

UNIVERSITE DE TOAMASINA
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES
ET DE GESTION

🌸

DEPARTEMENT DE GESTION

🌸

MEMOIRE DE MAITRISE ES SCIENCES DE GESTION



Présenté et soutenu par :

Arnaud Zafy TOTO ANDRIAMIALY

Option: Commerce / G.E.A.I.

Promotion: 2005-2006

Sous la direction de:

Monsieur Mohajy ANDRIANTIANA
Encadreur Pédagogique
Enseignant-Chercheur
A l'Université de Toamasina

Monsieur Richard Justin RATOvonIRIANA
Encadreur Professionnel
Responsable d'Unité TELMA Shop
Antsiranana

ANNEE 2007
19 Décembre 2007

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	- 3 -
LISTE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS.....	- 4 -
GLOSSAIRE	- 6 -
INTRODUCTION.....	- 9 -
PREMIERE PARTIE: PRESENTATION GENERALE	- 11 -
CHAPITRE I: PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE TELMA..	- 12 -
CHAPITRE II: GENERALITES SUR LE SECTEUR DE TELECOMMUNICATIONS.....	- 26 -
DEUXIEME PARTIE : AMELIORATION DE LA QUALITE DES PRESTATIONS ET SES IMPACTS	- 42 -
CHAPITRE I : POLITIQUE D'AMELIORATION DE LA QUALITE DE SERVICE	- 43 -
CHAPITRE II: IMPACTS ET SUGGESTIONS	- 69 -
CONCLUSION	- 83 -
ANNEXES	- 85 -
LISTE DES TABLEAUX ET DES SCHEMAS.....	96
BIBLIOGRAPHIE	97
TABLE DES MATIERES	99

REMERCIEMENTS

Nous tenons avant tout à adresser nos sincères et vifs remerciements à toutes les personnes qui ont bien voulu apporter leurs assistances, collaborations et attentions lors de la réalisation du présent mémoire.

Nous exprimons également notre sincère reconnaissance à :

- Monsieur Mohajy ANDRIATIANA, notre encadreur pédagogique, pour ses conseils, sa patience dans la préparation de ce mémoire ;*
- Monsieur Richard Justin RATOSONIRIANA, le Responsable TELMA Shop Antsiranana, notre encadreur professionnel, qui nous a dirigé durant nos recherches;*
- Monsieur William Nicholson RIRY, le Chef TELMA Antsiranana pour sa collaboration dans l'obtention des informations;*
- Tous les personnels de TELMA pour l'accueil à la fois aimable et sympathique ;*
- Tous les enseignants et les personnels administratifs de l'Unité de Formation en Gestion de l'Université d'ANTSIRANANA et de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de TOAMASINA, pour leurs contributions à notre formation.*

Enfin, nos remerciements s'adressent à nos parents, plus particulièrement à Madame MOANAHINDY Zaitony Binty Assany, qui nous a soutenu moralement et financièrement pendant nos études, à notre famille et à tous ceux qui ont participé d'une façon ou d'une autre à l'aboutissement de ce travail.

Arnaud Zafy TOTO ANDRIAMIALY

LISTE DES SIGLES, DES ABREVIATIONS ET DES ACRONYMES

ADSL	: Asymetrical D S L
ARPA	: Advanced Recherche Project Agency
Ar	: Ariary
CDMA	: Code Division Multiple Acces
EASSY	: Eastern Africa Submarin cabl System
EDGE	: Enchanced Data Rate for GSM Evolution
DTS	: Data Télécom Service
DSL	: Digital Subscriber Line
FCR	: France Câble Radio
Fmg	: Franc Malagasy Garanti
FTP	: File Transfer Protocol
GPRS	: General Packet Radio Service
GSM	: Global System for Mobile
HTVA	: Hors Taxe sur la Valeur Ajoutée
INTERNET	: International Network
IP	: Internet Protocol
MADACOM	: Madagascar Communication
MAN	: Metropolitan Area Network
MAP	: Madagascar Action Plan
Mb/s	: Mégabits
Mn	: Minutes
MTPC	: Ministère de Télécommunication, des Postes et des la Communication
NET	: Network
NTC	: Nouvelle Technologie de la Communication
OMERT	: Office Malagasy d'Etudes et de Régulation des Télécommunications

PCA	: Président de Conseil d'Administration
RNIS	: Réseau Numérique à Intégration de Service
SA	: Société Anonyme
SDSL	: Symetrical D S L
SIM	: Suscriber Identity Module
SMS	: Short Messaging Service
STELMAD	: Société des Télécommunications de Madagascar
STIMAD	: Société des Télécommunications Internationales de Madagascar
TAT	: Transatlantique
TCP	: Transmission Control Protocol
TELMA	: Télécom Malagasy
TIC	: Technologie d'Information et de la Communication
TSF	: Télégraphe Sans Fil
TTC	: Toute Taxe Comprise
UAF	: Unité Administrative et Financière
UIT	: Union Internationale de Télécommunication
USB	: Universal Serial Bus
VSAT	: Very Small Aperture Terminal
WAP	: Wireless Application Protocol
w.w.w.	: World Wide Web

GLOSSAIRE

Les définitions qui suivent s'appliquent à la loi n°96-034 du 27 janvier 1997.

Télécommunications: toute transmission, émission ou réception d'information soit par système électromagnétique, notamment par fil, câble ou système radioélectrique ou optique, soit par d'autres procédés techniques semblables.

Radiocommunication: toute télécommunication réalisée au moyen d'ondes électromagnétiques de fréquence à 3 000 Gigahertz, transmises dans l'espace sans guide artificiel.

Radiodiffusion: toutes radiocommunications dont les émissions sont destinées à être reçues directement par le public.

Télédistribution: la transmission ou la retransmission des signaux de radiodiffusion reçus par satellite ou par un système de terre appropriée, ou produits localement à des abonnées à travers un réseau câble ou hertzien.

Installation de télécommunications: toute installation, appareil, fil, système radioélectrique ou optique ou tout autre procédé technique semblable pouvant servir à la télécommunication ou à toute autre opération qui en est directement liée.

Installation radioélectrique: toutes installations de télécommunications qui utilisent des fréquences hertziennes pour la propagation des ondes en espace libre.

Station radioélectrique: un ou plusieurs émetteurs ou récepteurs, ou ensemble d'émetteurs ou de récepteurs, y compris les appareils accessoires, nécessaires pour assurer un service de radiocommunication en un emplacement donné.

Service de télécommunication: toute prestation incluant la transmission ou l'acheminement de signaux ou une combinaison de ses fonctions, par des procédés de télécommunications à l'exception des services de radiodiffusion et de télédistribution.

Équipement terminal: tout appareil, toute installation ou tout ensemble d'installations, destiné à être connecté à un point de terminaison d'un réseau et qui émet, reçoit ou traite des signaux de télécommunications.

Ne sont pas visés les équipements permettant d'accéder à des services de radiodiffusion ou de télédistribution, sauf dans le cas où ces équipements permettent d'accéder également à des services de télécommunications.

Réseau de télécommunication: toutes installations ou tout ensemble d'installations assurant la transmission et l'acheminement des signaux de télécommunications, ainsi que l'échange des informations de commande et de gestion qui sont associées à ces signaux entre les points de terminaison de ce réseau.

Réseau ouvert au public: tout réseau de communications établi ou utilisé pour la fourniture au public de services de télécommunications.

Réseau privé: tout réseau de télécommunications réservé à un usage interne privé ou partagé.

Interconnexion: les prestations réciproques offerts par deux exploitants de réseaux ouverts au public permettant à l'ensemble des utilisateurs de communiquer librement entre eux quelque soit les réseaux auxquels ils sont raccordés ou les services qu'ils utilisent.

Inter-opérabilité des équipements terminaux: aptitude de ces équipements terminaux de fonctionner d'une part avec le réseau et d'autre part avec les autres équipements terminaux d'accéder à un même service.

Opérateur: toute personne physique ou morale exploitant un réseau de télécommunications ouvert au public ou fournissant un service de télécommunications.

Candidat qualifié: tout opérateur pouvant faire référence d'expériences ou de marché dans le domaine des télécommunications.

Prestataire de service: tout opérateur offrant au public un ou plusieurs services de télécommunications en utilisant des installations de télécommunications appartenant à un opérateur titulaire d'une licence de télécommunications.

Propriétaire d'un réseau de télécommunications: tout opérateur titulaire d'installation de télécommunications.

Personne autorisée: opérateur titulaire de licence

Exigences essentielles : les exigences nécessaires pour garantir dans l'intérêt général:

- la sécurité des usagers et du personnel exploitant des réseaux de télécommunications;
- l'inter-fonctionnement des réseaux et notamment des échanges d'informations de commande et de gestion qui y sont associés;
- l'utilisation efficace du spectre des fréquences radioélectriques;
- l'Inter-opérabilité des services et celle des équipements terminaux et la protection des données.

Service universel : dans le cadre du service public des télécommunications ; le service universel fournit à tout un service téléphonique de qualité à un prix abordable.

Il assure l'acheminement des communications téléphoniques en provenance ou à destination des points d'abonnement. Peut être chargé de fournir le service universel tout opérateur acceptant la fourniture sur l'ensemble du territoire national et capable de l'assurer

OMERT: Office Malgache d'Etudes et de Régulation des Télécommunications qui exerce les pouvoirs de l'autorité réglementaire en matière de télécommunications.

INTRODUCTION

Madagascar a besoin d'une connexion fiable, tant nationale qu'internationale, à prix abordable et à haut débit pour développer son économie et son intégration régionale et mondiale mais aussi afin d'assurer un système de communication efficace.

Les années 2003-2005 ont été marquées par une forte croissance du nombre d'utilisateurs/abonnés du service de téléphonie fixe et mobile à Madagascar. En 2006 seulement, 8% des communes étaient reliées par téléphone et par internet.

Désormais, ce sont les pays émergents qui tirent la croissance (62% en 2006). Le continent africain est en plein boom depuis les années 2000. Même si sa place reste faible au niveau mondial (6,5% de l'ensemble), les taux de progression qu'il enregistre sont parmi les meilleurs au monde : plus de 67% en 2005, plus de 48% entre Septembre 2005 et Septembre 2006.

Dans le monde, 2,7 milliards de personnes avaient un téléphone portable à la fin 2006, soit 4 habitants de la planète sur 10.

A Madagascar, après le développement des téléphones fixes et des infrastructures nécessaires au lancement d'Antaris (Orange) en 1996 et de Madacom (Celtel) en 1997, TELMA s'est lancé à son tour en Décembre 2006 dans la téléphonie mobile avec le lancement de TELMA mobile et le " fixe sans fil " en 2005. Ce sont ces nouvelles offres qu'il met à la disposition de ses abonnés qui comptent actuellement plus de 70 000 abonnés en fixe sans fil et plus de 81 000 en mobile. A présent, TELMA compte plus de 200 000 clients à ses services.

La politique de l'Etat malgache sur la libéralisation du secteur de télécommunication par la loi n° 96.034 du 27 Janvier 1997 est de promouvoir la promotion du partenariat avec le secteur privé pour la mise en place de nouvelles infrastructures. Désormais une concurrence libre et loyale entre les opérateurs des réseaux et des services s'impose.

POURQUOI TELMA ? C'est le premier et le seul opérateur à avoir opéré en téléphonie fixe et aussi le 3ème arrivé en téléphonie mobile avec le lancement de Telma mobile. Par rapport aux autres opérateurs (Orange et Celtel), on pensait qu'il

va offrir plus d'avenir dans ce secteur. C'est la raison qui a poussé notre recherche vers le secteur de télécommunication, d'où le thème :

« ETUDE D'IMPACTS D'UNE AMELIORATION DE LA QUALITE DE SERVICE D'UNE SOCIETE DE TELECOMMUNICATIONS (Cas de TELMA S.A.) ».

Pour mettre en évidence ce thème, nous divisons notre travail en deux parties, la première expose la PRESENTATION GENERALE, tandis que la deuxième relate l'AMELIORATION DE LA QUALITE DES PRESTATIONS ET SES IMPACTS.

PREMIERE PARTIE: PRESENTATION GENERALE

CHAPITRE I: PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE TELMA

SECTION 1: Historique

§-1- Avant sa création

Au début, le secteur des télécommunications nationales était uniquement géré par le ministère des postes, des télécommunications et de la communication (MPTC) et en même temps le secteur international était occupé par la société des télécommunications Internationales de Madagascar (STIMAD).

En septembre 1994, la Société Anonyme dénommée STELMAD (Société des Télécommunications de Madagascar) fut créée dans le but de regrouper les activités de Télécommunications Nationales et Internationales où l'Etat Malagasy détenait la majorité des actions soit 66% et la France Câble et Radio (FCR), les 34% restant.

Cette étape de transition a pris fin le 07 février 1995, date de la mise en place de TELECOM MALAGASY après fusion et absorption de la STELMAD.

§-2- Sa création

La création de TELMA a été faite suivant la loi 93 0001 du 28 Janvier 1994 portant réforme institutionnelle du secteur des télécommunications et du secteur de la poste.

La publication dans le journal officiel fut faite le 02 Mai 1994 suivant le décret n° 94 748 du 06 Décembre 1994, ses modalités de contribution sont dites « opérateur principal ».

A) La privatisation de la société

Le 17 février 1994, un accord a été signé entre le Ministère des Télécommunications, des Postes et de la Communication (MTPC), le Conseil d'Administration au nombre de huit (08)) et le comité de privatisation. Conformément à l'article 8 de la loi 98.014 du 18 Novembre 1998 sur la privatisation, l'accord se résume comme suit:

- Accord des deux parties sur l'augmentation du capital de TELMA à 205 781 000 000 Fmg soit Ar 41 156 200 000,00

- Signature de France câble Radio (FCR) sur la vente des actions déjà détenues dans le cas où elle ne serait pas le nouvel acquéreur de TELMA

Donc, les actions furent réparties comme suit:

- ❖ Distacom : 68%
- ❖ L'Etat Malagasy : 32%, dont 4% seront partagés à l'ensemble du personnel

En 1999, TELMA est figurée parmi les 46 sociétés à privatiser. Le 22 Août 2003, le Ministre de l'économie, des finances et du budget : Benjamin Radavidson ANDRIAMPARANY a signé au nom de l'Etat Malagasy et en sa qualité de Président du comité de la privatisation avec David White, mandataire de Distacom, le contrat définitif de cession de 34% des actions de l'Etat Malagasy au sein de TELMA.

En vertu de ce contrat définitif, Distacom a pris les 34% de l'Etat pour 12.6 millions de dollar, prix de cession initial qui n'a pas été modifié. Distacom rachète par la même occasion les 34%, action de France câble Radio (FCR).

Le consortium détiendra donc en tout 68% des actions. En revanche, Distacom s'engage à investir dans l'affaire 165 millions de Dollar s'étalant sur 5 ans, à améliorer les prestations de TELMA S.A. et à fournir des services de qualité.

La couverture nationale devra être effectuée dans un délai de deux ans et aucun licenciement d'employé ne devra être fait.

En contre partie, l'Etat Malagasy accepte d'attribuer à TELMA S.A. une licence de téléphonie fixe, une licence de téléphonie mobile (Distacom étant déjà bien placé sur le marché Malagasy de mobile avec MADACOM qui est devenu CELTEL à l'heure actuelle).

En 2004, la société TELMA est privatisée par décret, elle accède ainsi au statut d'entreprise de droit privé.

Cette privatisation amorcée dès 1998, va rapidement lui permettre de se doter d'un apport de capital extérieur et de jouir d'une plus grande autonomie dans ses choix stratégiques. Mais en parallèle de son développement d'entreprise privée, elle s'est engagée auprès de l'Etat Malagasy à remplir un certain nombre de missions

« d'utilité publique » qui vont de la démocratisation de l'accès à la téléphonie via la mise en place de solution de télécommunications telles que le déploiement de 5 000 publiphones, à l'extension du réseau relié à la technologie VSAT et le lancement du fixe sans fil (CDMA) en 2005.

Déjà précurseur de toutes les technologies Internet à Madagascar, TELMA lance en 2005, l'ADSL ce qui permet d'accéder aux fournisseurs d'accès aux internautes Malagasy.

B) La libéralisation du secteur de Télécommunication

La loi n° 96 034 promulguée le 27 Janvier 1997 a institué la libéralisation totale du secteur des télécommunications.

Le but principal de cette libéralisation du secteur des télécommunications est la promotion des initiatives des entreprises privées. Une libre concurrence s'applique désormais à ce secteur. L'Office Malagasy d'Etude et des Régulations des Télécommunications (OMERT) assure l'application de la libre concurrence et des réglementations.

SECTION 2: Identification de la société

§-1- Statut juridique, capital, siège social et activité principale

La société a pour raison sociale TELECOM MALAGASY ou TELMA. C'est une société Anonyme au capital de 205 781 000 000 Fmg soit Ar 41 156 000 000,00. Son siège social se situe à Antananarivo, immeuble Telma Alarobia. Elle a comme activité principale l'exploitation des services des Télécommunications.

Tableau n°1 : Identification simplifiée de TELMA S. A.

Raison sociale	TELECOM MALAGASY ou TELMA
Statut Juridique	Société Anonyme
Capital social	205 781 000 000 Fmg, Ar 41 156 000 000,00
Activité	Exploitations des services

	de Télécommunications
N° Registre de commerce	13 671
N° Statistique	561 263
N° Identification Fiscale	0 076 643

Source: Initiative personnelle inspirée à partir de l'identité de la société, 2007

§-2- Identification des activités de la société TELMA

Actuellement, TELMA S.A. assure la couverture nationale au niveau du secteur de télécommunications, 14 Agences sont réparties dans tout Madagascar juste après que le Ministère des télécommunications entrât au sein du secteur privatisé.

La privatisation oblige en quelque sorte TELMA S.A. à améliorer la qualité de ses prestations. Elle adopta par la suite les meilleures technologies et dota Madagascar d'infrastructures modernes:

- Faisceaux hertziens numériques couvrant les principaux axes de transmission et assurant la sécurisation des câbles à fibres optiques utilisés en milieu urbain.
- Utilisation des technologies modernes de transmission par satellite (DOMSAT à porteur IDR à 2 Mégabits,...).
- Exploitation de 50 km de câbles à fibres optiques à 34 et 140 Mégabits pour les fonctions inter centraux ou les dépôts de transmission.
- Exploitation de nouveaux systèmes de raccordement par radio.
- Conception des réseaux de transmission de données. Sa commercialisation fut confiée à la Data Télécom Service (DTS). Elle exploita 11 commutateurs x 25 réparties dans toute l'île.
- Utilisation du réseau Intelsat pour les communications nationales et internationales car TELMA S.A. est aussi membre actionnaire d'Intelsat.

§-3- Politique de la société

Dans le but de faire survivre, puis de rentabiliser TELMA et aussi pour améliorer la qualité de ses prestations, la Direction Générale a souligné les grandes lignes directrices suivantes:

- la satisfaction de la clientèle;
- une politique de recherche de financement;
- exploitation optimale des réseaux pour une meilleure qualité de service;
- coût minimum des investissements

A) Satisfaction de la clientèle

Cette politique va déterminer la mission principale du Service Client qui est de répondre aux attentes des clients existants et potentiels ou voir même les fidéliser.

L'adoption de cette politique de satisfaction des clients va améliorer la position de TELMA sur le marché de la télécommunication.

B) Politique de recherche de financement

Actuellement la société TELMA, s'étend sur une étendue de marché et en même temps ses charges financières représentent une somme d'argent considérable alors que ces dernières servent un moyen pour fournir une meilleure qualité des prestations offertes à la clientèle.

C) Exploitation optimale des réseaux

L'exploitation est une priorité pour offrir une meilleure qualité de service afin d'obtenir une part de marché importante sur le marché ciblé.

D) Coût minimum des investissements

Cette politique sert à planifier les dépenses en maîtrisant les coûts des investissements.

SECTION 3: Structure organisationnelle

« La structure organisationnelle est un schéma d'organisation de décision au sein de l'entreprise. Cette structure aboutit à la création d'entité dotée d'un certain

pouvoir de décision et peut être organisée selon différents schémas à la fois verticalement et horizontalement »¹.

§-1- Structure

La structure de TELMA est de type hiérarchique instaurant une relation d'ordre avec différents niveaux hiérarchiques agencés suivant des réglementations.

L'organisation en générale est articulée autour:

- ✓ d'un Conseil d'Administration;
- ✓ d'une Direction Générale et d'un Contrôleur Général;
- ✓ de différentes directions;
- ✓ et de l'ensemble du personnel

Des Agences territoriales sont présentées dans les six provinces de Madagascar (Antananarivo Nord/Sud, Antsirabe, Antsiranana, Fianarantsoa, Mahajanga, Toamasina, Toliara) dans le but de représenter TELMA S.A.

A) Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration regroupe les actionnaires de la société et il est en tête de l'organisation. Il est présidé par un Président de Conseil d'Administration (PCA).

B) La Direction générale et le contrôleur général

1) La direction générale:

Six directions sont responsables de l'accomplissement des missions de TELMA S.A:

- Direction des clients filaires
- Direction commerciale
- Direction des opérations
- Direction administrative et financière
- Direction chargée des relations avec les institutions

¹ Cours de contrôle de gestion, 4ème année gestion 2005-2006

- Direction des ressources humaines

2) Le Contrôleur Général:

Trois directions sont chargées de l'accomplissement des missions:

- Direction de l'organisation et des méthodes
- Direction de l'audit et du contrôle
- Coordination juridique et fiscale

§-2- Organigrammes

A) Organigramme de la société TELMA

Par définition, « l'organigramme est un graphique, un tableau synoptique représentant la structure d'une entreprise ou d'une administration. Il met en évidence:

- les différents organes de l'entreprise (directions, services, sections);
- les rapports mutuels pouvant exister entre ces organes (liaisons);
- les noms des personnes responsables et, éventuellement;
- l'importance des effectifs que chaque cadre doit animer.

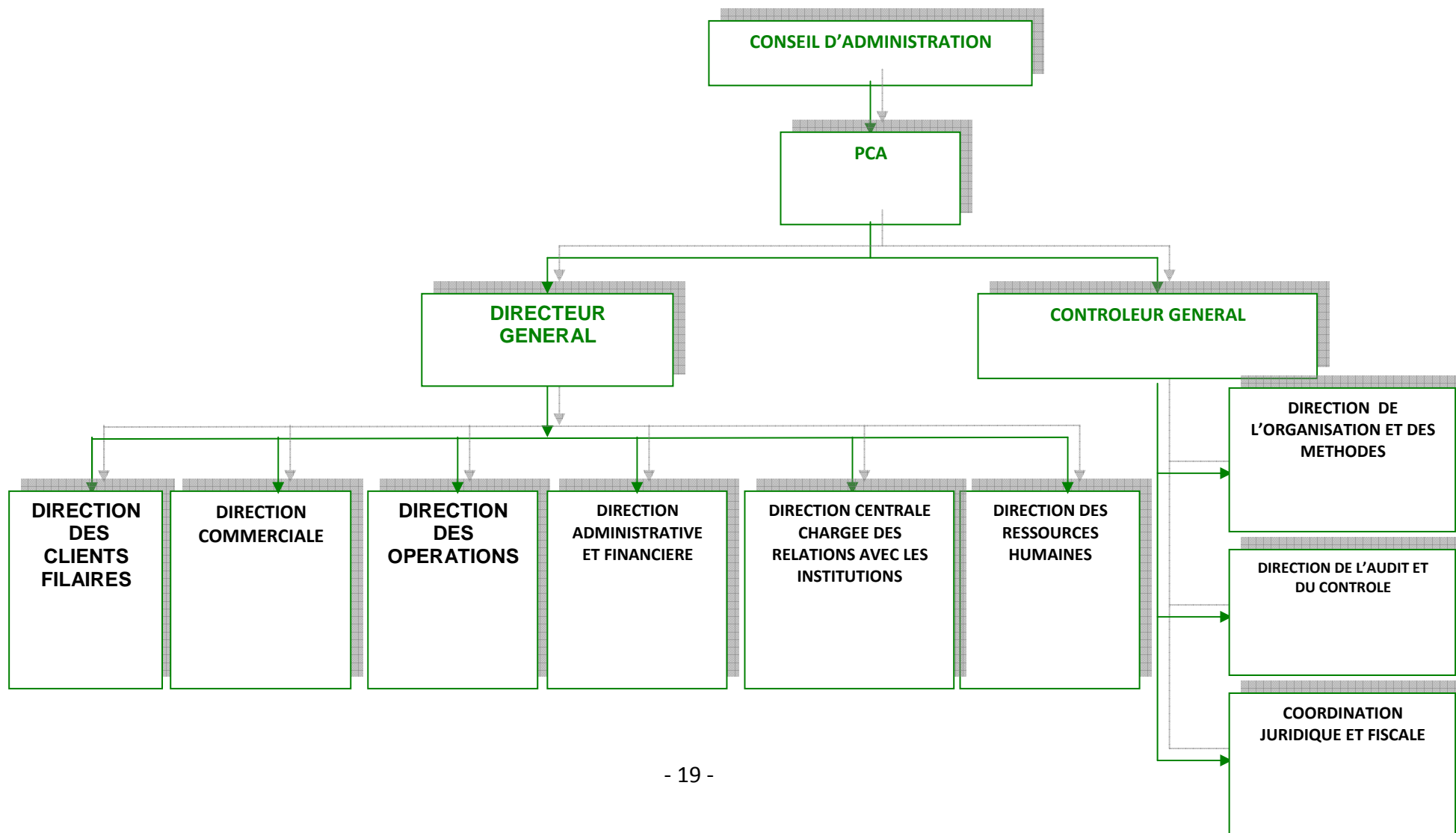
Un bon organigramme permet en outre:

- de déceler les anomalies d'organisation existantes
- d'éviter les conflits d'autorité

L'organigramme donne une idée exacte de l'extension de commandement et c'est aussi un instrument de coordination »².

² GATIEN Horace, COURS D'INITIATION A L'ORGANISATION, 1^{ère} Année Gestion, 2003, Université Nord d'Antsiranana.

ORGANIGRAMME DE TELMA



Comme dans toutes entreprises, chaque direction possède son propre organigramme. Les représentations schématiques des organigrammes de directions sont données dans:

- l'annexe I pour la direction commerciale;
- l'annexe II pour la direction des ressources humaines;
- l'annexe III pour la direction administrative et financière;
- l'annexe IV pour la direction de l'organisation et des méthodes;
- l'annexe V pour la direction de l'audit et du contrôle;
- l'annexe VI pour la coordination juridique et fiscale.

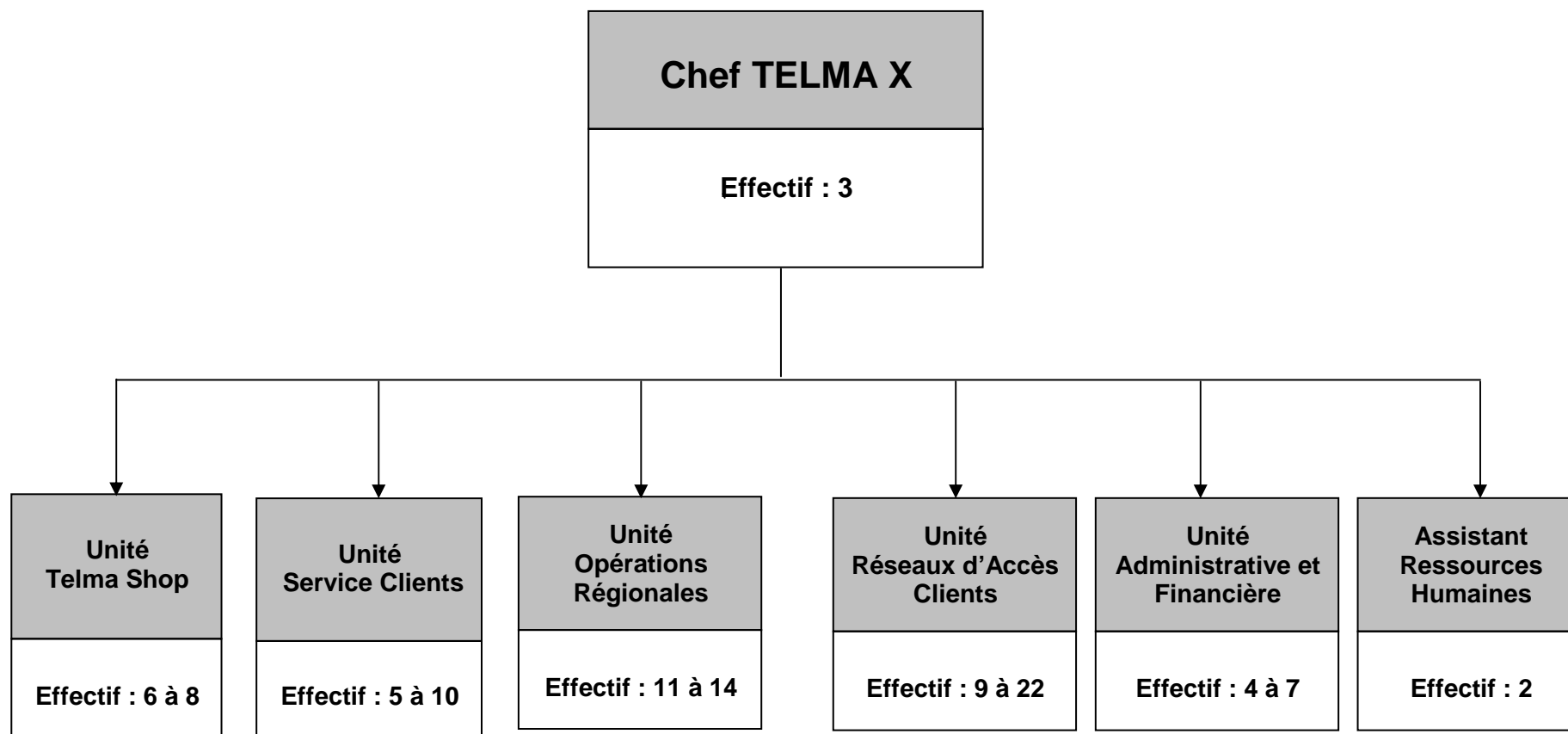
B) Organigrammes types

Les agences territoriales dans les 05 provinces de la grande île possèdent aussi ses propres organigrammes et elles sont réparties en deux types.

Le type TELMA X représente l'organigramme des agences dans la plus grande ville (comme Toamasina – Toliara – Mahajanga – Antsiranana - Antsirabe). Tandis que le type TELMA Y représente les antennes dans les districts (par exemple Andapa, Ambilobe, Maintirano,...)

schéma n°2: Organigramme type d'un Telma X

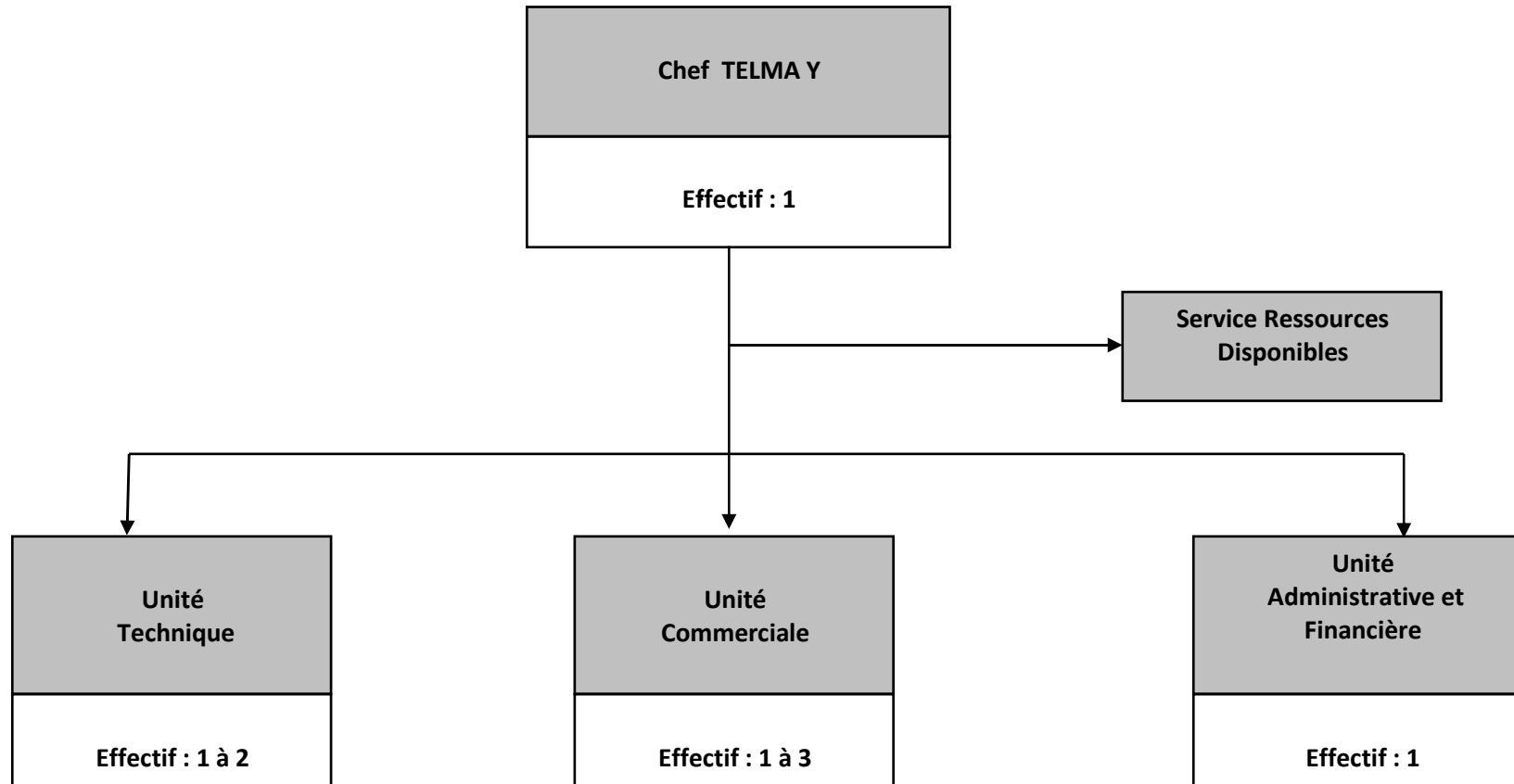
ORGANIGRAMME TYPE D'UN TELMA X (Toamasina – Toliara – Mahajanga – Antsiranana – Antsirabe – Fianarantsoa)



(Effectif variant suivant le Telma X)

ORGANIGRAMME TYPE D'UN TELMA Y

(Andapa – Antsohihy – Maintirano - Ambilobe)

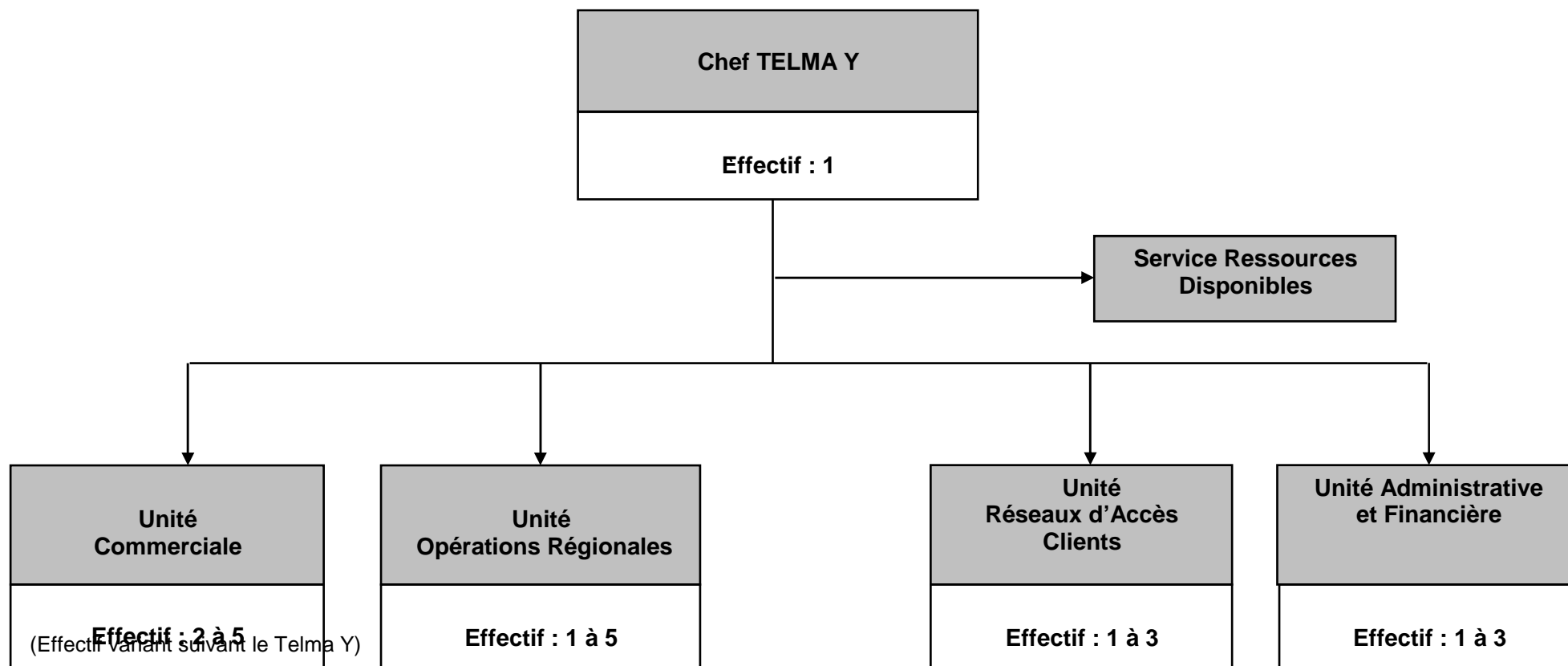


(Effectif variant suivant le Telma Y)

Schéma n°4 : Organigramme type d'un Telma Y

ORGANIGRAMME TYPE D'UN TELMA Y

(Farafangana – Mananjary – Ambositra – Manakara – Ihosy – Tolagnaro – Antalaha – Sambava – Sainte Marie – Nosy Be – Ambatondrazaka – Moramanga – Morondava)



§-3- Description des tâches

Au niveau des agences territoriales qui sont présentées dans les plus grandes villes de Madagascar, les activités commerciales sont confiées aux unités Telma Shop et Service Clients.

A) Telma Shop

Il est composé d'un responsable d'unité et entouré par des caissiers.

1) Le responsable d'unité

Il assure le bon fonctionnement d'unité Telma shop.

Sa mission consiste à:

- superviser les ventes;
- établir:
 - Un arrêté de vente (chaque jour) à l'aide d'un compte arrêté du jour:
 - ✓ un arrêté des valeurs en stock
 - ✓ un arrêté des valeurs en numéraire (versé en banque tout le lendemain)
 - Un état comptable: qui doit être comptabilisé à l'UAF (Unité Administrative et Financière)
 - Un compte off : c'est un arrêté de caisse mensuelle, il sert de système de suivi et de contrôle mensuel au Telma Shop
- réaliser l'augmentation de vente par négociation aux distributeurs

2) Les caissiers

Ils ont pour mission de maintenir l'opération d'encaissement et de décaissement de ladite unité. Pour accomplir ses missions, il existe deux types de caissier.

a) Le caissier Telma fixe

Il est chargé de l'encaissement des ventes de:

- Recharges;
- Packs Telma fixe.

b) Le caissier Telma mobile

Il est responsable de l'encaissement des ventes de:

- Recharges et puces (Telma mobile);
- Packs Telma mobile.

c) Autres missions

Les caissiers participent aux activités commerciales quand ils n'ont rien à encaisser:

- présenter et exposer les produits et/ou services Telma;
- faire des ventes ambulantes (avec déplacement) : l'objectif est de convaincre les clients en leurs fournissant des renseignements dont ils ont besoins (par exemple : 6% de vente accordées aux revendeurs des produits Telma).

B) Service clients

Il est composé d'un responsable d'unité et des agents d'exécution. Il travaille en parallèle avec Telma Shop.

Le responsable d'unité et les agents d'exécution ont pour rôle de recevoir les clients avec courtoisie et de les conseiller.

Ils collaborent ensemble pour l'accomplissement des tâches suivantes:

- Résoudre les problèmes de réclamation des clients;
- Faire l'opération de recouvrement;
- Etablir le duplicata des factures.

CHAPITRE II: GENERALITES SUR LE SECTEUR DE TELECOMMUNICATIONS

SECTION 1: Historique

§-1- Le télégraphe (1^{er} réseau de communication)³

A) Le télégraphe optique

“Que ce soit à l'aide de signaux visuels ou de signaux sonores, l'homme a toujours tenté de vaincre les distances et de mettre en place une transmission rapide de l'information“.

