

**« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »
Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging**

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

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

DEPARTEMENT GESTION

MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION

OPTION : MARKETING



**« LE MARKETING OPERATIONNEL
ET LES ACTIONS COMMERCIALES »**

**Cas de M.S.M. Madagascar
Imprimerie et Packaging**

*Présenté par : **Mademoiselle ANDRJANARJSON Sakondra Anjavololona***

Sous l'encadrement de :

Encadreur pédagogique :

Madame ANDREAS Trène

Enseignant formateur

Encadreur professionnel :

Mademoiselle CHAN THJO HJNE Nadia

Directrice Commerciale de MSM

Madagascar, Imprimerie et Packaging

Année Universitaire : 2006/2007

Session : 25 novembre 2008

Promotion MARKETTEAM

**« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »
Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging**

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

DEPARTEMENT GESTION

MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION

OPTION : MARKETING



**« LE MARKETING OPERATIONNEL
ET LES ACTIONS COMMERCIALES »**

**Cas de M.S.M. Madagascar
Imprimerie et Packaging**

*Présenté par : **Mademoiselle ANDRJANARJSON Sahondra Anjavololona***

Sous l'encadrement de :

Encadreur pédagogique :

Madame ANDREAS Irène

Enseignant formateur

Encadreur professionnel :

Mademoiselle CHAN THJO HJNE Nadia

Directrice Commerciale de MSM

Madagascar, Imprimerie et Packaging

Année Universitaire : 2006/2007

Session : novembre 2008

Promotion MARKETTEAM

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »

Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

Nous ne saurions commencer cet ouvrage sans rendre grâce à Dieu pour nous avoir donné la force, le courage, la santé ainsi que tous les moyens nécessaires pour sa réalisation. Aussi, ce mémoire n'aurait pas vu le jour sans le concours et le soutien de nombreuses personnalités.

Ainsi, nous adressons nos vifs remerciements à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à l'élaboration de ce travail, plus particulièrement :

- ☞ à Monsieur RAJERISON Wilson, Président de l'Université d'Antananarivo, Maître de conférences ;
- ☞ à Monsieur RANOVONA Andriamaro, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie de l'Université d'Antananarivo, Maître de conférences ;
- ☞ à Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier, Chef de Département Gestion de l'Université d'Antananarivo, Maître de conférences ;
- ☞ à Monsieur ALLEAUME Jean Marie, Directeur Général de la société M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging, qui a bien voulu nous recevoir dans son entreprise ;
- ☞ à Mademoiselle CHAN THIO HINE Nadia, Directrice Commerciale au sein de M.S.M. Madagascar, notre encadreur professionnel, qui, en dépit de ses lourdes charges et responsabilités a bien voulu partager ses expériences qui nous a permis de mener à bien ce mémoire ;
- ☞ à Madame ANDREAS Irène, enseignant formateur, notre encadreur pédagogique, pour l'intérêt qu'elle a manifesté et de nous avoir toujours dispensé des conseils précieux et judicieux ;
- ☞ à Monsieur ANDRIANTSEHENO Daniel, professeur et responsable de l'option « Marketing » à l'Université d'Antananarivo, d'avoir accepté de nous prendre parmi les étudiants de cette option ;

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »

Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

- ☞ à tous les enseignants formateurs du Département Gestion de nous avoir donné toutes les connaissances théoriques mais aussi pratiques nécessaires pour réussir durant nos études à l'Université ;
- ☞ à tous les membres du personnel de la société M.S.M. Madagascar pour leur sympathique accueil et leur précieuse collaboration ;
- ☞ à nos parents qui nous ont beaucoup soutenu financièrement que moralement tout au long de nos études ;
- ☞ et finalement, à nos familles et nos ami(e)s qui ont toujours répondu présents lorsque nous avons sollicité leurs aides.

Merci infiniment !

ANDRIANARISON Sahondra Anjavololona

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

LISTE DES ABREVIATIONS

INTRODUCTION	1
PROBLEMATIQUE	3
METHODOLOGIE	4

1^{ère} PARTIE : MADAGASCAR STATIONERY MANUFACTURERS

ou M.S.M. Madagascar

Chapitre I : Présentation générale de l'entreprise	6
Section 1 : Identification et historique de M.S.M. Madagascar	6
Section 2 : Les objectifs de la société	9
Section 3 : Les activités et les produits de M.S.M. Madagascar	10
Section 4 : Appartenance à diverses associations	12
Chapitre II : Le système organisationnel de M.S.M. Madagascar	13
Section 1 : L'organisation fonctionnelle en général	13
Section 2 : L'organisation commerciale	20
Section 3 : Les avancées technologiques	29
<i>Conclusion partielle</i>	31

2^{ème} PARTIE : ETUDE ET ANALYSE DE L'EXISTANT

Chapitre I : Analyse diagnostique de l'environnement externe	32
Section 1 : L'environnement marchand	32
Section 2 : L'environnement non marchand	44
Chapitre II : Analyse diagnostique de l'environnement interne	46
Section 1 : Les ressources matérielles	46
Section 2 : Les ressources financières	48
Section 3 : Les ressources humaines	49

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »
Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

Section 4 : Analyse du marketing opérationnel et des actions commerciales de	
M.S.M. Madagascar	50
Chapitre III : Le marketing opérationnel et les actions commerciales	52
Section 1 : Cadrage théorique	52
Section 2 : Le marketing opérationnel de M.S.M. Madagascar	55
Section 3 : Les actions commerciales	63
<i>Conclusion partielle</i>	70

3^{ème} PARTIE : LES RECOMMANDATIONS ET LES PERSPECTIVES
D’AVENIR POUR M.S.M. MADAGASCAR

Chapitre I : Les recommandations	71
Section 1 : Les recommandations générales au niveau de l’entreprise	71
Section 2 : Les recommandations en termes de marketing opérationnel et	
d’actions commerciales	77
Chapitre II : Les perspectives d’avenir et les résultats attendus	97
Section 1 : Les perspectives d’avenir de la société	97
Section 2 : Les impacts et les résultats attendus	98

CONCLUSION100

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

LISTE DES TABLEAUX

N°	TITRES	SOURCES	PAGE
01	Les secteurs d'activités et produits correspondants	Direction Commerciale	11
02	Les techniques d'impression sur du vernis	Formation M.S.M. Madagascar	30
03	La classification de la clientèle de M.S.M Madagascar	Recherche personnelle	34
04	Identification des fournisseurs locaux	Service approvisionnement local	36
05	Liste des concurrents directs et indirects	Recherche personnelle	42
06	Analyse concurrentielle	Recherche personnelle	43
07	La matrice SWOT	Recherche personnelle	51
08	Les stratégies commerciales	« Les dix clefs de l'efficacité du commercial », Les Editions d'Organisation, p.60	56
09	Variation du prix d'un flyers	M.S.M. Madagascar	60
10	La gamme de produits de M.S.M Madagascar	Recherche personnelle	80
11	Les stratégies commerciales de fixation de prix	Recherche personnelle	82
12	Evaluation des points forts et faibles des axes médias	« Initiation au Marketing », fichier PDF, p. 79	89-90
13	La typologie de la clientèle selon le modèle PICASSO	Recherche personnelle	94
14	Les objectifs et les outils du marketing relationnel	Recherche personnelle	96

LISTE DES FIGURES

N°	TITRES	SOURCES	PAGE
01	L'organigramme de M.S.M. Madagascar	M.S.M. Madagascar	14
02	Le niveau stratégique et opérationnel de M.S.M. Madagascar	Recherche personnelle	22
03	L'organigramme de la Direction Commerciale	Direction Commerciale	23
04	Les différentes étapes d'une approche commerciale	Recherche personnelle	26
05	Les procédures dans l'atelier « pre- presse »	Recherche personnelle	28
06	Les cinq forces de PORTER	M. PORTER, « <i>L'avantage concurrentiel</i> », Inter-Edition 1986, p.10	41
07	La matrice BCG	Recherche personnelle	58
08	La marque M.S.M Madagascar	Direction Commerciale	59
09	Canal de distribution de M.S.M	Recherche personnelle	62
10	Les étapes d'une action de communication publicité	Y. Valsecchi, « <i>Marketing et Communication</i> », Fichier PDF, p.63	86
11	Le modèle AIDA	Recherche personnelle	92

LISTE DES ABREVIATIONS

BAR	: Bon à Rouler
BAT	: Bon à Tirer
BC	: Bon de Commande
BL	: Bon de Livraison
BR	: Bon de Réception
BSC	: Bordereau de Suivi de Cargaison
CCIFM	: Chambre de Commerce et d'Industrie France-Madagascar
CGM	: Compagnie Générale Maritime
CMA	: Compagnie Maritime Affrètement
CNaPS	: Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
COI	: Commission de l'Océan Indien
COMESA	: Common Market of East Southern Africa
CR	: Coût de Revient
CRM	: Customer Relationship Management
DA	: Demande d'Achat
DAF	: Directeur Administratif et Financier
DC	: Directrice Commerciale
DG	: Directeur Général
DP	: Directeur de Production
F	: Forces
f	: faiblesses
FIM	: Foire Internationale de Madagascar
GRC	: Gestion Relation Clientèle
HT	: Hors Taxes
IGR	: Impôt Général sur les Revenus
IRSA	: Impôt sur les Revenus Salariales et Assimilés
M	: Menaces

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »
Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

MOL	: Mitscui Osc Line
MSC	: Mediteranean Shipping Company
M.S.M. Madagascar	: Madagascar Stationery Manufacturers
O	: Opportunités
ONG	: Organisations Non Gouvernementales
OSTIE	: Organisation Sanitaire Tananarivienne Inter-Entreprise
P	: Proforma
PAO	: Programme Assistée sur Ordinateur
PCB	: Papier Couché Brillant
PCG 2005	: Plan Comptable Général 2005
PV	: Prix de Vente
SADC	: Southern African Development Community
SIIT	: Salon International de l'Industrie et de la Technologie
SIM	: Syndicat des Industries de Madagascar
UNPRIM	: Union des Professionnels des Imprimeries de Madagascar

INTRODUCTION

Dans le contexte économique actuel où la concurrence est de plus en plus rude, les clients sont devenus plus pertinents et rationnels c'est-à-dire qu'ils n'achètent que les produits qui ont le plus d'avantages à leurs yeux. Actuellement, l'imprimerie industrielle est un secteur qui a déjà une certaine importance à Madagascar dans la mesure où la demande connaît un accroissement significatif d'année en année. C'est pourquoi nous avons choisi d'intégrer une entreprise y opérant, et en ce sens, nous avons été acceptée comme stagiaire au sein de l'entreprise M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging. Pour pouvoir diriger nos études et nos recherches, nous avons choisi comme thème de ce présent mémoire : **« Le marketing opérationnel et les actions commerciales », cas de M.S.M. Madagascar.**

Ce thème est en cohérence avec la situation actuelle de l'entreprise faisant face à un environnement qui est de plus en plus difficile à maîtriser, caractérisé par les évolutions des besoins du marché et la concurrence grandissante. Une dure bataille s'impose ainsi entre les différentes entreprises du secteur de l'imprimerie industrielle visant un développement durable et une réussite totale dans leurs activités et dans leurs transactions. D'où la nécessité pour l'entreprise de protéger et d'étendre sa part de marché par une mise en œuvre opérationnelle efficace et répondant à la situation du marché qu'elle essaie de forger avec une optimisation de ses actions commerciales, notamment au niveau de sa force de vente qui par sa compétence, conditionne la réalisation du chiffre d'affaires de l'entreprise.

Ainsi, le stage passé au sein de la Direction Commerciale de la société nous a permis, d'une part de se familiariser avec un environnement professionnel, et d'autre part, d'augmenter nos acquis théoriques en matière de management de la clientèle.

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »

Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

Cette étude qui se divise en trois parties distinctes nous invite à découvrir :

- ☞ dans la première partie, la présentation générale de M.S.M. Madagascar : connaître l'entreprise dans son ensemble offre un atout considérable sur l'établissement d'une analyse afin d'en connaître ses problèmes et ce qui en fait ses forces,
- ☞ ce qui nous amène à parler dans la seconde partie des analyses diagnostiques de l'existant, en distinguant d'un côté ce qui est interne mais aussi externe à l'entreprise, et d'un autre la place des stratégies commerciales et des actions commerciales au niveau de sa Direction Commerciale,
- ☞ et enfin, dans la troisième partie, nous apporterons les suggestions d'amélioration, les recommandations diverses en termes de marketing opérationnel et d'actions commerciales et les perspectives d'avenir pour l'entreprise à partir des analyses effectuées au cours de la seconde partie.

PROBLEMATIQUE

Au même titre que la production, la finance ou la recherche, le marketing est une fonction de l'entreprise où chacune d'entre elle constitue l'un de ses composants organisationnels. La mission principale de la fonction marketing consiste à créer des clients, de la même manière que la mission de la production est de créer des produits.

Actuellement, il devient de plus en plus difficile d'attirer la clientèle, quelque soit le domaine où nous œuvrons ; ainsi, contribuer à normaliser les prix des produits, maintenir le rapport qualité-prix, développer de nouveaux produits ou créneaux d'activités sont parmi les objectifs globaux que l'entreprise s'est fixée. Ces différents objectifs visent en effet un but précis qui est l'amélioration des stratégies et des actions commerciales actuelles au sein de l'entreprise. De ce fait, les résultats souhaités par l'entreprise seront donc une hausse du chiffre d'affaires réalisés, une augmentation du nombre de clientèle entraînant ainsi une augmentation de la part de marché détenue par l'entreprise, mais aussi une amélioration de la notoriété ainsi que de l'image de l'entreprise.

*Ainsi, nous nous demandons quelles stratégies commerciales adoptées pour stimuler la demande de produits dans le cadre d'objectifs stratégiques précis et selon des procédures parfaitement contrôlées ? En effet, les clients deviennent toujours plus exigeants et la concurrence se fait de plus en plus entendre, que ce soit face aux produits locaux ou aux produits importés. Il ne suffit plus désormais de produire pour vendre mais il faut également se démarquer des autres sur tous les plans, tout en sachant déterminer les besoins des clients et en y adaptant nos produits. En ce sens, la question que nous nous posons sera : *quelles sont les actions commerciales qu'il faut mener pour garder notre position et améliorer notre image ? Ce qui implique de déterminer comment allons-nous gérer notre force de vente mais aussi nos relations avec la clientèle ?**

METHODOLOGIE

Pour mener à bien notre stage et pour pouvoir réaliser ce mémoire suivant la norme et dans les temps, il nous a été indispensable d'adopter une méthodologie.

Afin de traiter avec efficacité notre thème, nous avons appuyé nos recherches, avant et durant la rédaction, par des acquis théoriques basés sur des documents académiques, mais aussi en consultant des ouvrages et des sites Internet spécialisés dans le thème, sans oublier les expériences acquis lors de notre stage.

En effet, nous avons interviewé les employés afin de bénéficier d'un maximum d'informations, une expérience que nous avons enrichie chaque fois par des applications pratiques, nous avons choisi pour ce faire les étapes suivantes :

- Définition et validation du thème à traiter ;
- Rencontre avec l'encadreur pédagogique ;
- Collecte des informations internes et externes au sein de tous les départements ;
- Exploitation et analyse (exploitation des acquis théoriques, des acquis durant le stage, des connaissances des praticiens, ...) ;
- Elaboration de solution ;
- Rédaction du mémoire ;
- Finalisation du mémoire.

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »
Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

Nous récapitulerons à l'aide du chronogramme ci-dessous le déroulement du stage :

	Semaine 1-2	Semaine 3-4	Semaine 5-6	Semaine 7-8	Semaine 9-10	Semaine 11-12
Intégration au sein de la société						
Définition du thème						
Validation du thème						
Rencontre avec l'encadreur pédagogique						
Collecte des informations internes et externes						
Exploitation et analyse						
Elaboration de solutions						
Rédaction du mémoire (provisoire)						
Finalisation du mémoire						

PARTIE I

MADAGASCAR STATIONERY MANUFACTURERS ou M.S.M. Madagascar

1^{ère} Partie : MADAGASCAR STATIONERY
MANUFACTURERS

Cette partie a pour but de nous aider à mieux connaître la société étudiée afin de pouvoir effectuer une analyse plus approfondie.

Chapitre I : Présentation générale de la société

Section 1 : Identification et historique de M.S.M. Madagascar

1.1. Présentation physique et commerciale

Madagascar Stationery Manufacturers, communément connu sous le sigle M.S.M. Madagascar, a son siège social dans la capitale sur la route Digue dans le domaine d'Andranoabo. Dans l'enceinte du domaine se trouvent non seulement son siège social mais aussi son usine de production ainsi que son magasin de stockage.

Un cadre bien aménagé, accueillant et aussi un local très vaste ont constitué une des facteurs de la réussite de la société durant ses plusieurs années d'existence, sans négliger pour autant les efforts et le dynamisme de ses dirigeants, l'enthousiasme et la motivation de ses employés.

M.S.M. Madagascar est une Société Anonyme de caractère industriel et elle se spécialise dans le secteur de l'imprimerie et du packaging, c'est-à-dire des emballages où elle détient actuellement la position de « leader ». Elle est maintenant représentée et dirigée par Monsieur Jean Marie ALLEAUME. Dans ses activités, M.S.M. Madagascar est en parfaite relation et en collaboration étroite avec M.S.M. Maurice.

Etant une imprimerie industrielle, la société utilise des machines destinées aux grands travaux d'impression industrielle ce qui fait sa performance au niveau de sa productivité et aussi de la qualité de ses produits.

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »

Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

1.2. Présentation juridique

Dénomination sociale : Madagascar Stationery Manufacturers ou M.S.M. Madagascar

Statut juridique : Société Anonyme

Capital social : 354 668 000 Ariary

Siège social : Route Digue – Domaine Andranoabo – BP : 8117 Antananarivo 101

Téléphone : 22 304 16 – 24 105 93

Fax : 24 105 91

E-mail : info@msm-madagascar.mg

Site Web : www.msm-madagascar.com

Numéro Statistique : 272 101240 0 528507

Registre du Commerce : R.C.S. Antananarivo 2003B00700

Numéro d'Identité Fiscale : 105004524

Nombre d'employés actuels : 99 permanents et 44 temporaires

Moyenne d'âge des employés : 32 ans

1.3. Historique de M.S.M. Madagascar

- En partenariat avec M.S.M. Maurice, M.S.M. Madagascar fut créée dans les années 1990. Elle débuta ses activités dans les travaux d'**impression industrielle** sur du papier et du carton.
- En Avril 1992, elle intégra le Groupe CORALMA International et devint ainsi une filiale du Groupe BOLLORE qui regroupait plusieurs sociétés à savoir PROMODIM, SACIMEM et aussi SCAC. Elle concentra de ce fait ses activités dans la fabrication des **emballages « Tabacs »** du Groupe (*exemple : impression et réalisation des emballages des cigarettes Goodlook, Mélia ...*).

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »

Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

- En 1993, la société décida d'étendre ses activités : elle se lança sur le marché des produits halieutiques, des étuis cosmétiques et pharmaceutiques en fabricant des boîtes, qu'elle désigna par le terme « **packaging** », destinés à contenir ces produits.
- En Avril 2001, il y eut la revente du Groupe BOLLORE (notamment les sociétés PROMODIM et SACIMEM) de sa filiale CORALMA à l'IMPÉRIAL TOBACCO GROUP ; ce qui entraîna, trois mois plus tard, le détachement de M.S.M. Madagascar du Groupe CORALMA International. Depuis ce jour, elle appartient désormais à **100% à M.S.M. Maurice**, leader en imprimerie industrielle dans l'océan indien.
- Au cours de l'année 2002, l'entreprise opta pour **une politique de proximité** spécialement pour ses clients en emballages « crevettes » créa une usine succursale dans la province de Majunga où son activité fut spécialement destinée à la fabrication et la réalisation du packaging de produits halieutiques. Malheureusement, elle fut dissoute en 2006, pour des raisons financières.
- Jusqu'en 2005, M.S.M. Madagascar se spécialisa dans un seul secteur d'activité stratégique : les emballages et le packaging. Nous savons que les besoins du marché et le marché lui-même sont en évolution constante et il est nécessaire que toute entreprise arrive à anticiper ces évolutions possibles pour rester compétitive sur le marché qu'elle souhaite forger ; et c'est ainsi qu'à partir de cette année, la société diversifia ses activités pour capter d'autres marchés : **la diversification concentrique**¹ fut mise en œuvre : elle lança donc **les produits commerciaux**, plus précisément : *la réalisation des brochures magazines, les affiches, les cartes de visite, les sacs en papiers, ...*
- Depuis l'année 2006, la société a mis en place une stratégie de **diversification horizontale**, ceci tout en conservant les mêmes clients et/ou les mêmes marchés mais en élargissant sa gamme de produit dans la fabrication et la vente des différents types de calendriers et des agendas standards ou personnalisés selon les besoins et les demandes de chaque société, organisme ou entité.

Section 2 : Les objectifs de la société

¹ L'entreprise cherche à se diversifier par étapes successives : elle propose de nouveaux produits pour les mêmes clients, puis acquérant de nouveau métier, elle recherche de nouveaux clients.

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »

Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

Comme toute entreprise, M.S.M. Madagascar a des objectifs fixés selon sa politique générale et qu'elle se doit d'atteindre. Nous allons définir successivement ses objectifs généraux mais aussi ses objectifs purement commerciaux.

2.1. Les objectifs généraux

L'objectif primaire de l'entreprise, comme pour tant d'autres entreprises, est la *réalisation de maximum de profits* et d'un certain *taux de croissance du chiffre d'affaires*. Cet objectif est associé à des objectifs secondaires à savoir :

- ~ La minimisation des coûts engagés pour atteindre la rentabilité optimale ;
- ~ L'amélioration de la qualité des produits offerts aux clients afin de toujours leur donner une entière satisfaction, c'est-à-dire faire de la qualité des produits une exigence vitale ;
- ~ Le maintien de la stabilité et de la performance ;
- ~ Le maintien du rapport qualité/prix ;
- ~ La normalisation des prix des produits.

2.2. Les objectifs commerciaux

M.S.M. Madagascar vise également des objectifs commerciaux qui sont :

- ~ Maintenir et poursuivre les activités de vente actuelle,
- ~ Maintenir la position de « leader » sur les emballages (tabacs) et le packaging (produits halieutiques),
- ~ Augmenter la notoriété des produits,
- ~ Accroître le nombre de clientèle, tout en satisfaisant et fidélisant les clients déjà conquis afin de parvenir à une certaine part de marché,
- ~ Développer de nouveaux produits et créneaux d'activités,
- ~ Rehausser l'image de l'entreprise.

Ces objectifs sont réalisés à l'aide de plusieurs stratégies commerciales soutenues par diverses actions commerciales consistant à approcher les clients habituels en vue d'une

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »

Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

relance ou encore à prospecter de nouveaux clients potentiels et ainsi éveiller leurs intérêts, et les inciter à acheter systématiquement les produits.

Dans cette approche, il faut savoir écouter les clients et maîtriser leurs besoins, pour bien définir la typologie de la clientèle et mener une bonne négociation ; mais il est aussi important de connaître ses concurrents (leurs stratégies, leurs équipements productifs, ...)

Section 3 : Les activités et les produits de M.S.M. Madagascar

3.1. Les activités de la société

Comme nous venons de décrire brièvement dans l'historique, M.S.M. Madagascar, avant l'année 2005 s'est spécialisée dans un seul marché notamment celui de la production des emballages et packaging des divers produits industriels où elle a pu acquérir la place de « leader » ; c'est à partir de 2005 qu'elle élargit sa gamme de produits en se lançant sur le marché des différents produits commerciaux. Réduite à l'essentiel, l'entreprise a donc **deux types d'activités** stratégiques bien distinctes :

☞ La réalisation des emballages et packaging de différents produits, qui se décompose en deux sous-activités :

- ~ La production des emballages « Tabacs » des produits de la société SACIMEM, car par suite de son détachement du groupe BOLLORE, elle a continué à travailler avec M.S.M. Madagascar et a convenu que, comme quoi, cette dernière s'occupera encore de l'impression des emballages de ses produits.
- ~ La fabrication du packaging des produits halieutiques dont la plupart est destinée à l'exportation, des produits cosmétiques, pharmaceutiques et aussi agro-alimentaires.

☞ La réalisation de tous les autres travaux d'impression.

3.2. Les produits de M.S.M. Madagascar

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »
Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

En fonction des activités de l'entreprise citées ci-dessus, nous pouvons classer les produits de l'entreprise en deux rubriques :

- ~ Les produits « emballages et packaging »
- ~ Les produits « commerciaux »

Tableau n° 01 : Secteurs d'activités et produits correspondants

LES ACTIVITES	LES SOUS-ACTIVITES	LES PRODUITS
Réalisation des emballages et des packagings de produits divers	Production des emballages « Tabacs » des produits de la société SACIMEM	<ul style="list-style-type: none"> - Les ébauches de cigarette (uniquement pour Boston et Oxford) - Les cartouches (qui peuvent contenir jusqu'à dix ébauches de cigarettes, toujours pour Boston et Oxford) - Les couvertures (<i>exemple</i> : Goodlook, Mélia, ...) - Les boîtes de cartouche, les cachets de fermeture ou vignettes. - Les bouts de cartouches ou têtes de cartouches.
	Réalisation des packagings de divers produits	<ul style="list-style-type: none"> - Les boîtes de crevettes - Les boîtes de gâteaux, les boîtes de chocolat, les boîtes de Farilac - Les étiquettes diverses (<i>exemple</i> : étiquettes des boissons, étiquettes vestimentaires) - Les étuis cosmétiques ou autres - Les emballages snacks, les sacs en papier
Réalisation des travaux d'impression industrielle	-	<ul style="list-style-type: none"> - Les brochures magazines - Les dépliants, les flyers, les affiches, ... - Les agendas et les calendriers - Les imprimés administratifs

Source : Direction Commerciale

Remarque :

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »

Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

Une partie de la production consiste aussi à imprimer, par flexographie, des sachets « TABAC A CHIQUER » communément appelés PARAKY, dont les principaux clients de M.S.M. Madagascar sont Paraky Fikirizana, Paraky Mpanarato et Paraky Sambatra.

Section 4 : Appartenance à diverses associations

- Elle fait partie de l'UNPRIM (Union des Professionnelles des Imprimeries de Madagascar). UNPRIM fut créée dans les années 80 pour aider les imprimeries ayant connu des difficultés d'approvisionnement en matières premières. Et depuis 1989, dans son activité, l'UNPRIM a privilégié non seulement l'aspect approvisionnement mais également l'aspect technique et la formation.
- Elle est membre du GEM (Groupement des Entreprises de Madagascar) qui est une association multisectorielle à compétence nationale regroupant des syndicats professionnels nationaux, de regroupements intersectoriels régionaux et des entreprises affiliées. Son objectif est de mettre en œuvre et de faire connaître une politique de développement des entreprises.
- Elle est parmi les membres du CCIFM (Chambre de Commerce et d'Industrie France-Madagascar) qui répond aux objectifs suivants : contribuer par tous les moyens appropriés, et dans la mesure où son intervention sera justifiée, à la défense en tous lieux, des intérêts généraux de ses membres, ainsi que des intérêts particuliers pouvant y concourir ; développer les échanges d'informations, de courants d'affaires, d'études entre Madagascar-France et France-Madagascar ; mettre en place des échanges pédagogiques, un comité d'accueil aux nouveaux arrivants, être attentif aux cas sociaux.
- Elle fait également partie des 80 adhérents au SIM (Syndicat des Industries de Madagascar). Créé en 1958, le SIM est une association professionnelle, rassemblant les différents secteurs de l'industrie aussi bien privée que publique. Il s'est fixé pour but d'être un partenaire crédible et incontournable dans le domaine industriel pour améliorer l'environnement économique de Madagascar et de renforcer les relations interindustrielles.

