

## LISTE DES ABREVIATIONS

**3P** : Partenariat-Public-Privé

**4P** : Produit-Prix-Place-Promotion

**AFAQ-AFNOR** : Association Française pour l'Assurance de la Qualité- Association Française de Normalisation

**Ar:** Ariary

**B to B:** Business to Business

**BC** : Bon de Commande

**BFV** : Banky Fampandrosoana ny Varotra

**BMOI**: Banque Malgache de l'Océan Indien

**BNI-CA** : Bankin'ny Industria – Crédit Agricole

**BOA** : Bank Of Africa

**CA** : Conseil d'Administration

**COLAS** : Cold Asphalt

**ESP91**: Essence Sans Plomb 91

**FFOM** : Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces

**GDP** : Galana Distribution Pétrolière S.A

**GO**: Gas-Oil

**GPGLSS** : Groupement Professionnels des Gérants Libres de Stations Services

**GRT** : Galana Raffinerie Terminale S.A

**HSE** : Hygiène-Sécurité-Environnement

**ISO** : International Standard Organization

**JIRAMA** : JIro sy RAno MAlagasy

**LPSA** : Logistique Pétrolière Société Anonyme

**M** : Mois

**N°**: Numéro

**NIF**: Numéro d'Identification Fiscale

**PL**: Pétrole Lampant

**PLV** : Publicité sur le Lieu de Vente

**QMM** :Qit Madagascar Minerals

**RC**: Registre du Commerce

**RH** : Ressources Humaines

**RTA** : Radio Télévision Analamanga

### III

**S.A** : Société Anonyme

**SMPS** : Société Malgache des Pétroles Shell

**SOLIMA** : SOLItany MAlagasy

**SC 95**: Super Carburant 95

**SECREN** : Société d'Etudes, de Construction et de Réparations Navales

**SS**: Stations-Services

**STAT**: Statistique

**SWOT** :Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats

**TPE** : Terminal de Paiement Electronique

**TPP** : Taxe sur les Produits Pétroliers

**TVM** : Télévision Malagasy

## **IV**

### **LISTE DES TABLEAUX**

-Tableau N°1 : Numéros de téléphone du Service Client de Jovenna.....	6
-Tableau N°2 : Récapitulatif des Forces et des Faiblesses de Jovenna.....	37

**LISTE DES FIGURES**

- Figure N°1 : Organigramme générale de la société.....	9
- Figure N°2 : Organigramme de la Direction Commerciale.....	11
- Figure N°3 : La démarche marketing.....	20
- Figure N°4 : Matrice des opportunités.....	40
- Figure N°5 : Matrice des menaces.....	43
- Figure N°6 : Schéma d'une entreprise orientée-client.....	72

## SOMMAIRE

REMERCIEMENTS .....	I
LISTE DES ABREVIATIONS .....	II
LISTE DES TABLEAUX .....	IV
LISTE DES FIGURES .....	V
INTRODUCTION .....	1
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE D'ETUDES.....</b>	<b>4</b>
CHAPITRE 1 : CONNAISSANCES GENERALES SUR L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT :.....	4
Section 1 : Présentation générale de la société JOVENNA SA : .....	4
Section 2 : L'environnement de la société : .....	13
CHAPITRE 2 : APPROCHE THEORIQUE SUR LE MARKETING : .....	19
Section 1 : Le concept de Marketing :.....	19
Section 2 : Définition des mots contenus dans le thème : .....	24
<b>DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DIAGNOSTIQUE DE LA SITUATION ACTUELLE :.....</b>	<b>29</b>
CHAPITRE 1 : ANALYSE SWOT DE LA SOCIETE JOVENNA : .....	29
Section 1 : Les points forts de la société Jovenna: .....	29
Section 2 : Les points faibles de la Société Jovenna : .....	35
Section 3 : Les opportunités et les menaces : .....	39
CHAPITRE 2 : PROBLEMES RENCONTRES DANS LA GESTION D'UNE STATION SERVICE:.....	44
Section 1 : Problèmes constatés au niveau de l'organisation :.....	44
Section 2 : Problèmes constatés au niveau des stations services : .....	46
CHAPITRE 3 : L'ANALYSE DE LA CONCURRENCE : .....	49
Section 1 : Le benchmarking :.....	49
Section 2 : Le positionnement de la Société JOVENNA : .....	55

## VII

<b>TROISIEME PARTIE : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS : .....</b>	<b>57</b>
<b>CHAPITRE 1 : SOLUTIONS PROPOSEES CONCERNANT L'ORGANISATION</b>	
INTERNE : .....	57
Section 1 : Au niveau de l'organisation interne : .....	57
Section 2 : Au niveau du Service Marketing : .....	58
Section 3 : Au niveau des stations services :.....	64
<b>CHAPITRE 2 : LES SOLUTIONS RETENUES ET LES RESULTATS ATTENDUS :74</b>	
Section 1 : Solutions retenues : .....	74
Section 2 : Résultats attendus :.....	75
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>77</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>VIII</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>XV</b>
<b>WEBOGRAPHIE.....</b>	<b>XV</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>XVI</b>

## INTRODUCTION

Le pétrole alimente le monde en énergie depuis sa découverte et son exploitation. Cette source d'énergie reste inégalée pour l'instant car elle est la ressource la plus utilisée partout dans le monde et ce, dans tous les secteurs. En effet, « l'or noir » est un produit hautement stratégique vue que toute la vie économique d'un pays en dépend : les industries, le transport, etc.

A Madagascar, c'est l'Etat qui détenait le monopole de la distribution pétrolière à travers la SOLIMA (Solitany Malagasy). En privatisant ce secteur, l'Etat s'est désengagé au profit de quatre nouvelles compagnies pétrolières : TOTAL, SHELL, GALANA et JOVENNA.

Les produits pétroliers importés sont livrés aux clients dans les points de distribution que sont les Stations-Services. Sous la pression de la concurrence, chaque compagnie pétrolière, à travers ses stations-services, s'efforce de donner le meilleur d'elle-même pour atteindre ses objectifs. Soucieuse de satisfaire la clientèle, la compagnie doit veiller à améliorer la qualité de ses produits et de ses services dans tous ses points de distribution mais aussi chez les clients industriels.

Après avoir défini sa cible et le segment sur lequel elle va opérer, une société doit jouer sur son positionnement. C'est ainsi que des stations services, aux couleurs de la compagnie pétrolière, sont construites et qu'à travers le lancement, elles se feront connaître des différentes cibles.

Le lancement d'une Station-Service passe avant tout par une bonne communication marketing afin de transmettre des messages à un public cible en vue de modifier leur niveau d'informations. Son développement relève surtout de la capacité de l'entreprise à faire face à ses concurrents et dans sa capacité à innover. D'où la problématique suivante : « Comment améliorer la rentabilité d'une station-service à travers le marketing compte tenu de la concurrence ? »

Contribuer à la recherche de solutions correspondantes à cette problématique ; tel est l'objet de ce présent mémoire s'intitulant : « Contribution au lancement et du développement d'une station service », et nous nous sommes penchés particulièrement sur le cas de la société Jovenna MADAGASCAR ainsi que de ses Stations-Services.

Nous avons particulièrement choisi la société Jovenna Madagascar pour effectuer notre stage car c'est la compagnie pétrolière qui a le plus grand réseau de Stations-Services dans toute l'Ile. Elle a récemment ouvert deux nouvelles stations situées à Androndrakely et à Iavoloha. Et enfin, l'ouverture à de nouvelles expériences dans le secteur pétrolier nous a poussé à choisir cette société.

Pour ce faire, nous avons effectué un stage d'une période de trois mois soit du 26 Janvier au 25 Avril 2011 au sein de ladite société, et plus précisément au sein du Service Marketing.

Nous avons adopté la méthodologie d'approche suivante :

- Une brève présentation avec le personnel de la société par le biais de notre encadreur professionnel a été nécessaire pour que nous puissions faire connaissance avec l'ensemble des employés. Ensuite, peu à peu nous avons collecté des informations et des données en effectuant des enquêtes et en observant les tâches attribuées à chaque service rattaché à la direction commerciale. Nous avons également participé activement aux évènements et travaux du Service Marketing.
- Il nous a fallu faire des recherches documentaires auprès de centres de documentations et surtout les recherches sur Internet tout en tenant compte des précieux conseils de nos deux encadreurs ; qui nous ont guidés et aidés tout au long de notre recherche.

L'objet du présent mémoire n'est pas de critiquer le système déjà en place mais d'apporter des améliorations et des idées nouvelles pour garantir la rentabilité de la société et donc la pérennité de celle-ci.

Pour mener à terme notre étude, le présent mémoire sera divisé en trois parties :

- La première partie comportera la présentation de la société Jovenna MADAGASCAR ; l'approche théorique du marketing ainsi que les critères de lancement et de développement. Le premier chapitre comprendra l'historique et l'environnement de la société ; ensuite, le second chapitre définira le marketing ainsi que ses moyens d'actions et le dernier chapitre nous livrera ce qu'il serait utile de connaître en matière de développement et de lancement.
- La deuxième partie présentera une analyse diagnostic de la situation. Le premier chapitre comprendra l'analyse des forces et des faiblesses liés à l'entreprise et au thème. Et les sections traiteront successivement des points forts d'une part, notamment ceux liés à

l'organisation interne de la société, au Service marketing et au niveau des stations-services ; et d'autre part des points faibles ; ainsi que les problèmes rencontrés. Le deuxième chapitre mettra en exergue le diagnostic externe de l'entreprise où nous trouverons dans une première section, les opportunités à saisir et dans une seconde section, les menaces à prendre en compte mais qu'il faut éviter. Et enfin, un troisième chapitre traitera de l'analyse concurrentielle.

- La troisième partie sera réservée aux propositions de solutions qui pourraient éventuellement contribuer à l'amélioration et au développement d'une station-service. Cette partie sera divisée en deux chapitres. En premier lieu, nous proposerons des solutions appropriées aux problèmes cités dans la deuxième partie, et en second lieu, celles que nous pouvons retenir et les résultats attendus quant à l'application de ces solutions.

# **PREMIERE PARTIE : CADRE D'ETUDES**

## **PREMIERE PARTIE : CADRE D'ETUDES**

Comme on nous l'a souvent répété, avant de développer des relations avec une personne, il faut avant tout connaître son nom, ses activités, et son environnement. Dans notre cas, nous allons procéder de la même manière en suivant les étapes suivantes : L'identification de la société, et la connaissance du milieu dans lequel elle évolue.

### **CHAPITRE 1 : CONNAISSANCES GENERALES SUR L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT :**

La première étape de notre travail consiste à situer l'entreprise qui va nous permettre de mieux connaître son environnement à travers son histoire ainsi que ses activités. Pour cela, nous allons voir en premier lieu l'identité de la société, puis en second lieu sa structure organisationnelle et enfin son environnement macro et micro.

#### **Section 1 : Présentation générale de la société JOVENNA SA :**

Il s'agit dans cette partie de décrire l'identité de l'entreprise ainsi que son domaine d'activité, ce qui va nous permettre de mieux appréhender le cadre d'étude selon notre thématique de départ.

##### **1.1-Identité de la société :**

La société Jovenna MADAGASCAR est une société pétrolière dont l'objet social est la distribution et la commercialisation de produits pétroliers et de lubrifiants sur le territoire Malagasy. C'est une société anonyme (SA) au capital de 12 888 760 000 Ariary.

En tant qu'entreprise commerciale, elle est inscrite au Registre du Commerce sous le N° 1999B00760, gérée et représentée par son Directeur Général Monsieur Benjamin MEMMI.

Jovenna exerce actuellement quatre (04) activités principales à savoir la vente de produits blancs, la vente de produits noirs, la vente de lubrifiants et la vente de gaz.

- Pour être plus explicite, la vente de produits blancs regroupe la vente de Super Carburant 95(SC95), l'essence sans plomb ESP91 (91 et 95 indiquant l'indice d'octane), le gasoil (GO) et le pétrole lampant(PL).
- La vente de produits noirs regroupe la vente de fuel oil et le goudron.

- En ce qui concerne la vente de lubrifiants, Jovenna commercialise une large gamme de produits destinés à plusieurs secteurs d'activités. La gamme comprend entre autres les huiles industrielles, les huiles marines et les huiles automobiles.
- Par ailleurs, Jovenna vend également ses propres produits portant la marque Jovenna et représente également la marque CALTEX depuis 2002.
- et enfin, Jovenna vend du gaz butane de la marque VITOGAZ.

La société détient actuellement 74 stations-servicessur tout le territoire malgache ; parmi les quatre sociétés pétrolières présentes à Madagascar, c'est celle qui dispose du plus grand réseau de stations-services.

Afin de mieux identifier la société, voici quelques renseignements qui viennent compléter sa fiche d'identité :

- Sa Raison Sociale est : Jovenna MADAGASCAR SA
- Son siège social se trouve à : Immeuble Ariane 5A, Zone Galaxy Andraharo ; Antananarivo -101
- Son Numéro d'Identification Fiscale ou N.I.F est le : 105.006.208
- Son Numéro d'inscription au Registre du Commerce(RC) est : 1999B00760
- Et, son Numéro d'Immatriculation Statistique(STAT) est le : 50500 11 1999 0 00183
- Boîte postale : 12087 ANTANANARIVO-101-
- Contact : STANDARD      Tél : (261) 20 23 694 70  
                                    Fax : (261)20 23 694 53  
                                    Email : [bureau@jovenna.mg](mailto:bureau@jovenna.mg)

Sans oublier qu'il existe aussi un service client pour répondre au mieux aux réclamations émises par la clientèle. Ce service doit être à leur écoute constante, il est particulièrement attentif aux problèmes rencontrés par les clients et met en œuvre les moyens nécessaires pour y répondre dans les meilleurs délais.

Ci-dessous les numéros de téléphone du service client pour faciliter le contact avec la clientèle par la mise en place de numéros gratuits sur l'ensemble des réseaux téléphoniques disponibles à Madagascar :

**Tableau N°1 : Numéros de téléphone du service client de JOVENNA :**

Téléphone	Numéro	Joignable uniquement à partir de	Horaire	Tarif
Telma fixe	0 80 777	Poste telma fixe	Lundi au vendredi 08h00-12h30 14h00-17h30	
Telma mobile	0 20 30 80 777	Poste telma mobile		
orange	032 32 03 777	Poste mobile Orange	Lundi au vendredi 08h00-20h30 Samedi 08h00-15h00	GRATUIT
Airtel	033 65 80 777	Poste mobile airtel		
Email : <a href="mailto:serviceclient@jovenna.mg">serviceclient@jovenna.mg</a>				

Source : Jovenna ;2011

Après cet aperçu de l'identité de la société JOVENNA Madagascar, nous allons entrer dans la deuxième sous section :L'Historique de la Société.