C'est sans la “Révolution française“ que naît le premier réseau de communication.

A cette époque, la guerre fait rage et dans un pays peu sûr, le pouvoir central a besoin d'un système de communication assurant la rapidité et la discrétion de la transmission des informations.

Dans ce contexte, le télégraphe optique présenté par “Claude Chappe“ (1763-1805) à la tribune de l'Assemblée législative, le 22 mars 1792, fut favorablement accueilli.

La ligne de télégraphie Chappe se compose de deux stations terminales, entre lesquelles sont placées des stations intermédiaires.

A leur sommet est installé un mat sur lequel pivote des bras de bois qui peuvent prendre différentes positions.

Le système de communication de Chappe réside dans un code préétabli de ces positions.

Ce premier réseau de télécommunication permet au gouvernement de transmettre des ordres à distance dans le moindre temps possible. Il est adopté par la convention le “1^{er} Avril 1792“, Chappe devenant ainsi le premier ingénieur télégraphe.

³ w.w.w.- francetelecom.com

B) Le télégraphe électrique (ou l'émergence d'une communication mondiale)

Le télégraphe électrique, lui, est le fruit de plusieurs innovations, recherches et expérimentations.

Parmi les plus fondamentales, la pile, mise au point par "Alessandre Volta" en 1800, pose les bases des techniques électriques.

Puis en 1820, trois physiciens, "Oersted, Ampère et Arago" découvrent l'électroaimant et montrent que l'électricité peut être utilisé pour la communication.

Enfin, « Morse », par le biais d'un code simple qui utilise la variation du rythme des impulsions du courant électrique pour traduire une information, réalise, le « 24 mai 1844 », la première liaison de télégraphie électrique entre Washington et Baltimore.

Le « Système Morse » est rapidement adopté. Par la suite, le télégraphe connaît un grand développement, notamment grâce à l'ingénieur français « Baudot », qui, à partir du principe du temps partagé, apporte une plus grande rapidité de transmission

Avec le chemin de fer, le télégraphe électrique est une cause et une conséquence de la révolution industrielle. Il bouleverse les échanges internationaux, permet l'émergence d'une communication mondiale et accélère la circulation de l'information.

§-2- L'invention du téléphone (vers une communication de masse)⁴

Alors que le télégraphe électrique s'étend à travers le monde, notamment avec la pose du premier câble transatlantique en 1865, une nouvelle technique voit le jour sous le nom de "télégraphe parlant".

De nombreux chercheurs eurent l'intuition du téléphone. « Bourseul », agent du télégraphe, démontre, en 1854, que les vibrations de la voix humaine peuvent être transmises, mais rencontre un scepticisme général.

En Allemagne, "Reis" réussit à transmettre de la musique. Mais c'est aux Etat Unis, le "14 Février 1876", que "Graham Bell" dépose le premier brevet de téléphone,

⁴ w.w.w.- francetelecom.com

quelques heures avant son compatriote « Elisha Gray ». Son système est fondé sur le principe de l'induction électromagnétique.

Les vibrations communiquées par la voix à la membrane du transmetteur entraînent une variation du flux magnétique d'un barreau aimanté placé devant lui, ce qui provoque des courants électriques, dits d'induction.

Néanmoins, l'inventeur officiel n'est pas Graham Bell mais « Antonio Meucci », qui a reçu le crédit officiel de l'invention du téléphone par la chambre des représentants des Etats-Unis en 2002.

Il avait en effet déposé le brevet dès 1871, mais celui-ci expira en 1874, faute de moyens, alors que ses démarches d'annulation du brevet ne restent sans succès jusqu'à sa mort, en 1896.

L'invention du microphone, en 1877, par l'américain « Hughes », est la base de toutes les autres recherches effectuées, comme le microphone à pastille de charbon de « Thomas A. Edison ».

Ce dernier joue un rôle décisif dans l'histoire du téléphone en augmentant sa capacité.

Les premières lignes téléphoniques suivent le développement du télégraphe et n'offrent que des liaisons point à point.

La création de centraux de commutation, pour organiser un vrai réseau téléphonique devient rapidement une nécessité.

En 1878, un premier standard téléphonique commercial est mis en service dans le Connecticut.

“Strowger“ permettra, en 1891, l'extension du réseau téléphonique, grâce à la mise au point du premier système électromécanique de commutation.

A l'aube du XX^{ème} siècle, « le téléphone devient le signe de la modernité ». Il envahit les bureaux et modifie considérablement la vie quotidienne à la ville comme à la campagne.

§-3- La transmission sans fil (ou naissance de la radio)⁵

En 1870, le britannique « Maxwell » démontre que les ondes électromagnétiques voyagent aussi bien dans le vide que dans la matière, à vitesse de la lumière.

Il ouvre la voie aux futures découvertes en radiotélégraphie, en radiotéléphonie, puis plus tard en radiodiffusion.

“Hertz prolonge l'idée de Maxwell et montre en 1887, comment fabriquer des ondes, que l'on allait, bientôt, appeler ondes hertziennes.

En 1890, « Brandly », professeur de physique à Paris découvre les propriétés de la famille de fer et invente le “cohéreur“, appareil qui détecte les ondes électromagnétiques.

L'ingénieur russe « Popov », lui conçoit l'antenne radioélectrique mais c'est le physicien « Marconi », qui en 1895 réalise les premières expériences de radio.

§-4- L'électronique (une nouvelle révolution)⁶

Au début du XX^{ème} siècle, une nouvelle révolution pour les télécommunications s'amorce, celle de l'électronique.

L'intervention de « Lee De Forest », la triode, en 1906, est à l'origine de toute l'électronique qui permet l'essor de la radio et les liaisons longues distances en téléphonie.

La Télégraphie Sans Fil (TSF) en permettant des communications constantes, a des applications importantes pour la navigation et l'aviation.

Au cours des années 20, des stations de radiodiffusion se créent dans le monde entier, offrant au grand public un nouveau média.

On assiste à l'avènement de l'électronique avec l'invention du transistor, en 1947, puis celle des circuits intégrés dans les années 1960.

En 1949, l'Américain « Von Neumann » met au point le premier ordinateur. La naissance de l'informatique est liée à la numérisation de l'information. Cette technique rend possible la communication des données à distance.

⁵ w.w.w.- francetelecom.com

⁶ Idem

En 1961, l'invention du laser est à l'origine des travaux sur la fibre optique.

La création du premier microprocesseur, en 1971, permet la miniaturisation des matériels informatiques et leur pénétration dans les techniques de télécommunication.

§-5- A la conquête de l'espace⁷

Les progrès techniques accomplis au cours des années 1950-1960 permettent au téléphone un siècle après le télégraphe, de traverser à son tour l'Atlantique.

Le premier câble transatlantique (TAT1), est installé en 1956. A la même époque, on envisage la transmission de communications téléphoniques par satellite.

Après plusieurs expériences menées par les américains au cours des années 50, un premier satellite de télécommunications est lancé en 1962 : "Telstar". C'est un satellite de défilement : il n'est utilisable que dans un laps de temps réduit.

Au cours de la nuit du "10 au 11 Juillet 1962", les premiers échanges d'images entre Andover, aux Etats-Unis, et "Pleumeur Bodou", en Bretagne ont lieu dans la station installée le CNET.

Peu après on inaugure les communications téléphoniques intercontinentales via satellites.

A partir de 1965 sont lancés des satellites géostationnaires, le premier se nomme « Intelsat 1 ». L'ère des télécommunications spatiales et de la mondovision est désormais ouverte.

§-6- Vers les autoroutes de l'information⁸

Dans les années 1970, la numérisation permet de véhiculer en même temps plusieurs communications sur une même ligne et assure également l'intégration des services, en transmettant sur une même ligne des informations de nature différente : voix, image, écrit, donnée.

La France jouant un rôle de pionnier, propose dès la fin des années 80, la connexion numérique sur tout son territoire et commercialise, sous le nom de « Numeris » le premier Réseau Numérique à Intégration de Service (RNIS).

⁷ w.w.w.- francetelecom.com

⁸ Idem

Le rythme de l'innovation s'est considérablement accéléré depuis la fin des années 60.

Il a provoqué la convergence des télécommunications, de l'informatique et de l'audiovisuel.

Dans ce sens, on parle aujourd'hui des "NTC", des nouvelles technologies de la communication.

Ces techniques, dans l'ensemble de leur diversité, ont pénétré notre espace professionnel et notre espace privé, notamment par l'intermédiaire de la télématique, avec le lancement par France Télécom, en 1983 du "Minitel" et dans le domaine de la radiocommunication, avec le téléphone mobile et la radiomessagerie.

§-7- A l'heure du web⁹

Le Minitel a eu un rôle majeur puisqu'il a permis d'initier les Français à la communication électronique devant un écran et clavier.

Son mode de fonctionnement est relativement simple : il va chercher de l'information sur un serveur, information ensuite rapatriée sur l'écran.

Parallèlement à l'essor télématique se développe le réseau "ARPAnet", mettant en relation plusieurs ordinateurs, dont nous devons la naissance à la "Guerre Froide" en octobre 1957, les soviétiques lancent "Spoutnik", premier satellite artificiel autour de la terre.

Inquiet pour la suprématie de la technologie américaine, le président Eisenhower décide de créer l'Agence pour les Projets de Recherche Avancé (ARPA). Rapidement les recherches de cet organisme s'orientent vers l'informatique, avec la mise au point d'ordinateurs puissants destinés à fournir des informations fiables et ultra rapides, permettant de prendre des décisions sur le plan militaire.

Dès cette époque, des spécialistes de ce qui ne s'appelaient encore les sciences cognitives estiment que les ordinateurs ne sont pas seulement des machines à additionner.

Ils ont la possibilité d'opérer comme des extensions de l'être humain tout entier, comme des outils qui amplifieraient la portée de l'intelligence humaine et accroîtraient l'étendue des capacités d'analyse.

⁹ Idem

Au même moment, d'autres chercheurs mettent au point la technique dite des "Paquets" : il faut rompre avec l'idée d'un réseau où les points de commutation sont centralisés.

A cela, ils opposent l'idée d'un réseau reparté où chaque nœud est connecté à son voisin : tous les nœuds ont le même statut, ils peuvent tous recevoir, émettre et retransmettre des messages.

Les messages sont divisés en paquets de taille limitée, ils circulent de manière individuelle dans le réseau : c'est la machine qui les reçoit qui les "recellera" ensemble et vérifiera si tous les paquets émis ont bien été reçus.

Les paquets sont transmis de nœud en nœud, dans la direction de leur destination et si la route optimale vient à être coupée ou encombrée, ils peuvent à tout moment emprunter un autre chemin.

En bref, l'essentiel n'est pas d'optimiser la route mais que les paquets parviennent à destination.

Cette innovation permet d'une part une communication fiable et sécurisée entre ordinateur et d'autres part accentue considérablement les échanges, ce qui démultiplie la puissance de travail des laboratoires connectés. Initialement conçu pour un usage militaire, "ARPAnet" se diffuse plus largement dans la communauté scientifique et, par extension, dans le monde universitaire américain.

A l'orée des années 1970, plusieurs universités sont interconnectées et découvrent ainsi la principale valeur ajoutée de l'époque de ce réseau par rapport à la future télématique française : le "courrier électronique" (e-mail), qui permet de partager la connaissance "en temps réel".

En 1971, la mise au point du protocole telNet ouvre la voie à une extension du réseau, puis le protocole de transfert de fichier "FTP" (File Transfer Protocol) permet de mettre en commun différents fichiers sur plusieurs types de machines.

En 1974 apparaît le protocole "TCP" (Transmission Control Protocol), première brique technique de l'Internet que nous connaissons aujourd'hui. Peu de temps après, "Vinton Cerf" conçoit le protocole "IP" (Internet Protocol) sorte de langue véhiculaire pour les ordinateurs connectés.

Au cours des années 1980, plusieurs autres réseaux voient le jour. En dehors de celui de l'ARPA, ils peuvent communiquer entre eux selon le protocole Internet.

En 1982, le protocole d'adressage IP est associé à TCP, conduisant à la véritable naissance d'Internet, celle qui restera sans doute dans l'histoire.

L'Internet est alors défini comme un ensemble de réseaux interconnecté et l'Internet en tant que tel se définit comme l'ensemble des réseaux interconnectés à l'aide du protocole "TCP/IP" et de l'"Internet" sont divergents.

D'emblée, Télétel, est conçu pour des applications "grand public", Internet quant à lui, limite son déploiement vers le monde de l'Université et de la recherche. Ce qui explique que son développement passe tout d'abord totalement inaperçu à l'exception de la communauté académique qui, rapidement, exploite les immenses possibilités. Et ce développement passe par l'Europe en 1990, au CERN, laboratoire européen de physique des particules à Genève, deux ingénieurs créent le "WWW" (World Wide Web), la toile d'araignée planétaire, une branche multimédia de l'Internet

Trois ans plus tard, des étudiants de l'université de l'Illinois achèvent l'application clé du web : un programme graphique fonctionnant sur de multiples plateformes. Ils l'appellent "Mosaïc".

Le navigateur Mosaïc (browser) simplifie l'emploi de l'Internet. Avec une souris, on pointe sur des icônes.

Presque au même moment, le vice-président américain "Al Gore" lance son grand projet de "National Information Infrastructure", popularisant le "concept" d'autoroute de l'information.

Largement repris dans les médias, Internet allait devenir l'une des réponses possibles à ce qui commençait alors à se désigner au vocable de "société de l'information".

Contrairement à beaucoup d'innovations dans l'histoire des télécommunications, Internet n'est donc ni le fruit de la réflexion d'un inventeur que l'on pourrait facilement identifier, ni le résultat d'une décision industrielle et encore moins la conséquence d'une politique concertée.

L'origine d'Internet s'inscrit à la fois dans une recherche véritablement collective et dans une suite de mutations successives et souvent désordonnées.

Dans ce continuum historique, la principale rupture apportée par le "Net" est sans doute que, désormais, à un service ne correspond plus un réseau, mais que sur un même réseau, plusieurs services peuvent être offerts en même temps. C'est aussi vrai de la téléphonie mobile (26 000 000 d'abonnés en France en Octobre 2000), qui, avec la technologie "WAP" (Wireless Access Protocol) exporte une partie des contenus de l'Internet sur un téléphone portable.

En résumé, on pourrait dire que l'usage prime désormais sur la technique.

§-8- Les grandes dates¹⁰

Les grandes dates qui marquent l'histoire de la télécommunication sont:

- **1792:** apparaît en France le système de télégraphie optique inventé par "Chappe"
- **1837:** l'américain "Samuel Morse" invente le télégraphe électrique
- **1876:** "Alexander Graham Bell" dépose son fameux brevet sur le téléphone
- **1877:** le français "Emile Baudot" invente un système télégraphique qui porte son nom.
- **1886:** l'Italien "Marconi" met au point la TSF (Télégraphe Sans Fil)
- **1906:** "Lee De Forest" invente la triode et ouvre la voie à une nouvelle révolution, l'électronique.
- **1956:** pose du premier câble sous marin transatlantique entre l'Ecosse et la Terre-Neuve, inaugurant ainsi le début des liaisons internationales
- **1962:** lancement de "Telstar", premier satellite de télécommunication
- **Fin des années 80 :** vers les autoroutes de l'information
- **1993:** ouverture des premiers réseaux français de radiotéléphone GSM
- **1998:** ouverture totale du marché français des télécommunications à la concurrence.

¹⁰ w.w.w.- francetelecom.com

SECTION 2: Dispositions générales

§-1- Champs d'application¹¹

Article 2:

L'Etat et les opérateurs qui offrent des services de télécommunications sur le territoire malgache sont liés par la loi n°96-034 du 27 janvier 1997.

Article 3:

Les opérateurs de télécommunications liés par la présente loi doivent être des sociétés de droit malgache, notamment en ce qui concerne les obligations de domiciliation bancaire, d'utilisation de devises et de monnaie de facturation.

Article 4:

La présente loi s'applique également à l'administration nommée par une juridiction pour gérer provisoirement la société en difficulté.

§-2- Principes généraux¹²

Article 5:

La politique Malgache en matière de télécommunications vise à:

- favoriser le développement socio-économique partout à Madagascar en améliorant la performance du secteur de télécommunications quant à la couverture du territoire national, l'amélioration de la qualité de service en utilisant les dernières technologies et la compétitivité des tarifs pour satisfaire les demandes des utilisateurs et ceci par le jeu de la concurrence entre opérateur
- assurer par la réglementation une concurrence libre et loyale entre les opérateurs des réseaux et des services;
- ce que les fonctions de régulation soient assurées de façon efficace, indépendante, transparente et impartiale
- favoriser l'interconnexion et l'inter-opérabilité des différents réseaux de télécommunications sur toute l'étendue du territoire national

¹¹ www.omert.mg/loi_96-034

¹² Idem

- Encourager le partenariat entre les investisseurs étrangers et malgaches

Article 6:

Les personnes autorisées à établir un réseau ouvert public et les prestataires de services de télécommunications ainsi que les membres de leur personnel sont tenus au secret professionnel.

Article 7:

Les opérateurs de télécommunications sont répartis en quatre catégories suivant leurs activités:

- Les propriétaires de réseau titulaire de licence octroyée par l'autorité réglementaire
- Les prestataires de service ayant au préalable déposé une déclaration de conformité auprès de l'autorité réglementaire
- Les fournisseurs d'équipement terminaux ou de service auxiliaires aux télécommunications soumis à la libre concurrence
- Les exploitants de réseau privé ayant obtenu une autorisation délivrée par l'autorité réglementaire.

SECTION 3: Les Technologies disponibles et les opérateurs de réseaux en téléphonie

Les opérateurs offrent des différentes technologies de la communication sur le marché malgache. C'est une grande opportunité pour Madagascar et ses habitants afin d'assurer une communication efficace tant nationale qu'à l'internationale.

§-1-Le téléphone fixe

Telma a le monopole de l'exploitation de services de téléphonie fixe. En 1995, Telma a disposé le monopole de fourniture des services de base de télécommunication pour une durée de 10 ans.

Etant comme le premier opérateur convergent à Madagascar, Telma occupe aujourd'hui une place prépondérante sur le marché de la téléphonie, celle d'opérateur de référence.

Une place de premier choix qui s'explique avant tout par une histoire d'entreprise très riche mais également par la très grande confiance qui l'a liée depuis des années aux citoyens Malgaches.

Les infrastructures de télécommunications exploitées par Telma mettent essentiellement à la disposition de ses abonnés:

- la téléphonie fixe;
- les services télex;
- les services de télégraphie;
- le service de revente de capacité, y compris la fourniture de lignes et circuit loués ou spécialisés;
- le service publiphone;
- la location ; l'installation et l'entretien des matériels et équipements de communication, la fourniture des réseaux à usage privé à des tiers.

L'objectif de Telma était d'atteindre 170000 lignes branchées au réseau public la fin 2002 et d'installer 240 taxiphones à cartes fin 1998.

Mais en 2004, il n'y en avait que 60000 abonnements en téléphonie filaires et 150000 en 2006.

Le 30 Novembre 2001, GULFSAT Téléphonie a obtenu sa licence en téléphonie par réseau VSAT pour couvrir onze (11) localités enclavées (Ankazobe, Ambilobe, Béalanana, Belo-Tsiribina, Fandriana, Mananara Avaratra, Mandritsara, Maroantsetra, Sakaraha, Tsaratanana, Vaingaindrano). Le but est la desserte avec des points d'accès publics et l'adjonction d'un réseau local pour chacune des onze localités. L'utilisation de VSAT n'est pas fréquente à Madagascar.

Après avoir l'origine de lancement de téléphonie fixe à Madagascar, Telma offre les infrastructures nécessaires au lancement d'Antaris en 1996 et de Madacom en 1997.

§-2-Le téléphone mobile

Madagascar dispose six opérateurs qui ont des licences de téléphonie mobile mais certains d'entre eux sont disparu du marché.

A) Telecel Madagascar

Une filiale de Telecel Inc. des USA a été le premier à opérer à Madagascar. L'année 1994 a marqué l'obtention de sa licence par l'accord de gouvernement malgache pour l'exploitation de la téléphonie cellulaire à Madagascar. Cette licence a été délivrée par le Ministère des Postes et de Télécommunications pour une durée de 10 ans, renouvelable par tranche de 5 ans.

Telecel disposait de sa propre passerelle utilisant une station satellite terrestre implantée à Madagascar. Elle est devenue **Intercel Madagascar** en 2001 mais elle s'est évincée par les nouveaux concurrents.

