

## CHAPITRE 2 : ANALYSE DE L'ORGANISATION INTERNE ET EXTERNE DE L'ETS KEMBA

Durant notre passage, nous avons remarqué qu'il existe des défaillances au niveau des ressources humaines, étant donné que différentes tâches ne sont pas effectuées. Mais le principe de division du travail est appliqué pour que l'organisation fonctionne correctement, et pour avoir une bonne coordination des activités entre les départements. Malheureusement au sein de l'Ets KEMBA, ce n'est pas le cas : une manque de coordination personnel provoque une incohésion fonctionnelle. Par conséquent, nous avons pu constater une défaillance de la circulation des informations.

Nous allons aborder la méthode SWOT et la méthode ISHIKAWA

### **Section1: Forces**

Du point de forces, c'est ici que toutes les entreprises doit appuyer une forte pression car elles assurent le succès de l'entreprise.

#### 1.1. Au niveau de ressources humaines

L'Ets KEMBA a une chance à propos de certains de ses employés car tous les anciens ont reçus de formation chez INTH Ampefiloha concernant la restauration et l'hôtellerie. Dans ce cas c'est la société qui paie le frais de formation pur bien motiver ses employés.

Tous les salariés de l'Ets KEMBA ont droit à une avance quinzaine chaque mois qui vient. Presque tous les employés des trois restaurants ont un bon au niveau de langue française. Tous employés ont droit de congés d'un mois chaque année. Les chefs cuisinier de trois restaurants ont une expérience professionnelle au moins 08 ans (huit ans) en tant que chef cuisinier.

#### 1.2. Au niveau de matériels (Machine)

Tous les matériels utilisés dans les restaurants de KEMBA sont renouvelables à chaque fois qu'il y ait de grave panne. Chaque restaurant possède une machine à caisse électronique. Chaque département dans l'organisation de l'Ets KEMBA possède un ordinateur avec imprimante.

Dans la cuisine, les matériels sont complets, chaque restaurant possède deux grandes congélateurs et un frigidaire pour charger de l'apprêt de la viande crue, de la volaille, des poissons. Les friteuses sont électriques, il y a de Rice cooker, de micro-onde ;et certaines

nourritures sont cuites au feu de gaz. L'utilisation de feux de gaz est importante pour préserver contre la coupure d'électricité. Dans chaque cuisine de trois restaurants il y a aussi de chauffe eau au robinet.

### 1.3. Au niveau de matières

L'Ets KEMBA utilise de matières premières locales et importées. Les matières locales concernant des légumes, des viandes crues, de volailles, et de matières qu'on trouve sur le marché presque toute l'année. Et certaines matières sont produites par de petits fabricants de qualité comme le fromage.

Les matières importées sont presque des aliments en boîte de conserves qu'on achète au près des supermarchés (exemple : champignon de paris, olive noire, etc.....)

### 1.4. Milieu

Le BBA se trouve au centre-ville et au bord de la route, facile à observer et voie facile aux accès de voitures. De plus SOAVA se trouve à l'aéroport et c'est le seul restaurant qui se trouve aux vols nationaux et même temps le restaurant accueille aussi certains passagers de vols internationaux. Le parking à l'aéroport est vaste et la sécurité est garantie pour les voitures. Et BB Fiaro Ampefiloha, c'est le seul restaurant dans l'immeuble Fiaro et juste à son côté le parking avec sécurité. Le milieu est plutôt calme et facile à trouver.

### 1.5. Méthode

La méthode de travail est très rigoureuse, le responsable de l'organisation a divisé les tâches et missions selon la responsabilité des chaque département afin de parvenir aux objectifs. Cette division de travail est faite aussi pour qu'il n'y ait pas de perte de temps car « une minute perdu ne se rattrape jamais » cela vaut beaucoup de valeur. Voici la division de chaque département :

- ✚ dans l'ADMINISTRATION le chef c'est le contrôleur
- ✚ concernant le PERSONNEL le chef c'est le chef personnel
- ✚ dans CUISINE le chef c'est le chef cuisinier
- ✚ dans l'APPROVISIONNEMENT le chef est le premier responsable du CA
- ✚ dans la GRADE SALLE le chef c'est le gérant Chaque chef de département a mis la manière de gérer sa coordination et mène des efforts pour dans le fonctionnement de sa cellule.