Chapitre II : Le système organisationnel de M.S.M. Madagascar

Ce que nous allons essayer d’approfondir dans ce chapitre concerne l’organisation et la hiérarchisation des fonctions, les attributions, les tâches et les responsabilités de chaque membre du personnel au sein de M.S.M. Madagascar, mais aussi, nous allons essayer de décrire les processus internes de la société.

Section 1 : L’organisation fonctionnelle en général

Nous montrerons dans cette section la structure hiérarchique de M.S.M. Madagascar pour en donner les attributions assignées à chacune des branches hiérarchiques ainsi définies.

1.1.L’organigramme de M.S.M. Madagascar

M.S.M. Madagascar est dirigé par le Conseil d’Administration et dispose de quatre Directions distinctes :

- La Direction Générale
- La Direction Production
- La Direction Commerciale
- La Direction Administrative et Financière

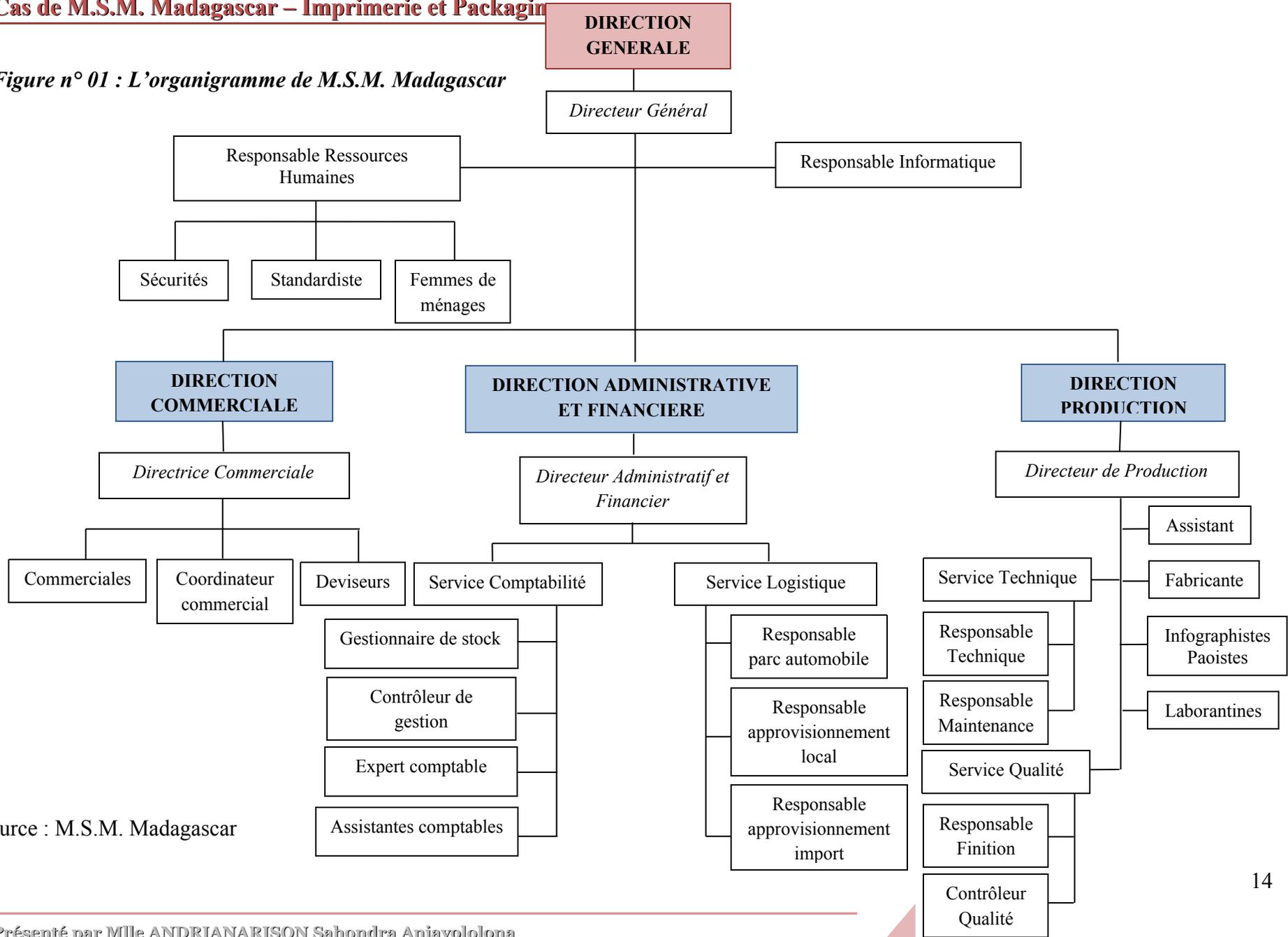
Il faut souligner que nous ne distinguons pas au sein de l’entreprise une Direction Marketing ; cependant, les fonctions marketing sont parmi les attributions de la Direction Générale avec l’aide de la Direction Commerciale.

Un organigramme est la représentation graphique de la structure interne de l’entreprise avec le titre et les positions de chacun de ses membres. Voici celui de M.S.M. Madagascar :

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »

Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

Figure n° 01 : L'organigramme de M.S.M. Madagascar



Source : M.S.M. Madagascar

1.2. Les missions et attributions des membres de chaque Direction

Dans le cadre de la réalisation des travaux, M.S.M. Madagascar dispose d'une équipe de travail très dynamique et accueillante. Il est évident qu'à chaque Direction sont attribuées des tâches bien précises même si le plus souvent, tous les acteurs de l'entreprise travaillent en synergie.

1.2.1. La Direction Générale

Le Directeur Général (DG) a pour missions :

- ~ de définir la politique générale de l'entreprise ;
- ~ de fixer les objectifs dans le temps et dans l'espace, et d'assurer que ces objectifs soient atteints ;
- ~ de contrôler et d'assurer le fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble ;
- ~ d'agencer les techniques financières et commerciales en collaboration avec le Directeur Administratif et Financier (DAF) et la Directrice Commerciale (DC) ;
- ~ de maintenir la performance de l'entreprise en termes de production et de qualité (en relation avec le Directeur de Production).

M.S.M. Madagascar ne dispose pas, comme nous venons d'énoncer auparavant, de Direction Marketing proprement dite ; donc, le Directeur Général a aussi pour attribution, avec l'aide de la Directrice Commerciale, de fixer les stratégies marketing de l'entreprise (le niveau stratégique du marketing)

Le service « Ressources Humaines » et le service « Informatique » sont directement rattachés à la Direction Générale. *Le responsable des Ressources Humaines* a pour rôle :

- de formaliser les fonctions, les rôles de chaque salarié (contrat de travail, renouvellement du contrat de travail, convention de stage) et de vérifier toutes les conformités de tous les documents du personnel ;

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »

Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

- de contrôler et de viser les différents états afférents à la paie, les états de déclaration d'impôt (IGR/IRSA), et les différents états de cotisations sociales (CNaPS, OSTIE, soins médicaux) ;
- d'assurer la diffusion des informations émanant de la Direction (note d'information, de service) et d'assurer également la remontée des problèmes ou des idées provenant du personnel, le suivi des relations professionnelles ;
- de demander les distinctions honorifiques des employés ;
- de veiller à l'application du règlement intérieur (jeton de présence, ...) et des lois qui régissent le travail ou le code du travail et par la suite, prendre des mesures disciplinaires (sanction ou licenciement en cas de faute professionnelle grave) ;
- et enfin, de gérer les conflits.

Pour *le responsable informatique*, il est chargé de veiller au bon fonctionnement du parc informatique de la société : contrôle du réseau, installation des logiciels divers, diagnostic et résolution des éventuels problèmes.

1.2.2. La Direction Administrative et Financière

Le Directeur Administratif et Financier (DAF) a pour attributions :

- ~ la gestion du patrimoine mobilier et immobilier de la société ;
- ~ la gestion et l'exploitation de la comptabilité générale, la gestion de la trésorerie, les finances et les investissements ;
- ~ l'élaboration des états financiers suivant le PCG 2005, en collaboration avec le contrôleur de gestion et l'expert comptable ;
- ~ le contrôle et le suivi : du programme de dépenses (validation des Bons de Commande en matière d'approvisionnement local, ...), de la mise à jour du chiffre d'affaires journalier ainsi que du mouvement de la trésorerie ;
- ~ le reporting mensuel aux actionnaires ;

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »

Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

- ~ l'analyse de résultats mensuels et comparaison avec le budget et la période correspondante durant l'exercice précédent.

Le Directeur Administratif et Financier a sous son autorité :

16

- *le gestionnaire de stock* qui supervise le mouvement de stocks de l'entreprise ;
- *le contrôleur de gestion* qui négocie le mode de paiement des clients et assure le recouvrement de leur compte envers la société, qui gère aussi la trésorerie et surveille la liquidité de la trésorerie, qui établit le budget prévisionnel de la société ;
- *l'expert comptable* qui : surveille les crédits accordés aux clients et les crédits bancaires à court terme, traite au jour le jour les mouvements de fonds de l'entreprise.
- *les responsables approvisionnements (local et import)* qui assurent l'achat des matières premières nécessaire à l'activité et des fournitures diverses nécessaires au fonctionnement régulier de l'entreprise, du calcul du prix de revient des matières importées.
- *le responsable du parc automobile* qui doit gérer les trajets journaliers des voitures, il a pour priorité de mettre à la disposition des commerciaux de l'entreprise une voiture pour leurs différentes actions commerciales.

1.2.3. La Direction Production

Le service « Technique » et le service « Qualité » sont tous les deux rattachés à la Direction Production. Ci-après les attributions et rôles assignés au Directeur de Production (DP) ainsi qu'à chacun de ces services.

Le Directeur de Production doit :

- ~ diriger et coordonner les travaux se rapportant aux productions ;
- ~ veiller à ce que ses décisions au niveau de la production soient cohérentes avec les stratégies marketing et commerciales de l'entreprise ;

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »

Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

- ~ déterminer les délais approximatifs de la production d'une commande donnée ;
- ~ assurer que les délais de livraison soient bien respectés ;
- ~ améliorer la productivité de l'entreprise ;
- ~ vérifier que la qualité de chaque commande est respectée ;
- ~ valider les Bons de Commande se rapportant à l'approvisionnement des matières premières locales, ainsi que les maquettes fabriquées par la société.

17

Pour les différents services sous l'autorité du Directeur de Production, ils ont chacun pour rôles :

- *Le Responsable Technique* se charge de répartir les tâches aux ouvriers et de veiller à ce que chacun fasse son travail, de suivre au plus près l'évolution de la production des commandes de chaque client.
- *Le Responsable Maintenance*, a pour rôle d'assurer mais aussi de veiller au bon fonctionnement des équipements productifs de l'entreprise.
- *Le contrôleur qualité*, comme son nom l'indique, doit contrôler non seulement la qualité mais aussi la quantité des produits commandés une fois la production terminée, avant de passer à la livraison. La satisfaction du client dépend avant tout de la conformité des produits à ses attentes et de leur qualité, ainsi, il est primordial pour l'entreprise, plus précisément pour le contrôleur qualité, de bien vérifier cette conformité.
- *Les infographistes* tiennent aussi un rôle important au sein de l'entreprise parce que ce sont eux qui assurent le traitement des fichiers prêts à être imprimés venant des clients. Ce traitement n'est autre que le point de départ des travaux d'impression ; s'ils commettent la moindre erreur durant cette phase, ce sera tout l'ensemble de la production qui sera affectée.
- *La fabricante*, se charge d'établir le dossier de fabrication permettant à l'équipe des infographies de lancer le « Flashage » et par la suite de permettre à l'équipe de la production de vérifier qu'elle peut lancer la production.
- *Les laborantines* ont pour missions de transformer les « films » sortis de l'étape du « Flashage » en « plaques » pour lancer les travaux d'impressions proprement dits sur la machine appropriée.

1.2.4. La Direction Commerciale

18

Les principales attributions de la Directrice Commerciale (DC) sont :

- ~ d'élaborer avec le Directeur Général les stratégies marketing de l'entreprise ;
- ~ une fois les stratégies marketing définies et adoptées, elle a pour fonction de ***mettre en place le marketing opérationnel***, c'est-à-dire *de définir et de conduire les différentes stratégies commerciales possibles* ;
- ~ de gérer la force de vente de l'entreprise (les commerciales) : le recrutement, la formation, la répartition des tâches ;
- ~ de se charger de la Gestion de la Relation Clientèle (GRC) ou Customer Relationship Management (CRM) ;
- ~ d'organiser, de suivre et de contrôler les actions commerciales qu'elle a jugé nécessaire et utile pour réaliser les stratégies commerciales définies auparavant ;
- ~ de développer le portefeuille clientèle ;
- ~ de s'assurer de la satisfaction des besoins et des attentes des clients ;
- ~ de rechercher de nouvelles opportunités de marchés : fonction de « Recherche et Développement » de l'entreprise ;
- ~ de valider tous les devis élaborés par les deviseurs à temps.

La Direction Commerciale est considérée comme l'un des piliers de la réussite de M.S.M. Madagascar du fait qu'elle assure toutes les activités et opérations reliées directement avec les clients, ce qui implique qu'il nécessite des personnels compétents capables de rassurer les clients, de les fidéliser et d'accaparer les clients des concurrents.

La Directrice Commerciale a sous sa responsabilité :

- *le coordinateur commercial* qui a pour missions : de suivre les dossiers des clients, c'est-à-dire de suivre de près les réalisations de leur commande et de booster l'équipe de la production dans le cas où il constate des éventuels retards, d'appuyer le service comptabilité à finaliser le chiffre d'affaires mensuel, d'assurer la planification de la livraison.

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »

Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

- *les commerciales* qui sont chargées :
 - de la recherche et de la prospection des clients potentiels ;
 - de négocier avec les prospects en vue de décrocher le plus de commandes possibles ;
 - de représenter l'entreprise et de proposer les produits auprès des clients et des prospects ;
 - de développer et d'entretenir les relations avec les clients en vue de les fidéliser ;
 - de relancer les clients prospects, mais aussi les clients déjà acquis pour les inciter à passer commandes ;
 - de dresser les demandes de cotation et les adresser aux deviseurs, et s'assurer que les devis soit élaborés dans un minimum de temps ;
 - d'établir après chaque visite un rapport (*un compte rendu*) consultable à tout moment par ceux qui sont intéressés et concernées dans la société ;
 - d'apporter à la Directrice Commerciale les informations diverses (suggestions, questions, réclamations, ...) provenant des clients ;
 - de collaborer avec les infographistes pour la réalisation de diverses maquettes des clients et des BAT ;
 - d'informer continuellement les clients de l'évolution de leur commande (gestion générale de la commande).

- *les deviseurs*, quant à eux, s'occupent d'élaborer les devis sous un délai de 48 heures au maximum.

Section 2 : L'organisation commerciale

Cette section sera destinée à donner de plus amples détails concernant la Direction Commerciale étant donné que notre thème est lié directement à cette Direction et que notre stage s'y est aussi déroulé.

Il sera développé ici donc toutes les procédures de base allant de l'approche clientèle et de l'élaboration de la demande de cotation (*FRONT OFFICE*) en passant par la

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »

Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

validation du Bon à Tirer et du Bon à Rouler, jusqu'à la réalisation de la production et la livraison des produits aux clients (*BACK OFFICE*).

2.1. Les différentes étapes de l'approche commerciale (le niveau opérationnel)

2.1.1. Aspect global du niveau opérationnel

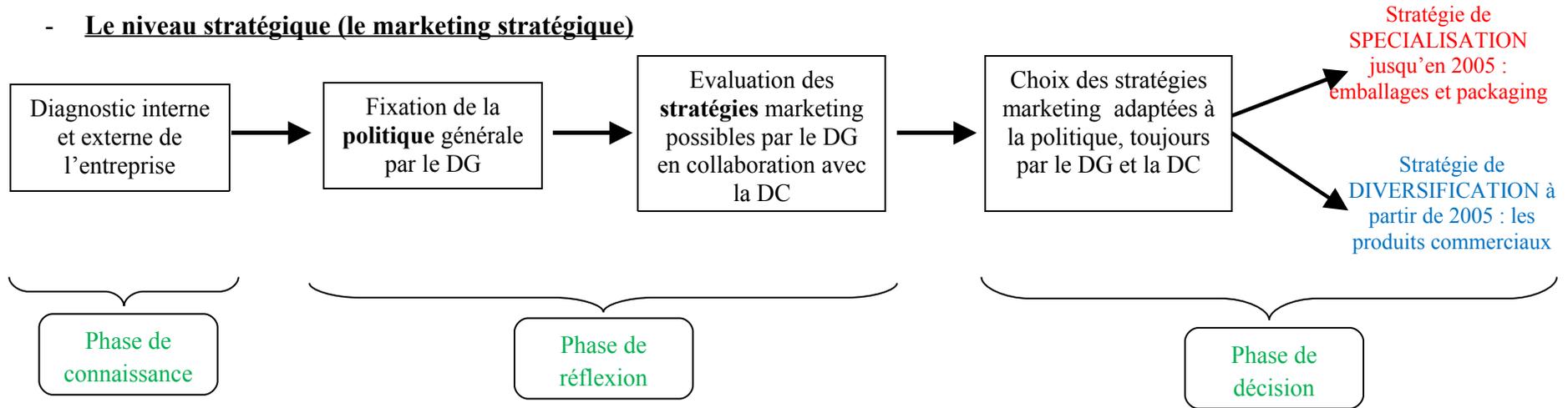
La Direction Commerciale est, comme nous venons de dire, l'un des piliers et la base de la réussite de M.S.M. Madagascar ; une fois que les stratégies marketing définies, c'est elle qui prend le relai et doit assurer la mise en œuvre sur le terrain des stratégies marketing ainsi choisies, cette mise en œuvre est ce que nous appelons « le marketing opérationnel ». Dans cette phase, la Directrice Commerciale :

- se doit donc d'adopter différents axes de stratégies commerciales pour que le produit se vende bien et pour une meilleure optimisation de la vie de ce dernier sur le marché ;
- elle se doit aussi d'élaborer des plans d'actions nécessaires à réaliser ces stratégies commerciales et de bien les organiser ;
- elle doit enfin contrôler et coordonner l'ensemble du travail de la force de vente :
prise de décision (en cas de réclamations ou suggestions des clients), *descente sur le terrain* (pour une négociation directe avec les clients importants).

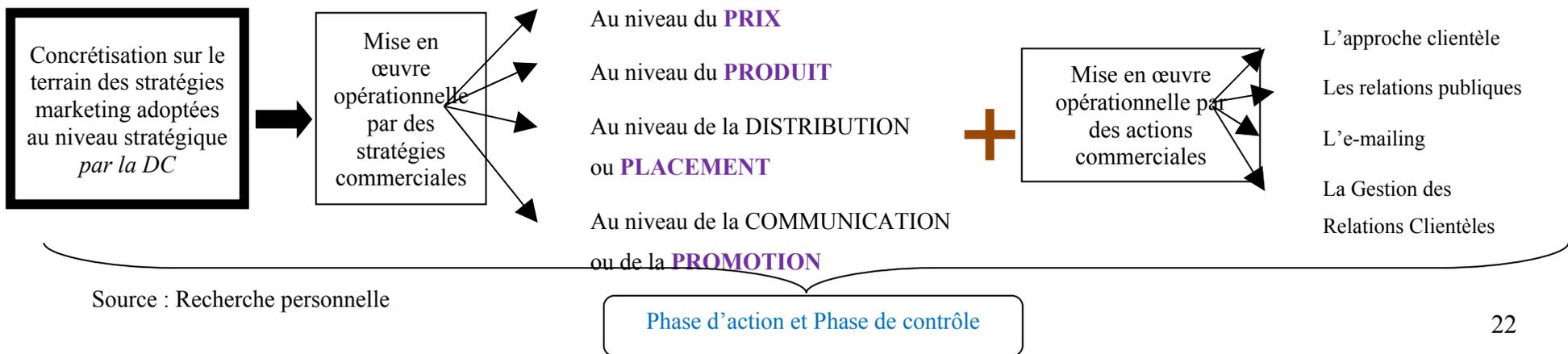
« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »
Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

Figure n° 02 : Le niveau stratégique et le niveau opérationnel de M.S.M. Madagascar

- **Le niveau stratégique (le marketing stratégique)**



- **Le niveau opérationnel (le marketing opérationnel)**



« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »

Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

Remarques :

- ☞ **Une Politique** est l'expression des buts généraux de l'entreprise. Elle consiste à *préciser les objectifs généraux* dans le sens de la sécurité, du développement et de la réalisation du profit. Elle conditionne la survie de l'entreprise.
- ☞ **Une stratégie** consiste à définir les moyens nécessaires à la réalisation de la politique, c'est-à-dire à mettre en place des critères de décisions dites « décisions stratégiques » car elle vise à orienter de façon déterminantes et pour le long terme les activités et la structure de l'entreprise.

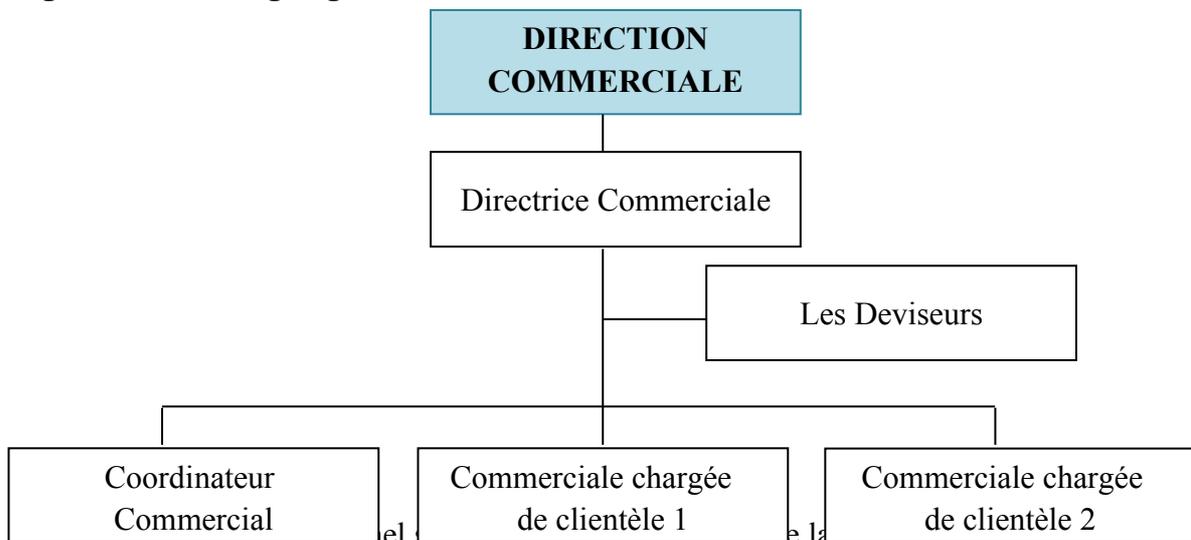
Exemple :

- politique d'amélioration de la qualité des produits offerts aux clients
- objectifs : satisfaire les clients, augmenter la notoriété et l'image de l'entreprise
- stratégies : mettre en place des programmes de formation du personnel pour une bonne maîtrise des machines industrielles (cela permet d'éviter les erreurs de manipulations éventuelles) – s'assurer de la qualité des matières premières utilisées

Lors de la mise en œuvre des stratégies commerciales, la Directrice Commerciale doit toujours se référer à la politique générale de l'entreprise et les actions commerciales qu'elle souhaite mener ne doivent pas contredire cette politique et doivent répondre à chacune des stratégies de l'entreprise.

Pour terminer ce paragraphe, nous allons élaborer l'organigramme de la Direction Commerciale.

Figure n° 03 : L'organigramme de la Direction Commerciale



Sous sa Direction Commerciale met en place le marketing opérationnel de l'entreprise, ce

niveau englobe plusieurs étapes (cf. figure n°04) appelées « approches commerciales » (situées en FRONT OFFICE) et que nous allons développer dans le paragraphe suivant.

2.1.2. Les approches commerciales (le FRONT OFFICE)

La Direction Commerciale met en œuvre les plans d'actions commerciales, y compris donc l'approche commerciale. Pour cela, différentes étapes doivent être suivies, spécialement pour les commerciales, allant de la première phase d'approche clientèles jusqu'à l'élaboration du devis et/ou de la passation de commande des clients.

Chaque commerciale a ses propres dossiers clients à gérer, mais tout commence par une phase de prospection des clients *potentiels*. Toute prospection doit faire l'objet d'une étude minutieuse afin d'éviter toute perte de temps pour la visite d'un client qui ne présente aucune potentialité : la question qui se pose dans cette approche sera donc : **QUI** va-t-on contacter ?

☞ La Direction Commerciale met à la disposition de ses commerciales *une base de données clientèles* (de clients potentiels), qui est une liste de toutes les entreprises (particulières, prestataires de services, industrielles ou commerciales) qui sont solvables et qui pourront avoir besoin du produit. Une fois la cible définie et identifiée, elles passent à la prospection proprement dite soit aller directement chez le prospect, soit lui demander tout d'abord un rendez-vous.

☞ La deuxième phase dans l'approche commerciale se situe chez le prospect (quand le rendez-vous fut fixé) et consiste :

- à identifier et à cibler le meilleur interlocuteur qui permet aux commerciales d'être plus efficaces possible : il est plus intéressant de s'adresser directement au *décideur* car c'est lui qui a le pouvoir de prendre des décisions rapidement, nous distinguons aussi l'*influenceur* (ou prescripteur) ainsi que l'*informateur*.
- à se présenter : l'introduction est courte mais primordiale (nous n'avons pas deux fois la chance de faire une bonne impression au prospect).

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »

Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

- à comprendre le client, connaître sa personnalité pour créer facilement une relation avec lui et donc d'éviter de manquer une vente pour un problème de personnalité.
- à présenter l'offre : la Direction Commerciale met aussi à la disposition de ses commerciales, au cours de leur démarche de prospection, des échantillons des différents produits de M.S.M. Madagascar. Cependant, les offres de prix ne sont pas présentées du fait que l'entreprise n'a pas de grille tarifaire unique et son prix dépend de la demande et des besoins du client. Ici, une bonne capacité d'argumentation et de négociation est exigée de la part des commerciales car tout prospect ne va pas immédiatement comprendre et accepter votre offre, ainsi, il est nécessaire de savoir faire des reformulations (pour bien comprendre sa demande) et de bien réagir face aux différentes objections.
- si le message est bien capté par le prospect et qu'il est convaincu qu'il pourrait avoir besoin de notre produit, il nous adresse une demande de cotation conformément à ses besoins. Une fois la demande notée, les commerciales prennent congé et rassurent le prospect que l'offre de prix concernant sa demande lui sera retournée dans les plus brefs délais (48 heures au maximum).