B) La société réunionnaise de radiotéléphonie de Madagascar

Filiale d'un opérateur de la Réunion et Samen cellular (Sacel) elle a par la suite vu le jour mais elle n'avait opéré que par une courte durée.

C) La Société Malgache de Mobile (SMM)

Elle a vu le jour par la suite, a obtenu sa licence en téléphonie cellulaire de norme GSM en Octobre 1996 et a exploité sous le nom Antaris.

D) Orange Madagascar

Orange est née au Royaume-Uni en 1994. En Août 2000, France Télécom est devenu Orange. En juin 2003, la SMM est devenue à son tour Orange Madagascar.

Elle a renouvelée la licence de téléphonie obtenue par la SMM en Avril 2005 pour une nouvelle durée de 10 ans.

E) Madacom

Madacom, filiale du Groupe DISTACOM, Elle a opéré depuis le 27/11/97. L'obtention de sa licence en téléphonie cellulaire est datée de Juin 1997. Cette licence a été renouvelée le 21 Septembre 2005 avec CELTEL Madagascar qui est le fruit du rachat de Madacom par CELTEL international

Les activités commerciales de CELTEL Madagascar ont officiellement débuté en Juin 2006.

Filiale de CELTEL internationale, CELTEL Madagascar est l'opérateur le plus innovateur en téléphonie mobile cellulaire à Madagascar.

CELTEL relie la population de Madagascar en offrant un réseau fiable, des produits et service de qualité et il est connu par le slogan « LA VIE EN MIEUX ».

F) TELMA mobile

Après la mise en place des infrastructures pour l'ADSL, le lancement du chantier backbone national et la mise en place des premiers centres d'appel (vocalys), Telma a lancé Telma mobile en parallèle avec la mise en place de réseau métropolitain de Tananarive "MAN" (Metropolitan Area Network) en fibre optique en 2006.

Donc, il est le dernier arrivé et devenu le 3^e opérateur de téléphonie mobile à Madagascar.

Telma est présent dans 140 villes et localités avec 83 telma shop et Jiaby et plus de 1500 revendeurs.

§-3-Le téléphone communautaire

Il permet aux populations les plus défavorisées d'accès aux téléphones. Il existe en téléphone fixe et mobile.

A) Pour le téléphone fixe:

Telma est le premier à mettre au point des Télécentres Communautaires Multiservices. Ce n'est qu'en Février 2005 qu'EVA CALLING a obtenu son autorisation de prestations de services de télécommunication pour l'offre au public par le biais des télécentres POINT TELMA de divers services de télécommunication.

Le téléphone communautaire fixe existe en publiphone et en taxiphone avec l'arrivée des packs Telma fixe sans fil en fin 2005.

B) Pour le téléphone mobile:

En 2003, les points d'appels utilisant les deux (02) opérateurs Madacom et Orange ont été lancés dans le secteur informel par le biais de taxiphone, que ce soit sous des parasols, dans des cabines, dans des épiceries, sous un véranda ou sous l'ombrage d'un arbre, son nombre ne cesse d'augmenter. Donc c'est la naissance de

la concurrence non maîtrisable. Ce système offre d'avantage pour ceux qui n'ont pas de téléphones mobile ou pour ceux qui n'ont pas de crédit de communication de passer un appel urgent.

§-4-Les Centres d'Appels

Après la privatisation de Telma en 2004, ce n'est qu'en 2005 qu'est apparu le 1er centre d'appel Vocalys. Par la suite quelques autres ce sont créés, limités dans leur développement par l'interdiction légale d'utiliser l'internet pour le transport de la voix, ce qui entraine l'accroissement des coûts de production. Que ce soit pour du télémarketing (prospection commerciale ou diffusion d'informations produits et services) ou de la gestion et traitement d'appels (service après vente, permanence téléphoniques), les entreprises malgaches ont commencés à utiliser les services des centres d'appels.

§-5-Internet Haut débit mobile

Deux opérateurs de téléphonie mobile (Orange et TELMA) lancent à leur tour l'internet haut débit mobile.

TELMA en partenariat avec MOOV (ex DTS Wanadoo) devient le leader de la technologie de l'internet à Madagascar et surtout avec l'innovation de la marque convergent et unique « Fixe Mobile Internet »

TELMA a déjà lancé aussi l'internet haut débit mobile à partir d'un téléphone portable.

L'accès à l'internet à partir d'un ordinateur portable est possible et s'obtient à partir d'un Modem USB Orange ou un Modem USB TELMA.

Blueline a récemment lancé le Free DSL, c'est aussi un internet mobile à haut débit et la connexion peut s'obtenir à partir d'une technologie semblable au Modem USB.

Cette activité va entrainer la diminution des tarifs de connexion des Cybercafé car les fournisseurs d'accès à l'internet se battent tour à tour pour migrer vers le haut débit.

§-6-Les Principaux Opérateurs en Afrique

Le tableau ci-après représente les principaux opérateurs de téléphonie en Afrique.

Tableau n°02: Principaux opérateurs en Afrique

SOCIETES	PAYS CONCERNES	Nombre d'Abonnés (en milliers)
MTN	Afrique du sud, Cameroun, Côte d'Ivoire, Congo, Nigéria, Ouganda, Rwanda, Zambie	26659
VODACOM	Afrique du sud, RD Congo, Lesotho, Mozambique, Tanzanie	24112
CELTEL	Burkina, Congo, RD Congo, Gabon, Kenya, Madagascar, Malawi, Niger, Ouganda, Sierra Léone, Soudan, Tanzanie, Tchad, Zambie	17734
ORASCOM TELECOM	Algérie, Egypte, Tunisie	15469
MAROC TELECOM	Burkina, Gabon, Maroc	11071
ORANGE	Cameroun, Côte d'Ivoire, Egypte, Guinée équatoriale, Guinée Bissau, Guinée, Madagascar, Mali, Maurice, Sénégal	10724
WATANIYA TELECOM	Algérie, Tunisie	3762
MILLICOM	RD Congo, Ghana, Maurice, Sénégal, Sierra Léone, Tanzanie, Tchad	3215
ATLANTIC TELECOM	Bénin, Burkina, Centrafrique, Côte d'Ivoire, Gabon, Niger, Togo	978

Orange et Celtel figurent parmi les grands opérateurs en Afrique tandis que TELMA n'opère que sur le territoire national.

**DEUXIEME PARTIE : AMELIORATION DE LA QUALITE DES
PRESTATIONS ET SES IMPACTS**

CHAPITRE I : POLITIQUE D'AMELIORATION DE LA QUALITE DE SERVICE

Cette politique est adoptée par TELMA pour améliorer la qualité de ses prestations. Elle détermine la mission principale des responsables du service client et du Telma Shop de la société qui est de satisfaire les attentes des clients existants et potentiels.

SECTION 1: Le mix marketing

Pour influencer la réponse du marché ou pour atteindre les objectifs fixés, c'est là qu'intervient la notion fondamentale du mix marketing.

Le mix marketing est regroupé en 04 composantes appelées "4P" : le produit ou service, son prix ou tarif, sa mise en place ou distribution et sa promotion ou communication.

Avant d'entrer dans le mix marketing, il est nécessaire avant tous de définir ce que c'est le marketing et ensuite d'étudier le comportement des consommateurs.

§-1-Définition du marketing

« Le marketing est le mécanisme économique et social par lequel individus et groupes satisfont leurs besoins et désirs au moyens de la création et de l'échange de produits et autres entités de valeur pour autrui »¹³

« Le marketing consiste à planifier et mettre en œuvre l'élaboration, la tarification, la promotion, et la distribution »¹⁴.

§-2- Etude de comportement des utilisateurs

L'analyse du comportement des utilisateurs commence par la recherche de ses besoins.

¹³ KOTLER et DUBOIS, Marketing Management, 10^e édition, p.40

¹⁴ Idem

A) Besoins

1) Définitions

Par définition, "le besoin est un sentiment de manque, un état de privation, un inconfort et la volonté de supprimer cet inconfort, un comportement privilégié de satisfaction"¹⁵. C'est aussi le fondement même de l'activité économique.

"Les besoins humains s'observent : lorsqu'ils s'expriment, ils donnent naissance à une autre demande quantifiable d'un produit donné, ce qui permet d'en apprécier leur intensité, leur fréquence, et leur relativité"¹⁶. La définition des besoins est la suivante: « un besoin naît d'un sentiment de manque éprouvé à l'égard d'une satisfaction générale liée à la condition humaine"¹⁷

2) Caractéristiques

Les besoins se caractérisent comme suit:

- Les besoins évoluent dans le temps;
- Les besoins varient d'un pays à un autre et dépendent du degré de développement économique du pays;
- Les besoins sont liés à la culture des hommes;
- Les besoins sont influencés par les facteurs socio-culturels, les facteurs psycho-sociaux et les facteurs personnels;
- A une époque donnée et dans un lieu donné, les besoins ne se créent pas, ils sont préexistants.

a) Evolution des Besoins

En 2001, seulement 50% des étudiants disposent d'un téléphone portable. Actuellement 95% des Universitaires et 50% des collégiens ont un poste mobile. En détenir devient une tendance c'est-à-dire ce n'est plus seulement un outil de communication, mais un outil de mode.

¹⁵ Cours de Marketing-Management 3ème année Gestion, ANDRIANASOLO Roger Martial, 2004-2005.

¹⁶ Pierre Louis DUBOIS/ Geneviève MANSILLON, Techniques commerciales et négociations, p17

¹⁷ KOTLER et DUBOIS, Marketing Management, Publi-Union, 4ème éditions, p18

Dans le monde, 2,7 milliards de personnes avaient un portable à la fin de 2006, soit 4 habitants de la planète sur 10.

Tableau n°03: Le mode de communication favori

<i>Téléphone mobile</i>	86%
<i>Téléphone fixe</i>	05%
<i>Taxiphone</i>	03%
<i>Internet</i>	01%
<i>Courrier</i>	01%

Source: OMERT, 2006

A la fin 2006, on estimait que près de 20% de la population du continent se serait pris au téléphone portable soit 175 millions d'abonnés, une hausse de 50%.

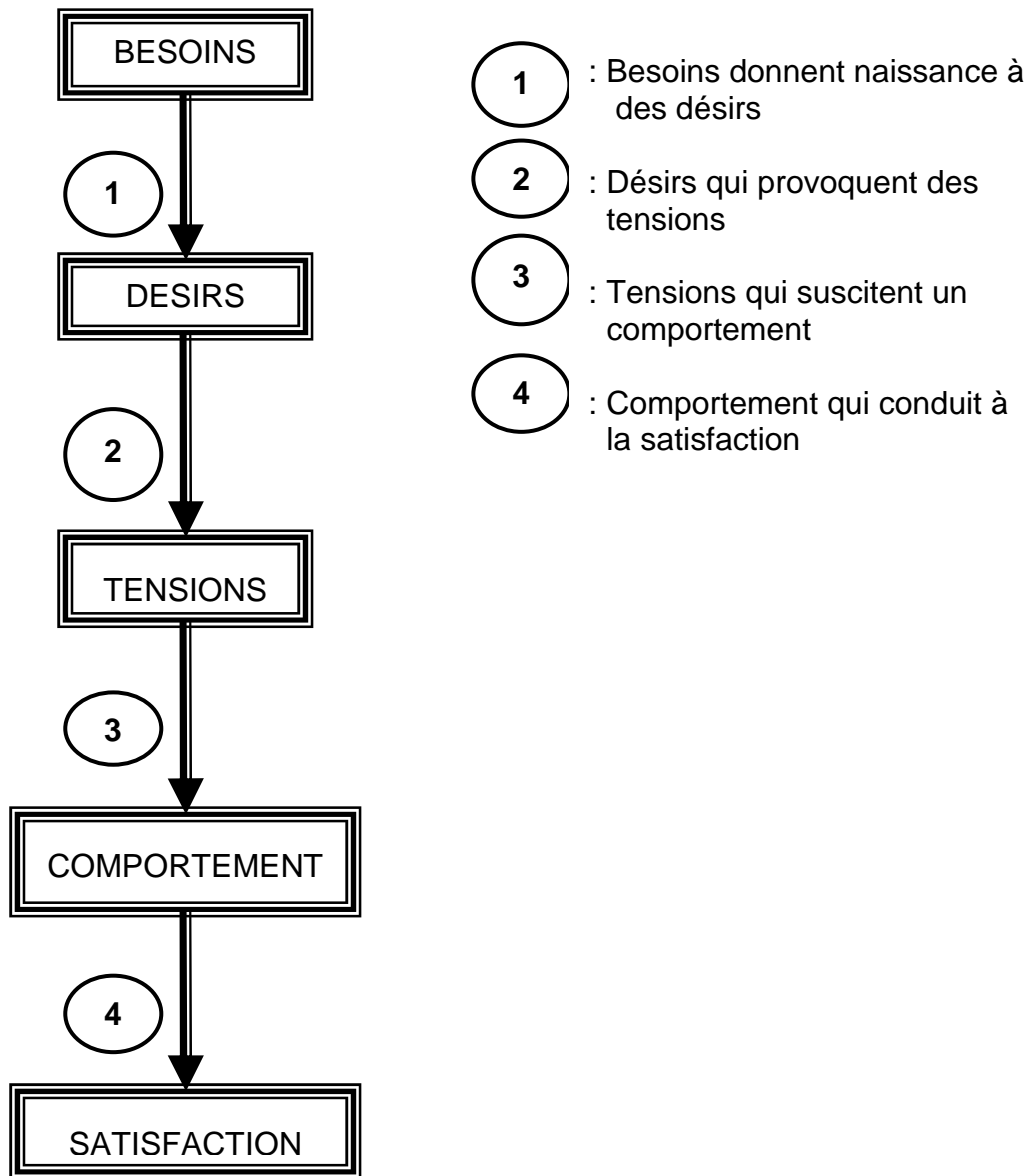
Ceci explique que le mode de communication le plus utilisé est le téléphone mobile et d'après le tableau ci-dessus, l'utilisation de téléphone mobile marque le plus fort pourcentage avec 86% de la population des grandes villes de Madagascar.

Tandis que l'utilisation du téléphone fixe occupe la 2ème place avec un faible pourcentage de 5%. Ce qui signifie que la communication par le mobile est très courante.

b) Finalité

On a comme point de départ le besoin et voici un schéma qui représente l'étape que suit un besoin pour arriver à la satisfaction.

Schéma n°5 : La finalité des besoins



Source: Cours de Management, 3ème Année Gestion, RATOVOSON Seth, 2004-2005

B) Motivations

Une motivation est un état de tension qui pousse un individu à faire quelque chose pour réduire un sentiment de privation c'est-à-dire pour satisfaire un besoin

1) Classification de motivation par H. Joannis

Elle peut être classifiée en trois catégories :

a) Motivations hédonistes:

Ce sont les pulsions d'achat qui trouvent leur origine dans le besoin d'obtenir de la vie des plaisirs. C'est une pulsion qui recherche de » la qualité et de l'esthétique. Si on prend comme exemple d'achat d'un téléphone, ce sont les consommateurs qui appuient son choix sur l'apparence c'est-à-dire la forme, les options de firme comme Bluetooth, lecteur MP3, Vidéo, ... et la marque du téléphone comme NOKIA, SONY Ericsson, Motorola, etc.

b) Motivations oblatives:

Ce sont des pulsions d'achat qui trouvent leur origine dans le désir de faire du bien, de donner quelque chose. On restait toujours sur notre exemple précédent c'est-à-dire l'achat de téléphone mais cette fois ci c'est une pulsion pour rendre service à ceux qui n'ont pas de moyens d'avoir un poste: pour les parents, c'est le sentiment d'offrir un téléphone à ses enfants à la réussite d'un examen officiel ou à ses anniversaires.

c) Motivations d'auto-expression:

Ce sont les pulsions d'achat qui trouvent leur origine dans le besoin qu'à chacun de nous d'exprimer qu'il est. Le type de ce genre de motivation est le désir de s'affirmer comme un être puissant, éventuellement par l'intermédiaire de l'argent. Ce comportement n'a pas d'influence sur le prix ou tarif élevé. Il explique que certains hommes achètent des téléphones haut de gamme sans se faire de souci du prix.

2) Les freins

Ce sont des motivations négatives :

- les inhibitions, motivations que l'individu réfrène par autocensure c'est-à-dire l'individu ne veut pas acheter;
- les peurs ou appréhensions, difficultés réelles ou imaginaires inhérentes à l'achat d'un produit ou à son emploi.

L'objectif de cette étude de comportement c'est de réduire les freins à l'achat par le moyen de la publicité, l'entreprise:

- présente le produit/ service et son mode d'utilisation;
- offre une garantie en cas d'insatisfaction;
- joue sur la notoriété de leur marque.

§-3-Propositions de Nouveaux Produits à la clientèle

TELMA et TELMA Mobile se fondent en une seule marque pour plus de confort, de proximité, d'accessibilité et de performance et aussi en offrant de nouveaux produits à ses clients. Ces derniers comptent à présent plus de 200 000.

A) Les packs TELMA

Les packs TELMA existent en fixe et mobile:

- le fixe sans fil (packs CDMA) ;
- le pack TELMA mobile.

1) Le fixe sans fil (packs CDMA)

L'année 2005 a marqué le début de lancement de ce nouveau produit appelé "fixe sans fil" ou CDMA (Code Division Multiple Access). Il a été lancé sous forme de pack TELMA.

Le pack CDMA est un Huawei ETS 2026 vendu à Ar 49 000.

2) TELMA mobile (packs TELMA mobile)

Après avoir été à l'origine du développement à Madagascar de téléphonie fixe, de la technologie nécessaire pour le lancement de téléphonie mobile (Antaris en 1996 et Madacom en 1997), TELMA s'est lancé à son tour dans une offre commerciale de téléphonie mobile en Décembre 2006 avec le lancement de Telma mobile.

Au début, le pack Telma mobile est un GSM Motorola C117 à Ar 45 000 et récemment un ZTE A12⁺ à Ar 35 000.

Le KIT de connexion est à Ar 4 000 incluant Ar 2 000 de crédit de communication.

Les recharges sont à Ar 2 000 et Ar 5 000. Dans ses récentes campagnes de promotion, le pack Telma mobile est à Ar 35 000.

a) Les services gratuits TELMA mobile

- pour recharger:
321 14 chiffres du code de recharge # puis OK
- pour se faire rappeler:
"SMS rappelle-moi" : *555* numéro du correspondant # puis OK
- pour migrer vers les formules illimitées:
 - # 322 * 1 # puis OK pour migrer vers l'illimité S&W SMS à gogo
 - # 322 * 2 # puis OK pour migrer vers l'illimité S&W Friends & Family
 - # 322 * 3 # puis OK pour migrer vers l'illimité S&W la totale
- pour connaître son crédit:
"Info crédit": # 357 # puis OK
- pour connaître la liste de mes numéros Friends & Family:
344 # puis OK
- pour ajouter un numéro Friends & Family
#344*1* numéro à ajouter dans la liste des Friends & Family # puis OK

- pour supprimer un numéro Friends & Family
#344*2* numéro à ajouter dans la liste des Friends & Family # puis OK
- pour connaître son numéro: # 120 # puis OK

b) Les plus de TELMA mobile

- une facturation à la seconde pour tous vos appels nationaux et internationaux
- le Kit Telma mobile à Ar 4 000 TTC avec Ar 2000 de crédit inclus
- 6 numéros Friends & Family Telma mobile et fixe ou autres opérateurs
- 5 SMS "Rappelle moi " offert tous les jours
- 1 SMS offert tous les jours (si vous avez du crédit)
- 1 SMS offert pour un appel supérieur à 1 minute

B) Les tarifs de communication

➤ **Prépayé**

TELMA permet de nous offrir une facturation à la seconde pour tous vos appels nationaux et internationaux sauf les appels vers satellites.

La facturation est la même à toute heure.

Tableau n°4 : Les tarifs prépayés TELMA en Ariary

A TOUTE HEURE	VOIX	SMS
<i>TELMA (Fixe et Mobile)</i>	5	120
<i>Autres Opérateurs Mobiles</i>	7	
<i>Friends & Family (Fixe et Mobile)</i>	3	60
<i>Friends & Family Autres Opérateurs Mobiles</i>	4	100
<i>Mon International</i>	14	330
<i>International Reste du Monde</i>	70	
<i>Vers Satellites</i>	12000/min	

Source : Tarif TELMA, 2007

➤ Postpayés

Tarifs Postpayés Illimités

Conseil TELMA

Particulier ou entreprise, vous êtes utilisateurs réguliers et souhaitez suivre en détails vos communications tout en profitant des meilleurs tarifs. Choisissez **Ma Ligne ABONNEMENT**.