## **Section 2 : Faiblesses**

Bien qu'on exige la performance dans la gestion de l'entreprise, rien n'est parfait il existe toujours quelques failles dont l'entreprise ne peut pas les négliger.

### 2.1. Au niveau de ressources humaines

Malgré les forces sur les ressources humaines de l'Ets KEMBA, ses salariés connaissent quelques problèmes.

Les employés récents n'ont pas bénéficié de la formation d'INTH, l'entreprise a retiré son investissement sur cette formation. En conséquence cela provoque de nombreuses inattentions des nouveaux employés.

En dépit de la lourde responsabilité des salariés de l'Ets KEMBA, la rémunération reste toujours un problème. Le salaire dépend du chiffre d'affaires des restaurants, au moment de la crise de l'année 2009 les employés n'ont reçu que 50% de leurs salaires mais en ce moment ils reçoivent le 100% de leurs salaires.

Du côté de ses concurrents, pour BBA, le TRAM le salaire de ses serveurs est supérieur à ceux de KEMBA. Cela va avoir un impact sur la mentalité de personnel ainsi que la qualité de travail qu'il va fournir.

De plus, malgré le fait que l'organisation arrive à assurer ses activités principales avec son équipe, d'autres tâches sont délaissées au second plan, car l'effectif est insuffisant. Certains clients semblent être délaissés et attendent une durée un peu plus longue étant donné ce manque de personnel adéquat au sein du service. Parmi ces activités délaissées, il y a la prise de commande des clients. Quand le restaurant reçoit beaucoup de clients l'effectif de serveurs semble insuffisant pour servir les clients. Cela entraîne un impact au niveau de la satisfaction de la clientèle et pourrait mener à une perte de clients potentiels.

### 2.2. Au niveau de matériels

Pour la caisse qui se trouve dans la grande salle du restaurant, il n'y a pas encore d'ordinateur pour enregistrer le paiement et la facturation des clients. Dans ce cas la gestion de tiers se fait encore en manuscrit et c'est très difficile de suivre l'observation de certains clients. Et la fin de journée quand le caissier effectue le comptage de recettes obtenues, il prend tous les bons de paiement de clients et il additionne chaque total à l'aide

d'une machine à calculer. Cela ne fait que retarder le travail et c'est une perte de temps.

L'Ets KEMBA n'a pas de machine photocopieuse. En effet quand le chef personnel et le service comptable ont besoin de dupliquer certains documents, on passe de l'autre côté chez « FIRST HOTEL. D'après le résultat de l'enquête 13.07% des clients de l'Ets KEMBA ne sont pas satisfaits de la qualité de matériels qu'on a servis de leurs repas.

### 2.3. Matières

Malgré l'utilisation de matières premières locales certaines ne sont que saisonnières, cela devient un problème pour le restaurant car cela entraîne l'insatisfaction de la demande de client. On peut trouver certaines matières dans le super marché mais le prix est assez cher et cela va diminuer le profit de l'entreprise.

Pour les matières importées déjà conservé dans la boîte, leurs prix sont toujours assez chers ce qui entraîne la hausse du prix de quelques menu dans les trois restaurants de l'Ets KEMBA.

## **Section 3 : Menaces**

« Une menace est un problème posé par une tendance défavorable ou une perturbation de l'environnement qui en absence d'une réponse Marketing approprié conduit à la détermination de la position de l'entreprise sur son marché »

Le plus grand menace ainsi que le plus grand problème de l'Ets KEMBA réside dans l'existence des concurrents.

La bien veillance de la fidélisation des autres entreprises de leurs clients est aussi une grande menace pour l'Ets KEMBA .