#### 1.1.1-Historique de la Société :

JOVENNA Madagascar a été créée en 2000 à l'issue de la privatisation de la SOLIMA ou SOLItany MAlagasy.

Au début du troisième millénaire, l'Etat Malagasy a décidé d'introduire une politique de privatisation dans le pays en rapport avec sa politique d'ajustement structurel convenue avec les bailleurs de fonds. Ainsi, le gouvernement malgache a signé des accords avec ces derniers et il a été dans l'obligation d'appliquer une politique de privatisation sur quelques sociétés d'Etat telles les Banques, les compagnies ferroviaires et le secteur pétrolier,.....

La SOLIMA était composée de différents lots dont la cession a été effective en 1999 à l'issue d'un appel d'offre international. La privatisation de cette société a donné naissance à quatre(04) nouvelles sociétés de distribution pétrolière à savoir :les sociétés SHELL, TOTAL, GALANA et JOVENNA. Ainsi, résultant de l'appel d'offre, les différents lots ont été répartis comme suit :

-Le lot N°1 ou la Raffinerie : La raffinerie terminal de Tamatave a été acquise par la société GALANA RAFFINERIE TERMINAL ou GRT.

-Le lot N°2 ou celui de la Logistique : La Logistique composée de 26 dépôts hors Tamatave a été cédée à la société Logistique Pétrolière S.A ou LPSA dont les actionnaires sont l'Etat Malgache, TOTAL et SHELL.

-Le lot N°3 ou celui de l'Aviation : Les 13 dépôts d'aviation ont été exclusivement transférés à la Société TOTAL.

-enfin, le lot N°4 ou celui de la Distribution : Les 227 Stations services existantes et qui ont appartenu à la SOLIMA ont été réparties entre les quatre distributeurs :JOVENNA, SHELL, TOTAL et GALANA .Un lot de 50 Stations Services, environ, a été attribué à chaque repreneur.

Suite donc à cette privatisation du secteur pétrolier en 2000, la société Jovenna a bénéficié d'un lot de 52 Stations Services qui, au fil du temps a développé son réseau avec à son actif 74 stations dans tout Madagascar. C'est d'ailleurs pour cela qu'il est le seul et le premier parmi les quatre compagnies pétrolières à avoir le plus grand réseau de Stations Services .Cela est dû par le fait qu'il participe activement à la construction de gares routières et de stations pour l'approvisionnement des conducteurs ; par la politique des 3P(Partenariat-Public-Privé) entre l'Etat et la Société. La société se veut être proche de la population aussi, et s'investit dans la création de stations sur des axes fortement fréquentés des automobilistes.

#### 1.1.2-Evènements importants :

**1<sup>er</sup> Octobre 2000** :-La société Jovenna Madagascar démarre ses activités. Les stations services obtenues après la privatisation de la Société d'Etat SOLIMA sont mises aux couleurs de Jovenna c'est-à-dire Bleues ; Jaunes et Blanches.

**Le mois de Décembre 2001** voit la finalisation du contrat de partenariat entre Jovenna et Vitogaz pour la vente de gaz sur les Stations Services et la première organisation de Rallye Jovenna.

**Juillet 2007:** C'est l'inauguration de la gare routière d'Ampasampito ; infrastructure construite en partenariat avec le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de la Décentralisation, et la Commune Urbaine d'Antananarivo.

Récemment, au mois de **Décembre 2010** : Il y a eu l'inauguration de la Gare Routière nationale de Majunga et, par la même occasion de la station service Jovenna ARANTA.

Le mois de **Janvier 2011** dernier, la société a ouvert deux nouvelles Stations-services respectivement à Androndrakely au niveau de la bretelle Ankadimbahoaka, et à Iavoloha.

L'historique de Jovenna ainsi décrit, nous allons entrer en profondeur par l'analyse de la structure organisationnelle de la Société en décrivant les attributions de chaque direction.

### **1.2-Description des postes des différentes directions :**

Une Entreprise est une entité qui réunit des moyens pour atteindre un but : celui de la réussite de celle-ci. Jovenna MADAGASCAR est une Société Anonyme au capital de 12 888 760 000 Ar. Outre le capital, une entreprise pour bien fonctionner a besoin de ressources financières, matérielles et de la plus importante : les ressources humaines. A ce titre, la société dispose d'un effectif de 200 employés qui sont répartis selon leur compétence et leur ancienneté dans chacune des directions qui composent la société.

Ci-dessous, une vue globale des liaisons hiérarchiques des différentes directions et départements qui composent l'organigramme de la Société Jovenna MADAGASCAR.

#### **1.2.1-Organigramme de la Société Jovenna :**

« Un organigramme est une représentation graphique de la structure fonctionnelle et de l'organisation hiérarchique des services de l'entreprise »<sup>1</sup>.

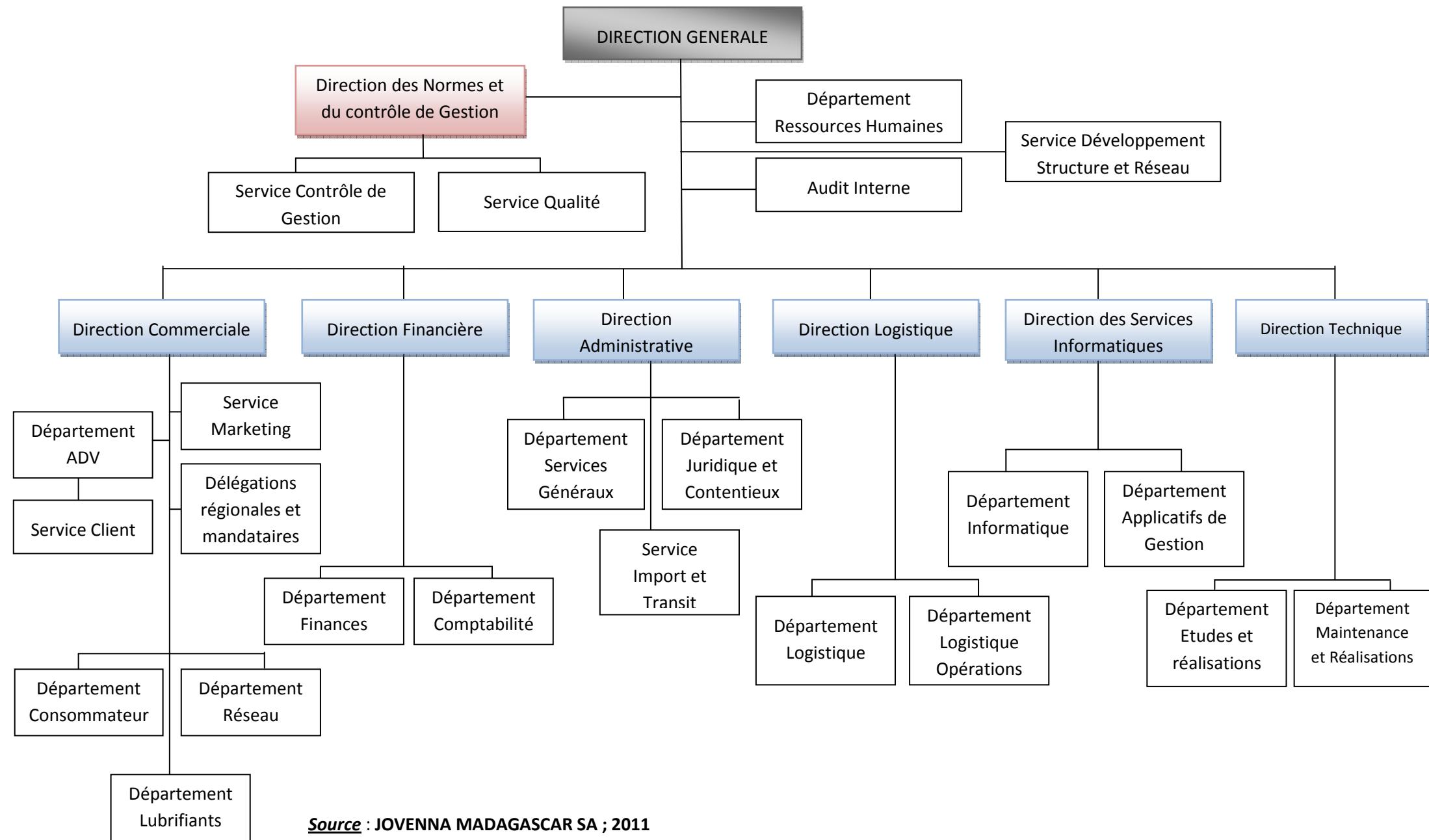
Nous constatons que la structure de Jovenna est une structure hiérarchique. C'est-à-dire que la répartition des tâches, de l'autorité et des responsabilités sont très clairs ; par contre, cette structure entraîne des cloisonnements entre les différents organes de l'entreprise : il n'y a donc pas de relations entre les Directions et une telle structure ne favorise pas l'initiative.

Ci-après l'organigramme de la société Jovenna MADAGASCAR :

#### **Figure N°1 : Organigramme générale de la société :**

---

<sup>1</sup> Dixeco de l'entreprise, 7<sup>è</sup> édition, éditions ESKA, 1995



Nous allons expliquer sommairement les responsabilités de chaque direction :

#### 1.2.1.1-LA DIRECTION GENERALE :

Sur le plan hiérarchique, le Directeur Général se trouve au sommet de l'organigramme et juridiquement, il représente la société. De ce fait, il a la responsabilité de superviser et de coordonner toutes les actions de chaque direction et/ou département comme le département du contrôle de gestion rattaché à la Direction Administrative et Financière, le département informatique, le département des ressources humaines ou encore le département des services généraux, pour en assurer leur bon fonctionnement.

#### 1.2.1.2-LES DIRECTIONS ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE :

Ce sont des directions qui fonctionnent sous la responsabilité directe de la Direction Générale. Elles sont chargées d'assurer le suivi budgétaire de toutes les directions ; la réalisation des obligations juridiques, sociales et fiscales de la société. Elles veillent au respect des procédures administratives, financières et comptables.

Pour sa part, la Direction Administrative est en charge de la supervision des services généraux ; du suivi des procédures et documents d'importation des produits pétroliers, ainsi que du suivi de la trésorerie.

#### 1.2.1.3-LA DIRECTION TECHNIQUE :

La direction technique a la responsabilité de :l'étude et la réalisation des dossiers et des projets de création et/ou de refontes des stations services ; ainsi que de la gestion des services techniques à savoir les dépannages et la maintenance des équipements au sein des Stations Services.

#### 1.2.1.4-LA DIRECTION LOGISTIQUE :

Pour offrir une meilleure qualité en terme de produits et de services, la direction logistique dispose du :

- service de contrôle pour la vérification des produits ainsi que des poses pastilles sur les camions citernes pour attester de la conformité des produits.

-service opérations qui s'occupe de la bonne exécution des commandes au niveau technique. La direction logistique se charge aussi d'assurer l'adéquation des commandes par rapport à la livraison.

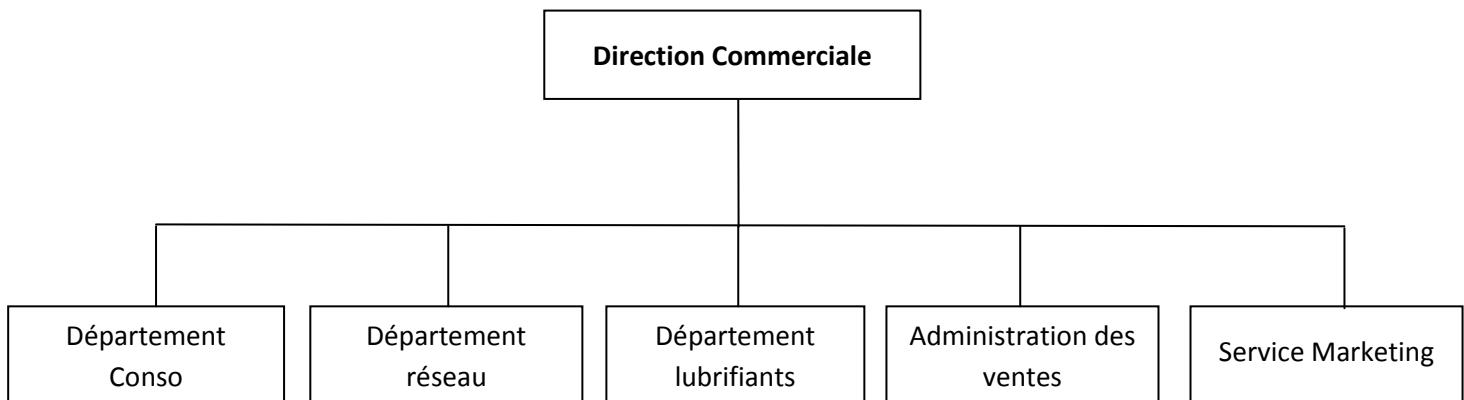
#### **1.2.1.5-LA DIRECTION COMMERCIALE :**

Cette direction est en charge de tout ce qui est commercial et chapeaute plusieurs départements à savoir le département « Lubrifiants »; le département « Réseau »; le département « Conso »; le département « Administration des Ventes » et le Service Marketing. (cf : schéma simplifié de la structure de la Direction Commerciale).

Cette direction a à s'occuper de :la gestion et du suivi des ventes des Stations Services et des consommateurs directs dits Clients Conso ; du contrôle des dépenses de la Direction qui se base sur l'approbation des dépenses Marketing sur les actions de communication internes et externes à Jovenna.

La supervision des facturations qui concerne la vérification des prix à appliquer sur les Stations Services et aux clients Conso ; et des ventes des Lubrifiants relève aussi des responsabilités de cette Direction.

**Figure N°2 : Schéma simplifié de la structure de la Direction Commerciale :**



**Source :** Service Marketing ; 2011

Il convient cependant de décrire brièvement les responsabilités de chaque département :

**-Le Département Conso** s'occupe :

- **des clients conso** : ce sont des consommateurs directs qui ont des installations pétrolières sur leur site de travail : tels que COLAS, QMM ; UNIMA, la JIRAMA, les Ambassades, les coopératives de transports et les Ministères.
- **des clients Energy plus** : ce sont des clients qui possèdent des cartes et qui s'approvisionnent en station.

Il dispose de cinq (05) commerciales qui sont l'intermédiaire entre la société et ses clients externes à Tana et de délégués régionaux qui se chargent des clients des régions .Elles ont chacune un portefeuille clients et gèrent les relations avec ses derniers. Elles ont aussi pour rôle de prospection de nouveaux clients mais aussi de faire un suivi de leur dossier en leur proposant de nouvelles offres qui seraient les mieux adaptées à chacun. Elles sont aussi constamment à leur écoute si jamais ces clients rencontrent des problèmes. Par exemple : carte bloquée, livraison non honorée,...