Comment ça marche ?

> **Pour bénéficier de l'offre illimité**

Le saviez-vous ? **illimité sans engagement** est disponible en Postpayé.

Rendez vous dans les Telma Shops pour migrer vers l'**illimité sans engagement** ou appelez le **080 800**.

> **Pour rester sur illimité**

Abonnement automatique reconduit.

Pleins d'avantages !

- . Appelez vers Telma **autant que vous voulez gratuitement** tous les soirs et week-ends* dans tout Madagascar.
- . Profitez du même tarif dans tout Madagascar (**local ou national**)
- . Les **meilleurs tarifs** à l'international
- . Validité **illimité en réception**

Des tarifs imbattables vers les mobiles ou à l'international

Prélèvement mensuel : Ar 25 000 TTC

Tableau n°05 : Tarifs illimités

Tarifs illimité (TTC)	HC	HP
Telma (Local ou national) (Ar/sec)	GRATUIT	3
Mobiles (Ar/sec)	4	
International (Ar/min)		
• Zone Océan Indien	710	
• Zone France et Amérique du Nord	770	
• Zone 1	1180	
• Zone 2	1770	
• Zone 3	4248	

Tableau n°06: Tarifs postpayés minutes

Tarifs Postpayés Minutes				
Abonnement 11 800 Ar TTC (mensuel)	ARIARY			
	HT		TTC	
	HC*	HP**	HC	HC
	Internet	0	0	0
Local	100	120	118	142
National	150	225	177	266
Mobiles	350	450	413	531
International Zone A	1 250	1 250	1 475	1 475
International Zone B	1 500	1 500	1 770	1 770
International Zone C	4 000	4 000	4 720	4 720
Téléphones Satellite	10 000	10 000	11 800	11 800

Un appel est local lorsqu'un client appelle un numéro qui a le même code zone que le sien (ex: de 44 à 44).

Sauf à Antananarivo où les 22, 23, 24 et 25 sont dans la même zone.

* Heures creuses : 20h - 6h + dimanche et jour férié

** Heures pleines : 6h - 20h

Zone A	Afrique du Sud, Chine, Comores, France, Inde, Italie, Maurice, Mayotte, Réunion, Seychelles, Sri Lanka
Zone B	Allemagne, Belgique, Canada, Danemark, Espagne, Hong Kong, Indonésie, Japon, Kenya, Royaume Uni, Singapour, Suède, Suisse, USA
Zone C	Autres pays

Lorsque l'on a un produit à vendre, il faut le rendre public, c'est-à-dire le faire connaître.

C) Publicité¹⁸

La publicité est l'instrument de cette connaissance en même temps qu'une technique.

La publicité est un investissement, elle apporte une amélioration des ventes ; son but final est le profit.

Tout le monde connaît la publicité, c'est le moteur de la vente mais certaines précisions s'imposent cependant.

1) Définitions

Le professeur « Fernand Baudhuin »¹⁹ présente la publicité comme une technique qui a pour but de faire connaître une firme, un produit ou un service.

Elle s'appuie sur différents moyens. Sa mission est d'informer, de diffuser les caractéristiques, les qualités, les performances, l'unité et le prix de ce qui est offert au public.

Elle exerce aussi une action de notoriété, de rappel du nom, de façon à inciter le consommateur à s'intéresser à ce qui lui est proposé.

La publicité englobe donc l'ensemble des moyens destinés à informer le public et à le convaincre d'acheter un bien ou d'utiliser un service.

Elle conditionne la demande des consommateurs et crée une image de marque.

Pour atteindre le public, la publicité utilise différents « media » et supports.

¹⁸ Gérard LE PAN DE LIGNY, L'entreprise et la vie internationale, p.157, 158

¹⁹ Economiste Belge, professeur de l'université de Louvain

2) Media et supports

a) Media

Pour "Media" (pluriel du mot latin médium, utilisé par les Anglo-saxons et passé dans le jargon publicitaire international), on désigne tout moyen de publicité de large diffusion : presse quotidienne, magazines, radio, télévision, cinéma, affichage.

Le terme « mass media » couvre l'ensemble des moyens qui touche le grand public.

Lorsqu'un « media » est choisi, on détermine les « supports »

b) Supports

Les « supports », qui dans la classe de ce « media », doivent être utilisés tel journal ou tel magazine, telle chaîne de radio ou TV, tel cinéma ou circuit, tel emplacement d'affichage.

Si la presse constitue un « média », un journal donné est un support.

3) Hors - Medias²⁰

Le recours à la communication hors medias s'intensifie et cette technique coûte moins cher que l'utilisation des medias. Il ne s'agit pas évidemment, d'opposer communication publicitaire et communication hors medias mais mutuel par le choix judicieux des différentes actions menées dans ces deux domaines.

Le hors médias change les habitudes, émerveille les clients quand il est bien orchestré. Il n'est plus une partie de la publicité mais un moyen précieux pour conquérir de nouveaux clients et pour gagner rapidement de l'argent.

a) La documentation de l'entreprise

La documentation d'entreprise constitue l'outil de communication de base de l'entreprise quelque soit son domaine d'activité. Elle présente la firme, les produits et/ou services offerts et transmet ainsi une information à la fois technique et commerciale.

²⁰ A. BARRELIER, F. DUPHIL, Exporter : pratique du commerce international, p.269-280

Elaborer le catalogue

Le catalogue, par la présentation de l'entreprise et de ses produits ou services, a pour objet de convaincre du savoir-faire de l'entreprise.

Il s'attache aussi à fournir sous une forme condensée, une somme d'informations répondant par avance aux questions que se pose l'acheteur de l'entreprise à répondre à ses attentes et à satisfaire ses besoins.

Réaliser une plaquette d'entreprise

La plaquette joue le rôle de carte de visite de l'entreprise. Elle établit souvent un premier contact et détermine donc aussi la première impression qu'il convient de rendre la plus favorable possible.

Créer un audiovisuel d'entreprise

L'audiovisuel permet de sensibiliser la clientèle potentielle en assurant une communication à la fois extrêmement efficace, d'accès facile et valorisante pour l'entreprise et ses produits.

Il est vraisemblablement appelé à se développer et à recourir à des outils interactifs tels que le vidéodisque.

Toutefois, sa réalisation est délicate et onéreuse et toute erreur de conception et d'utilisation s'avère pénalisante.

b) La participation aux foires et salons

Ces manifestations offrent l'occasion de s'informer sur les tendances et réalités du marché, d'apprécier la concurrence, de suivre l'évolution des techniques, d'établir des contacts avec des prospects, des fournisseurs, de renforcer les liens avec les clients actuels, de présenter des produits nouveaux, de soutenir l'activité d'un agent au représentant local, de promouvoir l'entreprise de ses produits et de son image.

Sans prétendre à l'exhaustivité, cette énumération souligne que foires et salons permettent à la fois de collecter des informations et de diffuser la communication de l'entreprise.

c) L'organisation des campagnes promotionnelles

Les actions promotionnelles deviennent indispensables pour maintenir ou accroître sa part de marché dans un environnement concurrentiel de plus en plus agressif.

Elles prennent désormais une place croissante au sein des budgets de communication. Utilisées le plus souvent pour les biens de consommation courante, elles tendent à s'élargir aux services et aux biens industriels renommés, elles sont les vecteurs privilégiés d'une stratégie "push" avec des actions au niveau:

- des communications en les incitant à l'achat grâce à l'octroi d'un avantage spécifique qui infléchit leur choix en faveur du produit concerné;
- et/ou des distributeurs en leur accordant des gratifications (primes, cadeaux, participation à des jeux concours,.....) qui stimulent leur actif à l'écoulement des produits.

De ce fait, les actions promotionnelles exercent des effets induits. Elles offrent une certaine souplesse d'utilisation.

Elles permettent de réagir rapidement à l'initiative d'un concurrent, de moduler les actions sur le plan géographique, bref de mieux s'adapter aux besoins locaux.

d) La publicité sur le lieu de vente (PLV)

Le simple fait de constater que la moitié des décisions d'achat de consommation courante se prend sur le lieu de vente suffit à reconnaître désormais la PLV comme outil de communication à part entière. Elle est d'autant plus efficace qu'elle remémore au consommateur, les messages publicitaires qu'il a reçus.

Mettre en valeur le produit, attirer, informer et convaincre, tels sont les effets attendus de la PLV. Leur obtention dépend de son adaptation sur les différents marchés.

e) Le Marketing direct

Le marketing direct est une technique dont l'originalité et l'avantage majeur résident dans l'établissement d'un lien direct avec le client ou le prospect.

Il assume une double fonction:

- outil de communication, il transmet des informations sur l'entreprise et ses produits;
- outils de vente, il donne au destinataire, la possibilité d'acheter immédiatement ou d'engager un processus d'achat.

f) Les relations publiques

Selon l'association française des relations publiques, ils désignent toutes les activités déployées en vue d'établir et de maintenir de bonnes relations, une image favorable, un courant de sympathie tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

g) Le mécénat et le parrainage

Mécénat et parrainage relèvent de la communication dite événementielle, l'entreprise développe sa communication par l'intermédiaire d'un événement, d'une activité ou d'individu qu'elle soutient matériellement et financièrement.

Ces deux techniques qui visent à capitaliser un surcroît de notoriété et une meilleur image de marque, s'apparentent à:

- Une communication institutionnelle dans le cas du mécénat qui valorise le rôle social de l'entreprise ;
- Une communication commerciale pour le parrainage qui met en avant la marque et les produits;

Ainsi, nous ne pouvons plus imaginer de fonctionner sans le hors médias qui a une importance capitale dans la démarche publicitaire qui ne fera que s'accroître dans la démarche publicitaire car les consommateurs réclament sans cesse de meilleures offres, plus d'interactivité, plus de surprises.

Tandis que les mass-médias ont pour objectifs de faire connaître la marque, le hors média crée un ressenti autour d'elle. Cette technique publicitaire n'a pas fini de nous étonner.

SECTION 2: Stratégie Marketing

Avant de mettre en place une stratégie marketing, nous allons définir et déterminer d'abord les objectifs commerciaux

§-1- Objectifs commerciaux

Le sous système commercial doit avoir des objectifs particuliers dans le cadre de la politique globale de l'entreprise.

A) Définition

« Un objectif se définit comme un résultat précis à atteindre dans un délai déterminé »²¹

Dans le domaine commercial, les principaux objectifs sont:

- ❖ Objectifs quantitatifs
- ❖ Objectifs qualitatifs

B) Objectifs quantitatifs:

« Pour être véritablement utiles les objectifs doivent être hiérarchisés, quantifiés et cohérents »²²

« La part du marché d'une entreprise est la position relative de cette entreprise dans le marché actuel de la profession, c'est-à-dire les ventes de l'entreprise exprimées en pourcentage des ventes totales de la profession »²³

L'entreprise peut se fixer pour objectif:

- ❖ une augmentation de sa part de marché (exemple: passer de 5% du marché à 7%) ;
- ❖ un maintien de sa part de marché (exemple: sur un marché de croissance l'entreprise veut maintenir sa position à 20% de ce marché)

²¹ D. LARUE, A. CAILLAT, Economie d'entreprise, p.217

²² Selon KOTLER

²³ idem

- ❖ la croissance de son C.A (Chiffre d’Affaires) : l’entreprise peut avoir comme l’objectif l’accroissement de 10% de son C.A dans deux ans. Il peut s’agir ici du C.A global de l’entreprise, ou C.A par produit ou par région ;
- ❖ la diversification du C.A consiste à ajouter de nouvelles activités aux activités existantes ou, au contraire, à concentrer l’effort commercial sur certains produits.
- ❖ L’objectif de profit : l’entreprise se fixe par exemple, l’objectif de réaliser un bénéfice avant impôt de 10 millions d’Ariary ou un taux de profit de 7%.

C) Objectifs qualitatifs:

Les objectifs qualitatifs sont:

- ❖ l’amélioration de l’image de marque de l’entreprise;
- ❖ l’amélioration du service rendu à la clientèle: il peut s’agir, par exemple, d’une recherche d’amélioration de la qualité du produit, du service rendu à la clientèle, de la sécurité des produits;
- ❖ le développement de nouveaux produits.

§-2- Stratégie marketing

« Tenant compte les objectifs de l’entreprise, la stratégie marketing identifie les choix fondamentaux faits dans le domaine du marketing pour atteindre les objectifs fixés »²⁴.

A) Stratégie Marketing interne

C’est le marketing qui existe entre la société Telma et ses personnels. Pour une entreprise, le personnel est considéré comme une ressource donc il est très nécessaire d’avoir des personnels qualifiés.

Pour vendre un service aux clients, il faut d’abord avoir de personnels de qualité.

1) Formation du personnel

La formation professionnelle se définit comme l’ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s’adapter au changement structurel

²⁴ KOTLER et DUBOIS, Marketing Management, 10^e édition, Publi union 2000, p.81

et à la modification de l'organisation du travail impliquée par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle.

L'objectif de la formation c'est:

- ❖ l'intégration du personnel dans les objectifs fixés par la société;
- ❖ de créer la motivation et la participation effective des personnels.

2) Perfectionnement du personnel :

Pour le perfectionnement du personnel, Telma doit:

- ❖ renforcer la qualification du personnel dans le but d'avoir un personnel qui crée un esprit marketing c'est-à-dire une aptitude à rechercher et à utiliser toute les ressources des connaissances acquises;
- ❖ renforcer la compétence du personnel dans le but d'accroître les performances de la société sur le marché.

3) Force de vente au personnel

Un personnel incompetent dans un département quelconque mais surtout dans le département commercial est une source de difficulté.

La force de vente constitue le dernier maillon de la chaîne; elle est en contact avec la clientèle et elle approche des concurrents d'où la nécessité qu'elle soit de meilleure qualité possible et d'où l'importance de recrutement et de la formation.

a) La formation des vendeurs:

Pour accroître la productivité de la force de vente, il est bon de mettre en place des programmes de formation.

La formation des vendeurs est une nécessité, non seulement lors de leurs entrées dans l'entreprise, mais aussi en cours de ses carrières.

Un bon vendeur sait, comme le constatons:

- ❖ écouter et s'exprimer, c'est-à-dire communiquer;
- ❖ convaincre, c'est-à-dire négocier.

Donc la formation doit être basée sur la communication et la négociation.

b) Le recrutement des vendeurs

Le personnel recruté doit avoir:

- ❖ une bonne qualité d'intelligence;
- ❖ une bonne formation dans le domaine;
- ❖ une bonne volonté dans le travail.

B) Stratégie Marketing externe

Après avoir mis la stratégie Marketing interne, la société Telma associe ses relations avec l'extérieur une stratégie Marketing externe à savoir:

1) Stratégie de positionnement

Malgré ses différents concurrents, la société Telma envisage d'adopter une stratégie de positionnement pour améliorer sa part de marché et de tenir une place importante sur le marché de téléphonie.

Actuellement elle ne détient qu'environ 15% du marché globale. L'objectif dans cette stratégie est d'accroître le part de marché ou au moins de la conserver

a) Etude la concurrence:

Sont considérés comme concurrents tous les opérateurs qui fournissent les produits ou services qui peuvent satisfaire le même besoin que les produits ou services offerts par l'entreprise.

Les principaux concurrents sont identifiés et étudiés du point de vue de leurs tailles, objectifs, résultats (part de marché), stratégies marketing, accords de partenariat et de tout autre caractéristique révélatrice de leurs intentions et comportements.

Deux concurrents majeurs interviennent sur le marché à Madagascar:

Orange Madagascar:

Sa part de marché est estimé à 55% donc il prend la place de leader

Le réseau Orange couvre actuellement 128 localités à travers la grande île et Orange possède 09 agences dans toute l'île dont 04 à Antananarivo et 05 dans les principales provinces du pays

Sa stratégie marketing: comme il est le leader sur le marché, il adopte les stratégies de leader. Le leader possède le système de distribution le plus vaste et le budget promotionnel le plus élevé. Il constitue un pôle de référence que les concurrents s'efforcent d'attaquer, d'imiter ou d'éviter. Donc la concurrence s'acharne en effet à s'attaquer ses positions et à réduire son emprise sur le marché.

L'objectif d'un leader est de rester à la première place. Pour atteindre cet objectif, il peut s'attaquer aux stratégies suivantes:

- accroître sa part de marché;
- protéger sa part de marché;
- maîtriser l'attaque des concurrents.

Celtel Madagascar:

C'est l'opérateur le plus innovateur en téléphonie, il a obtenu la 2^e place dans ce domaine et sa part de marché est estimée à 25%. Donc il est le challenger pour le moment.

Avec 65 localités couvertes à Madagascar, son réseau permet aux Hommes d'affaires, aux familles et aux différentes communautés de rester en contact.

Sa stratégie marketing: toute société qui occupe la 2nde, 3^ee ou quatrième place sur un marché est en position de "dauphin".

L'objectif d'un challenger est d'accroître aussi sa part de marché, au détriment d'un concurrent:

- elle peut choisir entre:
- attaquer le leader;
- attaquer un concurrent à sa portée.

b) Les intermédiaires:

Il est nécessaire de faire une analyse des circuits de distribution car il se peut qu'une concurrence apparaisse dans la distribution

Les revendeurs licites:

Les revendeurs sont très utiles pour les opérateurs. Ils les utilisent pour vendre leurs produits/ services car certains clients aiment acheter dans l'endroit le plus proche car la proximité joue un grand rôle dans la distribution par exemple dans les boutiques du quartier.

Ils bénéficient d'un pourcentage de vente qu'ils réalisent (Telma offre 6% pour ses revendeurs) venant de l'opérateur avec un accord de partenariat.

Ils sont parfois en concurrence aussi car les opérateurs se battent pour avoir des meilleurs distributeurs de ses produits et souvent ils ont besoin même des distributeurs exclusifs de sa marque.

Les revendeurs illicites:

Ils existent des revendeurs de connexions téléphoniques dans l'informalité à cause du chômage des jeunes malgaches. Ce fait est fréquent et existe en taxiphones et il engendre 3% du marché global

Pour une entreprise occupant une place secondaire, elle doit toujours se préoccuper de fidéliser sa clientèle, tout en souciant de son renouvellement.

2) Stratégie de fidélisation de la clientèle:

La clé de la fidélité est la satisfaction. En effet, un client satisfait:

- ❖ reste fidèle plus longtemps;
- ❖ recommande les produits/ services de l'entreprise à son entourage;
- ❖ est moins sensible à la concurrence et au prix.

Parmi les clients qui déposent une réclamation entre 54 et 70% resteront en fidèle si leur problème est résolu. Ce pourcentage s'élève à 95% si la résolution intervient rapidement. En outre, un client dont on a bien résolu le problème parlera favorablement de son expérience à au moins cinq (05) personnes de son entourage.

Comme les clients fidèles sont très rentables, une société ne devrait jamais prendre le risque de perdre ce client.

La clientèle accorde sa confiance en raison de certains facteurs qui différencient l'opérateur par rapport à un autre.

Dans la stratégie de fidélisation, on peut utiliser le « one to one »²⁵; il vise essentiellement la fidélisation du client; il a pour objectif de garder les clients c'est-à-dire il faut tout savoir d'eux et les traiter one to one mais cette stratégie est plus compliquée parce que la société Telma vend aussi à un client final par l'intermédiaire de distributeurs, dans ce cas on utilise le " B to B to C " (Business to Business to Customer).

Donc il est nécessaire d'adopter ainsi la stratégie le " CRM "²⁶ (Customer Relationship Management) c'est-à-dire gérer les relations avec les clients en utilisant des bases de données pour un grand nombre de client pour traiter toutes les informations concernant ce dernier afin de les fidéliser.

3) Stratégie de différenciation de service

La différenciation est la mise en évidence de spécificité porteuse de valeur pour le client et estimée à distinguer l'offre d'une société de ses concurrents. Elle doit être faite à travers la qualité avec laquelle le service est rendu.

a) Définition de la qualité de service

La qualité de service est un des défis les plus importants pour une entreprise.
« C'est une aptitude d'un produit /service à satisfaire les besoins des utilisateurs »²⁷

b) L'interaction

L'influence des acteurs qui agissent les uns sur des autres pour aboutir au résultat de service.

Quelques moyens spécifiques sont importants dans la prestation fournie.

- ❖ L'intervention du personnel en contact avec le client, dans la prestation;
- ❖ L'environnement dans lequel le service est fourni;
- ❖ Et sans oublier les services de bases et les services annexes offerts.
- ❖ La conception et la réalisation

L'amélioration doit être portée sur la qualité de service rendu à la clientèle.