### 3.1. Concurrents

L'entreprise n'est pas le seul sur le marché. Il y a des concurrents et ces derniers sont des personnes physiques ou morales offrant des produits qui peuvent satisfaire le même type de besoin ou pas, mais attire l'attention du client.

La concurrence a changé de nature et ne porte plus seulement sur les prix. La publicité et le marketing influencent la demande et le choix du consommateur dépend d'un plus grand nombre de variables comme la qualité du produit, la marque et le non commercial, le

service après-vente et les effets de mode. En réalité, les entreprises évoluent dans un environnement où la concurrence est loin d'être parfaite mais en raison de l'ouverture de l'internationalisation des activités et de la mondialisation de l'économie, la concurrence s'accroît fortement dans de nombreux secteurs.

Dans le cas de l'établissement KEMBA, la concurrence est de plus en plus à côté d'elle prenons comme exemple dans le même immeuble où se trouve BBA il y a un autre qu'on appelle le TRAM. Ce restaurant est purement chinois.

SOAVA est le seul restaurant-snack installé au vol national de l'aéroport IVATO mais de l'autre côté de vols internationaux il y a les deux restaurants-snack Elabola et Sofi Trans considérés comme les concurrents du snack SOAVA.

Le BB Fiaro est le seul restaurant dans l'immeuble Fiaro Ampefiloha, par contre dans le quartier, il y a le Carlton, l'hôtel MANGA, Take Away, Mad'Delice .

#### **Section 4 : Opportunités**

Une opportunité pour l'Ets KEMBA est un domaine d'action dans lequel elle peut espérer un avantage différentiel.

##### 4.1. Ancienneté de l'Ets KEMBA

L'Ets KEMBA a encore beaucoup d'opportunités .Déjà son ancienneté montre que c'est une société qui a beaucoup d'expériences dans ses activités qui sont la vente de produit alimentaire .En effet les clients font confiance aux qualités de travail, ils sont encore fidèles et beaucoup attachés aux qualités des produits et au service fournis par les restaurants de l'Ets KEMBA

##### 4.2. Développement touristique à Madagascar

On ne peut pas ignorer le secteur touristique dans une nation, car certains clients potentiels des restaurants sont des touristes pendant la saison où les étrangers visitent notre pays. Surtout pour le restau snack SOAVA et BBA le développement du secteur touristique à Madagascar va encore augmenter le nombre de sa clientèle.

#### **Section 5: Analyse sur le plan marketing**

Le marketing place sur le marché (assortiments, produits et services, qualité, structure de la clientèle), politique de prix (niveau, conditions de paiement, promotion), publicité et promotion (concept et investissement, style et moyens), image de marque, action

commerciale et vente (conception, foires,...), politique de distribution (organisation des ventes, livraison),... L'environnement interne c'est l'ensemble des variables maîtrisables par l'entreprise : moyens humains, moyens techniques, etc.,.... Dans cette section 5 nous allons voir comment fidéliser les clients et on va analyser aussi les forces et les faiblesses du marketing mix de l'Ets KEMBA.

### 5.1. Politique de fidélisation

Le responsable de l'administration au sein de l'Ets KEMBA effectue toujours la recherche pour fidéliser leur clientèle ; et se demande comment faire pour donner le maximum de satisfaction aux clients. Le restaurant propose aux clients :

- ✚ Une carte de fidélité : c'est un moyen de fidélisation chez l'Ets KEMBA pour inciter les clients à acheter ses produits.
- ✚ Des cadeaux : à chaque Noël et la fête de Saint Sylvestre, tous clients habituels ou occasionnels qui viennent aux restaurants de l'Ets KEMBA ont droit au cadeau surprise offert l'établissement.
- ✚ Dessert offert : c'est une technique pour faire revenir les clients, tout client qui vient souvent chez le restaurant à la récompense d'obtenir de dessert offert et avec choix.

