEX, H. – AZOULAY, H. (1990) « Mettez du réseau dans vos pyramides »
- STALEY, E. - MORSE, R. (1970°) « La petite industrie moderne et le développement »
- VERSTRATE, T. (1997) « Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d'entreprises » RIPME vol 10 N°1

Mme PERLIVE RAHAGA RABENITANY

*Ingénieur des Techniques Industrielles de l'université d'Antananarivo, Économiste de développement formé à l'OCDE à Bruxelles, spécialisée en promotion des PME par formation à la DSE Allemagne, Ingénieur conseil en PME depuis 1973, Consultant chercheur en PME depuis 1987, membre de l'AIREPME en 1997. Elle a été membre d'un comité de validation d'un programme d'appui aux PME (PapEM/ACDI). Elle possède des expériences de mandats de consultant ou d'animateur de développement auprès de divers organismes de développement, auprès de PME et de créateurs d'entreprises. Active dans la promotion du développement et apportant ainsi les fruits de ses travaux de recherche, elle occupe différentes fonctions dont principalement:*

Fondateur et président de la Fondation APROMO (Actions de Promotion du développement de Madagascar)

Fondateur et président du MMQ (Mouvement Malgache pour la Qualité)

Fondateur et Directeur Général du Cabinet L'ACTION

BP 4408 Tananrive-101  
Madagascar  
Tél (261) 20 22 316 85  
e-mail : [laction@dts.mg](mailto:laction@dts.mg)