²⁵ J Pierre HELFER, J ORSONI, Marketing 9^e édition, p.179-180

²⁶ idem

²⁷ Association nationale du Marketing, Marketing des services: recherche/stratégie/action p.93

c) La conception et la réalisation

La conception: est l'idée de représentation de la qualité de service que l'on doit fournir aux clients; le service ne peut être de qualité que s'il n'est pas bien conçu.

La réalisation: pour la réalisation de la qualité de service, les caractéristiques suivantes doivent être respectées:

- ❖ les services de base: le support physique (téléphone), et le réseau fournis aux clients;
- ❖ les services annexes: la satisfaction donnée aux réclamations des clients et au niveau de garantie offerte car ils apportent une qualité supplémentaire aux services de base et servent à différencier l'offre par rapport à celle de la concurrence.

La qualité de service est le fondement du développement et de la fidélisation de la clientèle. Son amélioration est primordiale pour la société TELMA car c'est la base de son activité. Pour se faire, il existe 04 axes directeurs:

- ❖ l'accessibilité;
- ❖ la proximité;
- ❖ la compétitivité: l'amélioration permet à la société TELMA d'être compétitive sur le marché ciblé;
- ❖ la performance.

C) Marketing interactif

La stratégie Marketing interactif associe le client et le personnel de la société.

Le personnel en contact joue un rôle important car la réussite dépend beaucoup de sa performance lors de la rencontre avec le client.

Pour les personnels en contact:

- ❖ un client est la personne la plus importante présente dans un bureau; un client ne dépend pas de nous. Nous dépendons de lui;
- ❖ un client n'est pas un embarras de notre travail. Il en est la raison d'être. Nous ne lui rendons pas service. C'est lui qui nous rend service en nous demandant quelque chose;

- ❖ il ne sert à rien de disputer avec un client. Personne n'a jamais gagné contre un client;
- ❖ un client nous parle de ses besoins c'est à nous de les satisfaire, à son plus grand profit en même temps qu'au notre.

Donc les résultats commerciaux dépendent du comportement et des attitudes du personnel en contact.

SECTION 3: Exploitation optimale de réseaux

L'exploitation de réseau de façon optimal est adoptée non seulement dans le but d'offrir une meilleur qualité de service, mais surtout de faire une différence par rapport aux autres qui sont considérées comme concurrents sur le marché de la télécommunication et aussi d'obtenir une part de marché importante.

§-1- Fibre optique

On peut sans trop se tromper dire que la fibre optique est à la base de l'explosion des communications planétaires modernes. Qu'il s'agisse de téléphone ou d'Internet, la « toile d'araignée » n'est pas en fil de soie mais en fil de verre.

Par définition, la fibre optique est un fil en verre ou en plastique très fin qui a la propriété de conduire la lumière et sert dans les transmissions terrestres. La lumière a une tendance à se propager en ligne droite pour transporter de l'information d'un point quelconque vers un autre.

§-2- L'introduction de la fibre optique à Madagascar

A) Le Backbone national

A Madagascar, l'intérêt du projet Backbone national repose sur le fait d'équiper la grande île d'une infrastructure adaptée à l'EASSY dont la jonction se fera à Toliary.

Dès 2005, TELMA s'est engagé dans le gigantesque chantier du Backbone national, un projet de 20 millions de dollar qui consiste la mise en place d'un vaste réseau de télécommunications de plus de 2 000km en fibres optiques à travers le pays.

Le premier volet d'un déploiement est achevé en Décembre 2006, avec la mise en place du réseau métropolitain d'Antananarivo "MAN" (Métropolitain Area Network), de l'axe Antananarivo – Moramanga et de l'axe Antananarivo – Antsirabe.

Le réseau Backbone reliera Toliara et Mahajanga en passant par Ihosy, Fianarantsoa, Ambositra, Antsirabe, Antananarivo, Maevatanana. La liaison Moramanga – Toamasina est aussi prévue.

La mise en place de cet câble en fibre optique, appelé "Backbone", permettra une transmission plus rapide des télécommunications entre les grandes villes du pays.

Le projet offrira un grand avantage pour TELMA car il détient l'exclusivité de son exploitation.

B) Le Câble EASSY

L'EASSY (Eastern Africa Submarine cabl System) est un projet de câble sous marin (environ 10 000 km) de dernière génération reliant par fibre optique l'Afrique du Sud au Soudan.

Il marque le début de la mise en œuvre de déploiement du tout premier réseau optique sous marin de la région qui compte 22 opérateurs issus de 20 pays.

Le réseau concernera:

- l'Afrique du Sud;
- l'Ethiopie;
- Madagascar;
- les Seychelles;
- le Botswana;
- le Mozambique;
- la Tanzanie;
- le Soudan;
- le Kenya;
- l'île Maurice;

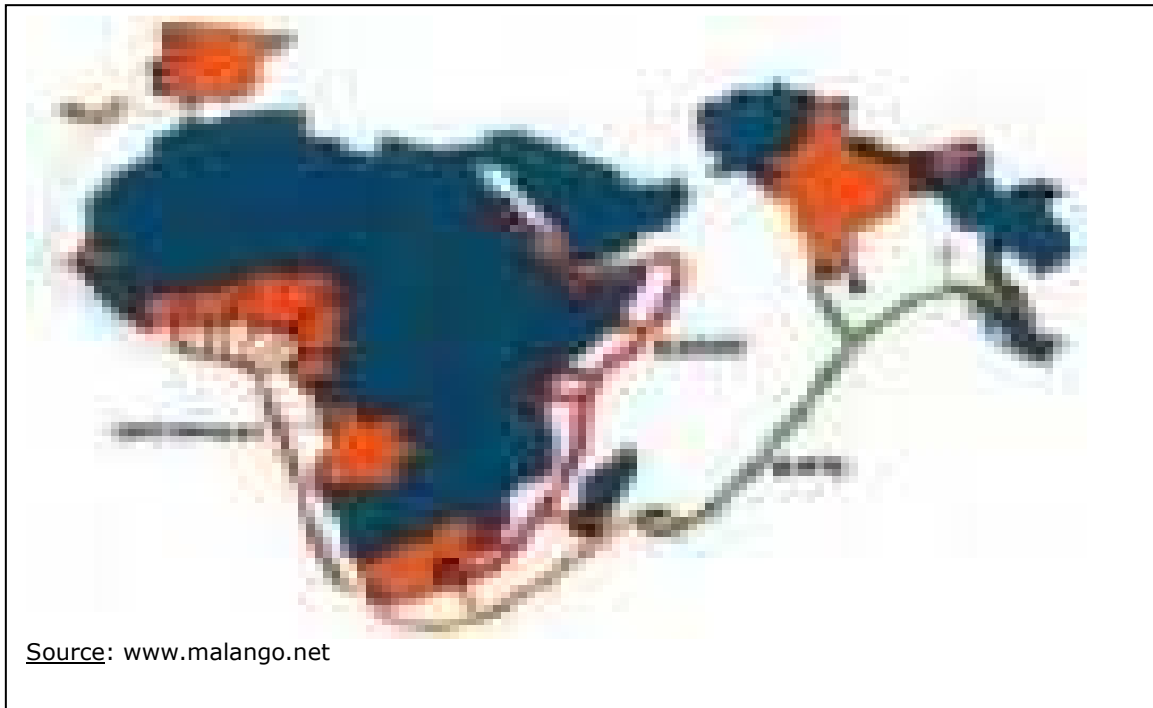
- Djibouti;
- et l'Erythrée, pour se connecter à d'autres câbles.

Quatre vingt-dix pourcent (90%) des opérateurs sont des entreprises privées et/ou publiques Africaines.

Le coût de l'installation est estimé à près de 200 millions de dollar mais l'investissement s'élève à 20 millions de dollar pour Madagascar.

La jonction d'EASSY pour Madagascar est prévue à Toliary. Le projet reliera Madagascar au réseau mondial de fibres optiques via une liaison sous marine Toliara–Durban dans le cadre de consortium EASSY.

Schéma n°6 : EASSY



CHAPITRE II: IMPACTS ET SUGGESTIONS

SECTION 1: Les Limites

§-1- Les contraintes économiques

Les différentes taxes (dont la taxe de régulation) et les prélèvements effectués auprès des opérateurs concernant les matériels et fournitures destinés au secteur de télécommunications s'avèrent excessifs car ils sont toujours considérés comme un objet de luxe (exemple le téléphone portable)

La fluctuation de la monnaie de change notamment celle de l'Ariary a perdu plus de la moitié de sa valeur au cours de ces trois dernières années, a bouleversé les prévisions des opérateurs car ils payent la totalité de ses fournitures en Euros (€) ou en US dollar (\$) (par exemple les liaisons satellitaires) alors que les prestations sont réglées en Ariary par les utilisateurs.

La difficulté pour l'Etat d'endiguer la croissance des vendeurs illicites des connexions téléphoniques (par exemple: les taxiphones) à cause de chômage

§-2- Les problèmes liés aux connexions et aux infrastructures

Dans le secteur de télécommunication malgache, les problèmes sont très particuliers parce qu'ils se concentrent surtout au niveau des connexions, des réglementations et des infrastructures:

- les connexions satellitaires sont trop onéreuses;
- la forte croissance du nombre d'utilisateurs/abonnés du service du téléphone fixe et mobile. Les hommes s'inquiètent sur les rayonnements et leurs effets sur la santé de l'être humain;
- l'existence des blocages inexplicables jusqu'à présent, des réseaux, on pensait que c'est plutôt la saturation de réseau (réseau occupé) ou des pannes de réseau;
- le consortium gérant le câble SAFE fonctionne comme un « club monopolistique » qui fait payer très cher le ticket d'entrée : en plus d'un abonnement annuel de 1 000 000 de dollar, il apparaîtrait que la

facturation proposée à TELMA pour la communication n'est que 5% moins chère par rapport à la communication par satellite ;

- pour se connecter à la fibre optique sous marine le projet nécessiterai des investissements à long terme estimés à 20 millions US dollar si l'on se réfère aux données du Ministère des télécommunications, des postes et de la communication en 2003. Donc Madagascar a besoin de financement dans ce cas.
- l'extension des zones de couvertures dans les zones rurales est limitée par le manque d'infrastructure d'approvisionnement en électricité

§-3- Les problèmes de réclamations des clients

Les réclamations entraînent des coûts spécifiques pour les remboursements. Ces coûts sont affectés au service client et ils sont réglés aux clients pour leurs donner entière satisfaction.

Le tableau ci-après représente les droits des clients dans ses réclamations

Tableau n°07: Droits de clients aux réclamations

RECLAMATIONS	REMBOURSEMENTS (en Ar)
Facture détaillée	2000
Cession d'un telephone	24524
Changement de nom	24524

Source: Service client, TELMA Antsiranana, 2007

Pour l'installation d'une nouvelle ligne c'est-à-dire une ligne supplémentaire, le client doit régler quelque somme à l'opérateur

Tableau n°08: Droit à l'installation d'une nouvelle ligne

INSTALLATION D'UNE NOUVELLE LIGNE	REGLEMENTS (en Ar)
❖ Droit	59000
❖ Caution:	
❖ Appel national	100000
❖ Appel international	100000

Source : Service client, TELMA Antsiranana, 2007

SECTION 2: Les Avantages

§-1- Impacts sur le marché de la téléphonie

Depuis son apparition, Telma mobile a bouleversé le marché puisque déjà elle a lancé sa connexion à Ar 7000, du jamais vu à ce temps, incluant Ar 3000 de crédit de communication.

De plus, elle a mis le paquet avec le fameux pack Telma mobile, seulement à Ar 45000, un GSM Motorola C117 et récemment un ZTE A12⁺ à Ar 35000

Telma fixe a lancé le fixe sans fil (CDMA) sous forme de pack TELMA, un Huawei ETS 2026 à, Ar 49000.

Tiré de ces lancements, TELMA a déjà obtenu 70000 Abonnées au fixe sans fil et compte plus de 81000 Abonnées au Telma mobile donc elle a obtenu une forte augmentation de client dans une courte durée de six (06) mois.

§-2- Impacts sur la satisfaction et la confiance des clients envers les opérateurs

Pour montrer l'importance de l'amélioration de la qualité de service, nous avons effectué des enquêtes auprès des utilisateurs et nous avons comparé les résultats obtenus par opérateur. On a constaté que les consommateurs ont presque

donné leurs confiances envers l'opérateur qui améliore un peu plus par rapport aux autres sa qualité de service et de même que pour la satisfaction.

Tableau n°09: Satisfaction globale

	CELTEL	ORANGE	TELMA
Très satisfait	05%	15%	18%
Satisfait	54%	60%	65%
Moyennement satisfait	38%	23%	16%
Mécontent	03%	02%	01%

Source: Nos propres enquêtes, 2007

Tableau n°10: La confiance envers les opérateurs

	CELTEL	ORANGE	TELMA
Certainement	15%	20%	22%
Probablement	50%	55%	60%
Peut – être	25%	17%	14%
Probablement	09%	06%	04%
Certainement pas	01%	02%	-

Source: Nos propres enquêtes, 2007

§-3- Impacts sur les C.A (Chiffre d'affaires)

A) Evolution des C.A

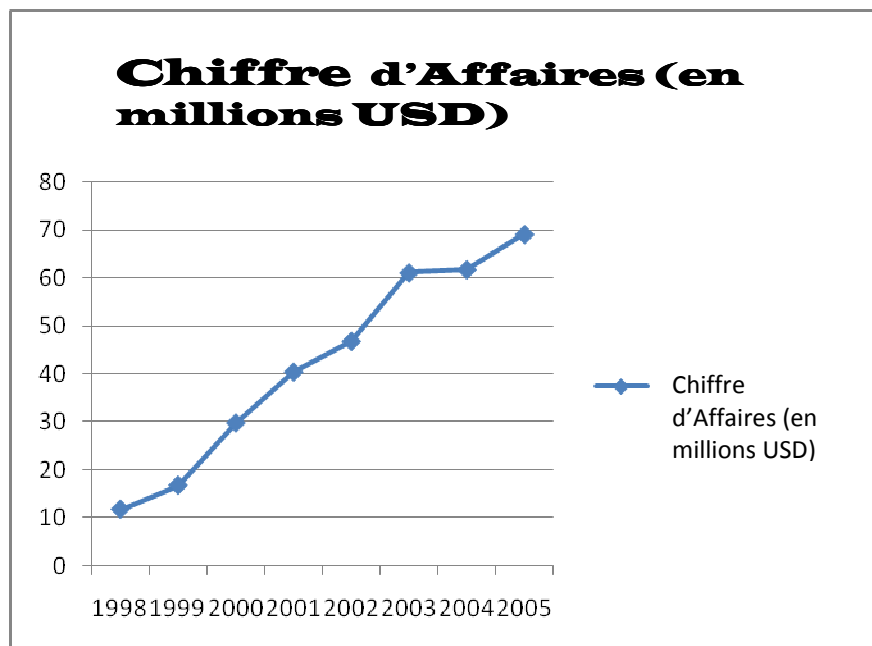
Le C.A (montant des ventes) est le premier baromètre de l'activité de l'entreprise.

Tableau n°11: Evolution de la téléphonie en C.A

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Nombre de ligne	12431	35752	63090	147500	163010	279357	3330001	510269
Chiffre d'Affaires (en millions USD)	11,8	16,8	29,8	40,4	46,8	61,07	61,74	69,078

Source : OMERT, 2006

Schéma n°7 : Courbe d'évolution des C.A



La courbe d'évolution des C.A représente une fonction exponentielle c'est-à-dire à chaque année qui suit, les C.A ont toujours tendance à augmenter .

Tableau n°12 : Chiffre d'affaires de tous les secteurs de télécommunication en 2006 (en USD)

Téléphone fixe	Téléphone mobile	Internet	VSAT
35 millions	55 millions	6 millions	5 millions

Source : OMERT, 2006

Ce tableau nous permet de voir qu'en 2006, la téléphonie fixe n'occupe que la deuxième place après la téléphonie mobile en C.A. Ce qui explique que cette année a marqué l'augmentation du nombre des utilisateurs de téléphonie mobile dans le monde.

B) Analyse de la variation de C.A

1) Variation du C.A

$$\text{Variation du C.A} = \text{C.A de période n} - \text{C.A de période n-1}$$

Pour l'année n=2006 et l'année n-1=2005

C.A période n= 90millions USD

C.A période n-1= 69 millions USD

n: période

Variation du C A=90millions-69millions

$$\text{Variation} = 21\text{millions USD}$$

2) Progression du CA

$$\% \text{ de progression du C.A} = \frac{\text{C.A n} - \text{C.A n-1}}{\text{C.A n-1}} \times 100$$

$$\% \text{ de progression de C.A} = \frac{21 \text{ millions}}{69 \text{ millions}} \times 100$$

Progression de C.A = 30,4 %

On a constaté une progression de C.A de 30.4% en 2006, malgré l'augmentation successive des C.A depuis 1998 à 2005.

Mais il faut vérifier s'il progresse en quantité ou en valeur. Cette comparaison doit se faire d'une année sur l'autre.

Si le C.A a progressé en volume (en quantité, cela peut signifier que le marché est meilleur (et que l'entreprise n'a fait que suivre l'évolution de son marché) ou que son action commerciale a porté ses fruits.

Si le C.A a progressé en valeur, cela ne veut pas obligatoirement dire que les résultats soient meilleurs. Pour savoir si la progression est réelle, il faut tenir compte du taux de l'inflation et de la répercussion des augmentations de prix.

§-4- Impacts sur le coût et la rentabilité de la fonction commerciale

A) Analyse du coût de la fonction commerciale

L'analyse du coût sert à planifier les dépenses en maîtrisant les différents coûts de la fonction commerciale. Elle sert comme un outil dans l'étude de la rentabilité.

1) Définition de la fonction commerciale

La fonction commerciale "inclut l'ensemble des activités qui tendent à amener le consommateur à choisir l'entreprise pour satisfaire certains de ses besoins"²⁸

²⁸ Cours d'initiation à l'organisation par Gatien Horace, 2003

2) Les coûts de la fonction commerciale²⁹

La fonction commerciale de l'entreprise comprend de nombreuses opérations qui entraînent des coûts spécifiques:

- Coût d'études, d'information, de recherche;
- Coûts de communication : conception et création publicitaires, coûts des médias, coûts promotionnels (matériel, opération,...), coût des relations publiques;
- Coût de distribution (remises, promotion aux distributeurs, distribution physique, transport, manutention, livraison, stockage,...);
- Coût de la force de vente (salaires, commissions, transports, déplacement, prospection);
- Coût d'administration des ventes (facturation, circuit de commande, administration proprement dite : lettres, téléphones, service après vente, garanties, etc.) ;
- Coûts de structure (salaire des responsables du siège, des Directeurs, traitement d'informations,...);
- Coûts financiers (escompte, frais financiers, crédit accordé,...)

Chacun des coûts peut être détaillé par les clients, produits, canaux de distribution.

B) Etude de la rentabilité³⁰

Une fois les prévisions de vente et de coûts effectuées, l'entreprise peut calculer la rentabilité.

Les méthodes de calcul d'un seuil de rentabilité (SR) prévisionnel, par produit, peuvent être rapportées à des actions commerciales, à des types de clients, à des circuits de distribution.

Les calculs vaudront ce que valent les prévisions de ventes et de coûts (servent d'objectifs aux divers responsables commerciaux).

²⁹ Gérard LE PAN DE LIGNY, L'entreprise et la vie internationale, p.144-146

³⁰ Idem

De nombreux ratios de rendement et rentabilité peuvent être établis:

$$\text{Rendement commercial} = \frac{\text{Ventes}}{\text{Nombre de visites}} \quad \text{ou} \quad \frac{\text{Ventes}}{\text{Surface de vente}}$$

$$\text{Rendement d'une action commerciale} = \frac{\text{Frais de ventes}}{\text{Chiffre d'Affaires}} \quad \text{ou} \quad \frac{\text{Frais de publicité}}{\text{Chiffre d'Affaires}}$$

$$\text{Rentabilité : marge nette par client, par produit, par nouveau client} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Chiffre d'Affaires}}$$

Mais on va calculer le premier ratio qui est le rendement commercial par type de nouveaux produits.