**-Le Département Réseau** s'occupe des clients réseau en autres les gérants mais il gère également tout ce qui se rapporte aux stations services Jovenna.

C'est ce département qui se charge du respect de l'approvisionnement journalier des stations services Jovenna dans tout Madagascar en carburant SC95, SP91, GO et pétrole Il veille à ce qu'il n'y ait aucune rupture de stock dans les stations.

Il s'assure également du recrutement et de la formation de chaque pompiste. Les anciens pompistes bénéficient d'une formation de recyclage. Les gérants ont aussi droit à une formation pour la bonne marche de leur station. Le Département compte sept personnes que sont le Chef du département réseau, un responsable des boutiques et des tenues pompistes, un responsable administratif, d'un formateur et de 03 inspecteurs.

**-Le Département Lubrifiants** s'occupe de la vente des lubrifiants : allant de l'huile moteur aux huiles industrielles. A noter que Jovenna représente la marque CALTEX à Madagascar, en plus de la vente de lubrifiants sous leur propre marque. Il dispose de deux (02) Technico-commerciaux.

**-Le Département Administration des Ventes** s'occupe de toute la partie Administrative ; autrement dit de la facturation des différents clients et du paiement des factures de ces derniers, des transactions effectuées à partir du Terminal de Paiement Electronique ou T.P.E. Bref, tout ce qui concerne le Back-Office de la vente et de l'achat.

**-Le Service Marketing** s'occupe de tout ce qui est actions de promotions et animations dans les Stations Services ; en outre des animations pour les fêtes calendaires, les contres offensives, les ouvertures et inaugurations des nouvelles stations. Il assure la veille marketing ou veille concurrentielle parle suivi des actions de la concurrence. Et donc,d'être à l'écoute permanente du marché tout en cherchant à adapter ses offres par rapport aux besoins du marché et par rapport à l'offre des concurrents, grâce à la synthétisation du résultat des études de satisfaction de la clientèle effectuée par une agence spécialisée dans les études marketing chaque année.

Il se charge également du suivi du plan marketing pré-établi en début d'année.

Il s'occupe du suivi du plan média et des animations faites dans les Stations Services. Il est l'intermédiaire entre la Direction Commerciale et l'agence de communication.

Les attributions de chaque poste ainsi définies, il nous faudra analyser l'environnement de la Société.

## **Section 2 : L'environnement de la société :**

Une société qui veut se développer normalement se doit de prendre en compte le milieu dans lequel elle vit. L'environnement rassemble tous les acteurs susceptibles ou non d'affecter le développement de la société.

Il faut distinguer l'environnement immédiat et le macroenvironnement.

Nous allons examiner successivement chacun de ces deux(02) environnements.

### **2.1-Le micro-environnement :**

Il s'agit de l'environnement spécifique de chaque entreprise, qui est constitué par ses clients, ses partenaires et ses concurrents.

#### **2.1.1- Les clients :**

L'un des éléments clés de l'environnement immédiat ou spécifique d'une entreprise est sa clientèle et d'ailleurs une entreprise vit par et pour ses clients.

La clientèle de Jovenna peut être classée en deux grandes catégories :

-**les revendeurs**, qui ne sont autres que les stations services appartenant à Jovenna et dont la gestion et l'exploitation est confiée à des gérants libres ;et ensuite il y a,

-**les consommateurs finaux** : sont considérés comme consommateurs finaux toutes personnes physiques ou morales utilisant directement les produits pétroliers pour leur propre besoin. Ce sont les particuliers, les Ministères ;les coopératives, les sociétés comme COLAS,...

Soulignons qu'en terme de prix, les consommateurs finaux peuvent être répartis en deux classes :

- **les clients assujettis aux droits et taxes douaniers** : ce sont les clients soumis au régime de taxation normale :ce sont les particuliers, les camions et les taxis,... et,
- **les clients exemptés d'une partie ou de tous droits et taxes douaniers** : ce sont principalement les organismes internationaux (les Ambassades, les Consulats,...) et les navires.

Les ventes effectuées auprès des navires sont communément appelées **soutages**. Les soutages peuvent être nationaux et internationaux selon la nationalité du navire en question.

#### 2.1.2-La concurrence :

L'étude de la concurrence est un facteur dont une entreprise devrait tenir compte pour étudier ce qui se fait de mieux ailleurs. La libéralisation des prix à la pompe depuis juillet 2004 a fait que la concurrence dans le secteur pétrolier se fait de plus en plus rude.

Les concurrents peuvent être définis comme étant des personnes morales ou physiques qui offrent les mêmes produits ou services que notre Entreprise.Ceux de Jovenna sont à ce jour au nombre de trois en matière de distribution de produits pétroliers. Citons TOTAL, SHELL et GALANA Distribution Pétrolière ou GDP.

En matière de lubrifiants, mis à part les trois distributeurs cités ci-dessus, Jovenna a aussi comme concurrents les sociétés distribuant des lubrifiants de marques connues internationalement telles que MOBIL,ELF et MOTUL d'une part, et d'autre part des marques peu connues comme FALCON,YACCO,SUP'OIL que l'on trouve dans les petites quincailleries et revendeurs agréés ou non de la Capitale.

### 2.1.3-Les principaux partenaires de JOVENNA :

#### 2.1.3.1-La Logistique Pétrolière SA ou LPSA :

La société LPSA est l'adjudicataire du lot « Logistique » lors de la privatisation de la SOLIMA.

La LPSA a pour engagement d'assurer pour les distributeurs pétroliers un certain nombre de prestations à savoir :

- ✓ Le stockage et la gestion des produits appartenant aux distributeurs et transitant par ses dépôts ;
- ✓ Le transport massif de produits : c'est le transport des produits à partir d'un dépôt primaire vers un dépôt secondaire. Généralement, c'est le transport des produits sortant du dépôt Terminal de Tamatave ou du dépôt de Majunga vers les dépôts des autres localités. L'acheminement des produits peut être effectué par voie terrestre, maritime ou ferroviaire.

#### 2.1.3.2-La Galana Raffinerie Terminal ou GRT :

La société GRT est le bénéficiaire du lot « Raffinerie » lors de la privatisation de la SOLIMA.

La GRT ne possède qu'un seul dépôt qui se trouve à Tamatave et il n'assure que le stockage et la gestion des carburants qui passent par ce dépôt .De ce fait, la gestion du transfert c'est-à-dire le transport massif de produits est spécialement réservé à la Logistique Pétrolière SA.

Nous trouverons en annexe le circuit des produits à leur arrivée au port de Toamasina jusqu'aux Stations Services.

#### 2.1.3.3-Les transporteurs sur vente :

Ce sont des transporteurs mandatés par Jovenna pour effectuer l'enlèvement des produits auprès des dépôts pour les livrer ensuite aux clients.

A noter qu'il y 02 dépôts à Tana : celui de Soanierana et celui d'Ankorondrano.

#### 2.1.3.4-Les institutions financières :

Toute entreprise trouve sa source de financement auprès des banques. Pour bien fonctionner même avec une Capacité d'autofinancement suffisante, elle a besoin de relations avec les

banques primaires pour effectuer les virements, faire des prêts,... l'achat des produits se fait en devises notamment en Dollars américains. Les Banques primaires en relation avec la société Jovenna sont la BNI-CA, la BMOI, la BFV et la BOA.

#### **2.1.4-L'université et les Grandes Ecoles :**

La Société puise ses ressources humaines auprès des Grandes Ecoles de la Capitale telles que L'ISCAM, L'INSCAE, mais aussi de l'Université. La qualité de l'enseignement fourni par ces grandes écoles détermine les compétences et les aptitudes des ressources humaines donc qui convergent vers un même but : la réussite de l'Entreprise.

Ainsi, après l'analyse du micro-environnement, ci-après celle du macro-environnement.

### **2.2- Le Macro-environnement :**

Pour être compétitif dans un marché concurrentiel et stratégique tel que le secteur pétrolier, il convient non seulement de tenir compte de son micro-environnement mais aussi et surtout de son environnement général ou celui que l'on définit généralement par environnement P.E.S.T.E.L ou environnement Politique-Economique-Social-Technologique-Ecologique et Légal et Démographique.

#### **2.2.1-L'environnement Politique :**

Ce sont les décisions prises par le pouvoir en place et qui régissent la Société toute entière.

Nous vivons sous un régime transitoire depuis 2009, et la Haute Autorité de la Transition n'a pas encore obtenu la reconnaissance internationale. Cela ne favorise pas l'arrivée des investisseurs dans le pays à cause de l'instabilité qu'elle engendre.

La loi 2004-003 du 24 juin 2004 s'était prononcée pour la libéralisation du secteur et la libre détermination des prix par le principe de l'offre et de la demande, mais actuellement l'Etat a décidé de fixer les prix à la pompe pour sauvegarder l'intérêt général.

### 2.2.2- L'environnement Economique et Social:

Madagascar vit une crise depuis 2009 et cela engendre une certaine instabilité économique dans le pays. De plus, la crise en Libye a eu des impacts sur le prix du baril de pétrole qui est monté jusqu'à 120 Dollars: « Depuis les événements en Libye, le baril du pétrole sur les cours mondiaux affiche une spirale à la hausse, dépassant les 120 dollars. Ce fait expliquerait la conjoncture insoutenable actuellement pour les compagnies pétrolières, et par ricochet, pour les distributeurs du GPGLSS ou Groupement Professionnel des Gérants Libres de Stations Service »<sup>2</sup> et qui s'est répercute sur le prix à la pompe des compagnies pétrolières de Madagascar.

Par la création de nouvelles Stations Services, Jovenna crée ainsi par la même occasion des emplois car il y a besoin de main-d'œuvre. Notons que l'effectif de ses employés se monte à 200 personnes actuellement.

### 2.2.3-L'environnement Technologique :

L'heure est actuellement à l'utilisation des nouvelles technologies. Jovenna peut offrir à ses clients le confort et la sécurité du paiement par l'utilisation de Terminal de Paiement Electronique ou T.P.E par l'intermédiaire de la carte Energy Plus, pour une transmission rapide des données liées à des transactions faites sur une Station Service. Sans oublier qu'actuellement, les dernières tendances sont aux transactions par téléphone portable.

Au sein du siège, on remarque la généralisation de l'informatique car tous les bureaux sont dotés d'ordinateurs et sont connectés en permanence, et la communication entre services et départements se font par l'intermédiaire de l'intranet.

### 2.2.4-L'environnement Ecologique :

Dans le but de préserver l'environnement pour un développement durable, la mise en place de normes sur l'hygiène, la sécurité et l'environnement est recommandé. Aussi, la création de nouveaux produits sans effet sur l'environnement est parmi les objectifs de la société, ceci pour éviter le réchauffement climatique.

---

<sup>2</sup>[www.madaplus.fr](http://www.madaplus.fr) du 04 Avril 2011

**2.2.5-L'environnement Légal ou Juridique :**

La Société respecte les 8h de travail par jour car l'horaire des employés est fixé de 8h à 12h30 le matin et de 14h à 17h30 pour l'après-midi.

Jovenna est une Société Anonyme au capital de 12 888 760 000 Ariary. Selon la loi 2003-036, une société Anonyme se caractérise par le fait que le nombre d'actionnaires va de 2 à 1 million, l'organe de décision est le Conseil d'Administration et l'organe de gestion est la Direction Générale. Les parts sociales ou actions sont librement négociables. Les actionnaires ne sont responsables des dettes que jusqu'à concurrence de leurs apports.

**2.2.6-L'environnement Démographique :**

L'environnement démographique s'analyse principalement à travers les taux de croissance de la population, sa structure par âge, sa structure familiale, sa mobilité géographique, son niveau d'éducation et sa catégorie socio-professionnelle.

En effet, le premier élément constitutif de l'environnement d'une entreprise est la population, réservoir de ses marchés.

## CHAPITRE 2 : APPROCHE THEORIQUE SUR LE MARKETING :

Dans ce deuxième chapitre, nous allons développer les théories relatives au marketing à savoir la définition du Marketing ; ses moyens d’actions ; pour terminer ensuite par ce qu’on entend par Lancement et Développement.

### Section 1 : Le concept de Marketing :

Le marketing était assimilé à la vente auparavant, mais aujourd’hui nous en avons une idée différente. Il est d’abord important de définir ce qu’est le marketing avant toute chose.

#### 1.1-Le définition du marketing

Dans sa dimension managériale, le marketing a souvent été assimilé à « l’art de vendre ». C’est pourquoi, les gens sont souvent surpris d’apprendre que l’aspect le plus important du Marketing n’est pas la vente. Comme l’explique Peter Drucker : « le but du Marketing consiste à connaître et à comprendre le client à un tel point que les produits ou les services que l’on crée lui conviennent parfaitement et se vendent d’eux-mêmes ».

Ou encore, qu’il s’agit pour le Marketing de « produire ce qui doit être acheté, plutôt que de chercher à vendre ce que l’on a produit ».<sup>3</sup>

Mais la meilleure définition du Marketing est celle de Yves CHIRROUZE qui définit le marketing comme étant « un état d’esprit et des techniques permettant à une entreprise de conquérir des marchés voire de les créer, de les conserver et de les développer ».<sup>4</sup>

L’état d’esprit marketing équivaut à se **placer systématiquement** du point de vue du consommateur et à **analyser constamment** les besoins et les désirs de la clientèle de façon à s’y adapter plus efficacement que la concurrence.<sup>4</sup>

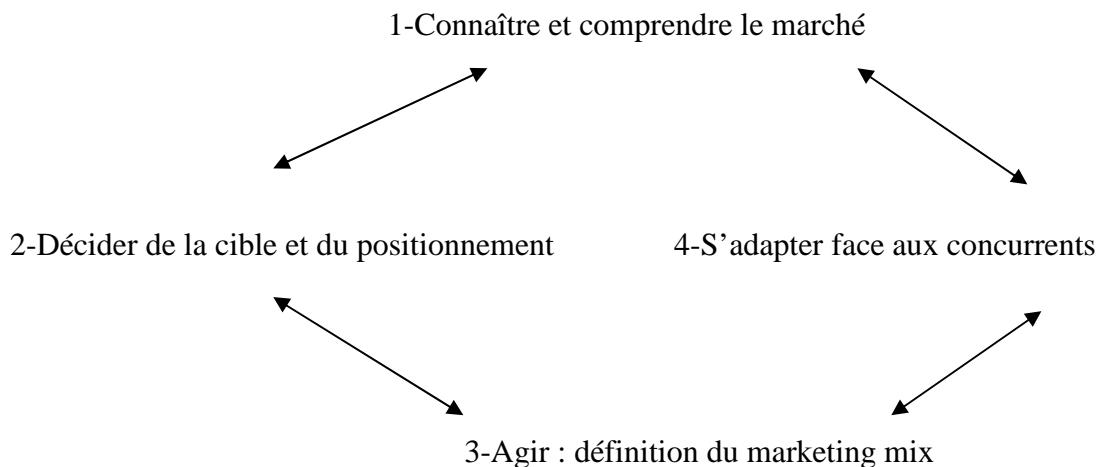
L’esprit marketing est une attitude mentale consistant à attacher dans la gestion d’une organisation une importance primordiale à ses relations avec les publics dont elle dépend et notamment avec son marché.