### 5.2. Analyse sur le marketing mix

Le marketing est l'art de gérer la vente dans l'entreprise commerciale et nous ne pouvons pas négliger son existence, c'est au contraire nous devons lui donner une valeur. Le marketing est composé du marketing mix dont le produit, le placement, le prix, la promotion et la communication. Mais quand est-il de forces et faiblesses côté du marketing mix ?

#### 5.2.1. Forces

Nous allons voir quelles sont les forces à la disposition de l'Ets KEMBA vis-à-vis du marketing mix.

##### 5.2.1.1 Produit

Le produit de base l'Ets KEMBA est la nourriture, l'hygiène est garantie, le plat servi a de grande qualité. Avant d'être servi au client le plat est suivi de contrôle par le superviseur pour l'hygiène et la décoration. Le produit de KEMBA est composé par des

variétés de menu (européenne, chinoise, malagasy). Le produit secondaire c'est le produit que le CA achète aux producteurs et sans transformation et on le revend ensuite dans les restaurants. De ce côté l'Ets KEMBA prend de bonne mesure de bien vérifier la date de production et la date d'expiration du produit afin d'assurer la santé de tous. A propos des produits en boîte de conserve le responsable du CA de l'Ets KEMBA les observe de plus près afin d'éviter la vente de produit périmé.

#### 5.2.1.2. Placement ou distribution

Dans ce cas de placement ou distribution le produit fini de l'Ets KEMBA concernent les variétés de menus de plat et on le sert directement au client par l'intermédiaire des serveurs. Le produit de restaurant se livre directement aux consommateurs, et chaque plat préparé est déjà vendu.

#### 5.2.1.3. Prix

D'après le résultat de notre enquête personnel que nous avons effectué auprès de clients de l'Ets KEMBA, le prix de ses produits est abordable par rapport à ses concurrents. Ce prix varie entre 2000Ar à 12000Ar.

#### 5.2.1.4. Promotion ou communication

La promotion a pour rôle d'assurer la communication entre la clientèle et l'entreprise désire faire passer des messages. Pour les restaurants de l'Ets KEMBA sa promotion est presque tous les jours car un achat de 100 000Ar et plus est égal à une réduction de 5%.

Parmi tous ces canaux contrôlables, l'Ets KEMBA a fait un choix ou moyen approprié. Ce choix et ce dosage correspondent aux « mix de communication ».

#### Communication produit

La communication produit est l'ensemble des moyens de faire connaître les produits afin de persister la notoriété de l'entreprise. L'Ets KEMBA emploie quelques formes de la publicité masse médias : la publication d'évènement dans la presse, la publication sur internet par agence de publicité, la promotion de vente.

-la publication d'évènement dans la presse : actuellement, les gens s'intéressent à lire les magazines, dans ce cas l'Ets KEMBA a choisi MIDI MADAGASCAR pour faire apparaître ses évènements (ex : menu spécial, programme de la fête de saint sylvestre, menu au Noël, etc....)

-la publication sur internet par agence de publicité : de nos jours presque 90% des urbains fréquentent le site internet pour l'actualité du monde de nouvelle technologie .La vente sur internet la publicité sur internet deviennent de plus en plus branchées, c'est la raison sur laquelle la société a choisi cette forme de publicité.

L'agence de publicité que l'Ets KEMBA s'intègre est « TO-MADA.COM » et en visitant le <http://www.to-mada.com> » on découvre tout sur la société KEMBA.

Exemple : Restaurant d'excellente réputation, en plein centre ville, le restaurant big bang à Behoririka vous propose une cuisine internationales, variées, chinoise, européenne et malagasy. Le restaurant dispose d'une terrasse et d'une grande salle d'une capacité de 75 couverts. Doté d'un cadre agréable et d'une ambiance conviviale. Le big bang vous étonnera par ses soirées KARAOKE tous les vendredis et samedi .Le restaurant est ouvert 7j/7j et 24h /24h avec parking gardé.