☞ La troisième étape dans une approche commerciale consiste tout d'abord à adresser la demande de prix des prospects ou aussi des clients déjà acquis aux deviseurs et de suivre l'évolution de l'élaboration de ce devis : booster si nécessaire les deviseurs dans le cas où le délai de 48 heures ne sera pas respecté. Ensuite, les commerciales doivent envoyer l'offre de prix aux clients. Dans la majorité des cas, cette offre est envoyée par courrier électronique pour une communication rapide, mais elles peuvent aussi la déposer directement chez les clients.

☞ La dernière phase d'une approche commerciale qui semble la plus difficile se situe au niveau de **la conclusion de la vente**, c'est-à-dire une fois que le devis est adressé au client (prospect ou non) et d'attendre une réponse de sa part : va-t-il passer la commande ou non ? Une phase de **relance** est alors mise en œuvre pour maintenir le contact avec le client et lui demander s'il est sur le point de commander. L'approche commerciale se termine donc si et seulement si le Bon de Commande est signé par le client.

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »
 Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

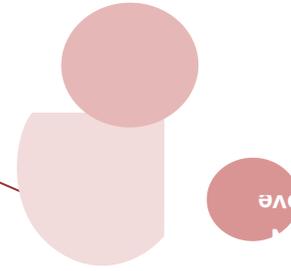
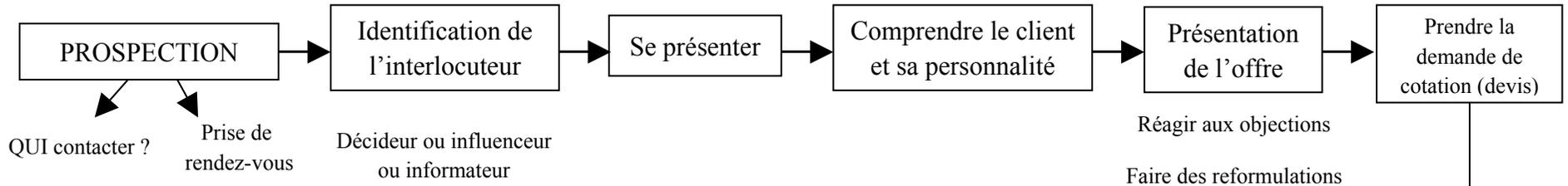
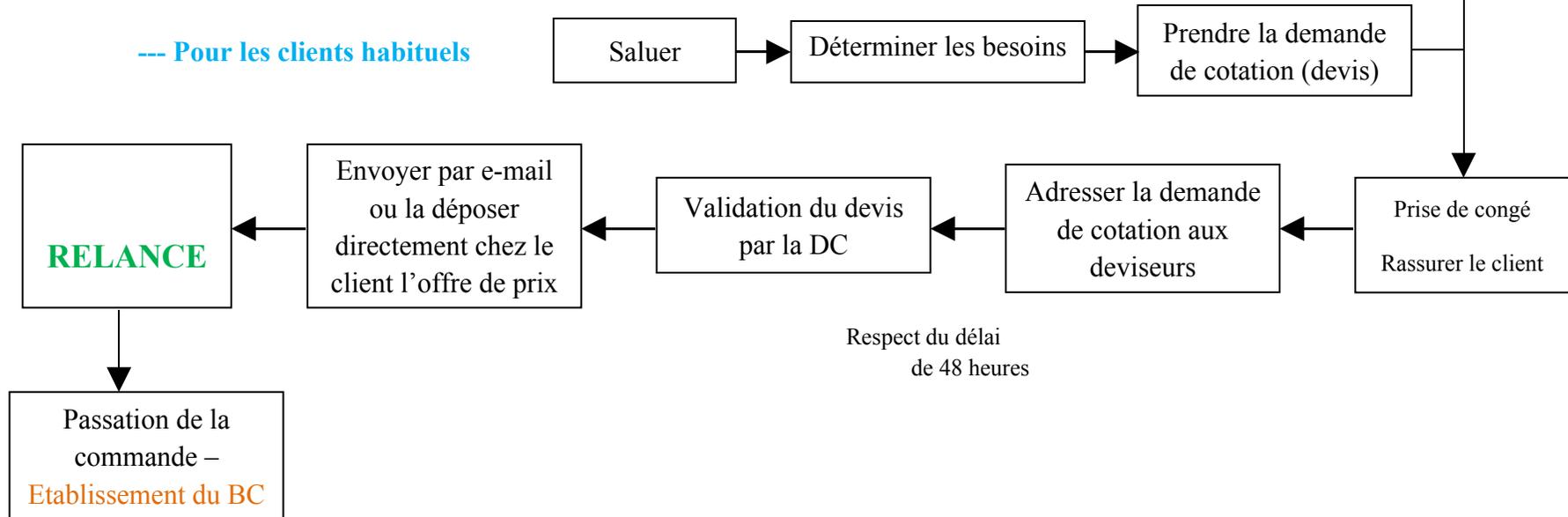


Figure n° 04 : Les différentes étapes d'une approche commerciale

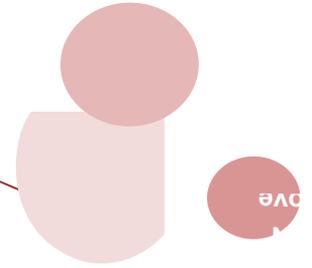
--- Pour les prospects



--- Pour les clients habituels



Source : Recherche personnelle



2.2. Les démarches techniques internes (le BACK OFFICE)

Dans ce paragraphe, nous allons montrer les étapes successives parcourues par le produit depuis la passation du Bon de Commande par le client jusqu'au moment de sa livraison.

Le client nous passe une commande et adresse aux commerciales son **Bon de Commande**, elles doivent faire valider le Bon de Commande par la Directrice Commerciale et font une copie en trois exemplaires :

- une copie pour la Fabricante pour qu'elle puisse lancer le dossier de fabrication
- une copie pour le Coordinateur Commercial pour que ce dernier puisse suivre l'évolution de la commande du client au niveau de la production
- et une dernière copie pour le service comptabilité afin qu'il puisse établir la Facture et le Bon de Livraison

L'original est à classer dans le dossier des clients.

Remarque :

Un devis validé est transformé à partir du logiciel INTRAPRINT en **dossier de fabrication** qui montre le type de papier à utiliser, le format final, le nombre d'heures machines pour la production, ... et qui est nécessaire pour que les infographistes puissent établir le Bon à Tirer et passer à l'étape du « Flashage ».

Le Bon à Tirer (BAT), établi par les infographistes (conforme à la commande du client), doit être validé par le client. Ce sont les commerciales qui lui rapporteront, et la période de validation de ce Bon à Tirer peut aller d'une journée à un mois (un à sept BAT) dans le cas où le client laisse à l'équipe du PAO de concevoir son fichier et qu'il trouvera encore des modifications à faire sur le Bon à Tirer.

Nous rappelons ici que M.S.M. Madagascar soumet à sa clientèle, dans ses conditions générales de ventes (cf. **Annexe I**), que c'est le client qui prend à sa charge la conception du fichier. Le client donnera donc avec son Bon de Commande *un fichier prêt à être imprimé*, soit en format Photoshop ou Illustrator ou QuarkXpress ou encore Indesign.

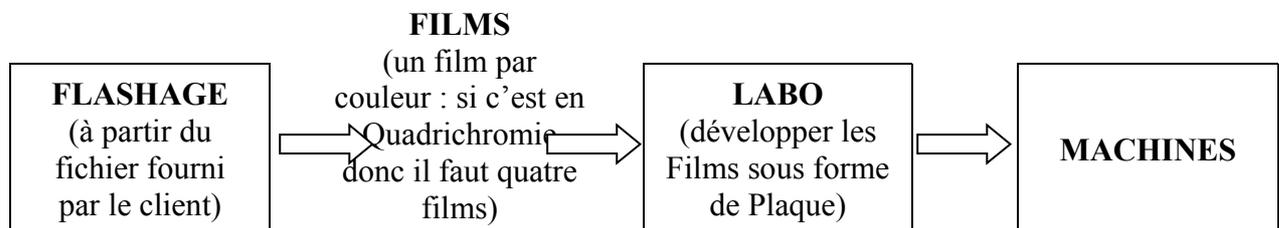
« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »

Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

Une fois le BAT validé par le client, l'original est aussi à classer dans le dossier du client (avec le Bon de Commande), et une copie est donnée au Directeur de Production pour une vérification éventuelle lors du processus de production, tandis qu'une autre copie sera pour les infographistes pour qu'ils puissent passer à l'étape du « Flashage ».



Figure n° 05 : Les procédures dans l'atelier Pre-presse



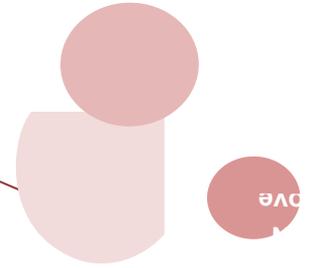
Source : Recherche Personnelle

Avant de lancer la production proprement dite, c'est-à-dire les travaux d'impression, l'entreprise demande au client de se déplacer à l'usine pour valider un **Bon à Rouler** (BAR) pour bien déterminer que les couleurs au niveau de l'impression sont bien conformes à sa demande, parce que l'impression faite au niveau du Bon à Tirer (imprimante de bureau) n'est pas la même que sur les machines d'impression industrielles.

L'entreprise dispose de trois ateliers de production :

- l'atelier « pre-presse » (cf. Figure n° 05)
- l'atelier « presse » : usine de fabrication (au niveau des machines)
- l'atelier « post-presse » : au niveau de la finition et du contrôle qualité

Section 3 : Les avancées technologiques



3.1. En termes de technologies informatiques

Chaque Direction au sein de M.S.M. Madagascar dispose d'un logiciel intégré appelé « INTRAPRINT » pour les aider dans leurs tâches respectives.

- Pour la Direction Administrative et Financière, INTRAPRINT lui permet de gérer ses activités de facturation, de stock, de suivi fiche clientèle (conditions de paiement, règlement effectué, ...)
- Pour la Direction Commerciale, il permet de gérer les activités commerciales (noms et caractéristiques essentiels des clients prospects ou nouveaux ou habituels, gestion et suivi des demandes de cotation). L'élaboration des devis se fait à partir de ce logiciel. En ce sens, INTRAPRINT constitue la base de données de la clientèle de l'entreprise.
- Pour la Direction de Production, la Fabricante peut dégager à partir d'INTRAPRINT le dossier de fabrication montrant le calcul des heures machines, la rentabilité de chaque machine, le planning de fabrication, l'existence en stock. A partir de ce dossier de fabrication, le logiciel définira le type de machine (PM ou GTO) à utiliser pour la production.

Remarque :

Le développement des grandes entreprises comme M.S.M. Madagascar repose sur des bons systèmes d'information qui lui relient avec son environnement interne et externe, ceux-ci permettent à l'entreprise de générer une bonne organisation et une fluidité dans ses activités ; c'est ainsi qu'il est mis à la disposition du personnel un téléphone mobile à la charge de la société pour lui permettre une bonne communication entre eux et avec les clients et les fournisseurs. Toujours pour la communication interpersonnelle, l'ensemble des ordinateurs de l'entreprise sont aussi en réseau et équipés d'un courrier électronique pour transmettre des données ou dossiers urgents à traiter, ou surtout pour une rapidité au niveau de la communication (offre de prix, relance, ...) avec les clients.

3.2. En termes de techniques d'impression



Le potentiel technologique se mesure quantitativement par la capacité de production et surtout qualitativement par l'avance technique. Pour le cas de M.S.M. Madagascar, elle dispose de trois types de techniques d'impressions :

- La technologie « **OFFSET** » : impression à partir des films et des plaques.
- La technologie par « **FLEXOGRAPHIE** » (pour les emballages « tabacs à chiquer » et les emballages biscuits) : impression à partir de clichés.
- La technologie du « **VERNIS** » (brillant ou mât) : permet de « relever » ou de mettre en avant un visuel.

Un des atouts majeurs en termes de qualité de M.S.M. Madagascar est sa maîtrise de la technique d'impression sur du VERNIS UV. Cette technique est à peu près la même que celle du « pelliculage » par des effets de brillance sur le visuel ; leur différence se situe au niveau de la vitesse d'application et de la résistance à l'humidité.

Les autres technologies de vernissage utilisées par l'entreprise, qui, notons au passage lui confèrent aussi la meilleure qualité de ses produits, seront listées dans le tableau suivant.

Tableau n° 02 : Les techniques d'impression à partir du Vernis utilisées par la société

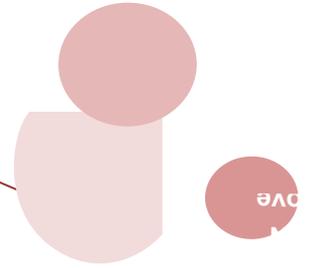
TECHNIQUES	AVANTAGES	DESAVANTAGES
<i>VERNIS UV</i>	-100% solide -séchage immédiat -très résistant -brillance très élevée	-durée de vie limitée du produit -rainage fragile -un vernissage optimum passe par une préparation optimum
<i>VERNIS OFFSET (Vernis de sur-impression)</i>	-coût du vernis -longue durée de vie du produit -calage rapide	-nécessite obligatoirement une plaque et un film -niveau de brillance moyen -temps de séchage égal aux encres offset -jaunissement possible après séchage
<i>VERNIS ACRYLIQUE (MAT et BRILLANT)</i>	-pas de jaunissement, même longtemps après séchage -écologique (se lave à l'eau) -agréable au toucher -séchage presque immédiat -durée de vie du produit	-requiert une connaissance avant utilisation (risque de casse machine) -dans les conditions de M.S.M. Madagascar, ne peut être utilisée qu'en recto seul
<i>VERNIS A EFFET (combinaison des vernis UV et offset)</i>	-effet visuel agréable -séchage immédiat	-durée de vie du produit très limitée -n'est possible que sur de petites surfaces -coût

Source : Formation donnée au sein de M.S.M. Madagascar

- Conclusion partielle -

Depuis plusieurs décennies, une entreprise ne peut espérer optimiser ses performances sans avoir recours à la fonction marketing. Placée directement sous le contrôle de la fonction marketing, la fonction commerciale agit au plus près des clients pour conditionner l'acte d'achat ; dans notre cas, ces deux fonctions n'en font qu'une et sont assignées à la Direction Commerciale.

La société M.S.M. Madagascar maîtrise diverses techniques d'impressions, surtout au niveau de l'impression avec du vernis lui donnant ainsi un privilège vis-à-vis de ces concurrents. Au niveau de sa Direction commerciale, l'effort de cette dernière, spécialement de sa force de vente, grâce à des procédés bien élaborées, a permis ainsi à la société de toujours faire face à l'évolution et aux changements grandissants des marchés auxquelles elle veut intervenir.



PARTIE II

ETUDE ET ANALYSE DE L'EXISTANT



2^{ème} Partie : ETUDE ET ANALYSE DE L'EXISTANT

L'étude d'une entité ne peut se limiter à des renseignements généraux. Il nous faut aussi la cerner tout en l'étudiant à travers l'environnement qui l'entoure. Toute organisation dépend de ses échanges avec son environnement pour obtenir ses ressources humaines, financières, techniques et matérielles. Pour être en mesure de cibler les stratégies futures, les dirigeants de M.S.M. Madagascar doivent connaître les éléments de l'environnement externe susceptible d'influencer leur organisme.

Chapitre I : Analyse diagnostique de l'environnement externe

Dans ce chapitre, nous allons donc vous présenter l'analyse de l'environnement externe afin d'en pouvoir dégager **les opportunités et les menaces** sur chaque élément constitutif de ce dernier. Pour ce faire, il est important de distinguer deux niveaux d'environnement : l'environnement marchand d'un côté et l'environnement non marchand de l'autre.

Section 1 : L'environnement marchand

L'environnement marchand est constitué par les partenaires du marché de l'entreprise. Celle-ci dispose de trois démarches pour connaître son partenaire :

- Identifier ses partenaires actuels ou potentiels pour connaître ses possibilités de choix ;
- Apprécier leur situation relative par rapport à l'entreprise car elle conditionne les pouvoirs de négociation de l'entreprise et ses partenaires ;
- Prévoir leur évolution et leur stratégie future car ils sont les sources d'**opportunités et de menaces** à prendre en compte pour la définition de la stratégie.



L'analyse de l'environnement marchand doit se porter sur trois niveaux différents :

- ✓ Au niveau des clients.
- ✓ Au niveau des fournisseurs.
- ✓ Au niveau des concurrents.

1.1. Le cas des clients

Chaque individu ou groupe d'individus a **des besoins** qui naissent d'un sentiment de manque et ressent par la suite **des désirs**, qui sont des moyens privilégiés de satisfaire les besoins ; c'est finalement par le désir d'acheter certains produits soutenus par un pouvoir et un vouloir d'achat qu'apparaissent **les demandes** afin d'en obtenir la satisfaction.



C'est par l'apparition des demandes que se forment les clients d'une entreprise pour un produit donné. Ainsi, il faut commencer par déterminer et **analyser les besoins** que l'entreprise peut et veut satisfaire pour en déduire un client auquel elle s'adressera.

Pour Kotler : « *le besoin est un sentiment de manque éprouvé à l'égard d'une satisfaction générale liée à la condition humaine* ». Selon Dubois : « *la motivation est la force qui pousse l'individu à agir, à se comporter pour réduire un état de tension, de manque* », c'est donc une pulsion plus ou moins intense, déterminant en partie les caractéristiques de l'acte d'achat.

Une fois les besoins définis, l'entreprise axe ses ventes à trois segments de clients distincts :

- les nouveaux clients,
- les clients habituels (ceux qui sont acquis),
- et finalement, les clients potentiels ou prospects.



Chaque segment de client est important et à ne pas négliger car il peut être source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise, ce qui signifie qu'une action commerciale doit être définie à chacun de ces segments. L'entreprise axe la majeure partie de ses efforts d'actions commerciales au niveau des clients potentiels car ils constituent la base de l'augmentation de la part de marché et de la rentabilité de l'entreprise.

M.S.M. Madagascar, pour une bonne organisation de ses activités, différencie ses clients selon leur type d'activités.

Tableau n° 03 : La classification de la clientèle de M.S.M. Madagascar

CIBLES	EXEMPLES
Les entreprises industrielles	SACIMEM, STAR, CHOCOLATERIE ROBERT PECHEXPORT, SOMAPECHE, Paraky SAMBATRA
Les entreprises de services	Les banques, les compagnies d'assurance, les agences de communication, les agences de voyage, les organismes de crédit (MICROCRED, ACCESS BANQUE, ...), les ONG
Les entreprises textiles	Les zones franches
Autres	COURTS, MAGIC MULTIMEDIA, les entreprises particulières pour leurs travaux d'impression

Source : Recherche personnelle

De ce tableau, nous pouvons dégager les principaux « **GROS CLIENTS** » de l'entreprise, à savoir :

- SACIMEM (emballages « tabacs »)
- STAR (étiquettes « boissons »)
- COURTS (dépliants et brochures divers)
- MAGIC MULTIMEDIA (brochure magazine : FEMINA SANTE)
- Les clients en emballages « crevettes » dont UNIMA, Groupe SOMAPECHE, AQUAMAS, PECHEXPORT, ...

Un client satisfait est à la base du développement d'un marché.

Au niveau de la clientèle, nous pouvons distinguer des points forts, sources d'opportunités pour l'entreprise ainsi que des points faibles constituant les menaces à prendre en considération.

En ce qui concerne les opportunités : **(O)**

- ☞ La fidélité de certains clients à notre enseigne ;
- ☞ Les clients recherchent dans un produit la meilleure qualité ce qui est garantie dans les produits de M.S.M. Madagascar.

Tandis que pour les menaces : **(M)**

- ☞ Les clients sont de plus en plus sensibles sur les prix d'un produit ;
- ☞ Les clients ont de nos jours tendance à rechercher la meilleure qualité dans un produit mais avec le prix le plus bas.

1.2. Le cas des fournisseurs

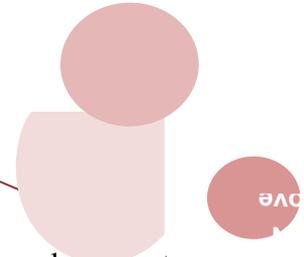
L'approvisionnement de matières premières chez M.S.M. Madagascar s'effectue à deux stades : approvisionnement au niveau local et l'approvisionnement à l'import. De ce fait, nous distinguons deux catégories de fournisseurs selon le processus d'approvisionnement :

- ✓ Les fournisseurs locaux.
- ✓ Les fournisseurs étrangers.

1.2.1. Les fournisseurs locaux

L'entreprise dispose d'un pouvoir de négociation variable vis-à-vis de ses fournisseurs, elle peut subir ou exercer des effets de domination. Elle choisira toujours le fournisseur offrant le prix le plus bas, mais sans négliger la qualité des matières.

Les fournisseurs de matières premières et aussi de fournitures diverses au niveau local sont d'un nombre très important, ce qui implique qu'il faut faire des études détaillées pour minimiser le plus le coût d'achat des matières premières. Le responsable



approvisionnement local se chargera de trouver le ou les meilleurs fournisseurs locaux et assurera le déroulement de l'achat (procédures internes jusqu'à la livraison des matières premières dans le magasin de stockage de M.S.M. Madagascar).

Au cours de notre diagnostic, pour mieux les identifier, nous allons les segmenter selon la nature des matières premières ou des fournitures à approvisionner.

Tableau n° 04: Identification des fournisseurs locaux

SEGMENTS	FOURNISSEURS	OBSERVATIONS
Les fournisseurs de papiers	-SODIM -INTERGRAPH -MARGRO -CLINIC INFO	Sodim et Intergraph constituent les fournisseurs traditionnels de la société, tandis que Margro et Clinic Info sont les fournisseurs auxquels elle ne passe des commandes qu'occasionnellement
Les fournisseurs de cartons	-MALAGASY PACKAGING	
Les fournisseurs divers	-PAVILLON N°083 Analakely -INTERGRAPH -INTERNATIONAL DISTRIBUTION -BURMAS	Ce dernier segment regroupe ceux qui fournissent à la société : les diverses accessoires composant le produit (<i>exemple</i> : boucle spirale, œillet, ...), les divers fournitures de bureau (<i>exemple</i> : Agrafeuse, armoire à clef, papier photocopie, bloc note, ...)

Source : Service approvisionnement local

Comme dans les autres services au sein de M.S.M. Madagascar, le service approvisionnement local doit tenir des documents commerciaux qui lui sont internes au cours du processus d'approvisionnement, après le choix du fournisseur. Ces documents sont :

- ☞ **La Demande d'Achat (DA)** : elle est établie par la personne (le demandeur) qui souhaite obtenir l'article à acheter et est validée par le directeur auquel

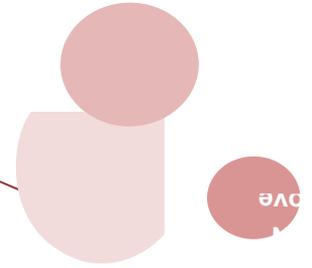


elle est rattachée, la DA est ensuite adressée au responsable approvisionnement local ;

- ☞ *Le Bon de Commande (BC)* : il est dressé, après contact du fournisseur pour une confirmation de la disponibilité des articles à commander, par le responsable approvisionnement local ;
- ☞ *Le Bon de Livraison (BL)* : envoyé par le fournisseur avec les articles commandés pour accuser la réception de ceux-ci ;
- ☞ *Le Bon de Réception (BR)* : il est établi par le magasinier de l'entreprise pour confirmer que les marchandises livrées sont bien conformes (en quantités qu'en qualité) à celles qui étaient commandées ;
- ☞ *La Facture (F)* : elle peut être livrée soit en même temps que la livraison (dans ce cas, le BL ne sera plus délivré), soit ultérieurement. Elle matérialise l'achat des matières premières en cas de litiges.

Pour une bonne organisation, la Direction s'est fixée comme politique en matière d'approvisionnement local que les demandes d'achats de papiers seront spécialement à la charge de chaque commerciale concernée. Pour mieux expliquer la circulation des documents et les démarches correspondantes, nous allons établir en annexe (cf. Annexe II) un schéma récapitulatif du processus d'approvisionnement au niveau local.

- La DA, le BL ou la F doivent être faite en deux exemplaires : l'original pour le service comptabilité et la copie en tant qu'archive pour le responsable approvisionnement local.
- Le BC est établi en trois exemplaires : l'original pour le fournisseur, une copie pour la transmission et un dernier pour l'archive pour le responsable approvisionnement local.



1.2.2. Les fournisseurs étrangers

L'entreprise cherche à maximiser son profit, ce qui suppose une minimisation du coût d'approvisionnement le plus possible, pour cela, il est préférable de s'approvisionner directement à l'usine productrice, d'où la première nécessité de l'importation des matières premières. C'est le Directeur Général qui prend la décision d'importer des matières premières, il peut choisir lui-même le fournisseur ou bien le laisser à la charge du responsable approvisionnement import.

Ensuite, il y a le fait que certaines matières ne sont pas disponibles sur le marché local, par exemple les cartons pour la fabrication des boîtes des produits halieutiques, c'est-à-dire les boîtes de crevettes, M.S.M. Madagascar les importe de ses fournisseurs étrangers. Notons cependant que M.S.M. Maurice aide M.S.M. Madagascar dans son processus d'importation.

Les principaux fournisseurs étrangers de M.S.M. Madagascar se trouvent généralement en Chine, en Corée, en Afrique du Sud ou encore à Singapour. Le principal moyen d'importation utilisée par la société est *le transport maritime*.

Comme dans le cas de l'approvisionnement local, divers documents sont aussi utiles en matière d'importation :

- ⇒ *Le Proforma (P)* : il est établi par l'exportateur (le fournisseur-le vendeur) à la demande du responsable approvisionnement import et est validé par le Directeur Général pour la confirmation de la commande. Il contient tous les détails concernant : la marchandise (*exemple* : grammage, format, tonnage du container de transport, ...), le mode de règlement, le délai d'approvisionnement, les incoterms choisis.
- ⇒ *Le Bon de Commande (BC)* : après validation du proforma, le responsable approvisionnement import dresse un BC pour confirmer que nous passons la commande des matières citées dans le proforma.