Tableau n°13 : Résultat de ventes par type de nouveau produit

Désignations	Prix Unitaire (en Ar)	Quantités vendues	Montant (en Ar)	Frais de Publicité (en Ar)
Packs CDMA	49000	70000	3430000000	200000000
Packs Telma mobile	45000	81000	3645000000	330625000
Total	94000	151000	7075000000	530625000

Source : Nos propres calculs, 2007

1) Rendement commercial par type de produit

- ❖ Packs CDMA:

$$\text{Rendement commercial} = \frac{\text{Ventes}}{\text{Nombre de visites}}$$

Le nombre de visite s'élève à 120000 visiteurs et on a vendu 70000 packs.

$$\text{Rendement commercial} = \frac{70000}{120000} = 0.58$$

- ❖ Packs Telma mobile:

Pour 110000 visiteurs on a vendu 81000 packs Telma mobile.

$$\text{Rendement commercial} = \frac{81000}{110000} = 0.73$$

2) Rendement d'une action commerciale

$$\text{Rendement d'une action commerciale} = \frac{\text{Frais de publicité}}{\text{Chiffre d'Affaires}}$$

- ❖ Packs CDMA

Pour un montant de Ar 200 000 000 de frais de publicité, on a obtenu un chiffre d'Affaires de Ar 3 430 000 000.

$$\text{Rendement d'une action commerciale} = \frac{200\,000\,000}{3\,430\,000\,000} = 0,058$$

❖ Packs Telma mobile

Pour un frais de Ar 330 000 000 de publicité, on a obtenu Ar 3 645 500 000 de Chiffre d'Affaires.

$$\text{Rendement d'une action commerciale} = \frac{330\,000\,000}{3\,645\,500\,000} = 0,091$$

On a obtenu beaucoup plus de rendements en pack Telma mobile qu'en fixe. Ce qui signifie, malgré l'amélioration de la qualité de service dans la téléphonie, que c'est la téléphonie mobile qui semble être la plus utilisée.

3) Calcul de Marge

On va calculer maintenant la marge brute et la marge nette:

	Montants (en Ar)	Pourcentages
Chiffre d'Affaires	7075000000	100%
Coût de revient	4952500000	70%
Marge brute	2122500000	30%
Charge de la fonction commerciale	530625000	7,5%
Marge nette	1591875000	22,5%

❖ **Marge brute**

La marge brute mesure l'excédent de C.A sur le coût de revient:

$$\text{Marge brute} = \text{C.A} - \text{Coût de revient}$$

(Coût de revient = Achats nets + Variations de stock)

La baisse de la marge brute signifie soit une augmentation du prix d'achat mal répercutée dans le prix de vente, soit une diminution des ventes.

❖ **Marge nette**

La marge nette est égale à la marge brute moins les charges de la fonction commerciale.

La diminution de la marge peut provenir d'une réduction de la marge brute, d'une baisse des ventes ou d'une augmentation des charges.

§-5- Avantages de la fibre optique

Les intérêts de ce procédé de transmission par fibre optique, à priori exotique, sont nombreux :

- perte de signal sur une grande distance bien plus faible que lors d'une transmission électrique dans un conducteur métallique;
- totalement insensible aux rayonnements électromagnétiques dans lesquels nous baignons;
- vitesse de transmission très élevée;
- insensibilité aux interférences extérieures;
- la bande passante est généralement bien supérieure à celle que l'on peut obtenir avec un câble électrique;
- on peut passer plusieurs informations différentes dans la même fibre et les récupérer à l'autre bout intact;
- pas d'échauffement (à hautes fréquences le cuivre chauffe, il faut le refroidir pour obtenir des débits très élevés);
- poids au mètre faible;
- elle est bidirectionnelle, cependant on ne l'utilise que dans un seul sens;
- par rapport au câble cuivre, elle coûte moins cher.

SECTION 3: Propositions des solutions

§-1- MAP (Madagascar Action Plan)

Nous nous positionnons dans l'engagement 2 du MAP « Infrastructure reliées » et sur le Défi N°5: « Assurer un système de communication efficace et abordable ».

A) Objectifs³¹

Les objectifs à atteindre sont :

- Couverture de toutes les zones en un système de communication fiable et à coût abordable;
- Tous les opérateurs économiques pourront communiquer à travers tout le pays;
- Promotion du partenariat avec le secteur privé pour la mise en place de nouvelles infrastructures.

B) Stratégies³²

Les stratégies adoptées sont:

- Réduire le coût des appels sur mobile ainsi que ceux des appels internationaux;
- Augmenter la compétition entre les opérateurs de téléphonie mobile;
- Elargir l'accès aux services TIC;
- Mettre en œuvre le plan d'Action National sur l'information et la technologie ;
- Etendre la couverture en téléphonie dans tout le pays.

C) Activités prioritaires³³

Les activités suivantes sont prioritaires pour Madagascar:

- Connecter Madagascar à un réseau international par fibre optique;

³¹ www.madagascar-presidency.gov.mg

³² Idem

³³ Idem

- Développer l'accès aux services de télécommunications incluant les TIC et Internet;
- Mettre en place un système Backbone national incluant un réseau national de fibre optique associé aux grands projets d'infrastructures;
- Créer de nouveaux centres TIC dans chaque région (technopoles);
- Libéraliser le secteur de télécommunications.

§-2- Suggestions

Les actions ci-après sont à entreprendre:

- ✓ Débarrasser les connexions satellitaires trop onéreuses;
- ✓ Connecter à l'EASSY car il permettra d'offrir un système de communication à moindre coût et un réseau performant à très haut débit en utilisant les toutes dernières technologies
- ✓ Essayer la double connexion "Back up" : l'entrée de Madagascar dans la SAFE semble intéressée par une connexion à l'EASSY, elle pourrait aussi se réaliser à moindre coût;
- ✓ Eviter de téléphoner plus de 10 minutes ou lorsque les conditions de réception ne sont pas bonnes;
- ✓ Améliorer la qualité de réception du réseau pour satisfaire les abonnés;
- ✓ Utiliser des téléphones portables qui n'émettent pas des radiations dangereuses. D'après le résultat d'une enquête menée par l'Autorité finlandaise de sécurité nucléaire (STUCK) sur les 12 modèles des marques : Nokia, Motorola, Samsung, Siemens et Ericsson les plus utilisés. Le meilleur élève était le Siemens A55 (005w/kg), et le moins bon le ME 45 un ancien modèle du constructeur Allemand (101w/kg).
- ✓ Recruter du personnel qualifié afin d'assurer une meilleure qualité de services rendus
- ✓ Former périodiquement le personnel pour pouvoir obtenir des personnels qualifiés, performants, compétents, et aptes à satisfaire les besoins des clients.

CONCLUSION

Tenant compte de l'activité principale de TELMA qui est l'exploitation de services de télécommunications, la qualité de service permet à la société d'être compétitive sur le marché de Télécommunication.

Son amélioration est primordiale car c'est le fondement même du développement et de la fidélisation de la clientèle.

Elle doit porter sur la qualité de service rendu aux clients c'est-à-dire sur la représentation d'abord, elle doit être bien conçue et ensuite dans sa réalisation quelques caractéristiques doivent être respectées : la qualité de réseau fourni aux utilisateurs, les services annexes donnés pour satisfaire les réclamations, le niveau de garanti offert car ils apportent une qualité supplémentaire aux services de base et servent aussi à différencier l'offre par rapport à celle des concurrents (Orange et Celtel)

TELMA occupe aujourd'hui, une place prépondérante sur le marché de la téléphonie après le lancement du "fixe sans fil" en 2005 et de TELMA mobile en 2006 qui s'explique par la qualité de service qu'elle fournit à ses clients et son entrée sur le marché avec ses fameux packs TELMA. Son impact est au mois de Mai 2007, déjà estimé à plus de 200000 abonnés.

Les difficultés rencontrées sont nombreuses:

- ❖ les différents taxes et prélèvements effectués auprès des opérateurs s'avèrent excessifs;
- ❖ la fluctuation de la monnaie de change a bouleversé les prévisions des opérateurs car ils payent ses fournitures en monnaie étrangère alors que les prestations sont réglées en Ariary par ses abonnés;
- ❖ la croissance des vendeurs illicites des connexions téléphoniques;
- ❖ l'extension des zones de couvertures dans les zones rurales est limitée par le manque d'approvisionnement en électricité;
- ❖ les réclamations des clients impliquent des coûts spécifiques pour les remboursements afin de leur donner entière satisfaction.

Les avantages sont aussi nombreux: l'augmentation de la clientèle entraîne la progression des Chiffres d'Affaires, la fidélisation de la clientèle qui est marquée par la satisfaction et la confiance envers l'opérateur.

Avec l'apparition de la fibre optique qui est la plus grande révolution technologique du troisième millénaire, le backbone national offrira ainsi à Madagascar avant la fin de l'année 2008, une capacité de bande décuplée et la possibilité de relier au monde via le réseau de câbles sous-marines de type EASSY (Eastern Africa Submarine cabl System). La fibre optique permettra ainsi d'offrir une communication à très haut débit et à prix abordable (moindre coût).TELMA est le maître d'œuvre de ce projet et détient l'exclusivité de son exploitation.

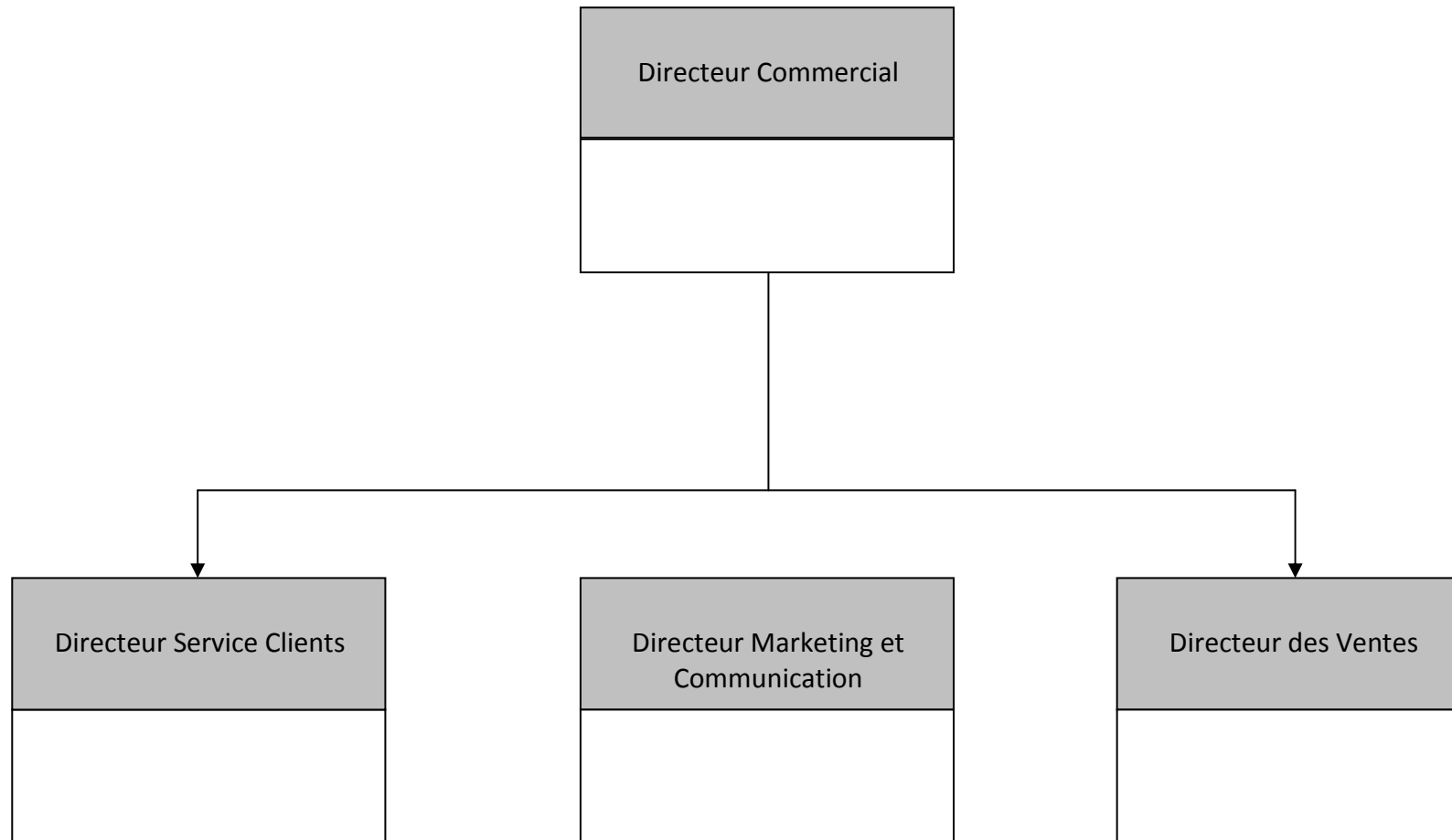
Donc tous les problèmes de connexions vont être résolus par la liaison à l'EASSY.

Concernant les effets de rayonnement causés par l'utilisation de téléphone portable (migraine, troubles de l'audition, sommeil ou augmentation de la tension artérielle), son utilisateur doit éviter de téléphoner plus de 10 minutes ou bien lorsque les conditions de réception ne sont pas bonnes ou utiliser des téléphones qui n'émettent pas des radiations dangereuses.

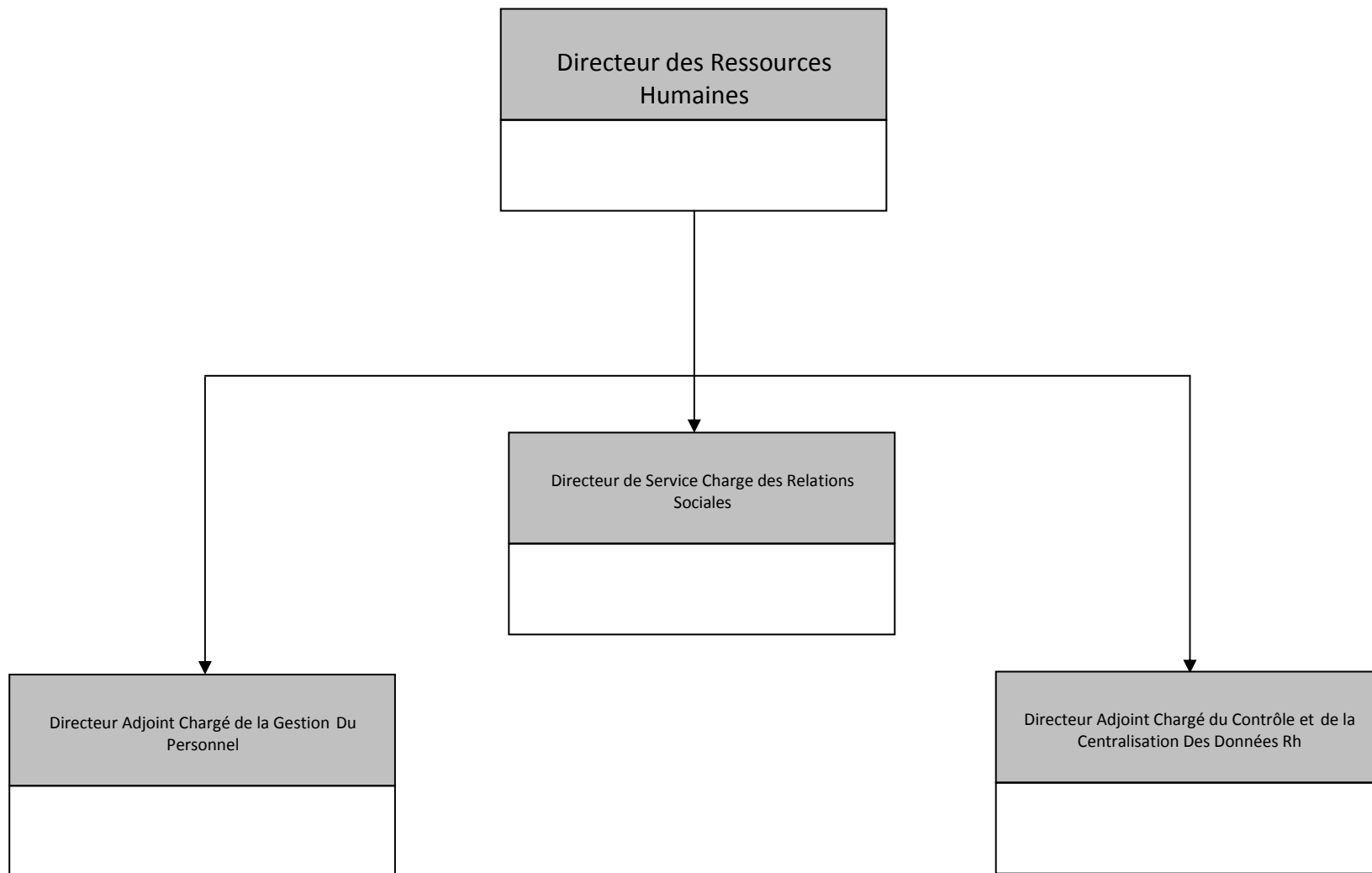
Pour clore, dans l'amélioration de la qualité de service, le personnel en contact avec le client joue un rôle très important donc la société doit procéder: au recrutement des personnels qualifiés ou la formation périodique pour pouvoir obtenir des personnels qualifiés, performants, compétents, et aptes à satisfaire les besoins des clients et enfin éviter les lourdes tâches pour chaque poste de travail.

ANNEXES

Annexe I: Organigramme de la direction commerciale



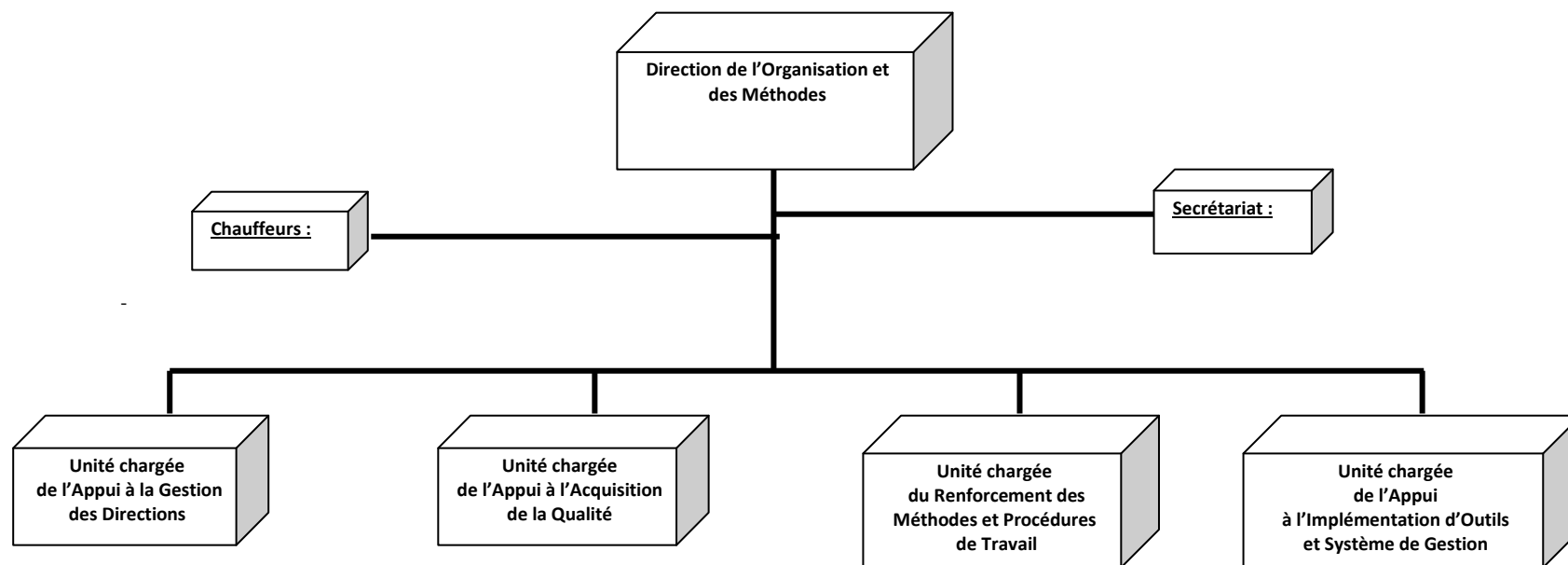
Annexe II: Organigramme de la direction des ressources humaines