La démarche marketing peut se schématiser comme suit :

---

<sup>3</sup> Alain Geledan ; Janine Bremond ; « Dictionnaire Economique et Social » ; Editions Hatier ; 1994 ; page 251

<sup>4</sup> Cours de Marketing Stratégique, 4<sup>ème</sup> année, AU :2009-2010 ; Département Gestion

**Figure N°3 : Démarche marketing simplifiée<sup>5</sup>**

Cette démarche est itérative car avant de se lancer dans une quelconque activité, il convient d'abord de connaître le marché dans lequel on est ; ensuite de le comprendre, pour cela il faut effectuer des études de marché, puis le segmenter ; par la suite, on définit la cible et le positionnement compte tenu des études de marchés effectuées et de l'analyse de la demande quantitative et qualitative ; puis on met en œuvre les grandes lignes du marketing-mix c'est-à-dire à formuler les options de base relatives aux quatre composantes du marketing-mix que sont : le Produit, le Prix, la Place ou la Distribution et la Communication. Et pour terminer, s'adapter face à la concurrence donc d'évaluer notre produit face aux concurrents.

### 1.2- Les missions du Marketing :<sup>6</sup>

Le Marketing est en charge de deux missions prioritaires dans l'entreprise :

*-L'adaptation de l'offre* de l'entreprise aux différentes évolutions : En effet, L'entreprise évolue dans un environnement en perpétuel changement que certains qualifient de turbulence. Ainsi, la première mission du marketing est de permettre à l'entreprise d'adapter en permanence son offre à trois types d'évolution :

- L'évolution des clients : les attentes des clients se modifient sous l'effet des offres des concurrents ; des phénomènes de diffusion et des technologies.

<sup>5</sup> Recherches personnelles

<sup>6</sup> Cours de Marketing stratégique, 4 ème année ; AU : 2009-2010 ; Département Gestion

- L'évolution des technologies : elles vont soit dans le sens d'une amélioration des technologies existantes pour mieux servir les clients ; soit dans le sens d'un remplacement des technologies.
  - L'évolution des offres des concurrents : L'offre des concurrents en place d'une part mais aussi l'offre de nouveaux arrivants attirés par les perspectives de gain dans le secteur ; l'amélioration de l'offre contribue à l'élévation du niveau d'exigence des clients.
- *La diffusion de l'esprit marketing dans l'entreprise* : L'Entreprise a pour préoccupation majeure de renforcer sa position concurrentielle par la recherche d'avantages concurrentiels afin d'améliorer ses perspectives sur le marché. Or, l'avantage concurrentiel trouve ses origines dans chacune des fonctions de l'entreprise (administrative, commerciale, ...).

Pour provoquer un effet de synergie, la mission du marketing est d'assurer la coordination de tous les services. En outre, l'avantage concurrentiel dépend aussi de la capacité de l'entreprise à rassembler des informations pertinentes de l'intérieur comme de l'extérieur de la Société.

### **1.3- Les moyens d'actions du marketing :**

Pour agir sur les publics auxquels elle s'intéresse, une organisation dispose généralement de nombreux moyens. On les connaît habituellement sous le nom des « **4P** » :

- La politique de **Produit** qui consiste à concevoir des produits ou services répondant le mieux possible aux besoins et attentes des personnes à qui ils sont destinés.
- La politique de **Prix** qui consiste à fixer pour les produits de l'entreprise, des niveaux de prix et des conditions de vente à la fois attrayantes pour les acheteurs et profitables pour l'entreprise.
- La politique de **Distribution** qui consiste à mettre en place et à gérer des circuits de distribution efficaces et rentables.
- Et enfin, la politique de **Communication** qui consiste à influencer les attitudes et les comportements du public par la publicité, les relations publiques et les opérations promotionnelles.

Pour être efficace, ces différents moyens d'actions doivent s'inscrire dans des stratégies et des plans de marketing cohérents et d'être mis en œuvre par le service marketing.

Pour le cas d'une Station Service, le marketing mix se présente comme suit :

### 1.3.1-LE PRODUIT :

« Un produit peut être défini comme un produit ou un service permettant de satisfaire les besoins et les désirs des consommateurs »<sup>7</sup> .

Le produit commercialisé par la société Jovenna est principalement le carburant ou produits blancs à savoir l'essence, le gasoil et le pétrole .Mais dans notre cas d'espèce, le produit ici est la Station Service, et les produits que l'on trouve sur les stations feront partie de la stratégie marketing pour faire venir les clients dans les Stations et de ce fait, fera augmenter la rentabilité de ces dernières.

### 1.3.2- LE PRIX :

Le prix est la deuxième variable du marketing mix. Elle assure la rentabilité de l'entreprise. Etant donné que le pétrole brut est importé alors pour pouvoir fixer son prix de vente public, la société doit tenir compte de plusieurs variables notamment le prix d'achat, frais logistique, le coût de stockage, des taxes sur les produits pétroliers ou TPP et aussi de la marge des gérants. Les gérants bénéficient de prix spéciaux pour leur permettre de prendre une marge nécessaire à l'exploitation de la Station Service c'est-à-dire leur propre bénéfice. Mais la structure de prix proprement dite nous est inaccessible. Les cours du baril de pétrole qui échappent à Madagascar et l'évolution de l'Ariary par rapport au dollar (puisque les achats se font en Dollars) sont les 02 éléments majeurs qui pèsent sur la détermination des prix du carburant.

---

<sup>7</sup> Darbelet M. ; Izard L. ; Scaramuzza M., « Notions fondamentales de Gestion d'entreprise », 3<sup>e</sup> édition, page 63

### 1.3.3- LA PLACE OU LA DISTRIBUTION :

Le point de vente peut aussi être considéré comme un moyen de communication puisqu'il peut influencer les variables comportementales du client.

Dans un souci de satisfaction de la clientèle, les nouvelles stations sont plus grandes et dotées d'un parking pour les automobilistes et surtout les camions. Mais aussi d'une boutique et éventuellement, d'un snack pour que les clients puissent se restaurer. Elles se veulent être plus proches des clients donc sur des axes de grande affluence. Comme le prouve la nouvelle station sise à l'entrée de la bretelle Androndrakely-By Pass qui vise surtout les transporteurs et les taxi-brousses de l'axe Sud.

Toutefois il est difficile de trouver un terrain suffisamment vaste et logiquement exploitable pour pouvoir construire dans des lieux populeux et stratégiques.

### 1.3.4-LA PROMOTION OU LA COMMUNICATION :

C'est le moyen pour l'entreprise d'atteindre sa cible. La communication consiste pour une entreprise à transmettre des messages à son public dans le but de modifier leur niveau d'information et, par conséquent leurs comportements.

Une entreprise a beaucoup d'occasion de communiquer avec le client grâce :

- Aux médias qui regroupent la télévision, la radio, la presse, et actuellement l'internet.
- les affichages et aux dépliants promotionnels.

« **La publicité** est l'ensemble des moyens destinés à informer le public et à le convaincre d'acheter un produit ou un service »<sup>8</sup>

#### 1.3.4.1-Le choix des médias :

Nous avons la **presse quotidienne et périodique**. La presse quotidienne se prête bien aux messages informatifs à effet rapide mais elle permet difficilement l'emploi de la couleur de la nature du support papier ;par contre, la presse périodique ou magazine se prête à une lecture détendue et à la réflexion avec des illustrations de qualité mais s'acquiert à un coût assez

---

<sup>8</sup> Cours de pratique marketing, 4<sup>ème</sup> année, AU : 2009-2010 ; Département Gestion

élevé par rapport à la presse quotidienne. Jovenna travaille avec la presse locale comme Midi Madagascar, La Gazette de la Grande Ile,Taratra ,..

**La télévision** a un fort pouvoir de communication audio-visuelle et elle ne se prête pas à un ciblage précis, autrement dit, chaque cible définie par la société est susceptible d'être atteinte. Pour sa part, la société collabore avec les chaînes de télévision qui émettent dans plusieurs régions ou provinces à savoir la Télévision Malagasy ou T.V.M, la R.T.A et M.A-TV. Mais son coût élevé constitue parfois un blocage pour les campagnes publicitaires de la société.

**L'affichage** permet de toucher de manière massive et répétitive un large public. Il peut forcer l'attention et transmettre un message simple à effet rapide. C'est un média bien adapté pour faire connaître un produit du jour au lendemain. Dans notre cas d'espèce, les affichages souvent utilisés par la société Jovenna sont les banderoles et les panneaux publicitaires ou encore les totems.

**La radio** est irremplaçable en termes de coût et rentabilité et est idéale pour les opérations commerciales à Court Terme. Cependant, elle peut créer un effet de lassitude et génère une communication éphémère. La société Jovenna travaille avec les radios généralement écoutées par la masse populaire à savoir la Radio Don Bosco et la Radio RECORD (souvent écoutés dans les Taxis-be), et la Radio ACEEM.

Les médias sélectionnés doivent être adaptés à la cible visée, au message à transmettre, au budget alloué et à la réglementation.

## **Section 2 : Définition des mots contenus dans le thème :**

Afin de comprendre notre thème, il tient lieu de définir les mots clés qu'il contient à savoir : une Station Service ; ce qu'on entend par Lancement et Développement.

## **2.1- Définition d'une station service :**

Une station service est, par définition « une infrastructure positionné au bord d'une route, destinée à fournir du carburant aux automobilistes. »<sup>9</sup>

Les stations services les mieux équipées offrent des services nécessaires aux véhicules notamment des pompes gros débit pour une rapidité de service, des boutiques d'accessoires automobiles, des stations de lavage et de gonflage des pneumatiques et de petite mécanique et /ou dépannage.

## **2.2-Définition et critères de lancement :**

### **2.2.1-)Définition du lancement :**

« Le lancement est l'ensemble des moyens publicitaires mis en œuvre pour promouvoir quelque chose »<sup>10</sup>

### **2.2.2-)Les critères de lancement et de développement :**<sup>11</sup>

Pour toute entreprise qui se veut compétitive, l'innovation dans les produits ou services est une marque très importante de crédibilité. Une fois donc que l'entreprise a créé le produit pour sa cible, elle s'attend à ce que celui-ci au cours de son cycle commercial, lui permette de réaliser ses objectifs. Au départ, ces attentes en terme de profit sont hypothétiques à cause des problèmes commerciaux auxquels peuvent se confronter le nouveau produit sur le marché. Ceux-ci sont susceptibles de réduire de la façon substantielle la durée de vie du nouveau produit alors que sa conception a nécessité d'importants investissements financiers. Il s'agit donc pour l'entreprise de choisir des produits de développement futur permettant de satisfaire ses ambitions.

**J-DEAN** en 1950 a émis l'idée selon laquelle la vie d'un produit s'apparente à celle d'un homme dont les différentes phases sont : la phase de lancement ou introduction, la phase de croissance de la maturité, la phase de déclin. Chaque étape se doit d'être une réussite pour assurer la survie de ce produit et l'une des phases les plus délicates et les plus importants est la phase de lancement. Nous insisterons juste sur cette phase car c'est sur elle que repose notre analyse.

<sup>9</sup> [www.technoscience.net](http://www.technoscience.net) du 29 Juillet 2011

<sup>10</sup> Dictionnaire Larousse 2003

<sup>11</sup> [www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com) du 20 Juin 2011

D'après **Armand DAYAN**, elle suit tout un long processus pour être efficient : ceci peut se retracer en 9 étapes :

#### 2.2.2.1- La recherche des idées :

Les idées de nouveaux produits peuvent provenir de 2 sources principales :

- L'Offre : il peut s'agir de l'entreprise elle-même (sources internes) ou des entreprises concurrentes, sur le marché national ou sur des marchés étrangers (sources externes) concernant les sources internes, les idées de nouveaux produits peuvent provenir de différents départements.
- La Demande : ici le marketing veut satisfaire les besoins et désirs des consommateurs. Il est donc logique que l'analyse de la demande soit à l'origine des idées de l'évaluation de la campagne de lancement du nouveau produit.

#### 2.2.2.2- : Le filtrage des idées :

L'objet de la première étape est de recueillir un nombre d'idées nouvelles aussi importantes que possible. C'est la phase dite du Brainstorming Celui de la deuxième étape est au contraire de réduire ce nombre pour ne retenir que les seules intéressantes. Il existe en effet un double risque :

- Eliminer les bonnes idées ; on court notamment le risque de les voir développer par les concurrents.
- Retenir les mauvaises idées, il s'agit de les éliminer aussitôt que possible afin de ne pas risquer un échec sur le marché. Pour mener à bien le travail de filtrage, on peut procéder en 2 temps : l'élimination des idées impossibles d'une part, et la sélection des idées les plus prometteuses d'autre part.

#### 2.2.2.3- : Le test concept ou le développement :

Si l'idée de nouveau produit est retenue, il convient d'en estimer le marché potentiel. Il s'agit ici de tester l'idée de nouveau produit auprès des acheteurs potentiels alors que le produit lui-même n'est pas encore développé. Une fois, le concept formulé, on le teste de façon

qualitative ou quantitative. L'entreprise obtient les intentions d'achat, qui les aideront à sélectionner le meilleur test.

#### 2.2.2.4 : Elaboration de la stratégie Marketing :

Sur la base des résultats fournis par le test de conception, l'entreprise obtient des éléments intéressants sur la cible visée par le produit, l'originalité perçue, la fréquence d'achat estimée. Tous ces éléments vont être utiles à l'élaboration de la politique de marketing à savoir, le ciblage, le positionnement choisi, les objectifs de chiffre d'affaires, de la part du marché et de bénéfice pour les 2 ou 3 premières années. On précise également dans cette étape le produit et son emballage, le prix de vente, le mode de distribution et de promotion, ainsi que le budget marketing, pour la 1<sup>ère</sup> année bénéfice ainsi que la stratégie de marketing.

#### 2.2.2.5- : L'analyse économique :

Cette étape vise la prévision des ventes, les bénéfices et la rentabilité futurs du nouveau produit et à déterminer si ces chiffres sont conformes aux objectifs de l'entreprise. Le critère le plus simple pour évaluer la rentabilité d'un nouveau produit est le point mort qui correspond à la quantité devant être vendue à un prix donné pour couvrir les frais fixés.

#### 2.2.2.6-: L'Elaboration du Marketing MIX :

Le positionnement étant défini : on peut passer à une phase plus opérationnelle, la définition de l'offre commerciale elle - même. Les caractéristiques du produit vont avoir une grande influence considérable sur les ventes. Chaque élément du MIX (produit, prix, distribution, communication) peut ainsi faire l'objet de tests. C'est au cours de cette étape que l'on sourira si l'idée peut être traduite en un produit réalisable techniquement ou commercialement.