Les documents ci-après sont nécessaires spécialement pour le dédouanement des marchandises :

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »

Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

- ☞ *Le Bordereau de Suivi de Cargaison (BSC)* : il appartient à l'exportateur de s'assurer que chacune de ses expéditions soit couverte par un BSC.
- ☞ *Le Connaissance* : c'est un document émis en matière de transport maritime et établi en plusieurs exemplaires originaux permettant chacun de retirer la totalité de la marchandise.
- ☞ *Le Certificat d'origine* : pour confirmer l'originalité de la marchandise commandée (*exemple* : Certificat EUR1, Certificat COMESA, Certificat COI ou Certificat SADC)

Le délai de livraison est varié selon la compagnie maritime qui prend en charge le transport de la marchandise. Etant donné que M.S.M. Madagascar opte souvent pour le « *Cost and Freight* » ou *CFR*², elle n'a pas la possibilité de choisir cette compagnie maritime, mais les compagnies maritimes les plus utilisées sont :

- CGM ou CMA (avec ces compagnies, *le délai de livraison est de 25 jours*)
- MOL ou MSC (elles effectuent beaucoup de transbordements avant d'arriver à la destination finale, c'est pourquoi *le délai de livraison peut aller de 35 à 45 jours*)

De ce fait, la société prend une marge pour compter le délai total d'approvisionnement : un mois pour la production de sa commande et deux mois pour la livraison, d'où un total de trois mois.

Les opportunités (**O**) à prendre en considération pour le cas des fournisseurs (que ce soit locaux ou étrangers) sont :

- ☞ L'existence des produits similaires octroyant un large choix des fournisseurs à l'entreprise ;
- ☞ Non paiement des droits de douanes à l'importation selon la convention des zones de libre échange et aussi selon les produits importés et de leur provenance.

Pour les menaces (**M**), nous trouvons :

² CFR : c'est le vendeur qui choisi et qui paie le fret maritime jusqu'au port convenu de destination. Les formalités d'exportation incombent au vendeur.

- ☞ La société est obligée de se conformer aux prix élevés pour certaines matières premières qui ne sont disponibles que chez un seul fournisseur ;
- ☞ Le délai d'approvisionnement trop long en matière d'importation.

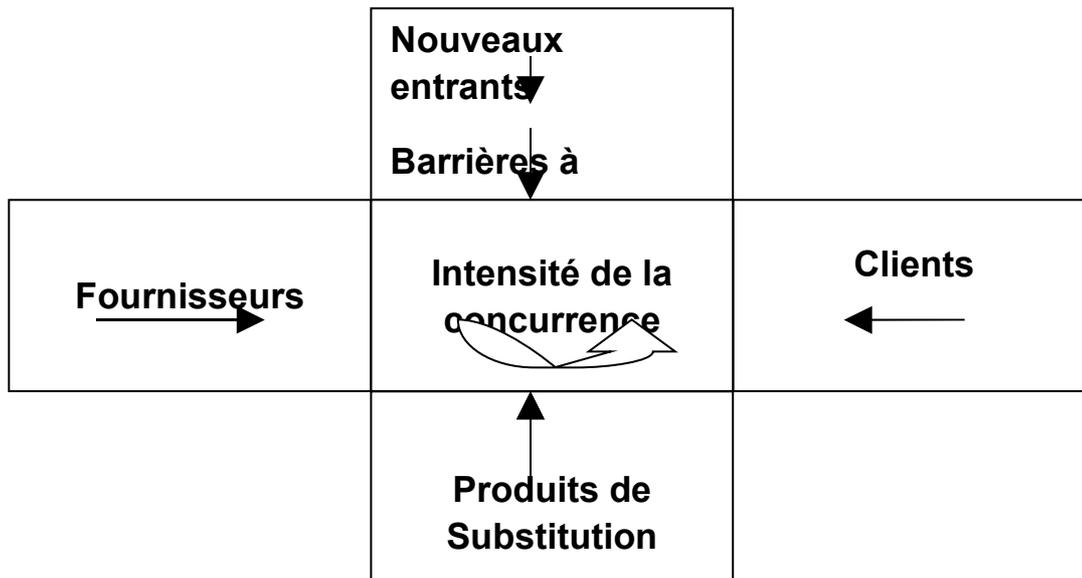
1.3. Le cas des concurrents : l'analyse concurrentielle

Au-delà des analyses effectuées tant sur la clientèle que sur les fournisseurs, il convient d'effectuer une analyse profonde sur la concurrence de M.S.M. Madagascar : sur la concurrence directe et aussi indirecte.

La concurrence englobe toutes les offres rivales, actuelles ou potentielles, qu'un acheteur peut prendre en considération. Toute entreprise devrait concilier l'importance qu'elle attache à la concurrence avec l'intérêt qu'elle accorde à la clientèle. L'une ne devrait pas se développer au détriment de l'autre mais au contraire se rejoindre au sein d'un véritable optique marketing.

Nous allons définir notre analyse selon les cinq forces qui définissent collectivement l'attrait à long terme d'un marché, selon Michael PORTER.

Figure n° 06 : Les cinq forces de PORTER



Source : Michel Porter, « L'avantage concurrentiel », Inter-édition 1986, page 10

- **La menace liée aux entrants potentiels** : ce sont des entreprises susceptibles de pénétrer sur le marché. La meilleure solution pour l'entreprise de protéger son secteur est **la solidité des barrières** à l'entrée qui empêcheront l'arrivée d'autres concurrents.
- **La menace liée aux produits de substitution** : ce sont des produits pouvant remplir les mêmes fonctions que les produits actuels mais en utilisant par exemple une autre technologie.
- **La menace liée au pouvoir de négociation des fournisseurs** : ces derniers disposent d'un atout en ayant la possibilité d'augmenter les prix, de réduire la qualité et/ou la quantité des produits vendus. Pour M.S.M. Madagascar, afin de combattre cette menace, elle diversifie ses approvisionnements et entretient de bonnes relations avec ses fournisseurs.
- **La menace liée au pouvoir de négociation des clients** : leur importance sur le marché contraint l'entreprise à se plier à leur volonté. Toujours à la recherche d'innovation et de qualité, le client se lance dans un marché où il effectuera son choix et le produit qui lui procurera plus d'avantages.
- **La menace liée à l'intensité de la concurrence** : est le résultat des pressions faites par les quatre forces précédentes : si ces pressions sont fortes, la lutte entre les concurrents du secteur est intense.

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »
Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

Les concurrents de M.S.M. Madagascar sont divisés en deux groupes : les concurrents directs d'un côté et les concurrents indirects de l'autre. Les concurrents directs offrent des produits similaires à des prix très compétitifs, avec une qualité plus ou moins meilleure ; par contre, pour les concurrents indirects, ils sont composés par les petites imprimeries diverses sur le marché, ils peuvent offrir les mêmes produits à des prix plus ou moins compétitifs mais, cependant, à des qualités moindres.

Tableau n° 05 : Liste des concurrents directs et indirects de M.S.M. Madagascar

TYPES DE CONCURRENTS	NOMS DES CONCURRENTS
Concurrents directs	<ul style="list-style-type: none"> - GRAPHOPRINT - NEWPRINT - BLUEPRINT - NIAG - SEDICO - SME - MEGAPRINT - MADPRINT
Concurrents indirects (les imprimeurs en numériques et en grand format)	<ul style="list-style-type: none"> - INJET - DIGIPRINT - I-MADA - NT-REPRO - MYE

Source : Recherche personnelle

Nous allons établir dans le tableau ci-après l'analyse concurrentielle des concurrents (directs et indirects) en définissant leurs points forts et leurs faiblesses.

Tableau n° 06 : Analyse concurrentielle

Variables du marketing opérationnel	POINTS FORTS	POINTS FAIBLES
Produit	- Potentiel matériel assez élevé	-Maîtrise peu la technique du VERNIS UV -Gamme de produits moins

		importante
Prix	-Plusieurs concurrents arrivent à élaborer une offre de prix en moins de 12 heures; -Compétitifs au niveau du prix	-Faible rapport qualité/prix
Promotion-Communication	-Bonne notoriété	-Faible actions commerciales ; -Personnel peu appliqué à l'activité de l'entreprise
Place-Distribution	-Localisation de la plupart des concurrents en plein centre ville	

Source : Recherche personnelle

Les opportunités (**O**) au niveau de la concurrence et qui sont source d'avantages concurrentielles sont :

- ☞ M.S.M. Madagascar occupe la position de « leader » sur la fabrication et l'impression d'emballages ;
- ☞ La maîtrise de la technique d'impression sur du VERNIS UV ;
- ☞ La société renforce sa stratégie de recherche-développement afin de mettre sur le marché de nouveaux produits.

En ce qui concerne les menaces (**M**), il y a :

- ☞ Menace concurrentielle au niveau de la montée des imprimeurs en numériques ;
- ☞ La plupart des concurrents ont leur usine de fabrication ainsi que leur siège social en plein centre ville.

Section 2 : L'environnement non marchand

43

L'environnement non marchand est constitué de toutes les structures sociales et institutionnelles qui ont une incidence directe ou indirecte sur le fonctionnement de l'entreprise. Toute entreprise a un environnement non marchand spécifique dont elle doit identifier les domaines principaux.

2.1.L'environnement politique

L'environnement politique affecte de plus en plus les décisions commerciales ; l'Etat joue un rôle important dans le développement de l'entreprise à chaque prise de décision ou changement de loi concernant le monde du commerce ou la vie des entreprises. Le système politique et son arsenal législatif, réglementaire et administratif définit le cadre dans lequel les entreprises et les individus mettent en œuvre leurs activités.

L'environnement politique de Madagascar a connu un grand changement surtout après la mise en place du MAP ou Madagascar Action Plan, un plan de cinq ans, qui reflète les huit engagements qui permettra de faire sortir le pays de la pauvreté actuelle et de lancer un saut qualitatif dans le moyen terme.

2.2.L'environnement économique

Un marché ne se définit pas uniquement par sa population, mais également par son *pouvoir d'achat*. Madagascar est classé parmi les pays les moins avancés à faible revenu et à déficit vivrier, environ 75% des malgaches tirent leurs moyens d'existence de l'agriculture. Mais même si le secteur de l'agriculture se remet en marche depuis la crise de 2002, la majeure partie de la population malgache ne bénéficie pas encore d'une croissance économique étant donné qu'actuellement, les ruraux représentent à peu près 80% des pauvres. Le faible pouvoir d'achat de la population a des impacts sur le prix des produits de la société.

Il y a aussi le problème de la dépréciation de la monnaie malgache, l'inflation de l'Ariary est due essentiellement au phénomène de la détaxation. Celle-ci avait pour but de permettre l'essor économique du pays mais elle n'a fait que l'aggraver. La détaxation a eu pour conséquence un renchérissement du prix des importations et une diminution du prix des exportations. La politique monétaire pour laquelle a opté le pays pour faire face à ce problème est orientée vers la maîtrise de l'inflation tout en assurant un environnement propice à la promotion des entreprises.

M.S.M. Madagascar est donc confronté à un double phénomène économique : le faible pouvoir d'achat de la population malgache d'un côté qui engendre un problème au niveau de ses prix et d'un autre côté, l'inflation de l'Ariary. L'adhésion officielle de

Madagascar à la SADC peut aussi amener au pays des modifications économiques, mais aussi politiques et sociales importantes. En tout cas, c'est ce que nous espérons. Pour l'entreprise, l'augmentation du niveau d'échange commerciale dans la SADC pourra augmenter son volume de vente.

2.3.L'environnement écologique

La mission principale assignée au secteur de l'environnement et des eaux et forêts est de gérer l'environnement unique de Madagascar et ainsi pouvoir le sauvegarder pour les générations futures. Ces dernières années, nous avons commencé à s'inquiéter de l'impact de l'activité industrielle sur le cadre naturel. Pour cela, M.S.M. Madagascar, étant membre de l'UNPRIM, participe à des activités de reboisement organisées par l'association.

Nous savons aussi que le secteur de l'imprimerie à Madagascar se met aux normes environnementales suivant la procédure prévue par le décret MECIE (Mise en compatibilité de l'investissement avec l'environnement). Seize imprimeries membres de l'UNPRIM, dont M.S.M. Madagascar, se sont portées volontaires pour avoir leur certificat de mise en conformité. Pour ce faire, une formation intitulée « gestion environnementale en entreprise » a été dispensée aux responsables fin juin 2006, avant un audit environnemental à l'issue duquel les mesures correctives des effets polluants seront proposées et discutées.

Toujours dans ce souci de préserver notre environnement, nous pouvons dire que M.S.M. Madagascar, au cours de ses activités, achète directement ses matières premières (notamment les papiers et les cartons) auprès de ses fournisseurs. Donc, notre question s'adressera à ces derniers : participent-ils eux aussi à des activités de reboisement pour ne pas détruire la forêt malgache ? Cependant, les majeures parties des fournisseurs de papiers locaux s'approvisionnent à l'étranger.

45

2.4.L'environnement technologique

La force motrice de la destinée de l'homme est la technologie. L'entreprise doit donc s'attacher à identifier ce qui est nouveau dans son environnement et qui est à la fois une menace et une source de développement. Il semble ne plus y avoir de limite à la recherche de nouveaux produits ou services.

La maîtrise de la technologie du Vernissage UV confère à M.S.M. Madagascar un avantage concurrentiel parce qu'elle confère à ses produits une qualité meilleure et irréfutable. Comme nous avons vu auparavant (cf. Partie I, chapitre II, section 3), l'entreprise utilise le logiciel INTRAPRINT pour lui faciliter le déroulement de ses activités au niveau de chaque Direction. C'est une base de données permettant à l'entreprise de mieux suivre les évolutions de ses clients tout d'abord, et ensuite de mieux organiser le déroulement de son processus de production.

Chapitre II : Analyse diagnostique de l'environnement interne

Ce chapitre sera consacré à l'évaluation des ressources propres à l'entreprise pour dégager les forces et faiblesses associées à chaque élément de l'environnement.

Section 1 : Les ressources matérielles

Notre analyse sera spécialement menée au niveau des matériels et équipements productifs et des équipements roulants de M.S.M. Madagascar.

1.1. Diagnostic des équipements productifs

46

L'entreprise dispose de plusieurs machines industrielles performantes pour la réalisation de ses travaux. Mais avant de développer ce diagnostic des moyens matériels, nous avons jugé nécessaire de parler des termes techniques sur les différents types de formats en imprimerie industrielle.

- ⇒ *Le format de machine* : c'est le format connu comme le format maximum du papier sur une machine en particulier. Il existe un format minimum pour chaque type de machine car nous devons tenir en compte de « la prise de pince ».
- ⇒ *Le format d'impression* : c'est la surface totale imprimable sur le format de papier maximal.

M.S.M. Madagascar dispose les types de machines d'impressions industrielles suivants :

- Deux machines pour les travaux d'impression en quatre couleurs (quadrichromie) dont une pouvant imprimer en grand format (format d'impression = 70 x 102 cm).
- Deux machines pour les impressions en une couleur pour les travaux de ville, par exemple les papiers en-tête, les cartes de visites, ...
- Et aussi d'une machine d'impression en deux couleurs.

En ce qui concerne les autres machines qui interviennent dans le processus de production, l'entreprise dispose :

- De trois machines de découpe industrielles (sous forme de platine ou en cylindre)
- D'une plieuse industrielle (pour les brochures, les dépliants, ...)
- D'une pelliculeuse semi-automatique commerciale
- D'une vernisseuse
- De deux massicots industriels
- D'une piqueuse et d'une couseuse automatique (pour la fabrication des livres)

1.2. Diagnostic des équipements roulants

47

Notons que ce n'est non seulement en termes de matériels productifs que seront reflétées l'image et la performance d'une entreprise mais également à partir de ses matériels roulants. L'entreprise dispose de *trois Renault Express et d'une fourgonnette* :

- les différentes courses au sein de l'entreprise, mais surtout, celles des commerciales pour leurs actions commerciales sont assurées par les trois voitures légères,
- la fourgonnette est chargée d'effectuer les livraisons des marchandises aux clients.

A partir du diagnostic des ressources internes de l'entreprise, nous pouvons dégager diverses forces (**F**) qui sont :

- ☞ La possession d'outils et machines de production performants.
- ☞ La possibilité de rouler des impressions en quadrichromie sur la machine en une couleur ou deux couleurs pour des commandes urgentes au cas où les deux machines d'impression « quatre couleurs » sont déjà utilisées.

Sans négliger les faiblesses (**f**) à améliorer :

- ☞ Sous-traitance de la confection de certaines formes de découpe pouvant entraîner une cotation plus élevée.
- ☞ Problèmes sur les équipements roulants : manque ou absence de voitures entraînant une limitation des actions sur le terrain de la force de vente de l'entreprise.

Section 2 : Les ressources financières

M.S.M. Madagascar possède un budget défini par la Direction Générale dans la politique générale de l'entreprise qui est composée du budget sectoriel comprenant :

- ✓ Les charges fixes et variables dont les charges du personnel, les charges diverses de fonctionnement, ... ;
- ✓ Les ventes par segments d'activités : emballages et les produits commerciaux.

Il est à préciser que le Chiffre d'Affaires de l'entreprise est confidentiel, mais nous pouvons juste dire que les produits « emballages et packaging » constituent à peu près 60% de son chiffre d'affaires et le reste est obtenu à partir des produits commerciaux.

La bonne relation et coopération de l'entreprise avec ses partenaires financiers lui est avantageux (**F**) tout au long de ses activités : le stockage de ses moyens financiers, la

domiciliation de son recouvrement, sa crédibilité envers ses clients, ses fournisseurs et ses partenaires, ses besoins en financement (prêts, découverts bancaire), le rapatriement de ses devises en terme d'importation ; il y aussi la bonne maîtrise des coûts, la rentabilité financière et un équilibre financier stable. Cependant, nous distinguons aussi divers faiblesses (**f**) à savoir une faible capacité d'autofinancement, des difficultés de trésorerie immédiate malgré une bonne situation générale.

Section 3 : Les ressources humaines

3.1. Les conditions de travail dans la société

Employant 143 personnes en totalité (permanents et temporaires), il est nécessaire de fixer des règles pour atteindre les objectifs et permettre le développement de la société. Tout d'abord, le personnel effectue 40 heures de travail par semaine, il dispose donc de 45 minutes de pause déjeuner à midi, c'est-à-dire que l'horaire de travail est de 8 heures à 12 heures le matin, et de 12h45mn à 16h45mn l'après midi. Ensuite, il doit aussi effectuer un jeton de présence à chaque entrée et sortie de l'horaire de travail pour vérifier la présence et l'assiduité de chaque membre du personnel. Et finalement, une culture propre à l'entreprise fût instaurée afin de promouvoir la convivialité et la cohésion au niveau du groupe, cette culture consiste à une uniformisation de couleurs au niveau vestimentaire pour le personnel de l'usine.

3.2. La rémunération

Les employés perçoivent leur salaire toutes les fins du mois. Par contre, ils peuvent demander une avance sur salaire à condition que cela ne dépasse pas la moitié du salaire total. Concernant le salaire proprement dit, des déductions y sont imputées à savoir : le CNaPS, l'OSTIE, et la participation pour ceux qui veulent adhérer à la cantine.

49

Les forces (**F**) au niveau des ressources humaines sont :

- ☞ Sa force de vente (les commerciales) toute jeune et soucieuse de l'avenir de la société
- ☞ Le savoir-faire du personnel

- ☞ La motivation du personnel
- ☞ Une ambiance de travail saine et dynamique

Quant aux faiblesses (**f**) :

- ☞ Une mauvaise communication interpersonnelle

Section 4 : Analyse du marketing opérationnel et des actions commerciales de M.S.M. Madagascar

Cette section sera seulement réservée pour une approche succincte du marketing opérationnel de la société et ses actions commerciales, mais l'analyse détaillée et approfondie sera développée dans le chapitre suivant. Ainsi donc, nous énoncerons les forces et les faiblesses sur le plan opérationnel et d'actions menées.

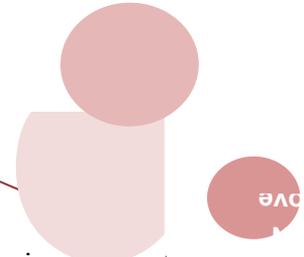
Les forces (**F**) se compose de :

- La qualité des produits est soignée.
- Les efforts de vente sont diversifiés : la société ne néglige pas les produits à faibles rentabilités.
- La stratégie de distribution directe offre à l'entreprise une connaissance directe des besoins de la clientèle.

Les faiblesses (**f**) sont :

- Délai d'élaboration d'une cotation trop long par rapport à ceux des concurrents
- Toute la force de vente de la société est concentrée sur le marché de la capitale
- Faible participation de l'entreprise à des événements tels que les salons et les foires elle n'y participe que quand seulement une opportunité sérieuse se présente.

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »
Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging



Nous allons récapituler ces analyses faites au niveau de l’environnement de l’entreprise à l’aide de la matrice SWOT ci-après :

Tableau n° 07 : La matrice SWOT

STRENGTH (Les Forces) [F]	WEAKNESS (Les Faiblesses) [f]
<ul style="list-style-type: none"> ☺ Image de professionnalisme de la société. ☺ Image de marque : « meilleur rapport qualité/prix » des produits. ☺ Qualité supérieure et meilleure des produits. ☺ Le savoir-faire de l’ensemble du personnel. ☺ Compétence technique des forces de ventes. ☺ Ambiance de travail conviviale et dynamique. ☺ Moyens de productions performants. ☺ Un large local 	<ul style="list-style-type: none"> ☹ Mauvaise communication interpersonnelle. ☹ Mauvaise organisation au niveau de la logistique : absence ou manque de voiture. ☹ Sous-traitance de la confection de certaines formes de découpe pouvant entrainer une cotation plus élevée. ☹ Elaboration d’une cotation : délai de 48 heures non respecté et c’est même un peu long par rapport à celui des concurrents
OPPORTUNITIES (Les Opportunités) [O]	THREATNESS (Les Menaces) [M]
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Position de « leader » sur le marché des emballages de conditionnement des crevettes. ☞ Fidélité de certains clients à notre enseigne. ☞ Maîtrise de la technique du VERNIS. ☞ Large choix de fournisseurs (locaux ou étrangers) ☞ Adhésion officielle de Madagascar à la SADC ouvrant de nouveaux horizons pour M.S.M. Madagascar. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Prix des produits trop élevés par rapport à ceux du marché. ☞ Siège social un peu éloigné du centre ville par rapport aux concurrents. ☞ Les clients sont sensibles aux prix des produits ☞ Manque de moyens de communication-promotion ☞ Le faible pouvoir d’achat des malgaches.

Source : Recherche personnelle

Chapitre III : Le marketing opérationnel et les actions commerciales

Section 1 : Cadrage théorique



Avant de parler du marketing opérationnel, il nous est nécessaire de voir les notions et principes de base du marketing.

1.1. Le « marketing » : concept de base

1.1.1. Définition et caractéristiques

Nombreuses sont les définitions données au mot marketing mais celle que nous allons retenir est la suivante :

« Le marketing est à la fois un état d'esprit (ou une attitude marketing) et l'ensemble des techniques, des méthodes et des moyens dont disposent une entreprise pour conquérir des marchés, voire de les créer, de les développer et de les conserver ».

Source : Cours de Marketing IV

Le marketing s'efforce de faire converger les efforts de l'entreprise pour satisfaire le client tout en optimisant l'efficacité interne de l'entreprise, le client est donc le centre de l'activité. Dans ce cas, avoir l'état d'esprit ou l'attitude marketing est fondamental parce qu'il consiste à **se mettre du point de vue de la clientèle** et à analyser constamment les besoins et les désirs de cette dernière de façon à s'y adapter plus efficacement que la concurrence.

1.1.2. L'objectif du marketing

L'optique marketing s'appuie sur les quatre idées suivantes :

- *UN CHOIX DE MARCHE* : Aucune entreprise ne peut intervenir sur tous les marchés ni chercher à satisfaire tout le monde. Ceci implique un effort de ciblage, de nature à orienter l'ensemble des activités de la société.
- *UNE ORIENTATION CENTREE SUR LE CLIENT* : Examiner son point de vue, ses priorités et ses besoins :

- besoins exprimés : ce qu'il dit
- besoins réels : ce qu'il veut dire
- besoins latents : ce à quoi il ne pense même pas

- besoins imaginaires : ce dont il rêverait
- besoins profonds : ce qui secrètement le motive
- *UN MARKETING COORDONNE* : L'esprit marketing doit se diffuser à l'ensemble du personnel de l'entreprise, du niveau le plus bas au directeur général.
- *LA RENTABILITE* : Le profit doit être la résultante de la satisfaction du client

Réduit à l'essentiel, nous pouvons ainsi dire que l'objectif du marketing est d'attirer et de fidéliser des clients rentables.

1.1.3. La démarche marketing

La démarche marketing se caractérise par le souci constant de connaître le marché pour mieux s'y adapter et pour agir sur lui plus efficacement. Cette démarche comporte trois caractéristiques majeures à savoir :

- Un effort de rationalité ;
- Une prise en compte dialectique des objectifs de l'entreprise et des caractéristiques du marché ;
- Une hiérarchisation des diverses décisions marketing.

Dans toute entreprise, la démarche marketing se concrétise à deux niveaux :

- *un niveau stratégique* dans le cadre d'une réflexion à long terme, le marketing stratégique a pour mission d'orienter l'entreprise vers les activités qui compte tenu de ses capacités, lui offrent les meilleures perspectives de rentabilité ;
- *un niveau opérationnel* dans une perspective à court terme, le plan de marketing mix combine les moyens d'action commerciale susceptible d'assurer la réussite de la stratégie adoptée.

1.2. Marketing stratégique – Marketing opérationnel – Actions commerciales

53

Par définition, le **marketing stratégique** est la démarche d'analyse et de réflexion pour réaliser l'adéquation « offre-demande » qui s'inscrit dans la [stratégie de l'entreprise](#). Il

conduit à l'évaluation permanente des domaines d'activité stratégique au regard de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise, de manière à permettre une réaction immédiate, voire une anticipation, aux opportunités du marché. Le marketing stratégique compte ainsi trois phases : *une phase de connaissance, une phase de réflexion et finalement une phase de décision.*

La prise en compte de la demande potentielle et des avantages concurrentiels de l'entreprise aboutit aux choix des segments stratégiques puis des marchés cibles sur lesquels l'entreprise peut intervenir avec un minimum de risque.

Le marketing opérationnel est, quant à lui, la concrétisation sur le terrain des décisions d'orientation prises au niveau du marketing stratégique. C'est une politique à court terme, qui doit être constamment adaptée aux variations de la situation du marché. Le champ d'action du marketing opérationnel commence donc là où celui du [marketing stratégique](#) s'arrête. Contrairement au marketing stratégique, le marketing opérationnel compte seulement deux phases : *une phase d'action et une phase de contrôle.*

Le marketing opérationnel a pour **rôle** d'identifier les adaptations et les rectifications à mettre en œuvre pour « *optimiser [la vie d'un produit](#)* » une fois que la stratégie marketing a été adoptée et que le produit a été lancé sur le marché.

Le marketing opérationnel vise deux **objectifs** :

- Conquérir de nouveaux clients ;
- Fidéliser les clients acquis.

Une action commerciale est donc un moyen d'action et de techniques dont dispose l'entreprise pour réagir face aux divers changements et évolutions de son marché. Elle est différente selon les variables du marketing opérationnel.