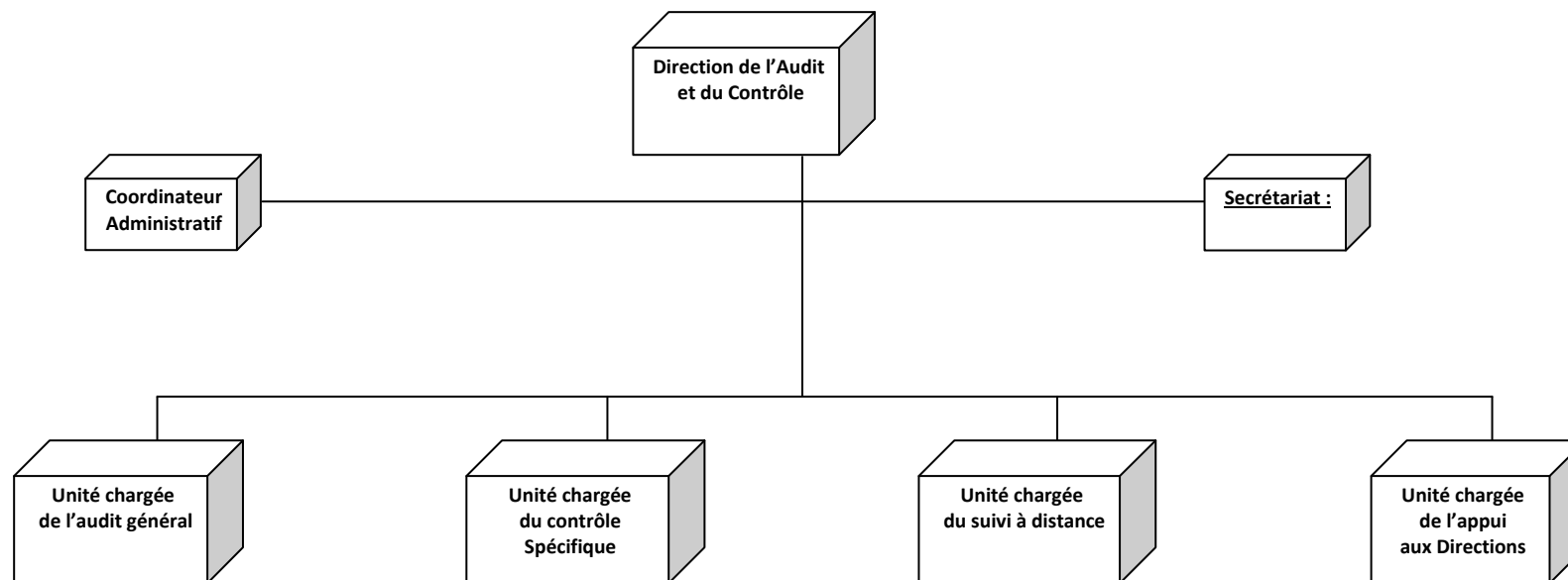
Annexe III: Organigramme de la direction administrative et financière



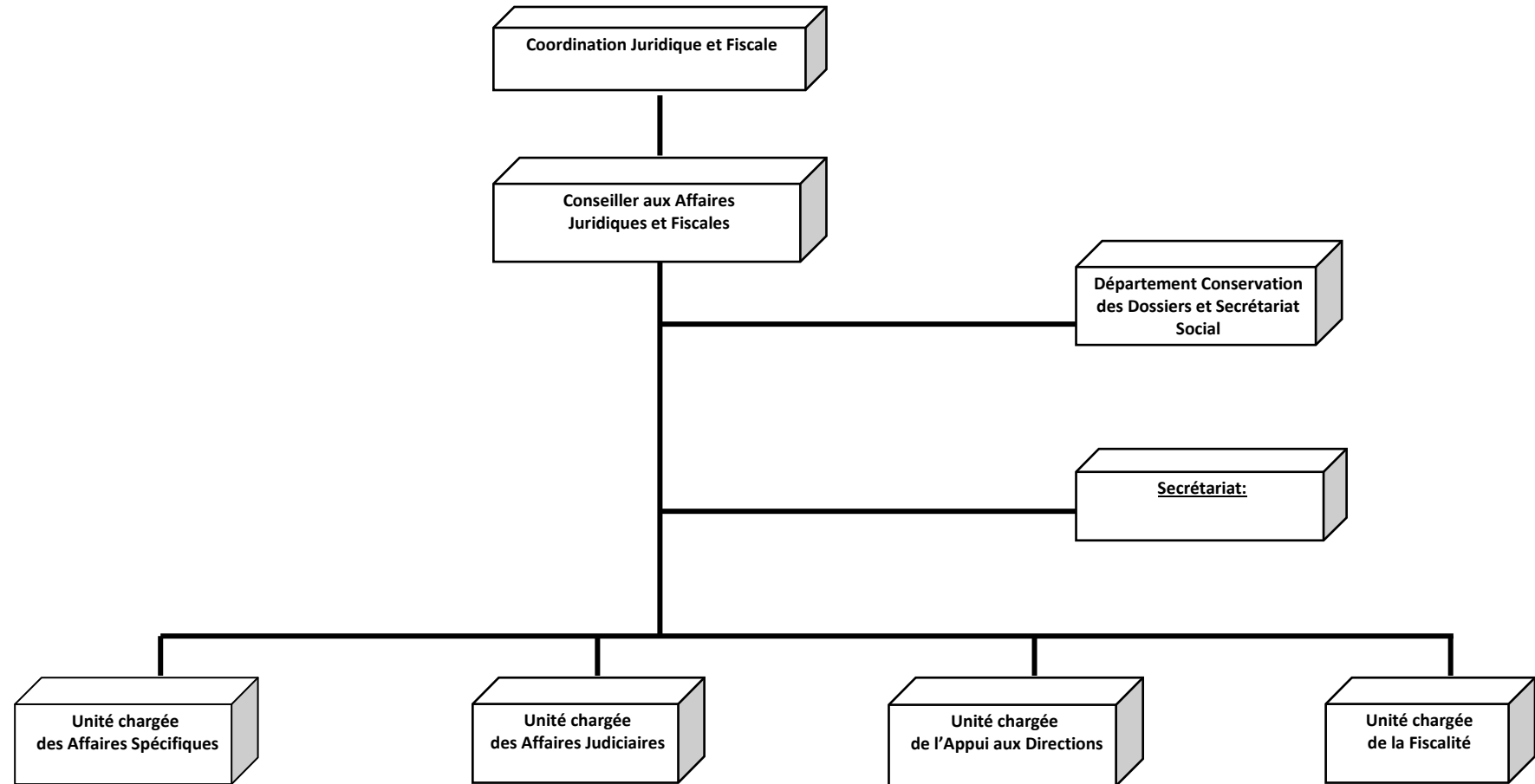
Annexe IV: Organigramme de l'organisation et des méthodes



Annexe V: Organigramme de la direction de l'audit et du contrôle



Annexe VI: Organigramme de la coordination juridique et fiscale



Annexe VII

Le KIT et les PACKS TELMA

KIT D'ACCES A LA TELEPHONIE + INTERNET MOBILE :



4 000 Ar ttc
miampy FAHANA
Ar 2000
+ INTERNET MOBILE

Kit Telma Mobile

NOUVEAU PACK TELMA MOBILE HUAWEI T128

Seulement 75 grammes !

- Dimensions : 101x45x15 mm
- Poids : 75 grammes (avec batterie)
- Design ergonomique
- 16 sonneries MIDI + vibreur
- Autonomie : 200 heures (4h en communication)
- Applications : alarme, calendrier, calculatrice



35 000 Ariary ttc
Ar 2 000 ttc de Crédit Indes

Kit Telma Mobile

Nouveau Huawei T128

NOUVEAU PACK TELMA MOBILE ZTE A35

Nouveau Telma Mobile ZTE A35

10 sonneries polyphoniques
Répertoire : 250 numéros
Antenne intégrée
Autonomie : 130 heures
(communication + veille)



39 000 Ariary ttc
Ar 2 900 ttc de Crédit Indes

Kit Telma Mobile

Mobile

NOUVEAU ZTE A35

PROMOTION PACK TELMA MOBILE

SIM offerte

~~Ar 45 000~~

29000
Ariary ttc

Ar 2 000 ttc de Crédit inclus

+ Carte SIM offerte
(Ar 4 000)



ZTE A12+

Actualités

NOUVEAU PACK TELMA FIXE

1 mois d'illimité OFFERT

49000
Ariary ttc

Ar 3 000 ttc de Crédit inclus

+ Ar 25 000 ttc d'abonnement offert



Nouveau modèle

Nouveau ETS 2028*

Annexe VIII

La zone de couverture



Annexe IX

Telma Mobile, Partout à MADAGASCAR

Zone de couverture
Telma Mobile
31 localités couvertes



LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Identification simplifiée de TELMA S. A.....	- 14 -
Tableau n°02: Principaux opérateurs en Afrique	- 41 -
Tableau n°03: Le mode de communication favori.....	- 45 -
Tableau n°04 : Les tarifs prépayés TELMA en Ariary	- 50 -
Tableau n°06: Tarifs postpayés minutes Lorsque l'on a un produit à vendre, il faut le rendre public, c'est-à-dire le faire connaître.....	- 52 -
Lorsque l'on a un produit à vendre, il faut le rendre public, c'est-à-dire le faire connaître.....	- 53 -
Tableau n°07: Droits de clients aux réclamations..	- 70 -
Tableau n°08: Droit à l'installation d'une nouvelle ligne.....	- 71 -
Tableau n°09: Satisfaction globale	- 72 -
Tableau n°10: La confiance envers les opérateurs..	- 72 -
Tableau n°11: Evolution de la téléphonie en C.A ...	- 73 -
Tableau n°12 : Chiffre d'affaires de tous les secteurs de télécommunication en 2006 (en USD).....	- 74 -
Tableau n°13 : Résultat de ventes par type de nouveau produit	- 77 -

LISTE DES SCHEMAS

Schéma N°1 : Organigramme de Telma	- 19 -
Schéma n°2: Organigramme type d'un Telma X	- 21 -
Schéma n°3: Organigramme type d'un Telma Y.....	- 22 -
Schéma n°4: Organigramme type d'un Telma Y.....	- 23 -
Schéma n°5 : La finalité des besoins	- 45 -
Schéma n° 6 : EASSY	- 68 -
Schéma n° 7 : Courbe d'évolution des C.A	- 73 -

BIBLIOGRAPHIE

1- OUVRAGES GENERAUX:

- ❖ Association nationale du marketing, « Le marketing de service » : recherche/ stratégie/ action.
- ❖ BARRELIER A., DUPHIL F., « Exporter : pratique du commerce international », 9ème édition, les éditions Foucher, Paris 1992 ;
- ❖ DUBOIS Pierre Louis et MANSILLON Geneviève, « Techniques commerciales et Négociations, édition Foucher, Paris, 332 pages.
- ❖ HELFER Jean – Pierre, ORSONI Jacques, « Marketing »,9^e édition, 427pages
- ❖ KOTLER et DUBOIS, « Marketing Management »,4ème édition, Publi-Union;
- ❖ KOTLER & DUBOIS, « Marketing Management »,9^e édition, Publi-Union 2000,790 pages
- ❖ LARUE D., CAILLAT A., « Economie d'entreprise », Hachette Technique, 256 pages;
- ❖ LE PAN DE LIGNY Gérard, « L'entreprise et la vie internationale », Dalloz, 1975;

2- COURS THEORIQUES:

- ❖ HORACE Gatién, Cours d'initiation à l'organisation, 1ère Année Gestion, 2002-2003, Université nord d'Antsirananana;
- ❖ RATOVOSON Seth, Cours de Management 3ème Année Gestion, 2004-2005, Université Toamasina;
- ❖ ANDRIANASOLO Roger Martial, Cours de Marketing Management, 3ème Année Gestion, 2004-2005.

3- MEMOIRE DE MAITRISE:

Harilanto Prisca RAKOTONANDRASANA, Mémoire de maîtrise, « Analyse économique de la dynamique de la commercialisation des produits NTIC (cas de la téléphonie mobile et ses impacts sur l'économie Malgache) », 2007.

4- SITES WEB:

- ❖ www.france.telcom.com
- ❖ www.mg.celtel.com
- ❖ www.telma.mg
- ❖ www.orange.mg
- ❖ www.mediaterre.org
- ❖ www.madagascar-ntic.org
- ❖ www.guideinformatique.com
- ❖ [www.omert.mg/loi 96.034](http://www.omert.mg/loi%2096.034)
- ❖ www.madagascar-presidency.gov.mg

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	- 2 -
REMERCIEMENTS.....	- 3 -
LISTE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS	- 4 -
GLOSSAIRE	- 6 -
INTRODUCTION.....	- 9 -
PREMIERE PARTIE: PRESENTATION GENERALE	- 11 -
CHAPITRE I: PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE TELMA.....	- 12 -
SECTION 1: Historique	- 12 -
§-1- Avant sa création	- 12 -
§-2- Sa création	- 12 -
A) La privatisation de la société	- 12 -
B) La libéralisation du secteur de Télécommunication.....	- 14 -
SECTION 2: Identification de la société	- 14 -
§-1- Statut juridique, capital, siège social et activité principale	- 14 -
§-2- Identification des activités de la société TELMA	- 15 -
§-3- Politique de la société.....	- 15 -
A) Satisfaction de la clientèle	- 16 -
B) Politique de recherche de financement	- 16 -
C) Exploitation optimale des réseaux.....	- 16 -
D) Coût minimum des investissements.....	- 16 -
SECTION 3: Structure organisationnelle.....	- 16 -
§-1- Structure	- 17 -
A) Le Conseil d'Administration	- 17 -
B) La Direction générale et le contrôleur général	- 17 -
1) La direction générale:.....	- 17 -
2) Le Contrôleur Général:.....	- 18 -
§-2- Organigrammes.....	- 18 -
A) Organigramme de la société TELMA.....	- 18 -
B) Organigrammes types	- 20 -
§-3- Description des tâches	- 24 -
A) Telma Shop	- 24 -
1) Le responsable d'unité	- 24 -
2) Les caissiers	- 24 -
a) Le caissier Telma fixe.....	- 25 -
b) Le caissier Telma mobile	- 25 -
c) Autres missions.....	- 25 -
B) Service clients.....	- 25 -
CHAPITRE II: GENERALITES SUR LE SECTEUR DE TELECOMMUNICATIONS	- 26 -
SECTION 1: Historique	- 26 -
§-1- Le télégraphe (1 ^{er} réseau de communication).....	- 26 -

A) Le télégraphe optique.....	- 26 -
B) Le télégraphe électrique (ou l'émergence d'une communication mondiale)....	- 27 -
§-2- L'invention du téléphone (vers une communication de masse)	- 27 -
§-3- La transmission sans fil (ou naissance de la radio)	- 29 -
§-4- L'électronique (une nouvelle révolution)	- 29 -
§-5- A la conquête de l'espace	- 30 -
§-6- Vers les autoroutes de l'information	- 30 -
§-7- A l'heure du web	- 31 -
§-8- Les grandes dates.....	- 34 -
SECTION 2: Dispositions générales.....	- 35 -
§-1- Champs d'application	- 35 -
§-2- Principes généraux.....	- 35 -
SECTION 3: Les Technologies disponibles et les opérateurs de réseaux en téléphonie.-	- 36 -
§-1-Le téléphone fixe	- 36 -
§-2-Le téléphone mobile	- 37 -
A) Telecel Madagascar	- 38 -
B) La société réunionnaise de radiotéléphonie de Madagascar.....	- 38 -
C) La Société Malgache de Mobile (SMM)	- 38 -
D) Orange Madagascar.....	- 38 -
E) Madacom	- 38 -
F) TELMA mobile.....	- 39 -
§-3-Le téléphone communautaire	- 39 -
A) Pour le téléphone fixe:.....	- 39 -
B) Pour le téléphone mobile:	- 39 -
§-4-Les Centres d'Appels.....	- 40 -
§-5-Internet Haut débit mobile	- 40 -
§-6-Les Principaux Opérateurs en Afrique	- 41 -
DEUXIEME PARTIE: AMELIORATION DE LA QUALITE DES PRESTATIONS ET SES IMPACTS	- 42 -
CHAPITRE I : POLITIQUE D'AMELIORATION DE LA QUALITE DE SERVICE.....	- 43 -
SECTION 1: Le mix marketing	- 43 -
§-1-Définition du marketing.....	- 43 -
§-2- Etude de comportement des utilisateurs	- 43 -
A) Besoins	- 44 -
1) Définitions	- 44 -
2) Caractéristiques	- 44 -
a) Evolution des Besoins.....	- 44 -
b) Finalité.....	- 45 -
B) Motivations	- 47 -
1) Classification de motivation par H. Joannis	- 47 -
a) Motivations hédonistes:.....	- 47 -
b) Motivation oblatives:	- 47 -
c) Motivation d'auto-expression:.....	- 47 -
2) Les freins.....	- 48 -
§-3-Propositions de Nouveaux Produits à la clientèle	- 48 -

A) Les packs TELMA	- 48 -
1) Le fixe sans fil (packs CDMA).....	- 48 -
2) TELMA mobile (packs TELMA mobile).....	- 49 -
a) Les services gratuits TELMA mobile	- 49 -
b) Les plus de TELMA mobile.....	- 50 -
B) Les tarifs de communication	- 50 -
C) Publicité.....	- 53 -
1) Définitions	- 53 -
2) Media et supports	- 54 -
a) Media.....	- 54 -
b) Supports	- 54 -
3) Hors - Medias	- 54 -
a) La documentation de l'entreprise.....	- 54 -
b) La participation aux foires et salons	- 55 -
c) L'organisation des campagnes promotionnelles.....	- 56 -
d) La publicité sur le lieu de vente (PLV)	- 56 -
e) Le Marketing direct	- 56 -
f) Les relations publiques	- 57 -
g) Le mécénat et le parrainage.....	- 57 -
SECTION 2: Stratégie Marketing.....	- 58 -
§-1- Objectifs commerciaux	- 58 -
A) Définition	- 58 -
B) Objectifs quantitatifs:	- 58 -
C) Objectifs qualitatifs:	- 59 -
§-2- Stratégie marketing	- 59 -
A) Stratégie Marketing interne	- 59 -
1) Formation du personnel.....	- 59 -
2) Perfectionnement du personnel :	- 60 -
3) Force de vente au personnel.....	- 60 -
a) La formation des vendeurs:	- 60 -
b) Le recrutement des vendeurs	- 61 -
B) Stratégie Marketing externe	- 61 -
1) Stratégie de positionnement	- 61 -
a) Etude la concurrence:	- 61 -
b) Les intermédiaires:.....	- 62 -
2) Stratégie de fidélisation de la clientèle:.....	- 63 -
3) Stratégie de différenciation de service	- 64 -
a) Définition de la qualité de service.....	- 64 -
b) L'interaction	- 64 -
c) La conception et la réalisation	- 65 -
C) Marketing interactif	- 65 -
SECTION 3: Exploitation optimale de réseaux	- 66 -
§-1- Fibre optique.....	- 66 -
§-2- L'introduction de la fibre optique à Madagascar	- 66 -
A) Le Backbone national.....	- 66 -
B) Le Câble EASSY	- 67 -
CHAPITRE II: IMPACTS ET SUGGESTIONS	- 69 -

SECTION 1: Les Limites	- 69 -
§-1- Les contraintes économiques	- 69 -
§-2- Les problèmes liés aux connexions et aux infrastructures.....	- 69 -
SECTION 2: Les Avantages.....	- 71 -
§-1- Impacts sur le marché de la téléphonie.....	- 71 -
§-2- Impacts sur la satisfaction et la confiance des clients envers les opérateurs	- 71
-	
§-3- Impacts sur les C.A (Chiffre d'affaires).....	- 73 -
A) Evolution des C.A	- 73 -
B) Analyse de la variation de C.A.....	- 74 -
1) Variation du C.A	- 74 -
2) Progression du CA	- 74 -
§-4- Impacts sur le coût et la rentabilité de la fonction commerciale.....	- 75 -
A) Analyse du coût de la fonction commerciale	- 75 -
1) Définition de la fonction commerciale.....	- 75 -
2) Les coûts de la fonction commerciale.....	- 76 -
B) Etude de la rentabilité.....	- 76 -
1) Rendement commercial par type de produit	- 78 -
2) Rendement d'une action commerciale.....	- 78 -
3) Calcul de Marge.....	- 79 -
§-5- Avantages de la fibre optique	- 80 -
SECTION 3: Propositions des solutions	- 81 -
§-1- MAP (Madagascar Action Plan)	- 81 -
A) Objectifs	- 81 -
B) Stratégies.....	- 81 -
C) Activités prioritaires	- 81 -
§-2- Suggestions	- 82 -
CONCLUSION	- 83 -
ANNEXES.....	- 85 -
LISTE DES TABLEAUX ET DES SCHEMAS.....	96
BIBLIOGRAPHIE	97