#### 2.2.2.7 : Le Test de marché :

La décision d'entreprendre des tests de marché dépend d'une part du montant de l'investissement et du risque correspondant et d'autre part des contraintes de temps et de budget.

#### 2.2.2.8 : Le lancement proprement dit :

Une décision de lancement entraîne des dépenses bien supérieures à celles de toutes les étapes du cycle de vie. Cette décision appelle à des questions selon que le produit réponde à une demande saisonnière ou qu'il remplace un produit existant ou encore, que l'on envisage d'améliorer. La coordination des multiples activités concernées par le lancement d'un produit fait de plus en plus appel à des techniques élaborées de programmation, telles que l'analyse du chemin critique. Il doit sérieusement être préparé avec les différents partenaires (fournisseurs, distributeurs,...) sa force de vente et la presse.

#### 2.2.2.9 : Le suivi et le contrôle du lancement d'un nouveau produit :

Après le lancement, commence une période particulièrement importante de suivi et le contrôle du lancement ; de l'évolution des ventes et de la part de marché, comparés aux objectifs et aux prévisions. S'il y a écart, il est nécessaire de les mesurer et d'en analyser les impacts. Il est également nécessaire de recueillir les réactions de distributions et notamment surveiller le nombre de magasins vendant le produit, ainsi que les ruptures de stock. Enfin il faut surveiller la réaction de la concurrence notamment en termes d'actions promotionnelles et de lancement de produit concurrents.

Ce sont ces principales étapes qui constituent les critères de lancement. Après la prise de connaissance de tout ce qui concerne la société en général, nous allons entamer la seconde partie qui traitera de l'analyse diagnostique de la situation par une analyse SWOT.

## **DEUXIEME PARTIE:**

# **ANALYSE DIAGNOSTIQUE DE LA SITUATION ACTUELLE**

## **DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DIAGNOSTIQUE DE LA SITUATION ACTUELLE :**

Dans la première partie, nous avons présenté l'entreprise, ses activités et son environnement. Nous avons constaté qu'il y a une interdépendance entre ses trois entités afin que les objectifs de l'entreprise soient réalisés.

Dans cette deuxième partie, nous allons tout d'abord procéder à l'identification des forces et des faiblesses de l'entreprise à travers une analyse SWOT, ensuite, nous allons évoquer les problèmes rencontrés lors de la réalisation des tâches durant le stage.

### **CHAPITRE 1 : ANALYSE SWOT DE LA SOCIETE JOVENNA :**

Le chapitre suivant comporte 2 sections relatives au service marketing, à l'organisation générale de la société et aux stations services dans lesquelles nous allons aborder les points forts et les points faibles de chacun.

#### **Section 1 : Les points forts de la société Jovenna:**

Le marketing est nécessaire dans une entreprise. Selon l'optique marketing, tous les services doivent « penser client » et travailler de concert pour satisfaire les besoins et attentes des clients. C'est ainsi que nous avons pu définir les points forts du Service Marketing.

##### **1.1-Au niveau du Service Marketing :**

C'est dans cette sous-section que nous allons définir les points forts que l'on a noté au sein du Service Marketing .

###### **1.1.1-Etudes marketing :**

Les études de marché sont indispensables car elles permettent de renseigner l'Entreprise sur les désirs et les comportements de la clientèle afin d'évaluer le potentiel du marché et de prévoir les ventes. Bien qu'elles doivent être effectives dans l'entreprise, elles ne sont pas vraiment prises en compte lors de la construction de nouvelles stations.

Les études qui constituent le point fort du Service Marketing sont :

- ✓ Les études en Image et Satisfaction Réseau : qui font ressortir les résultats sur la notoriété de la marque, les habitudes de consommation des clients, les raisons des habitudes pour le choix d'une station service, la comparaison des performances de Jovenna par rapport à

ses concurrents, ainsi que l'importance des critères qui peuvent améliorer la satisfaction client.

- ✓ Les études en Image et Satisfaction Conso : dans le but de connaître les attentes des gros clients consommateurs de Jovenna et d'évaluer la pertinence de l'offre des concurrents en carburants, lubrifiants et des services de paiement électronique.
- ✓ Les enquêtes Qualité ISO dont les cibles regroupent les gérants des stations services, les grandes entreprises, l'administration et les ambassades. L'objectif étant d'évaluer les attentes du marché sur les offres de service, sur le traitement des commandes, de la livraison et de la facturation. Bref, pour identifier la pertinence des offres de Jovenna par rapport à ses produits : du carburant ; des lubrifiants et du paiement par carte Energy +.
- ✓ Et enfin, les études dites « Visites Mystères » : qui se font spécialement au niveau de toutes les stations services Jovenna à Madagascar et de ses concurrents directs dans le but d'évaluer les services dans les stations Jovenna par rapport à ses concurrents et d'en faire la comparaison sur ce qui marche et ce qui ne marche pas dans les stations.

#### 1.1.2-Gestion efficace du budget marketing :

Une Entreprise commerciale doit toujours penser selon un objectif d'efficience. Le responsable marketing doit au début de chaque année présenter un budget prévisionnel avec un montant approximatif des dépenses et en se référant au budget de l'année précédente. Ainsi, c'est en fonction de ce budget que le responsable marketing négocie les prix avec les fournisseurs pour minimiser les dépenses.

#### 1.1.3-Suivi des actions publicitaires sur les stations :

Après avoir construit une nouvelle station service, il tient lieu de la faire connaître du public par la Communication. Car nous savons que la Communication est un moyen utilisé par le marketing pour capter l'attention du client. Ainsi, pour le lancement de la nouvelle station Jovenna sise à Androndrakely, et après conception du spot publicitaire ; des maquettes et des affiches, le responsable marketing envoie un Bon de Commande aux radios auprès desquelles l'agence a effectué des achats d'espace avec le spot radio proprement dit, ensuite nous recevons en retour le plan média qui détaille les horaires de diffusion de la publicité sur leurs ondes.

- Ensuite, il faudrait s'occuper de l'impression des affiches, des coupons de participation et de l'insertion de la publicité dans la presse. Mais aussi, des banderoles « NOUVELLE STATION JOVENNA » à placer à environ 100m de ladite station. Pour le cas de la station service Androndrakely, les banderoles étaient placées au Rond point de la bretelle Androndrakely-Ankadimbahoaka et sur la route d'Iavoloha après accord de la Commune d'Antananarivo.
- En même temps, le Responsable Marketing doit faire un suivi des actions programmées pour le lancement. Il doit vérifier les diffusions du spot publicitaire en écoutant les radios choisies pour la campagne suivant le plan média bien défini, et le nombre de parutions de la publicité dans les journaux et à la télévision.

### **1.2 : Au niveau de l'organisation interne :**

Le fait de s'organiser à l'interne doit se refléter à l'externe. Les points suivants relatifs à l'organisation interne sont les points forts de Jovenna.

#### **1.2.1-Mise en place du service client :**

Le service client a été mis en place pour traiter efficacement les réclamations des clients notamment des gérants.

En effet, le service client, émet et reçoit, journalièrement des enquêtes de satisfaction auprès des stations services qui ont eu des problèmes par rapport aux matériels sur les stations. Car après l'intervention de l'équipe technique de Jovenna, le gérant se voit remettre une fiche de satisfaction où il doit cocher une case avec des niveaux de satisfaction allant de zéro à trois c'est-à-dire pas du tout satisfait à très satisfait ; qu'il signe et appose le cachet de la station service.

Le service client enregistre les réclamations ainsi signées dans le logiciel de traitement des réclamations et chaque mois, il présente des indicateurs pertinents qui permettent d'améliorer la qualité du service, au responsable ISO dans le cadre de l'amélioration continue (règle N°1 des huit principes d'un système de Management de la qualité).

Donc, le service client permet une accélération des interventions techniques et de traiter efficacement les réclamations pour améliorer la qualité de service.

#### 1.2.2-Aménagement de l'espace de travail et les conditions de travail :

Pour faire face aux pertes de temps et pour améliorer les relations entre employés, nous avons constaté que les bureaux ont été aménagés en « open-space » ou espace ouvert, et que les services qui travaillent ensemble se trouvent dans un même endroit, chacun disposant d'un bureau ; d'un ordinateur et d'un poste téléphonique.

La dotation d'imprimante pour chaque service est aussi un point fort en interne car elle réduit les files d'attentes et donc les pertes de temps à attendre que la personne arrivée la première ait fini d'imprimer. Et encore, pour éviter que les impressions de documents ne se mélagent.

Pour que les employés puissent travailler dans des conditions favorables et soient en sécurité sur leur lieu de travail, il a été utile pour l'entreprise de recruter un Responsable Hygiène-Sécurité-Environnement ou HSE Manager. Il est responsable de tout ce qui touche de près ou de loin à la sécurité et à l'hygiène de l'environnement de travail des employés allant de la propreté de la cantine au nettoyage convenable des bureaux en passant par les règles de sécurité à prendre en compte sur les Stations Services (le plus important).

#### 1.2.3-Prise de décision plus souple :

La structure organisationnelle de Jovenna Madagascar permet une prise de décision rapide. En effet, si les trois autres compagnies pétrolières concurrentes doivent d'abord avoir l'accord de leur maison-mère avant d'entamer quelque chose, Jovenna elle, est libre de décider des actions qu'elle veut entreprendre surtout quand des opportunités se présentent car le siège donc les organes de décisions se trouve à Antananarivo,

#### 1.2.4-Efficacité de l'équipe technique :

La Direction technique de la société s'occupe non seulement de la construction et de la refonte des stations services mais assure aussi la maintenance des matériels de la station.

Les matériels utilisés sur la station appartiennent à Jovenna et s'il y a un problème particulier, par exemple au niveau des pompes, le gérant est tenu d'en informer le siège ; par l'intermédiaire du service client; qui dépêchent des responsables techniques sur la station pour les réparations. C'est un point fort pour Jovenna car la maintenance des matériels est assuré en interne, par des techniciens compétents, pour ne pas à sous-traiter un prestataire en permanence pour le faire.

#### **1.2.5-Obtention de la certification ISO 9001-2008 :**

Dans un souci de satisfaction de la clientèle qui devient de plus en plus exigeante et pour adapter son image à la qualité, Jovenna a obtenu son certificat ISO 9001-2008 Catégorie Management suite à un audit par AFAQ-AFNOR (Association Française pour l'assurance de la qualité-Association Française de Normalisation) au mois de Janvier 2009.

« La certification est une démarche globale de l'entreprise qui a pour but d'améliorer le système d'organisation de Jovenna et qui vise à satisfaire sa clientèle » appuie le Directeur Général.

#### **1.3 : Au niveau des stations services:**

Pour développer une station service, il y a des actions décidées en interne appliquées au niveau des stations. C'est ce que nous abordons dans cette troisième sous-section.

##### **1.3.1-Formation des pompistes et des gérants :**

Le gérant ainsi que les pompistes tiennent des rôles très importants car ils sont les premiers à être en contact directs avec la cible. Les études menées auprès des automobilistes ont montré qu'ils n'avaient pas de choix particulier de stations de ravitaillement mais qu'ils s'approvisionnent dans les stations qui se trouvent sur leur trajet, et/ou les stations dont l'accueil et le service y sont chaleureux. Nous savons que l'image de l'entreprise que gardera le client est l'image qu'il trouve à travers le personnel en contact avec lui. D'où l'nécessité de la formation des pompistes et du gérant sur l'accueil et la prestation de service.

La formation est dispensée par un formateur du Département Réseau et ce, une à deux fois par semaine. Plus, en période de vacances car il y a beaucoup d'affluence et donc il faut former le pompiste pour qu'il soit attentionné envers les clients.

Au terme de la formation, et si les inspecteurs remarquent une défaillance dans les services en station, le formateur fait une évaluation. Il faut investir dans un personnel qualifié.

Un personnel bien formé rassemble six caractéristiques à savoir : la compétence ; la courtoisie ; la crédibilité ; la fiabilité ; la réactivité aux souhaits et aux problèmes des clients ; et enfin la capacité de communication.

### 1.3.2- Larges espaces :

Dans la limite du possible, les stations services Jovenna sont construites sur de larges espaces pour pouvoir accueillir la clientèle et en particulier les camions qui consomment beaucoup plus de carburant. Et d'y mettre des boutiques pour que les clients puissent trouver ce dont ils ont besoin. Il faut jouer sur la proximité de la station pour les clients. Les stations services Jovenna offrent les standards que l'on retrouve chez les concurrents.

### 1.3.3- Organisation de la Convention des Gérants :

Une station-service est tenue par un gérant libre : une personne qui dispose d'une surface financière suffisante pour l'exploitation d'une station service. Cette personne a la responsabilité de la gestion quotidienne de la station service.

Il est considéré à la fois comme partenaire de Jovenna car il est l'intermédiaire entre celle-ci et ses clients ; et client par rapport à Jovenna car il est tenu d'approvisionner chaque jour la station-service en carburant pour éviter une éventuelle rupture de stock. Ainsi, pour développer une nouvelle station service, il faut avant tout tenir compte de ce que fait la concurrence, puis il faut discuter avec le gérant pour connaître son avis sur les problèmes rencontrés ou les opportunités à saisir dans la gestion d'une station service et qui peut être pris en compte pour l'évolution de celle-ci.

C'est là l'objectif de l'organisation de la Convention des Gérants par la société, qui se tient chaque année. En effet, la Convention des Gérants a pour objectif de consolider les relations entre la Société Jovenna et les gérants ; et de développer de nouvelles stratégies concrètes afin de relever les défis de l'année à venir pour pouvoir faire face à la concurrence.

Cette Convention s'étale sur deux jours : une journée de travail et une journée récréative. La journée de travail se caractérise par des échanges entre les différentes directions de Jovenna et les gérants ; et par l'organisation de petits ateliers ou « focus group » pour débattre de sujets d'actualités visant l'optimisation des performances de Jovenna.

Le frein à la tenue de cette convention est le budget disponible car l'organisation d'une convention coûte très cher à la Société. Il faut tenir compte de l'hébergement des gérants des provinces, de la location des lieux où se tient la réunion et du repas et des jeux divers organisés le deuxième jour pour renforcer l'esprit d'équipe des gérants, sans oublier les frais de l'agence de communication.

## Section2 : Les points faibles de la Société Jovenna :

Cette section traitera des points faibles que nous avons constaté au niveau du Service Marketing, au niveau de l'organisation interne et enfin, au niveau des stations services.

### 2.1 : Au niveau du Service Marketing :

Malgré les points forts cités dans la première section, le Service Marketing a aussi quelques failles. Citons entre autres, la lenteur du traitement des documents ; et les études de marché non systématiques.