C'est la Direction Marketing qui se charge de la mise en place du marketing stratégique, tandis que la Direction Commerciale fixe les actions à entreprendre au niveau opérationnel. Pour M.S.M. Madagascar, l'élaboration de la stratégie marketing relève de la fonction assignée au Directeur Général en collaboration avec la Directrice Commerciale vu que la société ne dispose pas de Direction Marketing.

Etant donné que notre stage s'est déroulé au sein de la Direction Commerciale, qui, comme nous l'avons vu précédemment, se charge d'assurer le marketing opérationnel de la société, nous allons axer notre étude sur ce domaine ce qui nous amène à entamer la section suivante concernant le marketing opérationnel pour pouvoir dégager par la suite, dans une autre section les moyens d'actions commerciales correspondants.

Section 2 : Le marketing opérationnel de M.S.M. Madagascar

Une fois les objectifs définis après les études stratégiques, M.S.M. Madagascar a choisi comme stratégie marketing « **la stratégie de spécialisation** » (jusqu'en 2005) et aussi « **la stratégie de diversification** » (à partir de l'année 2005). Ce que nous allons présenter à travers cette section est la mise en œuvre opérationnelle sur le marché de ces stratégies au travers de quatre éléments, que nous appelons le mix marketing ou les quatre P du marketing opérationnel : *nous devons donc gérer le [marketing mix](#) une fois qu'un produit est lancé sur son marché.*

Cependant, même si la formulation des stratégies relève du marketing stratégique, il faut souligner qu'au niveau du marketing opérationnel, nous distinguons aussi des stratégies que nous appelons **les stratégies commerciales** nécessaires pour aider l'entreprise à la mise en œuvre au niveau opérationnel.

Les quatre stratégies commerciales fondamentales en termes de marketing opérationnel sont :

- **La stratégie de diversification**, que l'entreprise a déjà adoptée depuis l'année 2005 et où elle a développé de nouveaux produits sur de nouveaux marchés
- **La stratégie de pénétration du marché** où l'entreprise développe ses produits actuels sur les marchés actuels ;
- **La stratégie de développement du marché** : l'entreprise (en général « leader » ou en position de « challenger » du leader) développe les produits actuels sur des nouveaux marchés, c'est-à-dire qu'elle va créer de nouveaux marchés ;

- **La stratégie de développement du produit**, qui consiste à développer des produits améliorés ou nouveaux sur les marchés actuels ;

Tableau n° 08 : Les stratégies commerciales

	MARCHES ACTUELS	MARCHES NOUVEAUX
PRODUITS ACTUELS	<i>Stratégie de pénétration du marché</i>	<i>Stratégie de développement du marché</i>
PRODUITS NOUVEAUX ou AMELIORES	<i>Stratégie de développement des produits</i>	<i>Stratégie de diversification</i>

Source : « Les dix clefs de l'efficacité du commercial », Les Editions d'Organisations, p. 60

2.1. La mise en œuvre opérationnelle sur le Produit (product mix)

On appelle produit, tout ce qui peut être offert par une entreprise sur le marché de façon à y être remarqué, acquis ou consommé en vue de satisfaire un ou plusieurs besoins à un moment donné. Le produit peut être tangible ou intangible (comme les services) et il peut aussi être destiné soit au grand public soit aux entreprises.

La classification des produits nous offre la possibilité de mieux orienter les actions commerciales. M.S.M. Madagascar classe ses produits en deux secteurs bien distincts :

- *les emballages et packaging ;*
- *les produits commerciaux.*

La politique commerciale fixée au niveau des produits de la société est de toujours offrir à sa clientèle une entière satisfaction, cette politique nous amène à définir la stratégie commerciale suivante : offrir aux clients « **un bon produit** » c'est-à-dire un produit qui répond de manière satisfaisante et si possible mieux que la concurrence aux besoins des clients, à leurs attentes et à leurs goûts ; ce qui signifie que pour que ses produits puissent se vendre, la société veille toujours à l'équilibre entre les facteurs caractéristiques d'« *un bon produit* » c'est-à-dire :

- ☞ un produit d'une **qualité** meilleure et irréprochable selon les désirs et les attentes de la clientèle, permettant la différenciation d'un produit par rapport aux autres produits similaires ;

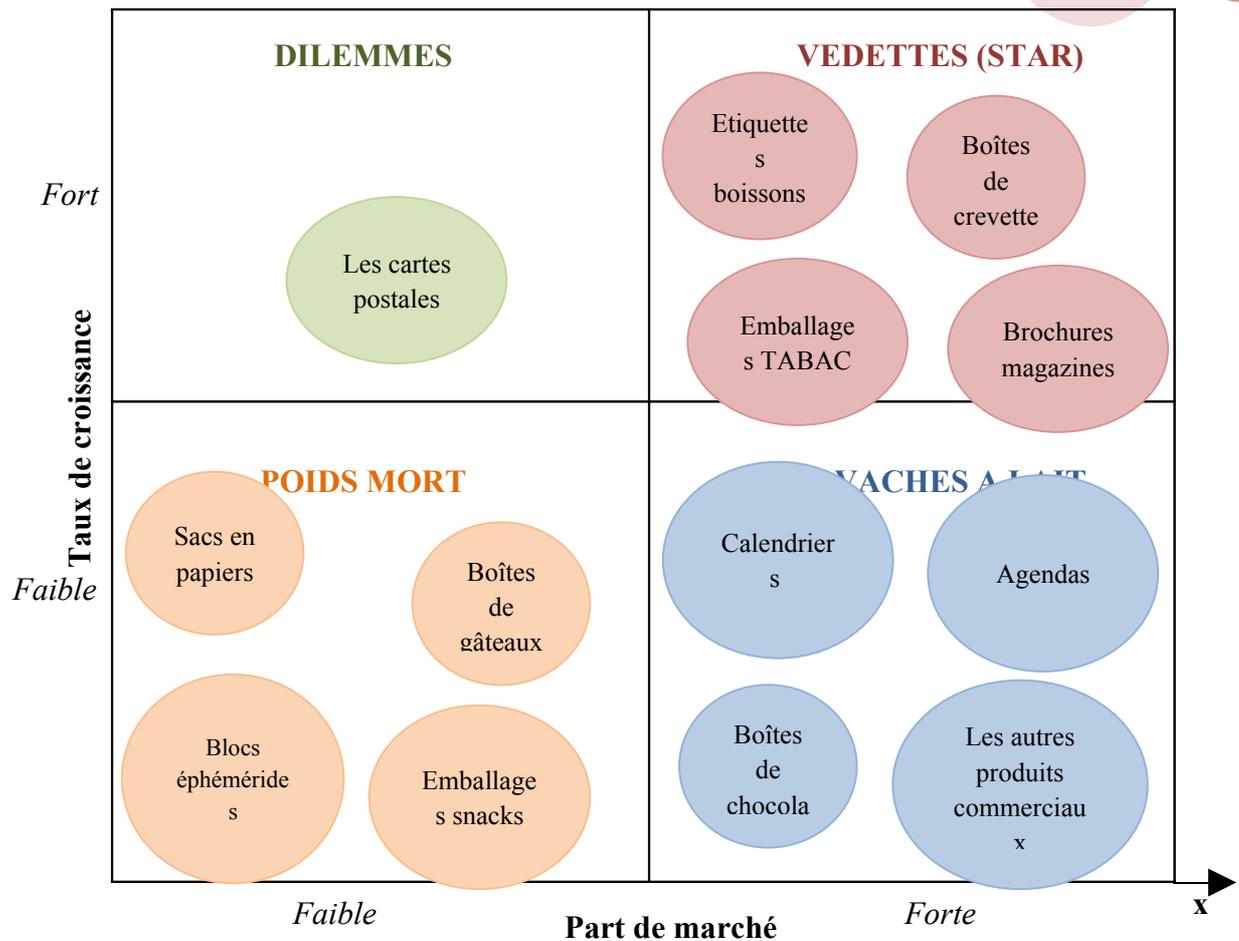
- ☞ un produit ayant ses **propres caractéristiques** facilitant l'adaptation aux conditions d'utilisation. L'**avantage produit** ou « **plus produit** » est une caractéristique fonctionnelle distinctive du produit par rapport à ses concurrents. Posséder un avantage produit peut être un atout considérable mais à certaines conditions : il faut tout d'abord que l'avantage considéré réponde à une attente importante de la clientèle, ensuite, il faut qu'il soit perceptible par les clients faute de quoi il risque de ne pas y croire ; il ne faut pas aussi qu'il entraîne une différence de prix rédhibitoire par rapport aux produits concurrents ; et finalement, il faut qu'il soit durable (qu'il ne soit pas trop copiable facilement par les concurrents) ;
- ☞ la **garantie** du produit : pour la sûreté d'emploi.

Ainsi défini, la qualité du produit est indépendante de la présence ou non d'un avantage produit : un produit peut être de bonne qualité même s'il ne dispose pas d'un avantage et inversement.

Dans un environnement économique difficile, la qualité du produit est une source d'avantage concurrentiel déterminante. Du point de vue commercial, un produit qui ne trouve pas son marché est un produit sans existence. C'est avec les yeux de la clientèle qu'un produit se situe, cependant, les points de vue sur une gamme de produits sont multiples. Nous connaissons la matrice dite Boston Consulting Group (ou BCG) qui permet de positionner les différents produits de l'entreprise dans un tableau subdivisé en quatre parties représentant le taux de croissance du marché (en ordonnées) par rapport à la part de marché relative (en abscisse).

Figure n° 07 : La matrice BCG

y ▲



Source : Recherche personnelle

Les produits dilemmes :

Ce sont des produits en phase de lancement et leur avenir est encore incertain : soit leur cycle de vie arrive dans la phase de vedette ou directement dans la phase point mort en cas de mauvais lancement.

Les produits vaches à lait:

Ce sont des produits en phase de croissance dans leur cycle de vie ; ces produits ont besoin d’être suivi de près car ils donnent à l’entreprise une part de marché importante mais leur taux de croissance est relativement stagnant.

Les produits vedettes ou stars :

Il s’agit des produits en phase de maturité dans leur cycle de vie. Ce sont des produits à la fois prometteurs et rentables Une attention de l’entreprise est nécessaire sur le

développement de ces produits du côté de l'évolution du marché et celle de la concurrence car ces produits offrent à l'entreprise un profit immédiat.

Les produits poids morts :

Ce sont des produits en phase de déclin dans leur cycle de vie. Ces produits sont bons pour l'abandon. Si la société ne souhaite pas abandonner ses produits ; une relance est donc nécessaire.

La marque est un nom, un terme, un signe, un dessin, un logo ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou les services d'une entreprise et à les différencier de la concurrence. La marque permet non seulement de communiquer l'image de l'entreprise à sa clientèle cible mais aussi de différencier ses produits de la concurrence. Pour M.S.M. Madagascar, elle est facile à prononcer, à reconnaître et aussi à retenir.

Figure n° 08 : La marque M.S.M. Madagascar



Source : Direction Commerciale

Pour *les produits de fin d'année*, la stratégie commerciale adoptée par M.S.M. Madagascar est la **stratégie de pénétration rapide** : nous lançons les produits à bas prix avec une forte pénétration et avec beaucoup de promotion qui lui permet d'avoir *un taux de pénétration*³ élevé et une part de marché beaucoup plus importante. En effet, pour ces produits, la concurrence est rude et le marché est très vaste, ainsi, l'action commerciale doit être de taille pour faire face à cette situation : la stratégie employée suppose une bonne capacité des forces de vente de M.S.M. Madagascar.

2.2. La mise en œuvre opérationnelle sur le Prix (price mix)

Le prix est la valeur d'un produit ou d'un service quantifié en terme monétaire. C'est la seule variable du mix marketing qui n'engendre pas de coût et qui procure en fait

³ Un taux de pénétration est le pourcentage d'acheteurs qui achète un produit au cours d'une période donnée

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »

Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

des recettes. La décision de prix devra donc reposer sur le trinôme : *coût/demande/concurrence* et s'adapter à celui-ci tout au long de la vie du produit. Cependant, comme dans toutes les autres entreprises, la base du calcul du prix est le coût de revient :

Les prix de vente de la société sont tous hors taxe, donc il faut encore ajouter au PV 20% pour la valeur de la taxe. Il est à noter que la société n'a pas de grille de tarification unique, en effet, elle établit son prix de vente en fonction des variables suivantes :

- ✓ la quantité commandée
- ✓ le support : le type de papier avec son grammage
- ✓ les couleurs au niveau de l'impression
- ✓ le format
- ✓ le nombre de pages (pour les brochures)

Ainsi, il peut y avoir, au minimum, deux cotations différentes pour un même produit.

Exemple : pour « un flyers », nous allons dresser un tableau montrant la différence de prix au niveau de ce produit selon les options demandées par les clients.

Tableau n° 09 : Variation de prix d'un flyers

	DESIGNATION	PRIX de VENTE HT
Option 1	Support : PCB 115 grs Impression : Quadrichromie recto-verso Format : 9,5 x 20,2 cm Quantité : 200 exemplaires	Ar 1910.55
Option 2	Support : Offset 90 grs Impression : Quadrichromie recto-verso Format : 9,5 x 20,2 cm Quantité : 200 exemplaires	Ar 1345.10

Source : M.S.M. Madagascar

Les prix peuvent aussi varier selon la quantité commandée. La société suggère toujours aux clients de faire une commande avec le plus de quantités possibles car plus la quantité est supérieure, plus le prix diminue.

La majorité des entreprises orientent leurs efforts à maximiser leur profit et leur part de marché. La maximisation du profit repose sur la fixation de la marge unitaire à prendre qui est fonction de la qualité et de la quantité vendues : *une bonne qualité permet d'appliquer un prix élevé*. La maximisation de la part de marché consiste à avoir une zone de commercialisation vaste, cela ne peut se réaliser que par la pratique d'un *prix de pénétration*⁴.

Le prix doit exprimer le positionnement concurrentiel du produit : « *à qualité semblable – prix semblable* ».

2.3.La mise en œuvre opérationnelle sur la distribution (place mix)

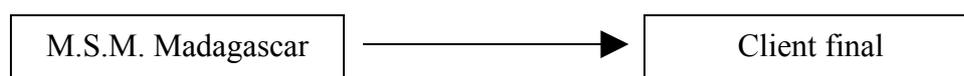
La distribution peut se définir comme l'ensemble des activités qui s'exercent depuis le moment où le produit, sous sa forme d'utilisation (c'est-à-dire un produit fini commercialisable), entre dans le magasin commercial du producteur jusqu'au moment où le client en prend possession.

Nous avons observé que le rôle de la distribution consiste à rapprocher et à ajuster offre et demande, dans des conditions où chacun des partenaires trouve son compte. Elle permet aux clients de se procurer aisément les produits dont ils ont besoin, avec un choix suffisant, tout en évitant de se déplacer trop loin.

Un canal de distribution est l'ensemble des intervenants qui prennent en charge les activités de distribution, c'est-à-dire les activités qui font passer un produit de son état de production à son état de consommation.

Pour M.S.M. Madagascar, étant donné que la majeure partie de sa production est livrée directement à ses clients, son canal de distribution est donc « *le canal ultracourt ou le canal direct* » : c'est-à-dire sans aucun intermédiaire.

Figure n° 09 : Canal de distribution de M.S.M. Madagascar



Source : Recherche personnelle

⁴ Un prix compétitif dont le but essentiel est de décourager les concurrents, d'entrer ou de maintenir la position sur le marché.

Le choix de ce canal de distribution résulte en fait d'une stratégie commerciale qui est : **la stratégie de distribution directe**. Cette stratégie procure à la société des avantages ainsi que des inconvénients à ne pas négliger. Du côté des avantages, le canal direct offre : une connaissance de fond des besoins de la clientèle cible, un lancement rapide de nouveaux produits ainsi qu'un gain partiel de la marge des intermédiaires éliminés (prix concurrentiel). Tandis que du côté des inconvénients, nous devons tenir en compte d'un niveau de stockage très important et d'une capacité financière importante.

2.4. La mise en œuvre opérationnelle sur la Communication (Promotion mix)

Cette dernière composante du mix marketing est la plus importante au niveau du marketing opérationnel du fait que c'est par elle que se transmet non seulement l'image de l'entreprise mais aussi l'image du produit destinée à la clientèle cible. Il ne pourra y avoir de vente sans moyen de communication.

Nous avons généralement l'habitude de confondre la communication et la promotion marketing, en effet, elles ont toutes les deux pour objectif d'influencer les comportements d'un public, mais **la communication** consiste par la transmission de messages au public en vue de modifier leur niveau d'information et/ou leur attitude (*exemple* : une campagne publicitaire), par contre, **la promotion**, elle génère un changement comportemental par le biais d'une facilitation ou d'une incitation matérielle directe (*exemple* : échantillon gratuit).

En termes de communication, nous pouvons distinguer deux types de stratégies commerciales :

- ✓ La stratégie « **PUSH** » : consiste à utiliser à fond la force de vente et le réseau de distribution pour promouvoir activement le produit jusqu'aux clients ;
- ✓ La stratégie « **PULL** » : invite à investir massivement en promotion-publicité de façon à développer chez dernier le client une préférence pour la marque.

Actuellement, l'entreprise opte pour la stratégie « PUSH » pour la mise en œuvre opérationnelle de ses produits sur le marché, notamment par les actions commerciales de sa force de vente. Ceci nous amène à entamer la section suivante pour développer les

différentes actions commerciales de M.S.M. Madagascar dans laquelle nous montrerons qui sont les cibles, par quels moyens et par quels supports ?

Section 3 : Les actions commerciales

Cette section est la plus importante parce que c'est ici que nous allons développer les moyens d'actions utilisés par M.S.M. Madagascar pour réaliser les stratégies commerciales formulées dans la section précédente. Du fait que le marketing opérationnel a pour objectif primordial d'acquérir de nouveaux clients et de fidéliser les acquis, nous allons centrer notre analyse sur les actions commerciales de communication et de gestion des relations clientèles.

3.1. Les actions commerciales sur la communication

Les premières sont celles qui ayant un contact personnel direct entre un représentant de l'entreprise et les clients à laquelle elle veut s'adresser, en vue de les acquérir ou de les fidéliser : ce sont les moyens d'actions de communication personnelle. Deuxièmement, contrairement à la communication personnelle, les communications impersonnelles consistent à transmettre les messages au moyen de support de communication, elles sont généralement connues sous le nom de publicité.

3.1.1. Les moyens d'actions de communication personnelle

La vente personnelle est le moyen de communication le plus efficace lors de l'entretien d'achat, surtout pour attirer l'attention du client sur les qualités des produits vendus et donc l'amener à acheter. Notre analyse sera portée sur deux axes opérationnels : *la force de vente de l'entreprise* d'une part, et *les relations publiques* d'autre part.

63

3.1.1.1. La force de vente de M.S.M. Madagascar

La force de vente est constituée par l'ensemble du personnel commercial chargé tout d'abord de jouer le rôle d'intermédiaire entre l'entreprise, ses produits et les clients, par la suite, il est chargé de la vente, du suivi clientèle et de la stimulation de la demande.

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »

Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

Les appellations sont variables, c'est ainsi que nous trouvons parfois les termes *d'équipe de vente* ou *de réseau de vente* ou tout simplement *vendeur*. Pour M.S.M. Madagascar, la force de vente se compose du coordinateur commercial et des deux commerciales, elle exerce ses activités à l'extérieur de l'entreprise : les commerciales ont pour tâche le contact avec la clientèle pour d'éventuel contrat tandis que le coordinateur commercial se charge de la livraison et de l'intervention auprès des clients pour les problèmes au niveau de leurs commandes.

La structure de la force de vente dépend en grande partie de la structure de la clientèle, des moyens dont dispose l'entreprise et de ses prévisions de vente. La diversification d'activités de l'entreprise entraîne une organisation de la force de vente par clients, ainsi, selon la classification de la clientèle définie auparavant, la force de vente de M.S.M. Madagascar chargée d'approcher et de contrôler les clients peut se composer :

- ☞ D'une commerciale chargée des entreprises industrielles comme SACIMEM, STAR, PARAKY SAMBATRA, ... des ONG, des zones franches et de clients divers
- ☞ D'une autre commerciale chargée des entreprises prestataires de services comme l'Assurance ARO, AIR MADAGASCAR, les différentes banques (BNI, BFV, ...), les agences de voyage, les agences de communication, d'entreprises particulières
- ☞ Les clients « Grand Compte », c'est-à-dire les gros clients sont directement gérés par la Directrice Commerciale

Il n'y aura pas de problème dans cette répartition dans le cas des clients habituels de l'entreprise où les commerciales ont chacune leur portefeuille clients à gérer (par exemple, le client va directement contacter la commerciale chargée de son dossier), mais dans le cas contraire, ce qui arrive rarement, où il s'agit d'un client prospect qui vient directement chez la société et que la commerciale chargée de ce client est sur le terrain : la mesure prise par la société dans cette situation est que la commerciale présente accueillera et déterminera les besoins du client prospect afin d'en établir la demande de cotation, elle pourra par la suite transmettre cette demande à celle qui en est chargée.

Dans notre cas, nous allons considérer **les actions commerciales de la force de vente** de l'entreprise qui agit sur le terrain (**les commerciales**). Pour les clients, la force de vente est le seul élément visible de l'entreprise. Parmi ses fonctions, elle assure le rôle de

transmission d'informations et ceci dans un double sens : d'une part, elle met le client au courant des modifications de produits, de l'évolution de l'activité de l'entreprise ; et d'autre part, elle recueille les désirs des clients, leurs réclamations et les achemine vers les services concernés.

Ces actions commerciales sont :

- **LA PROSPECTION (APPROCHE CLIENTELE)**

La prospection consiste à trouver de **nouveaux segments de clientèle**, de les approcher pour leur faire connaître le métier de l'entreprise, les produits ou les offres de services qu'elle peut faire, tout ceci en vue de les acquérir. La prospection doit être établit d'une façon très précise car il ne faut tout de même pas prospecter vers des entités non potentielles car ce serait une perte de temps : les commerciales doivent donc **identifier les prospects**, normalement, la cible au niveau de la prospection est toute personne qui est susceptible d'utiliser le produit et d'en être intéressée (la solvabilité du prospect), les commerciales disposent d'une base de données clientèles (liste d'entreprises potentielles) pour les aider à l'identification des prospects potentiels ; et une fois la cible définie, il faut leur **demandeur un rendez-vous** de préférence avec *le décideur* (la personne qui a le pouvoir de décision) ou sinon aller directement chez lui. Nous pouvons aussi entre autre, contacter *l'influenceur* ou encore *l'informateur*. La prospection est considérée comme l'action commerciale la plus importante mais aussi la plus ardue étant donné que les produits de l'entreprise sont très diversifiés et les clients à prospecter sont ainsi très nombreux, elle suppose une compétence en matière d'approche et de négociation de la force de vente, une bonne maîtrise des produits et des offres de l'entreprise (*exemple* : aider les prospects en proposant les produits répondant à leurs besoins car il se peut que ceux-ci ne connaissent rien en termes d'imprimerie, argumenter de façon précise, par l'aide des échantillons disponibles : toujours montrer *le plus de notre produit*).

65

Dans cette approche, les clients prospects convaincus que les produits pourraient leur être utiles demandent des offres de prix (généralement appelé par le terme de « *demande de cotation* » ou « *demande de devis* »), alors les commerciales se chargent d'apporter cette demande au service approprié (les deviseurs de l'entreprise). C'est par la suite qu'apparait la deuxième étape de l'action commerciale : le suivi et la gestion de la prospection.

- **LE SUIVI ET LA GESTION DE LA PROSPECTION**

Dans cette étape, l'action commerciale consiste à suivre la demande de cotation des clients (ici, il peut s'agir de clients prospects ou de clients habituels) : tout d'abord, il faut bien établir la demande de cotation afin de s'assurer que les informations seront bien comprises par les deviseurs, ensuite il faut s'assurer aussi que le délai d'élaboration du devis (qui est de 48 heures) soit respecté et dans le cas contraire, faire pression sur les deviseurs ; et finalement, le suivi concerne le contrôle de la cotation élaborée (après validation de celle-ci par la Directrice Commerciale, voir si le devis est conforme à la demande des clients) et de l'envoi aux clients (la plupart du temps par courrier électronique pour une rapidité, sinon le déposer directement chez le client).

La dernière action commerciale qui suivra, sans être la moins importante, consiste à **RELANCER** le client, pour aboutir à **LA CONCLUSION DE LA VENTE** car le client ne donnera pas tout de suite sa réponse au moment du dépôt de la cotation, cette action suppose donc de recontacter et de revoir le client dans le but de connaître son opinion sur notre offre et de savoir s'il va passer ou non la commande. La relance nécessite aussi une bonne compétence de négociation des commerciales car il faut savoir bien argumenter pour convaincre les clients de l'intérêt de notre offre. Cette étape constitue ce que nous appelons par la Gestion de la prospection. Elle se termine par la signature du Bon de Commande par le client : *la conclusion de la vente*. Dans le cas où le client n'est pas convaincu de l'intérêt du produit (la plupart du temps au niveau du prix) et ne passera pas commande, alors il faut lui laisser une carte de visite afin de maintenir la relation et qu'il puisse nous contacter pour ses futures demandes.

3.1.1.2. Les relations publiques

66

Ce sont des actions commerciales menées auprès de publics importants pour l'entreprise en vue d'établir, de maintenir ou d'améliorer leur confiance, de leur informer, de gagner leur sympathie ou finalement de leur inciter à diffuser à leur tour les informations qu'on leur a présenté. Les publics cibles de ces actions peuvent être : les partenaires financiers (*exemple* : les banques), les fournisseurs, les clients et les prospects, le grand public, les milieux enseignants et peut-être aussi les concurrents.

Les principales **formes d'actions commerciales en matière de relations publiques** pour M.S.M. Madagascar sont :

- Les visites d'entreprise et les visites d'usine
- Les évènements : les compétitions sportives, les séminaires, les conférences, ...
- La participation de l'entreprise aux activités du Rotary Club, du Lion's Club, ...
- L'adhésion à des groupements professionnels tels que : CCIFM, SIM, UNPRIM, ...

Les relations publiques visent généralement quatre objectifs : la notoriété, la crédibilité, la stimulation de la force de vente et enfin l'économie (au niveau des coûts).

3.1.2. Les moyens d'actions de communication impersonnelle

Ces actions commerciales ne seront pas menées de façon directe, c'est-à-dire que l'entreprise et sa clientèle cible ne seront pas en contact direct, elles sont généralement appelées par « publicité ». Nous distinguons : la publicité par mass-médias, le parrainage, le sponsoring, l'e-mailing et la publicité sur les lieux de vente. M.S.M. Madagascar ne pratique que l'e-mailing et rarement le parrainage et le sponsoring.

L'e-mailing est l'envoi, en grand nombre, de courrier électronique à un plus ou moins grand nombre de cibles déterminées. L'identification des cibles est faite à partir de la base de données clientèles dans le logiciel INTRAPRINT. Les champs d'actions de l'e-mailing sont diverses :

- La prospection de nouveaux clients
- La fidélisation des clients existants
- Informations diverses

M.S.M. Madagascar utilise aussi ce canal de communication spécialement pour la campagne de ses produits de fin d'année car elle lui permet de limiter ses coûts et une rapidité au niveau de la communication.