### 5.3. Faiblesses

Comme pour chaque organisation rien n'est parfait, même si l'on se conforme à tous les caprices, et les normes professionnelles, il existe toujours des failles.

#### 5.3.1. Produit

L'Ets KEMBA est une chaine de trois restaurants, elle ne produise pas que lorsqu'il y a de commande proposé par le client et la production dépend de la qualité et la quantité demandées par la clientèle. Mais le problème par fois il y a de retard au niveau de la préparation et cela ne va pas plaire au client. Et il y a de fois où la saveur et le goût du plat servi ne correspondent pas à l'attente de client, cela aussi crée de problème avec le client.

#### 5.3.2. Placement ou distribution

Les trois restaurants de l'Ets KEMBA distribuent leurs produits aux clients par l'intermédiaire des serveurs. En effet, il n'y a pas de long circuit à suivre car le produit de restaurant doit être servi immédiatement quand il est prêt. Chaque serveur, apporte un plateau et dépose attentivement la commande sur la table de chaque client, sert le client en ouvrant la bouteille et le verse dans le verre si celle-ci le souhaite. Mais parfois le problème est venant de personnel car certains sont nerveux quand il y a beaucoup de client et renverse le plateau et tout le commande est tombé par terre, dans ce cas le restaurant est obligé de remplacer le plat renversé pour éviter la réclamation de client.



### 5.3.3. Prix

C'est souvent difficile de déterminer le prix de chaque produit à cause de l'inflation. Le prix est une variable importante pour faciliter l'ajustement entre offre et demande. L'Ets KEMBA peut proposer de prix différents ou variables afin de mieux répartir la demande en fonction de l'offre. Le prix est retranché en deux catégories selon la disponibilité de matières à utiliser pour la préparation :

- la matière saisonnière est égale à un prix assez cher
- pour les matières qu'on trouve pendant toute l'année sont égale à un prix abordable.

### 5.3.4. Communication

Malgré, la pluralité de type de communication qu'utilise l'Ets KEMBA nombreux sont les personnes qui ne connaissent pas encore ses trois restaurants. D'après le résultat de l'enquête par sondage de la population, c'est plutôt par la « bouche à oreille » que la pluralité des clients ont connu son existence et certains par « rendez-vous d'affaires et leur travail ». Chez l'Ets KEMBA, l'action de communication présente une absence au sein de l'organisation et même la communication interne est touchée par ce problème.

La communication est la considération et l'action qui consistent à émettre une impulsion ou une particule à partir d'un point-source, à travers une distance, jusqu'à un point-réception, avec l'intention de faire naître au point-réception une duplication et une compréhension de ce qui a émané du point-source. La duplication est l'action de reproduire quelque chose exactement. Émaner signifie « se dégager de ». L'homme sait que la communication occupe une part importante de l'existence. Mais jusqu'ici, personne n'a été capable d'expliquer comment communiquer.

Pour conclure, ce chapitre a permis d'analyser les faiblesses de l'Ets KEMBA vis-à-vis de ses concurrents en insistant sur les points faibles de l'établissement et souligne les forces de ses concurrents. Ce chapitre nous a montré aussi l'analyse de la situation existant dans l'Ets KEMBA au niveau l'environnement interne et externe. Et en plus ce chapitre nous a permis à analyser les points forts et les points faibles du mix marketing de l'Ets KEMBA. Et une communication est très importante pour une relation commerciale, une entreprise peut vendre sans publicité mais jamais sans communication.

## CHAPITRE 3 : ANALYSE LE SUR PLAN FINANCIER ET GESTION COMMERCIALE

Toute entreprise, quelle que soit sa taille, effectue toujours sa gestion financière et sa gestion commerciale, c'est le seul moyen où on peut évaluer la situation financière d'une entreprise donnée. De cette raison, l'Ets KEMBA profite bien de ce moyen pour mieux évaluer le rapport financier de ces trois restaurants. Du côté de la gestion commerciale, l'Ets KEMBA porte une mise en valeur sur ses ventes car le monde de la restauration nécessite bien un renforcement de vente comme tous les entreprises commerciales.