#### 2.1.1- Lenteur administrative:

Un des problèmes souvent posé au niveau interne est celui de la lenteur administrative à cause des diverses procédures à suivre.

En prenant pour exemple les commandes auprès des fournisseurs, il y a 5 étapes à franchir :

- il faut vérifier que le montant de la commande ne dépasse pas le montant du budget prévisionnel validé par la Direction Commerciale.
- Puis, le responsable du service marketing établit un Bon de Commande qu'il signe,
- Celui-ci doit être visé par la Direction hiérarchique directe (pour le cas du service marketing, c'est la Direction Commerciale qui est le supérieur hiérarchique)<sup>12</sup>
- et en dernier lieu la signature de la Direction Administrative
- ce n'est que lorsque le Bon de Commande est dûment signé que l'on peut lancer la commande.

Si, dans ce même exemple, on considère le bon de commande ainsi validé pour confectionner des goodies, d'autres étapes s'imposent :

- certains fournisseurs exigent un acompte de 50% à la commande d'où l'établissement d'un chèque issu du Service Finance,
- Le chèque ainsi établi sera remis au service Comptabilité pour la vérification du montant
- Celui-ci sera ensuite signé par la Direction Générale et à la Direction Financière pour accord et engagement de paiement.

---

<sup>12</sup> Se référer à la page 9 qui contient l'organigramme de la direction commerciale.

Il faut compter environ deux à trois jours pour que le chèque soit validé. Cela peut retarder le fournisseur dans ses activités et bâcler la qualité des articles commandés.

#### **2.1.2-Etudes de marché non systématiques :**

Avant le lancement proprement dit et avant même de construire les stations services, il convenait d'abord d'effectuer des études de marchés. C'est comme pour le cas de la conception d'un nouveau magasin, l'implantation d'une nouvelle Station Service nécessite d'importantes études d'ordre géographiques, urbaines et démographiques. On retrouve ici le concept de Merchandising.

En effet, les études de marchés sont ici d'une importance fondamentale car elles permettent de tenir compte des choix des axes les plus fréquentés par les automobilistes, de se situer par rapport aux concurrents sur l'axe choisi. Pourtant, la société n'approfondit pas ces études.

Un cas concret peut être pris en exemple pour cela : Une station Jovenna construite à Anosiala (Route Nationale 4 en direction de Majunga, après Ambohidratrimo). Cette station est - pouvons-nous dire- mal placée car elle est assez éloignée de la sortie de la ville et en plus, avant de l'atteindre, les automobilistes et taxi-brousses passent devant plusieurs stations concurrentes si l'on ne cite que les stations se trouvant sur l'axe Ankorondrano-Ambohidratrimo : Galana Talatamaty, Total Ambohidratrimo,...

Les voitures font le plein avant de partir ; donc elles s'arrêtent rarement devant la station Anosiala pour se ravitailler.

#### **2.2 : Au niveau de l'organisation interne :**

Dans cette sous section, nous relèverons les points faibles liés à l'organisation interne que nous avons constaté : La faible notoriété de Jovenna au niveau international, ainsi que le manque de formation interne du personnel.

#### **2.2.1-Pas de structure mondialement crédible :**

Jovenna Madagascar est une société nationale et régionale toute jeune. Elle a été créée récemment. Bien qu'elle soit dotée du plus grand réseau de stations services à Madagascar, elle n'est pas connue à l'international comme ses deux concurrentes que sont les compagnies SHELL et TOTAL. En effet, leur envergure ne sont pas les mêmes.

Cela constitue une faiblesse pour la société car par exemple, les banques privilégient les sociétés à forte notoriété.

Etant donné que Jovenna n'a pas de maison-mère si l'on se réfère à ses principales concurrentes, elle se heurte parfois à des problèmes financiers. De ce fait, elle risque de se faire devancer par ses concurrents qui eux, ont la capacité d'investir.

#### 2.2.2-Lacunes en formation du personnel en interne :

Il peut y avoir, dans la vie d'une entreprise des départs, des arrivées ; des mutations, des transferts. Pour ce qui est des arrivées, une des tâches qui incombe au responsable des Ressources Humaines est l'acquisition de personnel.

Ce personnel nouvellement recruté doit faire l'objet de formation qui lui permettrait de s'imprégner de l'atmosphère de travail ; et de prendre conscience des missions à remplir au sein de la Société.

Toutefois, nous avons remarqué que les nouvelles recrues ne disposaient pas de matériels et de formation suffisante pour « se mettre dans le bain ». Elles se forment elles-mêmes au fur et à mesure qu'elles exécutent leurs tâches. Cela peut constituer une faiblesse car si elles n'arrivent pas à assimiler leurs tâches et à bien s'organiser dans la gestion des documents, elles risquent d'omettre des informations importantes pour la société.

#### 2.2.3- Analyse interne et externe de la Société Jovenna :

##### **Tableau N°2-Récapitulation de l'analyse interne et externe de la société Jovenna :**

L'analyse interne et externe concerne en général les différentes fonctions d'une structure.

CRITERES PAR FONCTION	FORCES	FAIBLESSES
<b>Critère d'analyse de la fonction Commerciale :</b> Notoriété Fidélisation de la clientèle Actions au niveau des 4P Innovation	✓ ✓ ✓	✓ ✓
<b>Critère d'analyse de la fonction RH :</b> Recrutement Durée de travail par semaine : 40h Durée d'occupation du poste par travailleur Formation	✓ ✓ ✓	✓

Source : cours d'organisation stratégique, 3<sup>ème</sup> année, AU : 2008-2009 ;Département Gestion

### **2.3 : Au niveau des stations services :**

Cette sous partie, quant à elle relève les points faibles liés aux stations services Jovenna.

#### **2.3.1-Négligence du personnel en contact :**

Les faiblesses des stations sont parfois dues à la négligence de certains pompistes de leurs tenues vestimentaires. Nous pouvons inclure la propreté des vêtements et corporelle des pompistes. Bien que le plus souvent, le problème vienne du tissu qui ne retient pas les couleurs au soleil et au lavage. Outre la propreté, il faut aussi vérifier qu'ils portent bien leur badge et que leur chemise et pantalon sont en bon état. C'est en général, ce que les inspecteurs et le formateur du Département Réseau vérifient. Car, c'est à travers le personnel en contact avec la clientèle que se reflète l'image de la Société.

Le manque d'assistance envers le client c'est-à-dire que dans certains cas, il y a des pompistes qui ne se soucient pas de servir rapidement les clients ; ou que les petits services normalement offerts à titre gratuit ne sont pas effectués. C'est le cas par exemple du nettoyage du pare-brise avec des raclettes, ou encore du nettoyage du réservoir avec un chiffon.

A part cela, la propreté de l'environnement (piste, baie de service,...) et des stations services sont à améliorer car selon les résultats des études marketing effectuées annuellement, les stations services Jovenna ne sont pas suffisamment propres par rapport à ses concurrents; sans parler de la saleté des toilettes.

### 2.3.2-Insuffisance de communication dirigeants-gérants :

Le manque de communication entre le gérant et la direction de Jovenna peut être considérée comme une faiblesse car à certains moments, les gérants ont l'impression qu'on leur impose des choses dont ils devaient être préalablement tenus au courant.

Prenons par exemple, pour l'achat des tenues des pompistes, il fallait tout d'abord que les gérants fassent la commande et pourtant (c'était le cas pour les tenues de Noël), on leur a imposé deux tenues dont ils n'étaient pas au courant mais qu'ils ont dû payer.

Ce manque de communication peut engendrer un manque de considération de la part des dirigeants envers les gérants, et donc un sentiment de frustration.

Nous avons constaté qu'il n'y a pas de lignes directes pour contacter les personnes responsables au sein de la Société mais qu'il faut passer par une tierce personne ; soit les gérants se déplacent carrément au siège pour régler leurs problèmes.

## **Section 3 : Les opportunités et les menaces :**

Pour faire les bons choix, les entreprises doivent se reposer sur des informations précises et récentes concernant les grandes tendances et les phénomènes spécifiques à leur secteur d'activité. Parce que l'environnement apporte constamment de nouvelles opportunités et de nouvelles menaces, il semble essentiel de l'analyser en permanence et de s'y adapter.

### **3.1- Les opportunités :**

Une *opportunité*, pour une Entreprise, correspond à un phénomène externe susceptible d'avoir une influence favorable sur son activité ou sa rentabilité.<sup>13</sup>

Les opportunités liées au macro environnement peuvent prendre des formes diverses. Nous pouvons citer par exemple, la croissance de la population peut être une opportunité pour les transports en commun : Taxi Be et Taxi Brousses car il y aura une augmentation de la demande.

---

<sup>13</sup>B.Dubois ;P.Kotler ;K.Keller ;D.Manceau, « Marketing Management », 13<sup>e</sup> édition, page 65

### 3.1.1-La croissance démographique :

Dans le cas de Jovenna, la prise en compte de la croissance démographique revêt une importance considérable.

L'analyse de l'environnement démographique vue dans la première partie veut que l'on tienne compte du taux de croissance de la population et de son niveau d'éducation dans un quartier, dans une ville, dans une région.

C'est-à-dire qu'une hausse de la population entraîne un accroissement des besoins et donc un développement des marchés, à condition que les individus disposent d'un pouvoir d'achat suffisant et d'un véhicule.

### 3.1.2-Le Partenariat Public Privé :

La politique des **3 P** connu sous le nom de **Partenariat Public Privé** a surtout été pratiqué sous l'ancien régime ; elle repose sur la construction d'infrastructures utiles à la population. C'est dans cet esprit que la société Jovenna participe à la construction de Gares Routières et en parallèle, construire des stations services Jovenna à proximité, voire en face de la gare pour qu'elle soit la station de ravitaillement des Taxi-brousses en carburant ; c'est le cas de la Gare Routière d'Ampasampito. Actuellement, Jovenna a déjà construit trois Gares Routières en collaboration avec le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de la Décentralisation et de la Commune Urbaine d'Antananarivo : La gare routière d'Ampasampito, la gare routière de Diégo-Suarez, la gare routière de Majunga et très prochainement la gare routière d'Androndrakely.

Si nous présentons les opportunités sous forme de matrice, nous aurons le schéma suivant :

**Figure N°4 : Matrice des opportunités :**

		Probabilité de succès de l'entreprise	
		Elevé	Faible
Attrait	Elevé	1	2
	Faible	3	4

Exemple d’opportunités :

- 1- Projet de Partenariat-Public-Privé
- 2- Rupture de stock des stations services concurrentes
- 3- Augmentation des entreprises à forte demande (QMM ; Sherritt...)
- 4- Développement d’une nouvelle ligne de Taxi-Be sur l’axe de la Station.

**3.2-Les Menaces :**

Une *menace* est un problème posé par une tendance défavorable ou une perturbation de l’environnement. En effet, une menace doit être sérieusement prise en compte car elle risque d’affaiblir en profondeur la rentabilité de l’entreprise et qu’elle a de grandes chances de se réaliser.<sup>14</sup>

**3.2.1-La fixation du prix du carburant par l’Etat :**

Une menace qui demeure encore, jusqu’à ce jour, un sujet de polémique entre les Compagnies pétrolières présentes à Madagascar et l’Etat est la fixation du prix à la pompe.

Certes, traditionnellement, l’Etat cherche à empêcher la concurrence déloyale, à protéger les consommateurs de pratiques abusives, à défendre les intérêts de la Société c'est-à-dire le peuple, face à certaines pratiques commerciales condamnables et non justifiées et ce dans n’importe quel secteur d’activité. L’Etat n’hésite pas à intervenir surtout lorsque la santé publique est en cause.

C’est ainsi que, depuis le début du mois de Mars 2011, l’Etat a décidé de fixer les prix à la pompe car selon le Ministre des Mines et des Hydrocarbures, la population ne peut pas supporter une hausse de carburant.

Cela représente une menace réelle pour les compagnies pétrolières, notamment pour Jovenna qui n’a pas de structure mondialement crédible. Car pour pouvoir fidéliser sa clientèle autant dans les stations services qu’au niveau des gros consommateurs, la compagnie pétrolière joue sur les remises.

Donc, la décision de l’Etat peut avoir des conséquences comme la suspension des tarifs préférentiels qu’ils accordent à leur gros clients au risque de les perdre ; ou la fermeture des stations comme nous pouvons lire sur cet article de Madagascar Tribune du 06 Avril

---

<sup>14</sup> B.Dubois ; P.Kotler ; K.Keller ; D.Manceau, « Marketing Management », 13<sup>e</sup> édition, page 63

2011 : « A croire les pétroliers, ils courrent le risque de ne plus être en mesure d'assurer leur rôle et leur métier convenablement si l'Etat ne réagit pas rapidement ou si l'Etat ne les soutient pas suffisamment. Certaines sources laisse entendre que les pétroliers ne vont pas se risquer à importer pour ensuite vendre à perte ».

### 3.2.2- Non-évolution du contexte économique :

La crise qui n'affecte pas seulement que le secteur pétrolier mais tous les secteurs d'activités peut entraîner des conséquences : la baisse du pouvoir d'achat des consommateurs, l'augmentation des prix des matières premières des fournisseurs qui se répercutent sur leurs articles.

A cause de cela, la Direction Commerciale de Jovenna a dû mettre les actions de promotion et de publicité en veille.

Les marges bénéficiaires des gérants des Stations services se sont vues réduites, voire supprimées, selon un gérant. A noter que les marges bénéficiaires varient en fonction de la politique commerciale de chaque compagnie, elles se déclinent en marge fixe de 32 à 35 Ar par litre ; et en marge variable ou prime comprise entre 5 et 16 Ar par litre de carburant selon la performance de chaque station et des critères définis par la compagnie pétrolière.

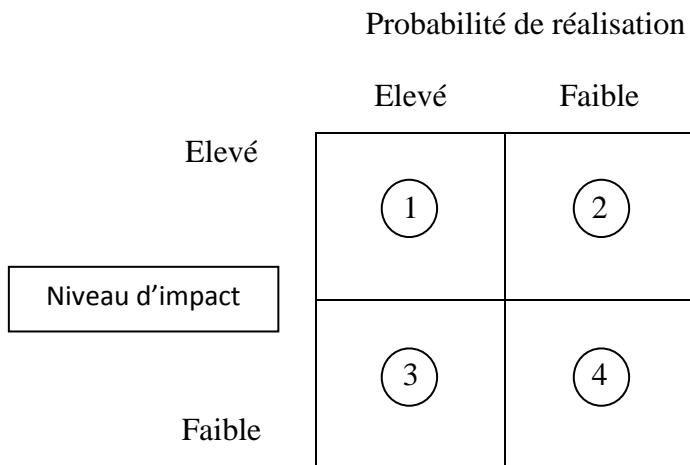
De plus, les clients et surtout les gros consommateurs deviennent de plus en plus exigeants, donc, ils sont susceptibles de changer leur comportement d'achat et par ricochet leur habitude de consommation. S'ils trouvent moins cher chez les concurrents, et que la Société Jovenna ne fait pas preuve de tact pour fidéliser efficacement sa clientèle, cette dernière se tournera vers les concurrents.