67

Les règles essentielles de l'e-mailing sont : la simplicité (un seul message par e-mail) – la lisibilité (un texte court percutant) – la visibilité (typographie adéquate, logo et signature) – l'interactivité (permettre la réponse, la commande, la question)

3.2. La Gestion de la Relation Clientèle (GRC)

Aujourd'hui, nous constatons que le coût d'acquisition de nouveaux clients est élevé. De nombreux marchés sont déjà saturés par une offre surabondante et il y a beaucoup de difficultés à trouver de nouveaux clients solvables. Aussi, sans négliger les prospects, l'entreprise se retourne vers ses clients acquis et réfléchit sur l'intérêt de conserver et de développer son chiffre d'affaires auprès de cette clientèle déjà acquise. **La fidélisation**, une action commerciale au niveau opérationnel, conçue et mise en place dans le but de permettre aux clients de devenir puis rester fidèle au produit, au service, à la marque, elle doit permettre un meilleur contrôle de l'activité et, à terme, une plus grande rentabilité. L'entreprise doit donc surveiller de très près la défection de sa clientèle et en réduire le plus possible l'amplitude, elle doit définir et mesurer le taux de rétention (par exemple : le taux de réabonnement pour un magazine).

Les moyens d'actions de fidélisation sont nombreux, mais tous n'ont pas le même impact. L'entreprise part du système d'identification du client pouvant bénéficier de cette action : *les clients privilégiés de l'entreprise*, en consultant la base de données clients dans le logiciel INTRAPRINT, et ainsi arbitrer, en fonction de ses objectifs, de la nature du marché et des clients (nombre de commande déjà passé, mode de règlement), entre différentes options :

- *des avantages immédiats souvent axés sur la valeur et le prix (cadeaux offerts à l'achat, coupons de réduction ...)*
- *des privilèges, offrant des bénéfices immatériels aux clients (systèmes de priorité, assistance ...)*
- *des récompenses différées dans le temps, pour une relation durable avec les clients les plus rentables et susceptibles de prolonger leur relation avec l'entreprise.*

68

La conservation de la clientèle résulte de sa satisfaction à l'égard du produit, alors elle reste fidèle pendant longtemps, elle est moins sensible à la concurrence et aux prix, et elle recommande les produits à son entourage. Pour parvenir à accroître la satisfaction de la clientèle, l'entreprise met en action la Gestion de la Relation Clientèle (GRC) ou Customer Relationship Management (CRM) qui correspond à la mise en œuvre d'un *marketing relationnel* : vendre et négocier font partie de la relation commerciale qu'adopte

M.S.M. Madagascar, toute société a un certain nombre de clients privilégiés qui, collectivement, représentent une partie importante de son chiffre d'affaires, entretenir de bonnes relations avec ses clients est donc crucial et va bien au-delà de la vente.

Des visites fréquentes, des suggestions, des échanges d'information traduiront un souci permanent de l'entreprise de bien connaître les besoins, les problèmes de sa clientèle pour toujours mieux s'y adapter. Il devient désormais nécessaire d'envisager la communication comme au service de la relation à long terme avec la clientèle. L'art de vendre consiste à négocier, c'est-à-dire à aboutir à un accord mutuellement satisfaisant avec les clients. **Le marketing relationnel** est donc plus tourné vers la satisfaction du client pour en tirer une meilleure relation avec eux : une relation continue et enrichie. Il consiste à situer les différents degrés de relations pour fidéliser une clientèle, il comporte cinq niveaux :

- *Le niveau de base* : l'entreprise vend son produit et ne recontacte plus le client, ce niveau concerne en général le pouvoir d'achat du client.
- *Le niveau réactif* : l'entreprise encourage le client à le recontacter pour tout problème éventuel.
- *Le niveau responsable* : l'entreprise téléphone au client quelque temps après l'achat pour vérifier si le produit le satisfait, et prend en cause toute suggestion d'amélioration ou tout mécontentement.
- *Le niveau proactif* : l'entreprise appelle le client de temps en temps pour s'informer de ses réactions et de ses suggestions quant à l'utilisation du produit.
- *Le niveau partenariat* : l'entreprise est en contact permanent avec le client pour l'aider à améliorer sa productivité.

- Conclusion partielle -

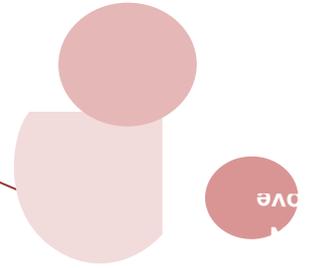
Le marketing opérationnel va à la rencontre des clients, au plus près de l'acte d'achat. Il faut que l'entreprise spécifie donc ce qu'elle propose (*caractéristiques propres d'un produit avec une qualité meilleure*), à tel prix (*prix compétitifs*), par quel chemin (*directement aux clients*) et finalement de quelle façon (*choix des moyens de communication*). Pour rester compétitif sur le marché, l'entreprise est obligée d'assurer la

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »

Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

performance de ses actions commerciales, tant sur le plan de conquête de nouveaux clients que sur la gestion des relations avec les clients déjà acquis. Les moyens de communication sont le plus souvent associés aux actions commerciales, c'est pour cela que l'entreprise doit assurer une bonne compétence de ses forces de vente parce que c'est par elles que dépend sa réussite.

Nous avons souvent tendance à considérer qu'un client était acquis pour toujours, parce qu'il n'avait pas d'autres choix ou bien que les habitudes engendraient l'inertie, cependant, soumise à une concurrence de plus en plus ardue, M.S.M. Madagascar se doit d'entretenir une bonne relation avec ses clients acquis et s'efforce de conserver ses derniers en mettant en œuvre un marketing relationnel, plus axé sur les clients et les comportements de ces derniers pour leur donner satisfaction à l'achat d'un de nos produits, et de ce fait, *un client satisfait est un client fidèle, et un client fidèle sera à son tour un client rentable.*



PARTIE III

LES RECOMMANDATIONS ET LES PERSPECTIVES D'AVENIR

3^{ème} Partie : LES RECOMMANDATIONS ET LES PERSPECTIVES D'AVENIR POUR M.S.M. MADAGASCAR

En se référant sur les analyses diagnostiques ci-dessus, nous allons apporter quelques recommandations qui peuvent diminuer leurs influences sur le déroulement des activités de l'entreprise. Ces recommandations seront portées tout d'abord sur le fonctionnement en général de l'entreprise et ensuite sur la mise en œuvre opérationnelle et les actions commerciales.

Chapitre I : Les recommandations

Section 1 : Les recommandations générales au niveau de l'entreprise

Il est primordial pour l'entreprise de rester compétitif et de garder ses avantages concurrentiels, ce qui implique que cette dernière doit améliorer son image et sa performance de façon à ce que la clientèle cible (prospects, nouveaux ou fidèles) puisse mieux l'apprécier et distinguer des concurrents.

1.1. Proposition de solutions pour l'entreprise dans son ensemble

- ☞ Tout d'abord, nous lui conseillons de faire quelques mises au point avec sa *communication interne*, autrement dit la communication entre les membres du personnel : chacun dispose d'un téléphone portable et chaque service est équipé d'un téléphone fixe, ceci pour les aider à mieux se communiquer entre eux, alors il faut que chacun s'assure que le message a été bien reçu et compris par son interlocuteur ; ou à défaut, prendre le temps de se déplacer chez la personne elle-même pour bien lui expliquer les informations ou pour lui signaler les problèmes éventuels.
- ☞ Ensuite, il est nécessaire de faire **diffuser l'état d'esprit marketing** à tout l'ensemble du personnel : ainsi toute l'équipe doit respecter la règle d'or du **SBAM**

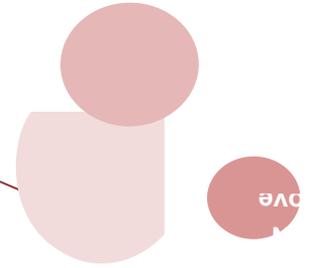
(Sourire, Bonjour, Au revoir et Merci). Ces règles simples permettent à elles seules de montrer le savoir-être et le savoir-recevoir d'une équipe.

☞ Ensuite, étant « *leader* » dans les emballages « tabacs » et de conditionnement des crevettes, nous lui conseillons, malgré les attaques concurrentielles, de *maintenir sa place actuelle* en choisissant entre ces quelques stratégies de protection de la part de marché que nous lui proposons.

➤ Les différents choix de stratégies de protection de la part de marché

- **La défense de position** : elle consiste à fortifier les produits et marques de la société de façon à rendre sa position imprenable.
 - **La défense d'avant-poste** : au-delà de ses positions, le « leader » avance quelques pions destinés à se protéger d'une entrée par surprise de la concurrence ou bien à servir de point d'appui à une contre-offensive.
 - **La défense préventive** : il s'agit alors d'attaquer les concurrents avant qu'ils ne déclenchent les hostilités. Le « leader » anticipe les réactions de son challenger en prenant l'initiative du combat. Une société qui domine véritablement son marché limite en général ses actions préventives.
 - **La contre-offensive** : si le concurrent réussit à prendre position grâce à ses initiatives en matière de produit, de prix ou de mode de vente, le « leader » doit en général contre-attaquer.
 - **La défense mobile** : consiste à se déplacer sur d'autres terrains qui serviront ultérieurement de points d'appui offensifs ou défensifs. Une telle mobilité conduit en général à une politique active d'innovation impliquant soit un élargissement de marché soit une diversification.
 - **Le repli stratégique** : même les grandes entreprises reconnaissent qu'elles ne peuvent pas toujours défendre l'ensemble de leur territoire. Le repli stratégique consiste alors dans ce cas à abandonner les segments les moins significatifs sans pour autant sortir du marché.

En restant continuellement à la pointe, une société leader a de bonnes chances d'essouffler sa concurrence. Même si elle ne lance pas l'offensive, la société qui est « leader » a intérêt à se garder de tous côtés, ne laissant pas la moindre ouverture à la concurrence : maintenir les prix à un niveau bien accepté par ses clients.



1.2. Améliorations sur le plan organisationnel

Notre analyse a fait ressortir que l'un des handicaps du fonctionnement de l'entreprise était dans la mauvaise gestion de ses équipements roulants. Normalement, les voitures légères (c'est-à-dire les trois Renault Express) devront être à la disposition des commerciales pour leurs différentes actions commerciales ; or, la plupart du temps, elles sont obligées de réduire leur trajet pour réaliser soit les courses des autres services existants dans l'entreprise tels les services comptables, soit pour faire les livraisons pour cause de la manque de voiture pour cette tâche (nous avons constaté que M.S.M. Madagascar ne dispose que d'une seule fourgonnette pour la livraison).

Nous recommandons donc à l'entreprise de réorganiser son planning au niveau de la logistique de la manière suivante :

- ☞ Au moins deux Renault Express doivent rester à la disposition des commerciaux et uniquement pour leurs courses : une voiture par commercial ;
- ☞ La troisième Renault Express sera pour aider régulièrement la fourgonnette dans la livraison pour les marchandises d'un volume pas trop important ; elle sera aussi chargée de faire les diverses courses de la société : emmener par exemple le personnel comptable en cas de déplacement à l'extérieur de l'entreprise (dans le cas où il n'y aura pas beaucoup de livraisons au cours d'une journée et que la fourgonnette pourra ainsi assumer seule cette tâche).
- ☞ Un coursier sera chargé en permanence des courses au sein de l'entreprise : prendre des fichiers chez le client, déposer des factures, déposer des traites à la banque, ... Le coursier sera amené à se déplacer en moto (plus pratique et plus rapide).
- ☞ Si l'entreprise opte pour l'acquisition d'une autre voiture légère, cela permettra une bonne répartition des courses de chaque service au sein de l'entreprise et évitera les problèmes d'avant sur le manque ou l'absence de voiture.

Par cette nouvelle organisation, la force de vente de M.S.M. Madagascar pourra ainsi faire leurs actions commerciales en toute tranquillité sans se lamenter par exemple des limites de temps ; le coursier, de son côté, n'aura plus à se soucier des courses non faites. Pour compléter cette nouvelle organisation, nous proposons aussi à l'entreprise de toujours veiller à l'entretien régulier de ses équipements roulants, surtout pour la

fourgonnette car elle est en contact direct avec les clients au moment de la livraison (*exemple* : y mettre l'enseigne de la société)

1.3. Améliorations au niveau de la production

La production constitue le deuxième pilier pour le succès de M.S.M. Madagascar. À part ses matériels productifs performants, qui lui procurent aussi un avantage concurrentiel, il lui faut une bonne maîtrise de ces matériels : le savoir-faire de son personnel est son atout dans ce domaine. Cependant, l'erreur est humaine et il se peut qu'il y ait des mauvaises manipulations.

Pour éviter ce genre de problème, nous conseillons à l'entreprise de mettre en place un programme de formation pour renforcer la manipulation des équipements de production. Nous lui proposons aussi d'améliorer son planning de production pour éviter les retards de livraison en prenant une marge au cours de l'évaluation du délai de production. Finalement, il est fortement recommandé à l'entreprise de faire des entretiens réguliers au niveau de ses équipements productifs.

1.4. Suggestions diverses pour la Direction Commerciale

1.4.1. La gestion de la force de vente

Il a été démontré que la vente de l'entreprise dépend en partie de la capacité d'approche et de négociation de ses forces de ventes, c'est-à-dire des équipes des commerciaux. Ils constituent une ressource humaine très importante pour le devenir de l'entreprise, leur tâche essentielle est de représenter l'entreprise, améliorer son image de marque auprès des clients et vendre ses produits.

Ainsi, nous suggérons à l'entreprise de bien gérer sa force de vente. La gestion de la force de vente doit se rapporter sur différentes phases : recruter, former, superviser, animer et évaluer son équipe commerciale.

1.4.1.1. Suggestions sur les recrutements de la force de vente

Le recrutement constitue la première phase importante sur la gestion de la force de vente, il doit se faire avec soin afin de limiter le coût élevé d'un personnel inadéquat. C'est la Directrice Commerciale de la société qui se charge de cette phase. Nous ne nierons pas que l'entreprise dispose déjà d'une procédure de recrutement de sa force de vente mais nous lui proposons *des mesures complémentaires ou de renforcement des critères de recrutement* pour bien s'assurer de la compétence de cette dernière.

Ces mesures d'accompagnement touchent :

- **Les qualités morales et intellectuelles** : l'entreprise doit vérifier que le candidat ait les qualités suivantes :
 - ☞ Avoir l'état d'esprit ou l'attitude marketing : se mettre en tête que nous nous mettons toujours à la place du client et être capable par la suite de définir ses besoins ;
 - ☞ Etre sociable et avoir le goût du contact : être à l'écoute (avec respect et intérêt) ;
 - ☞ Avoir confiance en soi : savoir formuler des propositions ;
 - ☞ Etre autonome et initiative ;
 - ☞ Etre intelligent : avoir un sens d'observation pour comprendre rapidement ses interlocuteurs (que ce soit avec les clients qu'avec ses supérieurs) ;
 - ☞ Etre patient : capable de mener de longues discussions, avoir un goût du risque et du sacrifice.

- **L'entretien avec le candidat** : il doit permettre à la Directrice Commerciale de définir au candidat l'entreprise ainsi que le poste à pourvoir, mais aussi de permettre au candidat d'informer la Directrice Commerciale de son expérience professionnelle et de ses souhaits pour le futur. Pour mener à bien son entretien, nous suggérons que la Direction Commerciale en collaboration avec le responsable des Ressources Humaines, élabore un guide d'entretien et des tableaux d'évaluation accompagnés d'un système de notation. Cela lui permettra de noter progressivement les caractéristiques personnelles et professionnelles du candidat.

1.4.1.2. Suggestions sur la formation de la force de vente

La formation des vendeurs est nécessaire, non seulement au départ et au début de leur carrière mais à tout moment. Nous proposons à l'entreprise de mettre en place un programme de formation adéquate :

- ☞ *une formation initiale* (programme d'intégration-formation) pour les nouveaux recrutés et parfois aussi pour les anciens commerciaux : elle doit permettre à la force de vente de comprendre que l'entreprise a son propre style de management, sa culture, ses propres modes d'organisation, sa stratégie. Cette formation doit aussi faire connaître les activités stratégiques de l'entreprise : que propose-t-elle ? à partir de quoi ? de quelle manière ? vers qui ? ...
- ☞ *une formation continue* (programme de formation) pour les anciens commerciaux : il vise à les informer sur tout changement éventuel : lancement de nouveaux produits et donc nécessité de nouvelles méthodes de vente, apparition de nouveaux créneaux ou segments pour l'entreprise, changement d'orientations stratégiques.

1.4.1.3. Suggestions sur l'animation et l'évaluation de l'effort

Animer une force de vente c'est lui donner du souffle, de l'âme, de l'ardeur, l'empêcher de tomber peu à peu dans la routine, en faire quelque chose de vivant qui renouvelle sans cesse son enthousiasme et ses forces.

Les commerciaux passent presque tout leur temps seuls et en dehors de l'entreprise et sont donc exposés au découragement et aux baisses de moral, cela s'intensifie surtout pour les nouveaux venus surtout si la rémunération n'est pas motivante. L'entreprise doit donc donner des aides techniques pour faire connaître et écouler facilement ses produits (**Ex** : durant la phase d'approche clientèle, l'entreprise pourra donner à ses commerciaux des catalogues, des échantillons de nouveaux ou des anciens produits, des fiches techniques résumant les différents types de papiers et leur grammage, des plans d'argumentation et de démonstration de la qualité des produits et leurs atouts comparativement aux produits de la concurrence).

1.4.2. Au niveau de l'élaboration des devis

Il a été démontré dans notre analyse que le délai d'une élaboration d'une demande de cotation est de 48 heures (du calcul au niveau des deviseurs jusqu'à la validation de la demande par la Directrice Commerciale). Cependant, il arrive que ce délai ne soit pas respecté et arrive même jusque dans les 72 heures. Cette situation met l'entreprise dans une mauvaise position surtout vis-à-vis des nouveaux prospects et des clients qui sont pressés d'avoir l'offre, parce que les concurrents arrivent à dresser une offre de prix au bout de 24 heures.

C'est pourquoi nous conseillons à l'entreprise :

- ☞ Premièrement, de bien former l'équipe de deviseurs : solide formation sur l'utilisation du logiciel INTRAPRINT, formation sur l'élaboration d'un devis avec différentes formes de découpes ;
- ☞ Deuxièmement, de bien répartir les tâches entre les trois deviseurs.

Section 2 : Les recommandations en termes de marketing opérationnel et actions commerciales

2.1. Améliorations sur les stratégies commerciales de l'entreprise

2.1.1. Pour le produit (product mix)

Nous avons dit auparavant que le marketing opérationnel vise à optimiser la vie d'un produit une fois que ce dernier a été lancé sur le marché. Cette optimisation se rapportera sur le prix de ce dernier (cf. 2.1.2.), sur sa distribution aux clients, sur ses moyens d'actions en communication (cf. 2.2.), et finalement, sans oublier, sur le produit lui-même.

2.1.1.1. L'élaboration d'un positionnement

La différenciation d'un produit engendre de la valeur pour une entreprise et également pour le marché qu'elle veut conquérir. Cependant, la politique de différenciation s'avère insuffisante, et le succès d'une marque est avant tout la conquête d'une position dans la conscience du client.

Par définition, le positionnement est ce que le produit représente dans l'idée du client par rapport au produit concurrent; autrement dit, sa conception et son image dans le but de lui donner une place déterminée dans l'esprit du client cible. Cette identification dans l'esprit des consommateurs est obtenue en jouant sur les caractéristiques du produit (esthétique, qualité, simplicité, ...), mais aussi en combinant ces caractéristiques avec les autres éléments du marketing mix, c'est-à-dire le prix, le [canal de distribution](#) et la communication.

Le positionnement ne s'attache pas à ce que nous faisons avec le produit mais plutôt à ce que le produit représente dans la tête du prospect.

Dans le cadre de l'élaboration d'un positionnement, l'essentiel consiste à :

- 👉 Mettre en avant certaines qualités du produit, ses avantages ;
- 👉 Mettre en valeur les solutions qu'il apporte aux problèmes de la clientèle ;
- 👉 Préciser des occasions d'utilisation ;
- 👉 Identifier les catégories d'utilisateur ;
- 👉 Se placer en référence à d'autres produits ;
- 👉 Introduire une nouvelle catégorie

Le positionnement voulu est la concrétisation des souhaits de l'entreprise. Il se traduit par des choix qui ont pour but de donner au produit une position spécifique dans l'esprit des clients et des prospects, pour qu'ils le distinguent clairement des concurrents et pour qu'il corresponde aux attentes les plus déterminants de la cible visée.

L'élaboration de ce positionnement implique donc que M.S.M. Madagascar doit : premièrement, faire très attention au niveau de la qualité de ses produits, une bonne qualité suppose une satisfaction des clients et implique une bonne position du produit mais aussi de la marque dans l'esprit de ces derniers conférant à l'entreprise un avantage concurrentiel.

Deuxièmement, nous lui conseillons de toujours rechercher des idées nouvelles pour la conception des produits ; pour cela, il faut renforcer la stratégie de « **recherche et développement** » : **l'innovation** est aussi un atout majeur pour une entreprise de trouver une place dans l'esprit des clients. On parle de stratégie d'innovation lorsque l'entreprise arrive à anticiper les évolutions prévisibles en introduisant une nouveauté économique.

2.1.1.2. Les stratégies d'évolution de la gamme de produits

Une gamme est un ensemble de produits liés entre eux du fait qu'ils fonctionnent de la même manière et s'adressent aux mêmes clients. La gamme est divisée en *lignes* appelées aussi *familles* qui sont des ensembles cohérents de produits, ces lignes sont ensuite divisées en *produits*.

- **La largeur de gamme (familles)** : lorsque la gamme comporte un grand nombre de produits différents. La largeur de gamme montre que l'entreprise couvre tout ou partie des segments de marché et possède donc un savoir faire sur ce marché.
- **La profondeur de gamme** : lorsque pour un même produit, il existe de multiples variantes (options, couleurs, goûts...). La profondeur de gamme permet de coller au plus près des goûts des clients et d'en attirer de nouveaux.

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »
 Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

Tableau n° 10 : La gamme des produits de M.S.M. Madagascar

Gamme « emballages »	Largeur de la gamme				Gamme « produits commerciaux »	Largeur de la gamme		
	Tabacs	Tabacs à chiquer	Boîtes	Etiquettes		Brochures, Agendas	Affiches, Flyers, Carte de visite, calendriers, ...	Dépliants
Profondeur de la gamme	Format, impression, supports (types de papiers ou de cartons)				Profondeur de la gamme	Format, impression, supports (types de papiers)		
	Les ébauches de cigarettes, les cartouches, les couvertures, ...		En une ou deux morceaux, boîte à fenêtre, ouverture facile, étui, ...			Nombre de pages		Nombre de volets
			Pelliculage ou Vernis UV			Pelliculage ou Vernis UV		

Source : Recherche personnelle

De ce tableau, nous proposons à l'entreprise ces différentes stratégies possibles pour une évolution de sa gamme de produits :

- Extension ou modernisation de la gamme : élargissement de la gamme par l'ajout de nouveaux modèles ou références.

exemple : - techniques du gaufrage à sec, de la dorure à chaud ou encore du vernis sélectif ;

- orientation stratégique vers les impressions numériques pour les commandes à faibles quantités et urgentes.

- Réduction de la gamme : Abandon de certains produits parce qu'ils sont en déclin, qu'ils ne rapportent plus ou qu'ils sont dépassés par une innovation

exemple : abandon des produits se trouvant dans le quadrant « poids morts » au niveau de la matrice BCG, tels que les blocs éphémérides

2.1.2. Pour le prix (price mix)

Concernant le prix, il doit être déterminé avec le maximum d'attention car l'entreprise est dans un marché où la concurrence est toujours plus présente et un marché avec un faible pouvoir d'achat. Dans ce volet, nous allons soumettre à la société trois types de stratégie de fixation de prix pour lancer un produit quelconque ou encore pour le faire accepter par les clients et pour en maintenir une position sur le marché :

- **Le prix de pénétration** ou de lancement : fixer le prix à un niveau moins cher et dont l'objectif est de contracter le plus de clients et d'avoir le volume de vente le plus élevé en gagnant sur l'économie d'échelle et aussi d'augmenter sa part de marché. On veut toucher une part importante du marché pour le conquérir rapidement.
- Il y a aussi **le prix d'alignement** qui, comme son nom l'indique, consiste à aligner le prix par rapport aux prix des concurrents. La plupart des clients, surtout les nouveaux prospects, sont très sensibles aux prix, alors nous lui offrons nos produits à un prix très compétitif : celui du marché.
- Et enfin, **le prix d'écramage** : qui consiste à mettre les prix à un niveau plus élevé dans le but de promouvoir l'image de la société mais aussi de maximiser le profit. A ce stade, nous mettons donc à l'esprit des clients que ceux qui sont chers sont de qualité.

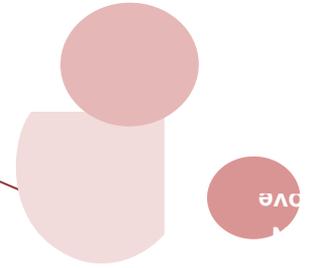
Tableau n° 11 : Les stratégies commerciales de fixation de prix

STRATEGIES COMMERCIALES	MISE EN ŒUVRE
Prix de pénétration	Pour le lancement des produits de fin d'année : les agendas et les calendriers . Etant donné l'existence sur le marché des différents agendas à des prix bas mais à qualité moindre, les clients qui ne cherchent pas une bonne qualité dans un produit se tournent vers ces agendas, alors cette stratégie est vivement conseillée à l'entreprise pour convaincre ses clients que ses produits sont d'excellentes qualités par rapport à ceux du marché et à des prix acceptables (non seulement la qualité est mise en accent mais aussi la possibilité de les faire personnaliser selon les besoins de chaque client, toujours avec un prix acceptable).
Prix d'alignement	Beaucoup de clients ont tendance à faire une comparaison du prix avec celui du marché, ils ont pris l'habitude, non plus de rechercher le meilleur rapport qualité/prix, mais d'exiger la meilleure qualité pour le prix le plus bas.
Prix d'écrémage	Dans cette optique, il s'agit de mettre dans l'esprit des clients que les produits de qualité (haut de gamme) se vendent à des prix élevés.

Source : Recherche personnelle

2.2.Recommandations sur les actions commerciales de M.S.M. Madagascar

Le marché cible une fois défini, le positionnement retenu, il sera facile à l'entreprise de mieux orienter ses actions commerciales. Cependant, nous avons constaté, d'après les études et analyses de la situation actuelle, qu'elle utilise peu d'actions commerciales. Certes, la force de vente est un des piliers du bon fonctionnement des activités de l'entreprise, mais pour mieux se forger une place dans un marché de plus en plus évolutif, ce serait mieux si l'entreprise se tourne et adopte d'autres actions commerciales, qui sont :



- La promotion de vente.
- La publicité par mass-média.