### **Section 1 : Analyse sur le plan financier**

La gestion financière, dispensable dans les décisions d'investissement et financement, vise à assurer en permanence la disposition de moyens de paiement sur la production et la commercialisation, on les obtient au meilleur prix. Elle consiste à contrôler qu'aucun bien de l'entreprise ne reste inutilisé ou mal utilisé, ainsi que gérer les ressources et leurs emplois pour maximiser le profit.

Lorsqu'on parle de la gestion financière, le terme analyse du bilan est toujours présent, voici le bilan de 02 (deux) dernières années de l'Ets KEMBA.

L'actif regroupe les biens (éléments à valeur économique positive) de l'entreprise et représente l'emploi des ressources.

Le passif représente l'origine de ressources de l'entreprise. Nous pouvons déduire du tableau n°6 que l'année 2009 l'Ets KEMBA est marquée par des achats de matériels de montant considérable que l'année 2010 côté de l'actif.

Du côté de passif de l'année 2009 la somme qu'on doit au fournisseur est inférieure à celle de l'année 2010, donc l'année dernière l'Ets KEMBA doit beaucoup à ses fournisseurs, cela veut dire que sa dette est augmentée.

L'Ets KEMBA effectue son bilan chaque année pour mesurer les risques que prennent les fournisseurs de capitaux et son propriétaire analyse à sa façon la gestion de son patrimoine, l'aspect financier de son entreprise, le personnel suit les investissements pour sécuriser l'emploi.

Tableau n°06 : BILAN AU 31 DECEMBRE 2010

ACTIF					PASSIF		
	VALEUR BRUTE	AMORTISSEMENT	NETTE 2010	NETTE 2009		NETTE 2010	NETTE 2009
ACTIF NON COURANT					CAPITAL	12 755 507,69	12 755 507,69
Agencement-Amengmt-Inst	10 071 243,15	9 661 799,00	409 444 ,15	520 706 ,90	RESULTAT	-18 229 109,09	-18 229 109,09
Matériel de transport	2 750 000,00	2 750 000,00	0,00			-9 558 447,09	
Matériel et Outillage	6 119 044,25	5 649 824,25	469 220,65	912 620 ,65	SOUS-TOTAL	-15 032 049,00	-5 473 601,41
Matériel mobilier bureau	5 105 490,55	4 983 507,75	121 982,80	158 213,80			
Matériel Informatique	636 739,00	561 739,00	75 000,00	112 500,00	PASSIF NON COURANT		0,00
SOUS TOTAL	24 682 517,00	23 681 870,00	1 000 000,00	112 500,00	PASSIF COURANT		
ACTIF COURANT							
STOCK 31/12/2010	3 770 852,00		3 770 852,00	386 212,50	Fournisseur	21 072 488,50	19 097 256,50
Clients	830 800,00		830 800,00	11 245 950,75	Cnaps	79 623,00	63 558,00
SOUS TOTAL	4 601 652,00		4 601 652,00	11 632 163,25	OSiE	79 623,00	63 558,00
Trésorerie et équivalents	600 000,00		600 000 ?00	600 000,00			
TOTAL GENERAL	29 884 169,00	23 606 870,00	6 277 299,00	13 936 204,45	TOTAL GENERAL	6 277 298 ,75	13 936 204,45

Source : Ets KEMBA

1.1. Le compte de résultat

Le compte de résultat accompagne toujours l'analyse de l'aspect financier d'une entreprise. L'ETS KEMBA toujours dans le but de l'amélioration de son organisation établie chaque année son compte de résultat pour évaluer sa position financière.