### 3.2.3-Un prix fixé par le marché :

Le prix du marché peut exister, et il s'impose de ce fait à la firme. L'analyse économique, en effet, nous enseigne que dans le cas où de nombreuses entreprises sont en concurrence et où chacune commercialise des produits identiques, se forme sur le marché un prix unique qu'il est difficile de transgresser.

La fixation d'un prix supérieur à celui des concurrents conduirait les consommateurs à s'adresser automatiquement aux concurrents.

D'autres menaces peuvent être mises en exergue à travers la matrice suivante :

**Figure N° 5 :** Matrice des menaces

Par exemple :

- ①- La fixation des prix par l'Etat
- ②- La fermeture des grandes Entreprises
- ③- La Recherche & développement prometteur concernant le biocarburant
- ④- Le développement des voitures électriques

## CHAPITRE 2 : PROBLEMES RENCONTRES DANS LA GESTION D'UNE STATION SERVICE:

Lors de notre stage, nous avons constaté quelques problèmes que ce soit au niveau interne de Jovenna, et au niveau des stations services. L'entreprise était confrontée à des obstacles notamment lors du lancement de la nouvelle Station service Jovenna sise à Androndrakely, et pour le développement de celle-ci. Ci-après, les problèmes constatés en interne.

### Section 1 : Problèmes constatés au niveau de l'organisation :

Nous avons relevé une faille dans le Service Marketing, celle du manque d'effectif ; et au niveau de l'organisation interne, celle de l'insuffisance de la communication au sein des services et Départements ; et même au niveau des Directions.

#### **1.1-Manque de personnel au sein du Service Marketing :**

Le service Marketing manque de ressources humaines car jusqu'ici la responsabilité de ce service n'est attribuée qu'à une seule personne. Et pourtant, quand il y a de grands évènements comme l'inauguration de nouvelles stations ou l'animation lors de fêtes calendaires sur des stations services, il y a différentes tâches à réaliser : de la plus importante à la moins importante. Et c'est au responsable marketing de tout assumer.

Le Responsable Marketing, conçoit un tableau récapitulant les différentes actions à exécuter pour éviter les pertes de temps et l'omission de certaines tâches à entreprendre. Mais même avec une bonne organisation, il se peut que ses responsabilités se chevauchent, il est donc difficile pour une seule personne de les assumer pleinement. On peut citer par exemple, que le jour de la remise des lots aux gagnants de la Tombola organisé par Jovenna, dans la station où a eu lieu l'animation, le responsable Marketing a été retenu pour assister à une réunion importante au siège. En tant que principal responsable de l'animation, il devait y assister mais ce ne fut pas le cas. Il faudrait donc une personne en plus qui puisse la seconder dans des cas comme celui-là.

Le responsable marketing doit non seulement s'occuper de tâches diverses au sein de la société mais doit aussi effectuer une veille marketing par rapport aux concurrents tous les

mois pour pouvoir réagir. A cet effet, il faudrait qu'il s'informe en permanence des actions de la concurrence à travers tout type de médias (presse, radio, télévision, internet..) ou les panneaux publicitaires. Or, nous avons constaté que déjà les journaux n'arrivent pas au service Marketing car ils sont interceptés par les autres services. Pour pouvoir prendre connaissance des actions de la concurrence ; il faudrait que le responsable dispose d'une large plage horaire pour sortir et voir ce qui se fait dans les autres stations concurrentes.

Lorsqu'il y a des animations à faire dans les stations, la Société Jovenna et plus particulièrement la Direction Commerciale à travers le Service Marketing collabore avec une Agence de Communication. Celle-ci s'occupe principalement des évènements liés à Jovenna mais surtout de la réalisation et de la conception de supports de communication liés à cet événement (maquettes, affiches et les messages à communiquer au public).

Elle intervient également pour les revues de presse et les achats d'espaces auprès des médias ; c'est-à-dire que c'est l'agence qui choisit les journaux dans lesquels paraîtront les publicités et que le responsable Marketing doit vérifier tous les jours suivant le plan média. La responsabilité de l'agence au niveau des animations dépend du budget accordé par la Direction Commerciale.

Prenons un exemple pour l'illustrer : Le service Marketing propose un thème d'animation sur station et c'est l'agence qui propose une maquette publicitaire relative à ce thème qu'ensuite la direction Commerciale valide ou apporte des modifications. A la suite de cela, l'agence enverra un devis à valider. Après validation de la maquette publicitaire (qui comprend les campagnes télé, radio, presse, affichage) et du devis, le responsable marketing dresse un Bon de Commande qui suit un circuit de validation auprès des directions concernées.

### **1.2-Insuffisance de la communication interne :**

L'ambiance de travail est un facteur de motivation du personnel pour l'accomplissement de leur travail. En effet, sans une ambiance conviviale au travail, la monotonie s'installe rapidement. La plupart du temps, les employés sont tellement accaparés par leur travail respectif qu'ils trouvent à peine le temps de saluer leurs collègues : c'est chacun pour soi. En outre, les dialogues entre les dirigeants et les employés sont rares et pourtant les échanges permettent d'établir un climat de confiance des employés et de favoriser l'initiative et la créativité de ces derniers.

## Section 2- Problèmes constatés au niveau des stations services :

Face à la concurrence rude, les stations services peuvent faire face à des problèmes. Nous en avons relevé quelques-uns : ceux relatifs à la fidélisation des clients, et ceux qui concernent le lancement et le développement de ces points de distribution.

### **2.1-Influence de la politique de l'Etat sur la fidélisation de la clientèle :**

Aujourd’hui, le client est la priorité d’une Entreprise qui se veut pérenne.

Pour la fidélisation de la clientèle, les compagnies pétrolières ont souvent recours à des réductions de prix temporaires sur le prix des carburants dans les stations services pour clients qui viennent se ravitailler surtout aux taxis et aux Taxis-Be. Le problème relève en fait, de l’action des concurrents de la société Jovenna. En effet, on ne peut jamais prévoir le moment où ceux-ci vont baisser leurs prix pour que la société puisse aligner ses prix en conséquence. Il faut aussi veiller à ce qu’une station service ne soit pas en rupture de stock car cela entraînerait une mauvaise publicité ; et nous avons dans les opportunités que la rupture de stock des stations services engendrait une augmentation des ventes des autres stations qui peuvent encore approvisionner les automobilistes.

### **2.2-Non rétention de la campagne publicitaire de Jovenna:**

Le lancement ici est non seulement la première phase du cycle de vie d’un produit mais est aussi synonyme de promotion, de mise en avant des produits et services d’une station service. Pour faire connaître une station nouvellement créée, nous avons besoin des supports de communication qui véhiculent des messages dans le but d’attirer les clients dans ladite station et de les rassurer sur la qualité des produits et des services.

Pour se faire, la Société Jovenna par l’intermédiaire du Directeur Commercial, travaille avec le service Marketing sur le message à transmettre aux clients et le soumettre à l’agence de communication qui s’occupe de la conception et de la réalisation de la publicité. Par la suite le Service Marketing s’occupera de tout ce qui est visuel et supports PLV, prospectus et affiches relatif à l’évènement.

Au cours de la phase de lancement, il est nécessaire d'investir en communication. Cela constitue des dépenses lourdes pour la société car il faut informer par la publicité. Et nous savons que les coûts de publicité sont élevés selon le type de média utilisé.

Le responsable marketing s'attèle avec l'agence pour trouver le message à transmettre à la cible, à la conception du spot radio et des affiches pour les panneaux publicitaires. Il faut tenir compte du coût et du budget alloué pour les évènements car c'est en fonction du budget alloué et validé par la direction commerciale que l'agence élabore le plan de communication.

Et pourtant, ce que nous avons constaté lors de nos enquêtes auprès de la cible, c'est qu'elle a tendance à confondre la publicité de Jovenna avec celle de son principal concurrent. Il faut dire que les couleurs utilisées par ce concurrent pour ses affiches de lubrifiants « Engen » sont presque pareilles sinon similaires à celle de Jovenna en utilisant la couleur bleue et blanche.<sup>15</sup>

### **2.3-Effet de la crise sociale-économique :**

Les difficultés du lancement tiennent également à des facteurs généraux, indépendants des entreprises. La situation de crise qui prévaut actuellement a engendré une mise en veille de tout ce qui concerne les actions marketing : animations ou concrétisation de projet.

Une crise oblige les entreprises à réduire leurs coûts dans l'urgence. Et c'est le Service Marketing qui en souffre, les budgets marketing et particulièrement de communication sont les plus touchés ; la raison est que le Service Marketing est un service qui fait beaucoup de dépenses et qui, ne peuvent être justifiées par une mesure précise du retour sur investissement. C'est le cas, par exemple lors des animations, la société fournit des « goodies » aux gérants. Il n'y pas de mesure efficace du rapport entre l'augmentation des ventes et la distribution de cadeaux.

Les gérants des stations services sont réticents à continuer dans le secteur allant dans certains cas à déposer leur démission. En effet, il faut disposer d'une surface financière importante pour pouvoir gérer une station service ; et comme les marges des gérants qui leur permettaient de faire fonctionner normalement leur station ont été revus à la baisse depuis le début de la crise, ce n'est plus rentable de rester. A cela s'ajoutent le taux d'intérêt élevé de la banque vu que les gérants doivent emprunter pour pouvoir assurer l'approvisionnement de leur station.

---

<sup>15</sup>voir:annexe III

Avec la crise, les particuliers surtout, seront amenés à réduire leurs consommations de carburant allant même jusqu'à aller à pied ou à prendre le bus pour se rendre sur leur lieu de travail. Le carburant étant un produit stratégique et qui peut être classé comme étant un « Produit de Première Nécessité », les agents économiques ont en besoin pour fonctionner. Aussi, une augmentation de son prix entraînerait une série d'augmentation dans d'autres domaines allant du simple frais de bus à l'augmentation du prix de l'électricité. C'est pour préserver la population et pour éviter les soulèvements populaires que l'Etat a décidé de fixer les prix à la pompe au début du Mois de Mars.

La sécurité qui prévaut fait que les stations ne peuvent ouvrir le soir au risque de se faire braquer.

#### **2.4-Manque de fonds:**

La société trouve sa source de financement à travers les banques, mais ces dernières hésitent à financer des projets risqués surtout en temps de crise et la façon de parler : « on ne prête qu'aux riches » le confirme. Actuellement, la société se heurte à ce problème à cause de la baisse du résultat net de ses activités.

De même que les gérants des Stations services.

Les différentes marges leur permettaient de payer les charges qui incombent à la gestion d'une station : par exemple, la JIRAMA, le salaire des employés, le loyer de la station et les intérêts des emprunts.

Les problèmes constatés ainsi énumérés, nous allons passer à l'analyse concurrentielle dans le chapitre suivant.

## CHAPITRE 3 : L'ANALYSE DE LA CONCURRENCE :

Pour pouvoir développer efficacement une station service, il faut toujours tenir compte des actions de la concurrence. Ce qui nous amènera à évoquer dans ce troisième chapitre, le *benchmarking* des stations concurrentes dans la première section et le positionnement de la Société Jovenna dans la deuxième section.

### Section 1 : Le benchmarking :

Pour préparer une stratégie marketing efficace, une entreprise doit autant tenir compte de sa concurrence que de sa clientèle actuelle et potentielle. Elle doit chercher à identifier les stratégies, les objectifs, les forces et faiblesses de ses concurrents.

La concurrence comprend tous ceux qui cherchent à satisfaire les mêmes besoins à travers les produits ou services de la même catégorie, mais également ceux qui pourraient offrir de nouvelles façons d'y parvenir.

**Le benchmarking** est un moyen pour analyser la concurrence. « Le benchmarking ou étalonnage, consiste à déterminer comment et pourquoi certaines Entreprises réussissent mieux que d'autres. Le principe est de s'améliorer à partir d'une connaissance approfondie des pratiques des meilleurs »<sup>16</sup>.

Autrement dit, son objectif est l'identification des meilleures pratiques pouvant exister sur un sujet donné et mis en œuvre par une société qui peut être ou ne pas être un concurrent opérant sur le même marché que la société. Il faut ainsi s'en inspirer et en faire une source de progrès dans les différents domaines concernés.

Les objectifs privilégiés par un concurrent dépendent de sa taille, de son histoire, de son style de management et de sa situation financière. Si le concurrent appartient à un grand groupe, (comme c'est le cas des compagnies pétrolières SHELL et TOTAL), il n'aura pas les mêmes objectifs et missions selon que la maison-mère souhaite le voir croître ou le rentabiliser.

---

<sup>16</sup> B.Dubois ; P.Kotler ; K.Keller ; D.Manceau, « Marketing Management », 13<sup>e</sup> édition

Les concurrents de Jovenna sont actuellement au nombre de trois(03) que nous avons cités plus haut : SHELL, TOTAL et GALANA.

Une station service a comme service de base principale : la vente de carburants et des services périphériques comme la boutique, le lavage, l'entretien,...

Les clients devraient trouver dans une station service: une boutique qui leur propose ce dont ils ont besoin pour les dépanner dans l'urgence, une baie de service qui comprend une baie de lavage et d'entretien pour les vidanges et les réparations, un parking pour poids lourds, une aire de dépotage, des bornes AIR-EAU pour que les clients cibles puissent gonfler gratuitement leurs pneus et de l'eau pour des besoins éventuels en eau, une ouverture des stations 24h/24, et un service d'accueil du personnel sur piste et agent d'entretien chaleureux, la propreté de l'environnement et la disponibilité des toilettes seraient un plus.

Souvent, les sociétés évaluent les forces et les faiblesses de leurs concurrents à partir d'informations de seconde main, de leur expérience passée et du bouche-à-oreille.

Nous allons à présent évaluer les forces et les faiblesses de chacune des concurrentes de la société Jovenna.

### **1.1-TOTAL Madagasikara :**<sup>17</sup>

Il fait partie des filiales de TOTAL FRANCE présents dans le Monde et principalement en Afrique où le groupe développe activement ses activités sur tous les marchés en croissance. Le Groupe TOTAL, dont le siège est basé en Europe, est en effet le premier distributeur de produits pétroliers du Continent Africain. Lors de la privatisation de la SOLIMA, TOTAL s'est vu attribué un lot de 50 stations et a eu l'avantage d'avoir l'exclusivité du ravitaillement du secteur de l'aviation.

Le réseau de TOTAL Madagasikara s'est actuellement élargi et le nombre de stations services se portent à 63 stations dans tout Madagascar. D'ailleurs, nous avons remarqué qu'au mois de Mars dernier, il y a eu une animation sur sa nouvelle station sise à Andoharanofotsy.