2.2.1. La promotion des ventes

C'est l'ensemble de techniques permettant une accélération et une augmentation rapide mais provisoire des ventes d'un produit déterminé sur une période qui doit être définie précautionneusement et préparée minutieusement à l'avance.

De part cette définition, nous pouvons tirer les traits caractéristiques de l'action de promotion des ventes :

- ☞ Tout d'abord, elle s'intéresse aux ventes et aux ventes seules, ce qui signifie qu'elle n'a rien à voir ni avec l'image de marque ni avec la notoriété. Elle a un impact à court terme (provisoire) ; en d'autres termes, la promotion n'est pas de mise pour le long terme, une promotion présente un effet immédiat, mais lorsqu'elle cesse, l'effet disparaît.
- ☞ Ensuite, la promotion s'adresse à un produit et non à une gamme complète. Il n'est pas concevable de promouvoir l'ensemble des produits de l'entreprise au même moment (*exemple* : action promotionnelle sur les agendas)

Les objectifs de la promotion des ventes sont :

- ✓ Acquérir de nouveaux clients,
- ✓ Augmenter les quantités achetées par les clients,
- ✓ Renouveler l'intérêt de la clientèle d'un produit en stagnation,
- ✓ Augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise,
- ✓ Déstocker,
- ✓ Contre attaquer un concurrent,
- ✓ Appuyer une campagne de publicité : couponing et échantillons pour un lancement de produits.

Les actions commerciales les plus connues en termes de promotion des ventes sont :

- La baisse de prix (immédiate ou différée)

- Le produit en plus (plus de produit offert)
- Le lot de plusieurs produits (avec des produits identiques ou avec des produits complémentaires)
- Les offres de remboursements (coupons de réduction sur le produit)
- L'essai gratuit (ou les garanties supplémentaires)
- Les jeux et concours
- Les offres réservées à une catégorie de clients

Dans notre cas, nous allons orienter l'entreprise sur la promotion des ventes vers les clients. Elle est destinée à stimuler les clients (surtout les prospects et les nouveaux) d'utiliser le produit, d'encourager l'achat en quantités plus importantes, mais peut aussi provoquer l'essai chez les non-utilisateurs ou encore de favoriser un changement de marque (conquérir les clients des concurrents).

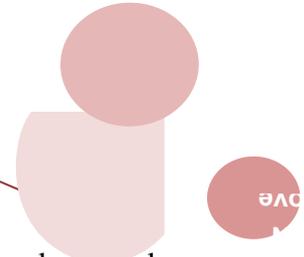
L'**action commerciale** que nous choisirons pour l'entreprise est **la baisse ou la réduction temporaire des prix**. Le but de cette action est simple : baisser le prix facial du produit, ce dernier est offert à un prix temporairement inférieur au prix habituel. Ce prix peut être indiqué en tant que nouveau prix, prix de lancement ou encore prix exceptionnel.

Nous devons tenir compte de ces quelques règles pour que l'action de réduction de prix soit efficace et produise un effet immédiat :

- ✓ Elle doit être appliquée à tous les clients (un client actuel ne peut pas avoir une moins bonne promotion qu'un client de la base installée) ;
- ✓ Elle ne peut être reconduite indéfiniment. Passée un certain délai, le prix devient le prix normal ;
- ✓ Il faut toujours indiquer la durée de la promotion et faire une promotion courte pour inciter une commande immédiatement.

exemple : supposons que la marge habituelle que la société prend sur ces produits de fin d'année, c'est-à-dire les agendas et les calendriers, est de 10% ; ainsi durant le mois de décembre, elle pourra faire une promotion par réduction de prix sur ces produits, ce qui signifie que durant la période de promotion, elle diminuera cette marge par exemple à 5%. Non seulement cette action permettra à l'entreprise d'effectuer une augmentation rapide des ventes en misant sur les quantités liquidées, mais elle développera également l'achat et

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »
Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging



l'utilisation de la marque. Or, une fois cette promotion terminée elle pourra rehausser la marge à 15% sur les mêmes produits.

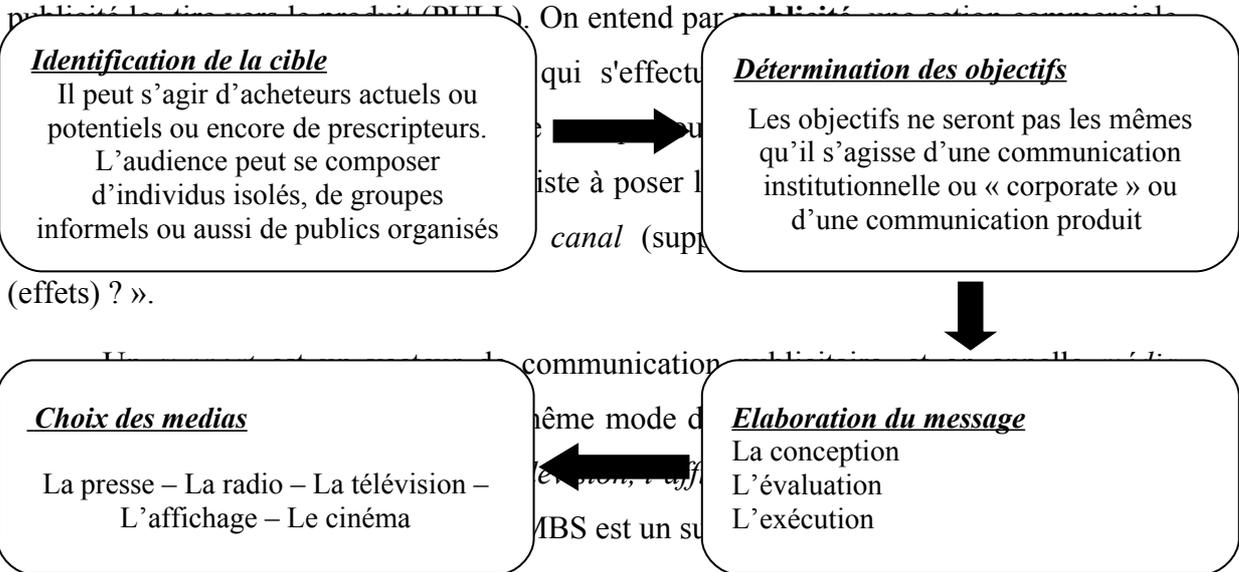
D'autres actions de promotion de vente, toujours vers les clients, peuvent aussi être ajoutées, telles que :

- *La distribution gratuite d'échantillon d'un produit* : elle a pour but de faciliter l'essai d'un produit par un client potentiel dans l'espoir de le convaincre de l'intérêt que lui apporte le produit en vue des achats ultérieurs ;
- *Les cadeaux* : donner un cadeau est plus rentable que de faire une réduction de prix ; il est préférable de donner un petit cadeau autre que les produits de la société et recevoir un cadeau est toujours sympathique, accueillant et on n'oublie pas. Les cadeaux offerts peuvent être par exemple des tee-shirts, des stylos, des casquettes, ... mais nous devons toujours mettre en valeur la marque de l'entreprise.

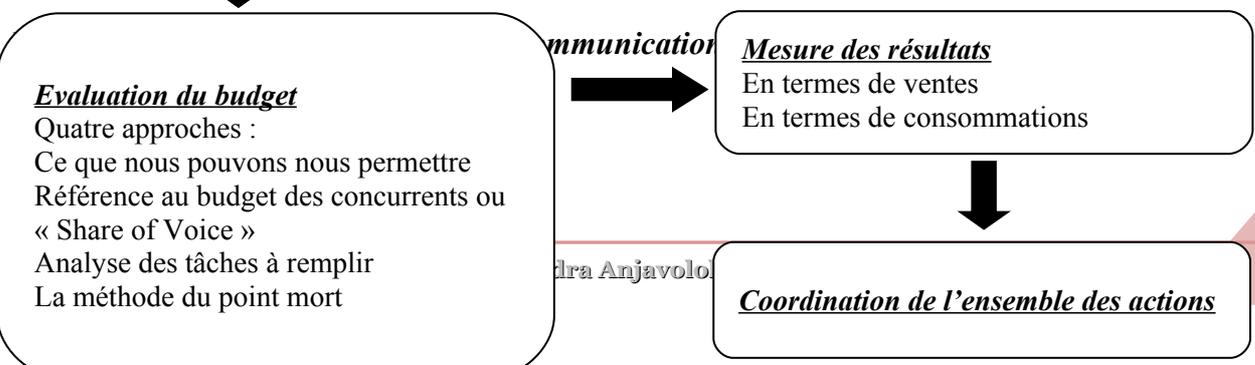
2.2.2. La publicité par mass média

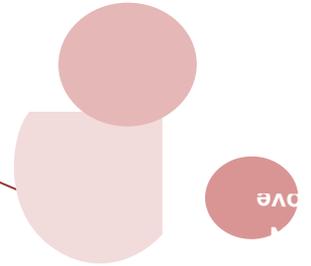
2.2.2.1. Notions de base

La promotion des ventes pousse le produit vers les clients (PUSH) alors que la publicité tend à le tirer (PULL). On entend par publicité commerciale



2.2.2.2. Les étapes d'élaboration d'une action publicitaire





Source : Yvan Valsecchi « *Marketing et Communication* », fichiers PDF, page 63

Remarques :

- Communication « institutionnelle » ou « corporate » lorsqu'elle parle de l'entreprise en générale.
- Communication « produit » si elle s'agit d'informer le public cible d'un produit déterminé de l'entreprise.

☞ **Identification de la cible**

En communication publicitaire, la cible est très vaste et très variée. L'action peut ainsi toucher par exemple : *les clients habituels de l'entreprise*, ou encore **des clients potentiels** ; elle peut aussi toucher *les non utilisateurs et non connaisseurs de la marque*, ou aussi *le public en général*.

86

→ Cependant, de part le fait que M.S.M. Madagascar se spécialise dans les activités industrielles, le choix de la cible sera plus axé sur les entreprises et les organismes divers, plus précisément, nous allons essayer de capter l'attention **des entreprises industrielles, commerciales, particulières, prestataires de services, des organismes publics et non gouvernementales, des écoles, lycées ou instituts.**

☞ Détermination des objectifs

Généralement, une action publicitaire a pour objectif principal de faire connaître une entreprise ou une marque pour faire naître des besoins d'achat. Ainsi, nous lui proposons trois types de publicité selon les objectifs visés par l'entreprise :

- *La publicité informative* : elle est utilisée si l'entreprise décide :
 - D'informer le marché de l'existence d'un nouveau produit (une publicité sur les agendas et les calendriers à chaque campagne de lancement de ces produits) ;
 - De décrire les services offerts (réalisation de tous les travaux d'impressions industrielles, fabrication des emballages et conditionnements) ;
 - De suggérer de nouvelles utilisations ;
 - De faire connaître un changement de prix ;
 - De résorber les craintes de l'acheteur ;
 - De construire une image.
- *La publicité persuasive* : quant à elle, met en valeur la spécificité et la supériorité des produits de l'entreprise par rapport à ceux des concurrents :
 - Créer une préférence pour la marque ;
 - Modifier la perception des attributs du produit par le marché ;
 - Encourager une fidélité ;
 - Stimuler un achat immédiat ;
 - Faciliter un entretien avec un vendeur ;
- *La publicité de rappel*, qui permet d'obtenir la demande et se pratique en général durant la phase de maturité (spécialement pour les produits vedettes). L'objectif de l'entreprise ici est de maintenir aussi longtemps que possible la durée de la maturité (bénéfice substantiel) et a pour soucis, d'éviter l'oubli de la marque.

☞ L'élaboration du message

Cette étape suppose trois grandes phases :

- Une phase pour la conception où nous nous posons comme questions : quelle est l'attitude que nous désirons modifier ? quelle est la connaissance que nous voulons rendre sensible ? ... Ici, l'entreprise va donc définir la cible, ses motivations, la personnalité du produit, le positionnement de la marque et les contraintes à respecter.
- Une autre phase pour l'évaluation et la sélection du message : il faut que ce dernier : évoque un désir, qu'il soit crédible ou facilement démontrable et que finalement, qu'il soit unique.
- Une troisième et dernière phase pour l'exécution : il faut aussi accorder une certaine importance à la forme que nous donnons au message, nous pouvons choisir entre ces différents critères : le style de vie, l'image ou l'ambiance, le personnage symbole, le slogan musical, la fantaisie ou le témoignage.

☞ Le choix des médias

Il faut d'abord déterminer la couverture, la fréquence et l'impact désiré pour pouvoir sélectionner les médias les plus adéquats. Ensuite, nous devons tenir compte : des habitudes de la cible en matière d'informations (la presse professionnelle pour les acheteurs industriels), du produit que nous voulons faire connaître, du contenu du message et finalement du coût.

Nous savons que les différents types de médias sont : la presse, la télévision, la radio, l'affichage et le cinéma. Ainsi, pour aider l'entreprise à choisir le média approprié à son action publicitaire, nous allons dresser un tableau d'évaluation des points forts et des points faibles de chaque type de médias cité ci-dessus.

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »
 Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

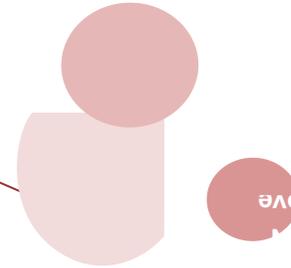


Tableau n° 12 : Evaluation des points forts et points faibles des axes médias

MEDIAS	POINTS FORTS	POINTS FAIBLES
La presse	<ul style="list-style-type: none"> - Média crédible - Il bénéficie d'une audience fidèle - Média à forte implication - Un des rares à permettre des envois de coupons et des concours - Couverture nationale - Fidélisation de la cible - Fort argumentaire possible 	<ul style="list-style-type: none"> - Il est éphémère - Qualité de contact moyenne - Fort encombrement - Peu de souplesse ou de disponibilité
La télévision	<ul style="list-style-type: none"> - Média de grand public par excellence - Média puissant et de notoriété - Couverture nationale - Pénétration rapide - Fort effet démonstratif - Fidélisation du public à une chaîne, une émission 	<ul style="list-style-type: none"> - Coûteux surtout si on choisit mal sa tranche horaire - Média encombré avec un taux de mémorisation faible - Sélectivité faible - Contact faible
La radio	<ul style="list-style-type: none"> - Bonne pénétration si on choisit bien la tranche horaire - Pénétration rapide - Qualité du contact : question d'heure et d'émission - Bonne représentativité des radios locales - Faible coût - Plus manipulable que les autres média 	<ul style="list-style-type: none"> - Demande une forte répétition pour obtenir un bon taux de mémorisation - Absence de visualisation

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »
 Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

<p>L'affichage</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Média choc, incisif, violent, à effet coup de poing - Média fort pour créer une notoriété rapide - Couverture totale, GRP maximum - Média complémentaire des autres - Il fixe l'image transmise par les autres - Bonne fréquence et bonne sélectivité géographique - Lien direct avec la distribution - Visualisation couleur et bonne reproduction 	<ul style="list-style-type: none"> - Il est éphémère et très cher - Média à faible implication - Sélectivité démographique faible - Peu de souplesse d'utilisation et frais techniques importants - Pas d'argumentation possible - Nécessité d'une créativité forte
<p>Le cinéma</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La plus grande mémorisation de tous les média - Souplesse d'emploi - Meilleure qualité contact - Sélectivité géographique précise 	<ul style="list-style-type: none"> - Sa cible (15/35 ans) l'interdit à certains annonceurs - Couverture faible - Cible trop spécifique - Frais techniques importants - Répétition faible (ODV/ODE)

Source : « Initiation au marketing », fichiers PDF, page 79-80

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »

Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

Ce tableau permet à l'entreprise de mieux orienter ses choix sur le ou les médias les plus appropriés pour son action commerciale. Cependant, nous allons lui donner tout de même une suggestion à ce sujet : la cible étant l'élément moteur pour axer son choix, nous avons défini auparavant que l'entreprise cible en priorité les différentes entreprises et entités ; alors il est préférable d'opter pour **la presse et peut-être aussi la radio** parce qu'ils permettent de mieux capter l'attention des cibles visées pour avoir un meilleur résultat avec un coût pas trop cher.

☞ **L'évaluation du budget**

Il existe quatre approches pour évaluer le budget d'une action publicitaire :

- Ce que nous pouvons nous permettre
- Référence au budget des concurrents ou « Share of Voice »
- Analyse des tâches à remplir
- La méthode du point mort

Nous allons opter pour la troisième approche, c'est-à-dire l'analyse des tâches à remplir. Donc, le budget sera déterminé en fonction de ce que l'entreprise veut faire publier et de ses objectifs visés :

- Un produit bien établi aura moins besoin d'action publicitaire qu'un nouveau produit ou un produit moins connu ;
- Un produit leader investit moins en publicité qu'un produit à faible part de marché ;
- Le budget sera plus ou moins élevé selon que le message nécessite un nombre important de répétition ;
- Plus le marché de l'entreprise est grand (présence des concurrents), plus l'investissement est grand aussi.

☞ **La mesure des résultats**

Cette étape est nécessaire pour savoir si les objectifs de l'entreprise sont atteints : est-ce que le message est bien transmis, est-ce que la cible a bien capté notre action, quelle est sa réaction ?

☞ **La coordination de l'ensemble des actions**

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »

Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

Cette dernière étape, sans être la moins importante, consiste, une fois que la cible a réagi, à une réaction immédiate de l'entreprise, notamment par les actions commerciales de sa force de vente, et c'est ainsi que nous revenons à la démarche actuelle au sein de l'entreprise.

2.2.2.3.L'intérêt d'une action commerciale en termes de publicité

Nous savons qu'il existe trois niveaux de communication :

- ⇒ Niveau cognitif : faire connaître ⇨ Notoriété
- ⇒ Niveau affectif : faire aimer ⇨ Image
- ⇒ Niveau conatif : faire acheter-agir ⇨ Vente

Le modèle d'analyse des effets de la publicité, généralement le **modèle AIDA**, suppose l'existence de cette hiérarchie des effets de la communication publicitaire : il propose donc une hiérarchie allant des effets cognitifs (la connaissance du produit) aux effets affectifs (l'intérêt, la préférence pour le produit), puis aux effets comportementaux (l'acte d'achat).

Figure n° 11 : Le modèle AIDA



Source : Recherche personnelle

Par rapport aux actions commerciales menées par la force de vente, l'effet de l'action publicitaire est très large car elle s'adresse à un grand nombre de public et cible ainsi une clientèle très diversifiée. Voilà qui montre l'intérêt de cette action commerciale et c'est pourquoi nous suggérons à l'entreprise de la mettre en œuvre pour une meilleure rentabilité.

2.2.3. Suggestions sur les relations publiques

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »

Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

Par rapport aux autres actions commerciales, les relations publiques semblent particulièrement aptes à développer la notoriété et l'image de l'entreprise dans un climat affectif. Mieux que la publicité, elles ouvrent le dialogue avec les entreprises et entités ciblées par l'entreprise.

Nous proposons donc à l'entreprise de développer ses actions en relations publiques en s'investissant et en participant plus dans les divers **salons et foires** organisés dans la capitale, par exemple : *les salons tels que SIIT (du 27 au 30 novembre prochain), DESTOCK PLUS (du 29 janvier 2009 au 1^{er} février 2009) ou encore FIM (du 14 au 17 mai 2009)*. Cette action lui permettrait d'être en contact direct avec des clients (potentiels ou habituels), c'est-à-dire de répondre à leurs questions, à leurs craintes et d'exposer au grand public ses activités stratégiques.

Nous lui suggérons également une **action de sponsoring** pour les éventuels évènements qui pourront se présenter pour une bonne notoriété et améliorer ainsi son image.

2.2.4. Améliorations diverses au niveau de la gestion de la clientèle (« approches commerciales » de la force de vente de l'entreprise)

On a toujours tendance à vulgariser l'approche clientèle qui constitue pourtant la première pierre de la fidélisation des clients et véhicule l'image de la société, ce qui signifie que pour bien mener une bonne action de fidélisation de la clientèle, nous avons jugé utile de proposer à l'entreprise d'élaborer une typologie de clientèle pour pouvoir ensuite dresser un bon argumentaire et mener une bonne négociation.

2.2.4.1. La typologie de la clientèle

Avant d'argumenter, il est préférable de connaître le client auquel nous nous adressons pour être sur une même fréquence et que nous nous comprenions bien. Ci-dessous quelques typologies de la clientèle à laquelle l'entreprise pourra se référer :

Sécurité	Sécurité	Bien-être	Pratique
Orgueil	Affectivité	Economie	Innovation

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »
Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

Nouveauté	Bien-être	Sécurité	Considération
Confort	Orgueil	Orgueil	Avide
Argent	Nouveauté	Intérêt	Sécurité
Sympathie	Economie	Nouveauté	Sentimental
			Orgueil

Tableau n° 13 : La typologie de la clientèle selon le modèle PICASSO

TYOLOGIE CLIENT	AIME	N’AIME PAS	STIMULANTS
<i>Pratique</i>	Le confort, la simplicité, l’efficacité	La nouveauté, la complexité	Formule simple
<i>Innovation</i>	La nouveauté, la flatterie, l’insolite	Les critiques, l’ironie, les conseils	Tenue soignée, les félicitations
<i>Considération</i>	Besoin d’estime, être reconnu	L’hésitation, la routine, la lenteur	Langage technique, la démonstration
<i>Avide</i>	La rentabilité, l’économie, l’argent	L’incompétence, la ruse, les frais	La concision, les chiffres, l’objectivité
<i>Sécurité</i>	Les références, la technique sure	La décontraction, le mercantilisme	Références, notoriétés, visite fréquente
<i>Sentimental</i>	La communication, la sympathie	L’abus de confiance, les intéressés	Rôle social, confiance
<i>Orgueilleux</i>	La puissance, le pouvoir	La perte de temps, le conseil	Etre direct

Source : Recherche personnelle

L’objectif de l’argumentation est de faire acheter le produit par le client. La typologie de la clientèle peut nous aider à argumenter : si le client est de type orgueilleux, il faut être franc. L’argumentation doit s’accompagner d’une preuve, d’une démonstration ou d’un catalogue et il est important de parler des avantages du produit L’argumentation et la négociation vont de paire, la négociation intervient lorsque le client est convaincu que

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »

Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

notre produit répond à ses besoins. Pour savoir si le message que nous avons passé au client a bien été envoyé, nous devons lui poser des questions afin qu'il puisse donner une réaction positive ou négative ; dans le cas d'une réaction négative, nous devons rester souriant et remercier le client de nous avoir accueilli et lui laisser une carte de visite pour de futurs entretiens ou collaborations.

2.2.4.2. La Gestion de la Relation Clientèle : le marketing relationnel

De part la typologie des clients dressés précédemment, il est facile de mener à bien une prospection et d'obtenir une meilleure réaction des prospects : demande de cotation en vue d'éventuelles commandes par exemple. Notamment, cette typologie permet aussi de bien connaître nos clients, une des premières phases dans la Gestion de la Relation Client ou GRC (Customer Relationship Management ou CRM). Nous savons que la GRC correspond à toute forme de vente individualisée et équivaut à **la mise en place d'un marketing relationnel**, ce dernier, par définition l'ensemble d'outils destinés à établir des relations individualisées et interactives (n'incluant donc pas les moyens de communication de masse ou impersonnelle tels les relations publiques) avec les clients, en vue de créer et d'entretenir chez eux des attitudes positives et durables à l'égard de l'entreprise ou de la marque. Le marketing relationnel vise un objectif plus limité, à savoir la bonne gestion et la valorisation du capital client de l'entreprise, et à obtenir un changement ou renforcement durable des attitudes des clients : gagner leur confiance.

Pour établir et maintenir de bonnes relations avec les clients, il faut :

- connaître les clients (de part la typologie dressée dans la section précédente)
- parler aux clients
- écouter les clients

- récompenser les clients pour leur fidélité (action de fidélisation)
- les associer à la vie de l'entreprise ou de la marque

95

Ce système représente pour l'entreprise un double avantage : d'une part, il facilite la recherche et l'acquisition de nouveaux clients, d'autre part, il renforce l'attachement et

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »

Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

la fidélité des clients qui en « vendant » le produit ou le service à leur entourage sont eux même persuadés un peu plus de son excellence.

A l'aide du tableau ci après nous résumerons les objectifs et les outils du marketing relationnel.

Tableau n° 14 : Les objectifs et les outils du marketing relationnel

OBJECTIFS	MOYENS D'ACTION
Connaître les clients	Base de données clients, Typologie
Parler	E-mailing, courrier personnalisé, site web, ...
Ecouter	Enquêter, service clients, site web, ...
Récompenser	Carte et points de fidélités (les actions de fidélisation)
Associer	Club de clients, parrainage, forums

Source : Recherche personnelle

Chapitre II : Les perspectives d'avenir et les résultats attendus

96

pour M.S.M. Madagascar

Section 1 : Les perspectives d'avenirs

Les améliorations proposées en termes d'actions commerciales permettront à l'entreprise une meilleure rentabilité et une augmentation probable de sa part de marché actuelle :

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »

Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

- la suggestion pour la participation de l'entreprise à des divers salons professionnels pour l'année à venir sera un atout majeur pour montrer et faire connaître sa marque, cette action lui permettrait, non seulement d'acquérir de nouveaux clients mais aussi les clients des concurrents (les non utilisateurs et non connaisseurs de la marque), elle aura la possibilité d'exposer au grand public son savoir faire conférant à ses produits une qualité meilleure et irréprochable ;
- le choix d'une action publicitaire augmentera sa notoriété et le taux de connaissance de sa marque, et par conséquent d'éventuelles augmentations de la part de marché relative à chaque produit touché par l'action commerciale en publicité ;
- le sommet de l'Union Africaine et celui de la Francophonie en 2009 et 2010 fourniraient à la grande île de l'Océan Indien des avantages économiques, sociaux et diplomatiques. Pour le secteur de l'imprimerie, ce sommet sera une grande opportunité d'ouverture de nouveaux horizons et de marchés potentiels, comme ce qui a été soutenu par le Président de l'UNPRIM (dont M.S.M. Madagascar est membre) : *« la volonté des imprimeurs de participer au renforcement de la communication et de la diffusion d'informations lors de ce sommet »*, lors d'un déjeuner de travail avec le Président de la République de Madagascar.
- l'adhésion de Madagascar à la SADC peut être source d'opportunités pour l'entreprise, étant donné que de nouveaux horizons de marchés lui seront proposés, il serait très intéressant pour l'entreprise, par exemple, d'adopter des stratégies de partenariat comme le concept de « trade marketing » où elle va s'associer avec une entreprise de la SADC et dans lequel le producteur (M.S.M. Madagascar) et le distributeur (l'entreprise partenaire) auront les mêmes objectifs qui ne sont autres que la satisfaction du client. Notons que le partenariat est dans les régions où le trafic est moins courant et/ou l'implantation d'une agence demande de lourd investissement. Ainsi, par cette stratégie, elle élargira son marché en proposant un produit unique et sous un co-branding et dont la promotion sera supportée conjointement.