Tableau n°07 : RESULTAT PAR NATURE 2010

DESIGNATION	2010	2009
Chiffre d'Affaires	36 054 303,00	30 971 857,50
Productions Stockées	2 707 711,60	1 604 118,00
1-PRODUCTION DE L'EXERCICE	39 438 942,38	29 367 739,50
Achats consommés	35 784 574,93	24 890 247,25
Services Externes-Autres consommations	4 578 562,50	6 394 814,00
2-CONSOMMATION DE L'EXERCICE	40 363 137,43	31 285 061,00
3-VALEUR AJOUTEE	-924 195,04	-1 917 321,50
Charges de personnel	7 962 321,00	15 516 391,00
Impôts et taxes	43 535,00	167 000,00
4-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	-9 930 051,68	-17 600 712,50
Autres Produits Opérationnels		
Autres charges Opérationnels		
Dotation aux Amortissements	628 396,14	628 936,14
5-RESULTAT OPERATIONNEL	-9 558 447,68	-18 229 109,09
Produits Financiers		
Charges Financiers		
6-RESULTAT FINANCIER		
7-RESULTAT AVANT IMPÔTS	-9 558 447,68	-18 229 109,09
Impôts exigibles sur résultat		
Impôts différées		
Total Produits des Activités Ordinaires	39 825 154,89	31 358 070,00
Total charges des Activités ordinaires	49 383 602,59	49 587 179,09
8-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	-9 558 447,69	-18 229 109,09
Eléments Extraordinaires (produits)		
Eléments Extraordinaires (charges)		
9-RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-9 558 447,69	-18 229 109,09
10-RESULTAT BRUTE		
IMPOT SUR BENEFICE		
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-9 558 447,69	-18 229 109,09

Source : Document ETS KEMBA

Vu le résultat net de l'année 2009, nous pouvons dire que la disparition du quatrième restaurant chez zoom Akoronrano a présenté un impact sur la finance de l'entreprise .BB Akoronrano était au premier rang qui apportait le plus de bénéfice dans l'Ets KEMBA affirmait le gérant de l'Ets KEMBA, sa disparition influe beaucoup sur l'aspect financier de KEMBA .Le dégât de l'incendie portait disparu tous les matériels utilisés dans BB Akoronrano, malheureusement cet catastrophe l'Ets KEMBA continue de se remettre à sa vie professionnelle.

Par ailleurs, le résultat net de l'exercice 2010 est toujours négatif mais diminué de 50% de celle de l'année 2009, ce pourcentage en une année veut dire que l'entreprise continue d'aller l'avant pour survivre dans le monde de la concurrence de la restauration.

## **Section2 : La gestion commerciale**

La gestion commerciale vise la concrétisation des objectifs marketing dans des conditions optimales face aux évolutions et changements au niveau des consommateurs, des concurrents et des environnements.

### 2.1. Forces

Dans une entreprise une force constitue des atouts nécessaires à la bonne marche de l'organisation et permet d'augmenter le chiffre d'affaires ainsi que la part de marché .La force de vente est l'instrument du marketing pour une dynamique commerciale dans le placement et la promotion .Elle est constituée par l'ensemble du personnel commercial interne (vendeurs, caissiers,...)

Chez l'Ets KEMBA, l'ensemble du personnel commercial interne est constitué d'un gérant, le caissier, les serveurs et le chef cuisinier.

Le gérant est à la fois un personnel en contact direct avec le client lorsque celui-ci parle autre que la langue française comme le chinois, américain,...etc.

Les serveurs ces sont les véritables personnel en contact avec les clients car ils prennent le commande et suggestionnent les clients sur leurs choix de commande.

Le chef cuisinier car c'est lui qui prépare le plat, et le pourcentage que les clients reviennent dépend de la qualité du plat et celle du service aussi.

## 2.2. Faiblesses

Au niveau commercial l'Ets KEMBA semble inaperçu dans quelques tactiques de développement de ses ventes. Concernant ces moyens humains, certains ne sont pas sérieux et ne suivent pas les conseils sur l'amélioration, ils agissent tout simplement à leur manière pour cause de paresse d'appliquer la formation retenue. L'Ets KEMBA ne pratique pas le merchandising, elle utilise encore de vieille méthode alors que les clients attendent de nouvelles créations de l'entreprise.