Cependant, par l'analyse diagnostique effectuée dans la seconde partie, nous avons pu déterminer comme source de menaces pour l'entreprise l'existence des imprimeurs

numériques qui commencent à faire leur entrée au niveau du marché actuel de l'entreprise. Ne serait-il pas possible d'acquérir une machine d'impression numérique pour les petits travaux d'impression et de se lancer dans les travaux numériques ? *Le potentiel* de cette action se trouve dans le fait que l'entreprise peut conquérir les clients qui cherchent des produits de bas prix et qui passent une petite quantité de commande.

Section 2 : Les impacts et résultats attendus

En ce qui concerne les impacts, la crise financière dans le monde actuelle pourrait affecter l'entreprise au niveau de sa vente, notamment pour les emballages des produits halieutiques qui sont destinés à l'exportation. La situation à laquelle l'entreprise pourrait être amenée à faire face est la suivante : dans le cas où les entreprises industrielles exportateurs de produits halieutiques auront une baisse de la demande à cause de la crise financière qui touche les pays étrangers, elles seront contraintes de diminuer leur production ce qui va entraîner à son tour une baisse de la commande des emballages auprès de M.S.M. Madagascar. Il est préférable que l'entreprise définisse des mesures pour anticiper les impacts que pourront occasionner cette crise financière dans le monde.

Avec la situation actuelle du marché, le but principal de la proposition de ces actions vise tout d'abord l'amélioration du rendement de l'entreprise et l'augmentation de sa part de marché. Les résultats attendus se présentent sous deux formes :

👉 Résultat social

98

Pour parvenir au but recherché, divers facteurs sont à promouvoir au sein même de l'entreprise. Pour sa bonne marche, la bonne gestion des moyens humains est primordiale car le personnel constitue le pilier de l'entreprise :

- la formation qui leur sera dispensée leur permettra de se sentir plus impliqué dans le développement de l'activité et par conséquent entraîne la motivation. En effet, à l'extérieur il représentera l'entreprise et véhiculera l'image de cette dernière ;

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »

Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

- la mise en œuvre d'une organisation apprenante pour l'ensemble des employés.

Une bonne entente et une meilleure organisation au niveau du personnel donnera un environnement social calme, convivial et dynamique qui motivera tout l'ensemble du personnel. Il ne faut pas oublier que le coût d'une formation de nouveaux venus au sein de l'entreprise est assez élevé alors il faut aussi toujours motiver le personnel existant pour ne pas les perdre.

👉 **Résultat financier**

Ces solutions visent l'optimisation du rendement de l'entreprise afin de pouvoir :

- Bénéficier d'un avantage concurrentiel en vue d'une hausse de son chiffre d'affaires ;
- Augmenter sa part de marché ainsi que son taux de croissance ;
- Maintenir sa position de « leader » sur les emballages crevettes ;
- Promouvoir le développement durable et pérenne de l'entreprise ;
- Couvrir l'ensemble des besoins du marché.

CONCLUSION

Au sens pratique, l'opportunité qui nous a été offert était d'avoir pu réaliser ce mémoire. Cela est le fruit de nos recherches dont nous avons tiré beaucoup d'avantages si nous ne parlons que du plan relationnel et professionnel ; notre intégration dans l'équipe de M.S.M. Madagascar nous a donc permis de nous familiariser avec le monde de l'imprimerie et d'acquérir des expériences dans ce secteur.

Dans un autre sens, l'action sur le terrain nous a aussi été utile afin de mener à bien la rédaction de cet ouvrage car nous avons pu constater de visu les problèmes éventuels rencontrés par la force de vente auprès de la clientèle.

Ainsi, des points positifs et des points négatifs ont été constatés tout au long de notre analyse ; nous avons surtout remarqué le manque de moyen de communication-promotion durant notre trois mois de stage passé chez M.S.M. Madagascar : elle se limite seulement aux actions commerciales de sa force de vente, or la publicité constitue l'un des moyens de communication le plus recommandé à l'entreprise pour capter le plus d'attention de sa clientèle cible. Face aux points négatifs, constituant des menaces pour l'entreprise, diverses recommandations mais aussi des améliorations ont été proposées, nous espérons recueillir des résultats positifs à leurs mises en pratique. Toutefois, faut-il le rappeler que le succès requiert à la fois du sacrifice et de l'abnégation délibérée dans l'exécution du métier et de la mission. Les sacrifices sont d'ordre pécuniaire, notamment au niveau du budget de la publicité par mass-média. Quant aux points forts définis dans la phase d'analyse, des mesures d'accompagnement ont été suggérées afin de toujours garantir le succès de l'entreprise sur son marché ; ces mesures touchent spécialement la gestion de la force de vente de l'entreprise car cette dernière constitue la base de la réussite de M.S.M. Madagascar dans ses activités : disposer d'un personnel adéquat et compétent diminue ainsi les risques d'un coût inutile engagé avec quelqu'un d'incapable et permet aussi entre autre de rehausser l'image et le chiffre d'affaires de l'entreprise.

Par ailleurs, l'écho de la concurrence se fait de plus en plus entendre et c'est une menace non négligée par la société. Elle trouve sa force au niveau de la compétence et le

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »

Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

dynamisme de son personnel, de la qualité de ses produits et surtout de ses efforts en termes d'actions commerciales tout ceci afin de maintenir sa place sur le marché.

Cependant, rester sur un seul marché est l'objectif actuel de l'entreprise, certes, cela lui est favorable mais ne serait-il pas opportun d'attaquer d'autres segments de marchés tels que les régions, les nouveaux horizons de partenariat avec quelques entreprises membres de la SADC ? En tout cas, toute stratégie d'innovation qui sera adoptée par l'entreprise lui conférera encore plus d'avantages concurrentiels.

Le présent ouvrage est le fruit de trois mois de stage au sein de l'entreprise. Bien entendu, l'étude a ses portées comme elle a aussi ses limites. Nous espérons, néanmoins, qu'elle pourra être un outil de décision pour l'entreprise.

Finalement, nous souhaitons une longue vie et beaucoup de prospérités à M.S.M. Madagascar.

BIBLIOGRAPHIE

☞ Les ouvrages

- THIERRY JOUAN, « *Marketing international et négociation* », Edition 2001, 112 pages ;
- MICHEL PORTER, « *L'avantage concurrentiel* », Inter-édition 1986, page 10 ;
- « *Les dix clefs de l'efficacité du commercial* », Les Editions d'Organisation, page 60 à 66 ;
- QUICK REPONS-L'ESSENTIEL EN SYNTHÈSE, « *Le Marketing* », Editions Matière à Savoir, page 1 à 4 ;
- QUICK REPONS-L'ESSENTIEL EN SYNTHÈSE, « *Savoir vendre* », Editions Matière à Savoir, page 1 à 4 ;

☞ Les cours académiques

- Cours de Marketing IV par Monsieur ANDRIANTSEHENO Daniel, Département Gestion, Option Marketing, Université d'Antananarivo, 2006/2007
- Cours de Politique Générale de l'Entreprise par Monsieur ABDIRASOUL Mourad, Département Gestion, Université d'Antananarivo, 2006/2007

WEBLIOGRAPHIE

- http://www.marketing-étudiant.fr/marketing_opérationnel_fr. (date de consultation : 15 octobre 2008)
- http://www.marketing-étudiant.fr/actions_commerciales_fr. (date de consultation : 15 octobre 2008)
- http://www.google.fr/le_marketing : YVAN VALSECCHI, « *Marketing et Communication* », Fichiers PDF, 142 pages (date de consultation : 20 octobre 2008)
- http://www.google.fr/initiation_au_marketing : « *Cours d'initiation au Marketing* », Fichiers PDF, 141 pages ; (date de consultation : 20 octobre 2008)

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Annexe I : Les conditions générales de vente de M.S.M. Madagascar

Annexe II : Le processus d’approvisionnement local

Annexe III : Exemple d’un devis élaboré

Annexe IV : Liste exhaustive des produits fabriqués par M.S.M. Madagascar

Annexe V : Base de données clients à partir du logiciel INTRAPRINT

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »

Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

ANNEXE I CONDITIONS GENERALES DE VENTE

1. Responsabilité

MSM ne sera responsable à aucune perte résultant, indirectement ou par voie de conséquence, de toute réclamation faite par un tiers au client à la suite d'erreurs commises dans l'accomplissement du travail ou de retard à la livraison.

2. Biens du client et Matériel Fourni par lui

(a) Tout matériel remis à l'imprimeur par le client ou en son nom sera sous la garde de l'imprimeur aux risques du client.

(b) Toutes les précautions seront prises en vue d'assurer les meilleurs résultats à partir du matériel et de l'équipement fournis par le client, mais l'imprimeur n'acceptera aucune responsabilité quant à un travail défectueux résultant de défauts dans ce matériel ou cet équipement ou des difficultés dans leur utilisation et toutes dépenses additionnelles encourues par l'imprimeur résultant des défauts de ce matériel ou de cet équipement seront recouvrables.

(c) Le matériel fourni par le client devra être en quantité adéquate afin de compenser les déchets inévitables dans l'accomplissement du travail.

3. Biens de MSM

Les films et clichés fabriqués et utilisés par MSM pour la réalisation d'un imprimé seront conservés par l'imprimeur, à moins qu'un accord écrit entre les parties ne stipule d'autres arrangements.

MSM conserve le droit exclusif d'utiliser ce matériel pour le compte du client.

4. Epreuves

Les corrections de l'auteur sur ou après la première épreuve, y compris les modifications de style seront à la charge du client. Les épreuves de tout le travail commandé seront soumises au client et l'imprimeur ne sera responsable d'aucune erreur laissée dans l'épreuve approuvée par le client.

5. Le travail préliminaire

Le coût de tout travail, expérimental ou autre, entrepris à la requête du client sera dû par lui.

6. Contenu illégal

(a) L'imprimeur ne sera pas tenu d'imprimer tout texte qui en son opinion, serait ou pourrait être de nature illégale ou diffamatoire.

(b) L'imprimeur sera

indemnifié par le client de toutes réclamations faites à l'imprimeur à la suite de la publication de textes de nature illégale ou diffamatoire faite à la requête du client et pour toute infraction aux règlements de droits, de reproduction, de brevets ou de modèles.

7. Bon à Tirer – Bon à Rouler

Normalement, un bon à tirer est fourni au client qui en le signant certifie son acceptation du travail à effectuer.

Si le client le demande, un bon à rouler pourra être fourni qui sera l'engagement de conformité de l'impression. Il sera la référence en cas de litige.

8. Livraison Accélérée

Si la commande doit être livrée plus tôt qu'à la date prévue pour l'accomplissement normal du travail, l'imprimeur fera de son mieux pour éviter toute défectuosité mais le client devra accepter toute imperfection résultant de cette exigence. Le client indemnifiera l'imprimeur de tous frais dus à des heures de travail supplémentaires ou des coûts additionnels.

9. Quantité

Nous nous réservons le droit de livrer +/- 5 % pour les travaux inférieurs ou égal à 2 couleurs, +/- 10 % pour les travaux supérieurs ou égal à 3 couleurs, des quantités commandées. Il est entendu que la facture sera modifiée en conséquence.

10. Réclamations

Toute réclamation sera faite par écrit et aucune réclamation faite plus de dix jours après la livraison de la commande ne sera recevable.

11. Force Majeure

L'imprimeur s'efforcera d remplir son contrat mais il se réserve le droit de l'annuler et ne sera pas responsable des changements qui pourraient y être introduits à la suite d'évènements hors de son contrôle tels une guerre, une grève, une fermeture de l'atelier ou toute autre litige de main d'œuvre, un cyclone, un incendie, une inondation, une sécheresse, un changement de la loi ou toute autre raison de même nature ou non.

12. Lien légal

L'imprimeur conservera un lien légal, en regard de toute somme non payée par le client, sur tous les biens et les matériels en sa possession et aura droit d'en disposer comme il l'entendra, après un préavis de quatorze jours, pour le recouvrement de la dette.

13. Acceptation

Cette offre est faite suivant les données les plus récentes mais elle est sujette à confirmation lors de la commande. L'imprimeur se réserve le droit de refuser une commande au cas où la qualité du papier coté ne serait plus disponible.

14. Prix

Les prix cotés sont pour une livraison à notre usine et sont basés sur les coûts des matériaux, main d'œuvre, fret et assurance ; ainsi que sur les taux de change et d'intérêts courants. Toute fluctuation pendant la période d'exécution de la commande justifie un réajustement correspondant au prix convenu après information du client.

15. Changement de prix

Toute augmentation dans le coût de production de l'imprimeur, résultant de circonstances hors de son contrôle, après consultation avec le client, sera réclamée au client.

16. Livraison

Les délais de livraison ne pourraient être fixés que lors de la confirmation de la commande et quand tous les éléments nécessaires à la réalisation du travail nous auront été fournis par le client. Ces délais sont fixés en toute bonne foi mais nous nous réservons le droit de les étendre pour des raisons de feu, cyclone, grève, accident, panne ou pour toute autre raison hors de notre contrôle.

17. Variation

Toute variation ou arrêt de travail, selon les instructions du client, ou par manque de prévision de sa part, justifieront un réajustement de nos prix et du délai de livraison. Si le client décide d'arrêter le travail, il sera responsable des frais encourus jusqu'au moment de l'arrêt dudit travail.

18. Paiements

Sauf arrangement spécifique, les imprimés sont payables à la livraison. Aussitôt le travail terminé, le client sera prévenu et il devra s'arranger à faire prendre livraison de sa commande dans les 14 jours suivant notre avis d'achèvement.

19. Frais de recouvrement

MSM se réserve le droit de réclamer des frais financiers à hauteur de 2 % par mois de la facture comprise à partir de la date de règlement prévue en cas de retard ou de non paiement de la dite facture.

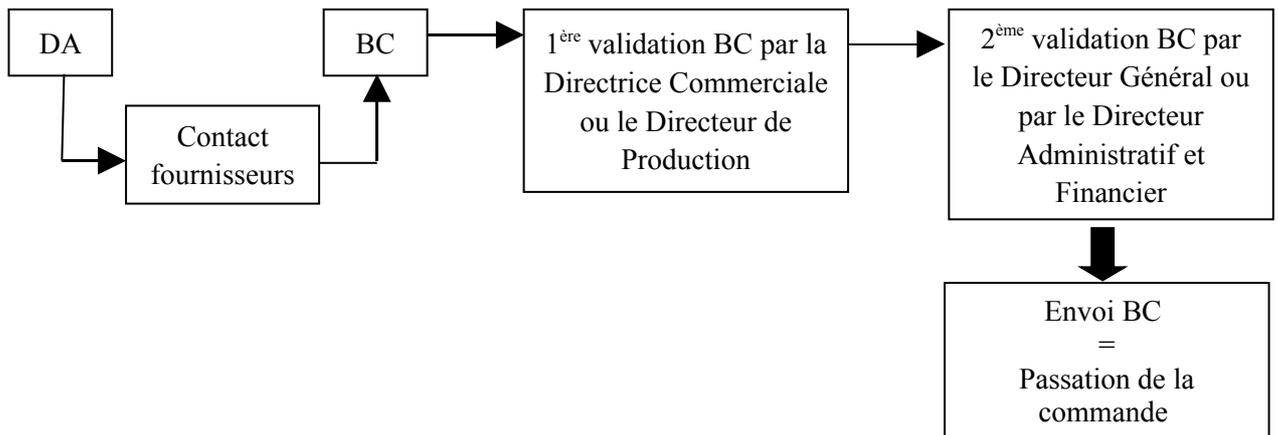
Source : Direction Commerciale

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »
Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

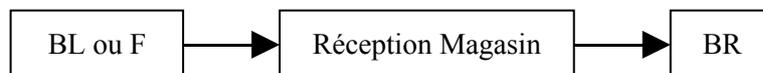
ANNEXE II

LE PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT LOCAL

à la commande :



lors de la livraison :



Source : Service approvisionnement local

ANNEXE III
EXEMPLAIRE D'UN DEVIS ELABORE

WATER-AID MADAGASCAR
Lot II M 77 Ter, Antsakaviro, 101 Antananarivo
Tél : 020 22 353 70
E-mail : warcep@blueline.mg

Antananarivo, le 11 Septembre 2008

Monsieur,

Nous vous remercions vivement de votre demande et soumettons ci-après notre meilleure offre concernant la réalisation de :

Dépliant en 2 volets

Format plié : 105 x 220 mm
Format ouvert : 210 x 220 mm
Impression : quadrichromie recto-verso
Support : papier Offset – blanc – 90 g
Quantité : 200 exemplaires
PU HT : 2 791,60 Ariary pour 200 exemplaires

Flyers :

Format : 105 x 220 mm
Impression : quadrichromie recto-verso
Support : papier Ikonofix – blanc – 115 g
Quantité : 400 exemplaires
PU HT : 917,70 Ariary pour 400 exemplaires

Livraison : Antananarivo 200 et 400 exemplaires
Validité de l'offre : 15 jours
Règlement : 50 % à la commande – 50 % à la livraison
Délai de livraison : à discuter lors de la réception du Bon de Commande
Condition de vente : au verso (cf. Annexe I)

Espérant la faveur de votre commande, nous vous prions de croire en nos salutations les meilleures.

MSM Madagascar

Nadia CHAN THIO HINE
Directrice Commerciale

ANNEXE IV

LISTE EXHAUSTIVE DES PRODUITS DE M.S.M. MADAGASCAR

<p><i>Gamme</i> <i>« Emballages »</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Emballages « Tabacs » : <ul style="list-style-type: none"> • les ébauches de cigarette (uniquement pour Boston et Oxford) • les cartouches (qui peuvent contenir jusqu'à dix ébauches de cigarettes, toujours pour Boston et Oxford) • les couvertures • les boîtes de cartouche, les cachets de fermeture ou vignettes. • les bouts de cartouches ou têtes de cartouches. - Emballages « Tabacs à chiquer » (ou Paraky) - Etiquettes boissons - Etiquettes vestimentaires (cartonnettes)
<p><i>Gamme</i> <i>« Packaging »</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Boîtes des produits halieutiques (boîtes de crevettes) - Boîtes des produits cosmétiques (les produits de Terre Rouge, de Homéopharma, ...) - Boîtes des produits agro-alimentaires (les boîtes de chocolat de Chocolaterie Robert, les coffrets vanilles, ...)
<p><i>Gammes « produits commerciaux »</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les brochures magazines (Fémina Santé, Alike Mag, ...) - Les flyers - Les dépliants (en deux volets, en trois volets, ...) - Les affiches - Les cartes postales - Les agendas (couverture en simili cuir ou en balacron – Format GM ou PM – possibilité de personnalisation) - Les calendriers (plateau, chevalet, mural, de poche – possibilité de personnalisation) - Les sous-mains - Les papiers en-têtes - Les cartes de visite - Les sacs en papiers

Source : M.S.M. Madagascar

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »

Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

ANNEXE V

Base de données clients : Situation juridique du client

INTRAPRINT 4.3.03.17 - Soc/Etab 001 001 MSM Madagascar

Fichier Édition Ports Param Prospect Devis Commandes Fab

Tâches **Gestion des Clients/...**

Gestion des Clients/Fournisseurs/Prospects

Identification Facturation - Règlement Autres caractéristiques

Identification			
Code	CP0005	Mot-clé	PFDI Client
Nom	PFDI		
Adresse	B.P. G PROPRIÉTÉ LAMATRA Villa basse BPG 201		
Ville	DIEGO SUAREZ		
Code postal	201	Pays	MADAGASCAR
Couleur au planning		Code langue	F FRANCAIS
Téléphone	82 221 21	Ext	
E-Mail	svain@pfoi.mg		

Liste des contacts

Mme VARIN SOPHIE	M. RAZANANAIVO Roland
------------------	-----------------------

Observations générales

Base de données client : mode de règlement

INTRAPRINT 4.3.03.17 - Soc/Etab 001 001 MSM Madagascar

Fichier Édition Ports Param Prospect Devis Commandes Fab

Tâches **Gestion des Clients/...**

Gestion des Clients/Fournisseurs/Prospects

Identification Facturation - Règlement Autres caractéristiques

Règlement et conditions	
<input checked="" type="radio"/> Sur facture <input type="radio"/> Sur relevé	
Chèque	à 30 jours le 0
Remise	0.00
Maj/Min	0.00
Escompte	0.00 %
Paiement avant	0 jours
<input type="checkbox"/> Pas de lettre de relance	

TVA	
N° TVA CEE	
Code TVA	0 0.00% Tva exonere
<input type="checkbox"/> Édition du N° de TVA sur les factures	
Assujetti	

Facturation	
Code devise	MGA
<input type="checkbox"/> Affacturage	
2 exemplaires de la facture pour le client	

Comptabilité	
Compte général / externe	411100
Centralisateur compla externe	0
En-cours maxi	0 MGA

Référence bancaire	
Banque	Guichet
Compte	121111 RIB
Domiciliation	177224

Observations pour la facturation

ENTREPRISE EN ZONE FRANCHE

FACTURES A ADRESSER A ANTANANARIVO

Emission rapport 1099 (USA)

Source : M.S.M. Madagascar

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

LISTE DES ABREVIATIONS

INTRODUCTION.....	1
PROBLEMATIQUE	3
METHODOLOGIE	4

1^{ère} PARTIE : MADAGASCAR STATIONERY MANUFACTURERS ou M.S.M. Madagascar

Chapitre I : Présentation générale de l'entreprise	6
Section 1 : Identification et historique de M.S.M. Madagascar	6
1.1. Présentation physique et commerciale	6
1.2. Présentation juridique	7
1.3. Historique de M.S.M. Madagascar	7
Section 2 : Les objectifs de la société	9
2.1. Les objectifs généraux	9
2.2. Les objectifs commerciaux	9
Section 3 : Les activités et les produits de M.S.M. Madagascar	10
3.1. Les activités de la société	10
3.2. Les produits de la société	11
Section 4 : Appartenance à diverses associations	12
Chapitre II : Le système organisationnel de M.S.M. Madagascar	13
Section 1 : L'organisation fonctionnelle en général	13
1.1. L'organigramme de M.S.M. Madagascar	13
1.2. Les missions et attributions des membres de chaque Direction	15
1.2.1. La Direction Générale	15
1.2.2. La Direction Administrative et Financière	16
1.2.3. La Direction Production	17
1.2.4. La Direction Commerciale	19

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »
Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

Section 2 : L'organisation commerciale	20
2.1. Les différentes étapes de l'approche commerciale (le niveau opérationnel)	21
2.1.1. L'aspect global du niveau opérationnel	21
2.1.2. Les approches commerciales (le FRONT OFFICE)	24
2.2. Les démarches techniques internes (le BACK OFFICE)	27
Section 3 : Les avancées technologiques	29
3.1. En termes de technologie informatique	29
3.2. En termes de techniques d'impression	30
<i>Conclusion partielle</i>	31

2^{ème} PARTIE : ETUDE ET ANALYSE DE L'EXISTANT

Chapitre I : Analyse diagnostique de l'environnement externe	32
Section 1 : L'environnement marchand	32
1.1. Le cas des clients	33
1.2. Le cas des fournisseurs	35
1.2.1. Les fournisseurs locaux	35
1.2.2. Les fournisseurs étrangers	38
1.3. Le cas des concurrents	40
Section 2 : L'environnement non marchand	44
2.1. L'environnement politique	44
2.2. L'environnement économique	44
2.3. L'environnement écologique	45
2.4. L'environnement technologique	46
Chapitre II : Analyse diagnostique de l'environnement interne	46
Section 1 : Les ressources matérielles	46
1.1. Diagnostic des équipements productifs	47
1.2. Diagnostic des équipements roulants	48
Section 2 : Les ressources financières	48
Section 3 : Les ressources humaines	49
3.1. Les conditions de travail dans la société	49
3.2. La rémunération	49
Section 4 : Analyse du marketing opérationnel et des actions commerciales de	

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »
Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

M.S.M. Madagascar	50
Chapitre III : Le marketing opérationnel et les actions commerciales	52
Section 1 : Cadrage théorique	52
1.1. Le « marketing » : concept de base	52
1.1.1. Définition et caractéristiques	52
1.1.2. L’objectif du marketing	52
1.1.3. La démarche marketing	53
1.2. Marketing stratégique – Marketing Opérationnel – Actions Commerciales	54
Section 2 : Le marketing opérationnel de M.S.M. Madagascar	55
2.1. La mise en œuvre opérationnelle sur le produit (Product mix)	56
2.2. La mise en œuvre opérationnelle sur le prix (Price mix)	60
2.3. La mise en œuvre opérationnelle sur la distribution (Place mix)	61
2.4. La mise en œuvre opérationnelle sur la communication (Promotion mix)	62
Section 3 : Les actions commerciales	63
3.1. Les actions commerciales sur la communication	63
3.1.1. Les moyens d’actions de communication personnelle	63
3.1.1.1. La force de vente de M.S.M. Madagascar	64
3.1.1.2. Les relations publiques	67
3.1.2. Les moyens d’actions de communication impersonnelle	67
3.2. La Gestion de la Relation Clientèle (GRC)	68
<i>Conclusion partielle</i>	70

3^{ème} PARTIE : LES RECOMMANDATIONS ET LES PERSPECTIVES
D’AVENIR POUR M.S.M. MADAGASCAR

Chapitre I : Les recommandations	71
Section 1 : Les recommandations générales au niveau de l’entreprise	71
1.1. Proposition de solutions pour l’entreprise dans son ensemble	71
1.2. Améliorations sur le plan organisationnel	73
1.3. Améliorations au niveau de la production	74
1.4. Suggestions diverses pour la Direction Commerciale	74
1.4.1. La gestion de la force de vente	74
1.4.1.1. Suggestions sur les recrutements de la force de vente	75

« Le Marketing opérationnel et les actions commerciales »
Cas de M.S.M. Madagascar – Imprimerie et Packaging

1.4.1.2. Suggestions sur la formation de la force de vente	76
1.4.1.3. Suggestions sur l’animation et l’évaluation de l’effort	76
1.4.2. Au niveau de l’élaboration des devis	77
Section 2 : Les recommandations en termes de marketing opérationnel et d’actions commerciales	77
2.1. Améliorations sur les stratégies commerciales de l’entreprise	77
2.1.1. Pour le produit (Product mix)	77
2.1.1.1. L’élaboration d’un positionnement	77
2.1.1.2. Les stratégies d’évolution de la gamme de produits	79
2.1.2. Pour prix (Price mix)	81
2.2. Les recommandations sur les actions commerciales de la société	82
2.2.1. La promotion des ventes	83
2.2.2. La publicité par mass média	85
2.2.2.1. Notion de base	85
2.2.2.2. Les étapes de l’élaboration d’une action publicitaire	86
2.2.2.3. L’intérêt d’une action commerciale en termes de publicité	92
2.2.3. Suggestions sur les relations publiques	93
2.2.4. Améliorations diverses au niveau de la gestion de la clientèle (« approches commerciales » de la force de vente de la société)..	93
2.2.4.1. La typologie de la clientèle	93
2.2.4.2. La Gestion de la Relation Clientèle	95
Chapitre II : Les perspectives d’avenir et les résultats attendus	97
Section 1 : Les perspectives d’avenir	97
Section 2 : Les impacts et les résultats attendus	98
CONCLUSION	100
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	
TABLE DES MATIERES	