### **Section 03 : Négociation avec le fournisseur**

La négociation permet, grâce à la communication, de concilier, au mieux, intérêts ou enjeux divergents avec les partenaires internes ou externes de l'entreprise, par une décision commune ou unilatérale. La négociation c'est une activité qui met en interaction plusieurs acteurs lesquels confrontés à la fois à des divergences et à des interdépendances, choisissent de rechercher volontairement une solution mutuellement acceptable.

#### 3.1. Forces

Dans la plupart de cas ce sont les fournisseurs qui viennent négocier auprès de l'Ets KEMBA par l'intermédiaire de leurs animateurs de vente. Ses fournisseurs lui font confiance car chaque commande effectuée est payée à cash dans le but d'une bonne relation professionnelle.

L'Ets KEMBA ne se contente pas d'un seul fournisseur mais consulte une pluralité de fournisseurs, entre autres :

- STAR pour les boissons hygiéniques et alcoolisé comme les bières.
- NBM (Nouveau Brasserie de Madagascar) fournisse les bières SKOOL du restaurant
- MARKDIS (Marketing Distribution) assure les serviettes colombe PASTEL
- SOREDIM société de représentation et de distribution et de marchandises pour location de MAC GEMINI LUDIMAK
- SOMADIS
- NEW PAC ISO 9001- 2008 système qualité certifié, dans cet société de fabrication de packaging, l'Ets KEMBA effectue ses commandes de carton PIZZA et des sachets en plastique portant le logo de l'entreprise.

### 3.2. Faiblesses

Pour l'établissement KEMBA il n'y a pas de formalité à suivre ni de règle à respecter. Cela donne l'impression aux fournisseurs de ne pas avoir confiance à l'entreprise car il doit y avoir certaines règles régissant le délai de paiement. Un contrat entre les fournisseurs doit être signé en vue de rigueur et même l'Ets KEMBA risque de ne pas avoir ses marchandises à temps s'il n'y a pas de contrat concernant le délai de livraison.

En guise de conclusion de ce chapitre la gestion de restaurant n'est pas autre que la gestion de toutes entreprises commerciales, elle nécessite seulement de caractère spécifique car ses produits ne sont pas stockables. La gestion financière est un atout pour une entreprise et mérite une mise au point sur toute la ligne hiérarchique pour bien préserver le patrimoine de l'entreprise. Et la gestion commerciale de l'Ets KEMBA nécessite un grand renforcement au niveau de formation de personnel. Et il ne faut pas oublier que la communication est très indispensable et devrait être primordiale pour une société. Et en plus de cela on dit souvent qu'on peut vendre sans publicité mais jamais sans communication. Cette dernière, une partie de marketing mix, tient une grande place dans le domaine commercial d'une entreprise comme le restaurant et d'autres. La faiblesse représente une lacune pour le fonctionnement d'une entreprise et qui mène à un risque très grave si l'entreprise a de retard à prendre de mesure pour résoudre les problèmes.

#### CONCLUSION PARTIELLE

En général, nous avons bien vu qu'il existe une défaillance dans l'organisation de l'Ets KEMBA au niveau: de moyens humains, de ses matériels, de ses méthodes de travail, de ses locaux, sa communication interne et externe, sa gestion financière, sa gestion commerciale et son marketing mix. Et même au niveau de la collecte de données et informations au près de ses clients quelques problèmes sont apparus lors de l'enquête sur terrain. Ces problèmes méritent d'être résolus en écoutant certaines suggestions venant de clients et les critiques qu'ils pensent de nous.

Quand une entreprise a soif de la réussite, elle a recours à adapter de solutions rapides et efficaces pour résoudre ses problèmes. Et c'est à partir de cette phrase que nous allons entrer dans la partie 3 de cet ouvrage intitulé « solutions possibles au développement des PME cas de la restauration »