Les stations TOTAL se reconnaissent à leur couleur Rouge et Blanche et de leur logo en forme de boule d'énergie. Leur slogan est : « Vous ne viendrez plus chez nous par hasard ». C'est à dire que pour être attractif, il faut miser sur ce qui fait la différence. Les

---

<sup>17</sup>[www.total.com](http://www.total.com) du 25 Mars 2011

activités monétiques développées par TOTAL Madagasikara répondent à cette préoccupation car elles visent à la fois à répondre aux besoins de sécurité des consommateurs et à fournir des outils innovants à leur clientèle.

D'ailleurs, en terme d'innovation, force est de constater que la nouvelle Station TOTAL « Mahery » sis à Andoharanofotsy dispose, outre les services courants que l'on trouve dans toutes les stations services, d'un distributeur automatique bancaire en collaboration avec la Banque BOA pour permettre aux clients de retirer de l'argent à tout moment. Cette station dispose aussi d'un centre d'entretien rapide que l'on appelle aussi « Quick Lane » pour des petites réparations sur les véhicules.

Le lancement de cette nouvelle station s'est fait sur un mois avec l'organisation d'une tombola et divers lots à gagner dont des réchauds, cuisinières à gaz, des téléviseurs,...

#### 1.1.1-Les forces de TOTAL Madagasikara :

Comme nous l'avons dit précédemment, TOTAL Madagasikara à l'avantage d'appartenir à un Groupe pétrolier de renommée internationale, il peut ainsi bénéficier de relations tissées par le groupe à l'extérieur et celles de fidélité à la marque TOTAL. Son siège se situe à Ankorondrano.

A Madagascar, il détient l'exclusivité du marché dans le secteur de l'aviation car il jusqu'ici, il approvisionne la Compagnie aérienne Air Madagascar en kérosène.

Nous pouvons aussi noter que les stations TOTAL à Madagascar sont bien positionnées et leurs boutiques sont attrayantes et bien achalandées ; avec des visuels sur les murs et à l'intérieur, les produits sont bien rangés et bien remplis sur les gondoles.

TOTAL a aussi des produits de sa propre marque que l'on retrouve dans ses boutiques comme l'insecticide et le spiral anti-moustique TOTAL, mais aussi des produits d'entretien Autos. Ils fabriquent aussi leur propre gaz sous la marque TOTALGAZ.

TOTAL est mondialement reconnu pour la très grande qualité de ses lubrifiants qui font appel aux avancées technologiques les plus poussées .Ceci, grâce notamment à une excellente collaboration avec les plus grands motoristes européens, japonais et américains comme Ford,...et en rassurant ses clients sur ses produits : huile moteur et produits d'entretien pour l'automobile en mettant en avant le thème de « la sécurité d'abord. »

TOTAL se fait aussi connaître en participant activement et en sponsorisant des Championnats de Rallye, le dernier championnat remonte au mois de Mai dernier.

Il a aussi l'avantage, grâce à sa notoriété, de la perception d'une forte performance de ses produits auprès des clients, suivi de la forte fidélité de ceux-ci. Enfin, il est moins vulnérable aux opérations marketing de ses concurrents.

#### **1.1.2-Les faiblesses de TOTAL Madagasikara :**

Malgré les forces des stations TOTAL citées ci-dessus, nous avons quand même constatés quelques faiblesses à savoir le nombre peu élevé de stations qui peuvent approvisionner des poids lourds.

Selon certains conducteurs, la qualité de service des stations TOTAL laisse à désirer car les pompistes sont assez orgueilleux et ne sont pas attentionnés envers les clients surtout les taxis alors que ces derniers s'approvisionnent journalièrement en carburant.

#### **1.2- SHELL Madagascar:**<sup>18</sup>

De même que pour précédemment, nous allons analyser les forces et les faiblesses de la compagnie pétrolière SHELL.

#### **1.2.1-Les forces de SHELL Madagascar :**

SHELL Madagascar appartient au Groupe Néerlandais SHELL, elle a débuté ses opérations dans la Grande Ile à la suite de la privatisation de la SOLIMA en 2000 à travers la Société Malgache des Pétroles Shell ou SMPS qui fournit carburants et lubrifiants aux industriels et Stations services ; elle été dotée d'une cinquantaine de stations-services comme ses trois autres concurrentes. Son siège se situe à Ankorondrano, village des jeux.

Les Stations services Shell se caractérisent par les couleurs jaune, rouge et blanche. Son logo est un coquillage. Elle est le distributeur des marques de lubrifiants HELIX.

Une des principales forces des stations SHELL est, du moins en 2009 c'est-à-dire avant le début de cette longue crise, la baisse ponctuelle des prix à la pompe surtout les weekends et parfois dans les périphéries de Tana.

---

<sup>18</sup>[www.shell.be](http://www.shell.be) du 16 Avril 2011

Comme TOTAL Madagasikara, elle bénéficie d'une notoriété à l'internationale, d'une forte fidélité des clients et par conséquent, elle reste insensible à l'attaque de la concurrence.

Les gérants des stations services Shell sont libres de prendre des décisions, et des initiatives quant à l'amélioration de la station service dont il a la gestion. Il dispose d'un budget pour effectuer ou non des animations dans sa station pour fidéliser sa clientèle.

Les stations SHELL misent sur la visibilité, nous avons remarqué qu'elles ont toutes plus été repeintes ; les couleurs sont plus fraîches et donnent un aspect de propreté. Les boutiques mettent en avant les lubrifiants vendus par SHELL.

#### **1.2.2-Les faiblesses de SHELL Madagascar :**

Par contre, nous pouvons citer comme faiblesse l'état stationnaire de son réseau car il n'a aujourd'hui que 50 stations dans tout Madagascar. Il n'a donc pas évolué depuis la privatisation de la SOLIMA.

La compagnie pétrolière fait en sorte d'aménager ses nouvelles stations dans des zones stratégiques où les automobilistes peuvent se ravitailler en carburant. Toutefois, si nous passons devant une station service SHELL, il est rare que nous trouvions des produits à l'intérieur de leurs boutiques à part les lubrifiants HELIX, et quelques boissons hygiéniques.

SHELL Madagascar est assez discret sur les actions de communication.

#### **1.3-GALANA Distribution Pétrolière :<sup>19</sup>**

Créé en 1991, GALANA s'est rapidement développé dans le négoce international de produits pétroliers, rapprochant les producteurs du Moyen-Orient et les clients des îles de l'Océan Indien, de l'Afrique de l'Est et Australe.

En 2000, le Groupe a lancé une stratégie d'intégration industrielle par l'acquisition des actifs de stockage, raffinage et distribution.

#### **1.3.1-Les forces de GALANA Distribution Pétrolière ou GDP :**

Tout comme ses concurrents, la société GALANA a bénéficié d'un lot de 50 stations qu'elle a développé et dont le nombre se monte aujourd'hui à 65 stations services dans tout Madagascar.

---

<sup>19</sup> [www.galana.com](http://www.galana.com) du 04 Avril 2011

Nous pouvons reconnaître les stations services GALANA à leurs couleurs verte et orange. Son slogan est « Notre énergie à votre service ». GALANA est la première entreprise du secteur pétrolier malgache à avoir obtenu le Certificat ISO 9001-2000 dans le domaine de la Distribution et Commercialisation de Produits Pétroliers (Carburant et Lubrifiants) en avril 2007.

Le consommateur d'aujourd'hui attend d'une station service bien plus que la simple fourniture de carburant. C'est pourquoi les stations GALANA offrent une large gamme de produits et services à des prix compétitifs afin de satisfaire les attentes des automobilistes les plus exigeants en s'appuyant sur des valeurs traditionnelles - Qualité des produits, Services et Accueil.

Aussi, de nombreuses stations GALANA sont équipées d'une boutique avec un vaste choix de produits avec toujours un service et une propreté irréprochables. Cela est confirmé par les enquêtes menées auprès des principales cibles des stations services : le point fort de GALANA au niveau de ses stations est que leurs toilettes sont propres et disponibles au public.

A cela, nous pouvons y ajouter l'accueil du personnel aux clients, les pompistes acceptent de donner du carburant aux taxis dans des bouteilles de 1,5 l, ce que dans certaines stations comme TOTAL ne font pas.

Et le plus, c'est que lorsqu'on se ravitaille dans une station GALANA, le lavage du pare-brise y est systématique. Cela est très important lors des saisons de pluies et c'est ce qui encourage les conducteurs à venir dans ces stations services.

Nous avons constaté lors des enquêtes que GALANA bénéficie d'une notoriété spontanée car à la question : « Quelles sont les stations que vous connaissez ? », la première réponse des enquêtés est GALANA d'abord et SHELL ensuite. Et les principales raisons de choix d'une station sont : la proximité (les stations se trouvent pour la plupart sur des axes stratégiques et faciles d'accès), et l'accueil des pompistes.

Les stations en ville sont dotées d'un parking payant. Comme à Antananarivo, les rues sont étroites ; se garer est un problème, donc même si le parking est payant dans les stations services, cela arrange les clients.

GALANA est le représentant exclusif des lubrifiants ENGEN. Pour lancer cette nouvelle marque de lubrifiants, GALANA a fait des animations avec de la musique, des hôtesses ou

animatrices qui distribuent des flyers et Francis Turbo comme animateur principal. La participation de ce personnage clé dans les animations et les publicités de GALANA attire la clientèle. C'est encore une force de GALANA car la communication passe, la cible est atteinte et l'on se souvient des campagnes publicitaires. Pour la publicité, GALANA mise sur la stratégie de matraquage.

GALANA est fortement présente sur la Route Nationale 7 qui part de Tana jusqu'à Tuléar.

#### **1.3.2- Les faiblesses de GALANA Distribution Pétrolière ou GDP :**

Toutefois, le prix élevé des lubrifiants ENGEN (à peu près 51 300 Ar pour le bidon de 5l du Engen Dieselub 500 Super 15W40) constitue un frein à son achat mais n'empêche pas le client de se ravitailler en carburant dans les stations GALANA.

Certaines stations ne sont pas suffisamment achalandées.

### **Section 2 : Le positionnement de la Société JOVENNA :**

Jovenna se caractérise par ses couleurs bleues, jaunes et blanches. Son logo est un soleil qui symbolise l'énergie. D'ailleurs son slogan est « le plein d'énergie ».

La société possède le plus grand réseau de stations services à Madagascar car actuellement, nous comptons 74 stations Jovenna dans toute l'Île. De plus, dans la Politique Générale de l'Entreprise et dans le cadre des 3P ou Partenariat-Public-Privé, la société s'investit depuis 2010 dans la construction de Gares Routières si l'on se réfère aux constructions des Gares Routières d'Ampasampito, d'Aranta à Mahajanga et très prochainement à Androndrakely.

Cela peut être considéré comme une force et une opportunité parce que cela permet de ressortir une image de la Société : celle d'une entreprise citoyenne et proche de la population. C'est une opportunité car les stations services Jovenna sont en général construites à proximité des gares routières et les taxis brousses, avant le départ font le plein auprès de celles-ci. C'est-à-dire que les Taxis-brousses sont les clients directs de la station.

Cela est aussi valable pour les stations concurrentes comme celles présentes à la Gare Routière d'Ambodivona à savoir les stations TOTAL et GALANA.

Jovenna possède de larges et grandes stations qui permettent une fluidité du trafic. Les usagers pourront ainsi s'approvisionner rapidement tout en évitant les attentes et la formation d'embouteillages.

Les stations services Jovenna sont dotées pour la plupart de services dédiés aux poids lourds avec des pompes gros débit permettant de faire le plein d'un réservoir poids lourd en moins de dix (10) minutes , mais aussi elles sont équipées de cuves de grande capacité assurant une large autonomie d'approvisionnement pour la station.

Sans oublier que ces stations services permettent aux automobilistes de bénéficier de tous les services offerts en station comme une baie de lavage à haute pression, une baie d'entretien pour les vidanges, un large parking pouvant contenir 5 à 15 voitures, d'une boutique et parfois d'un service de restauration rapide.

Au niveau de l'organisation interne, après la société GALANA (le principal concurrent de Jovenna en terme de volume des ventes et de notoriété), la société Jovenna MADAGASCAR est la deuxième compagnie pétrolière à avoir obtenu la certification ISO 9001-2008 au mois de Janvier 2009, pour répondre aux exigences de sa clientèle et de les rassurer par la même occasion sur la qualité des produits et services fournis.

C'est donc un système qui suit les normes de qualité. Car les grands projets comme QMM, exigent ces normes.

Les compagnies pétrolières se trouvent dans un marché qui regroupe les sociétés d'énergie. Peuvent être prises en compte les sociétés qui utilisent l'énergie éolienne, l'énergie solaire, etc.

# **TROISIÈME PARTIE:**

# **PROPOSITIONS DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS**

## **TROISIEME PARTIE : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS:**

Cette troisième partie traitera des issues possibles pour améliorer et pour développer une station service et les recommandations ; et aussi des résultats attendus quant à l'application de ces solutions.

### **CHAPITRE 1 : SOLUTIONS CONCERNANT L'ORGANISATION INTERNE :**

Après avoir identifié les différents problèmes et avoir fait l'analyse SWOT dans la deuxième partie de notre mémoire, il nous reste à trouver des solutions appropriées qui devraient être pertinentes pour la société.

La problématique vue dans l'introduction a été d'augmenter la productivité d'une station service.

Car pour pouvoir rester compétitif sur le marché, il faut savoir « chouchouter » les clients, première source de revenu des Entreprises. Dans cette troisième partie, nous allons parler de solutions que nous avons à proposer à la Société et des résultats attendus que l'on pense avoir si ces solutions sont appliquées.

La première solution que nous allons proposer se rapporte à l'organisation interne de Jovenna MADAGASCAR.

#### **Section 1 : Au niveau de l'organisation interne :**

##### 1.1-Comment motiver les employés ou les collaborateurs ?

-En plus de ce qui existe déjà au sein de la société, nous pouvons suggérer de favoriser le travail d'équipe en créant des relations entre les services. Pour cela, nous pouvons proposer l'organisation de pique-nique avec la direction et les employés ainsi que leur famille ; ou effectuer une journée de reboisement avec tout le personnel du siège.

- Mettre en place une formation en langues étrangères notamment l'anglais pour l'ensemble du personnel au siège car les clients de Jovenna ne parlent pas tous notre langue maternelle et des formations sur le développement personnel et de la gestion du temps.

■ 1.2- Insuffler plus de créativité dans l'organisation :

De nombreuses entreprises réalisent qu'elles sont orientées selon une optique produit ou vente mais pas marketing. Certaines d'entre elles, comme General Motors ou Shell essaient d'évoluer dans ce sens.

Cela suppose de parvenir à développer un véritable intérêt pour les clients à tous les niveaux de l'entreprise, de s'organiser en fonction des segments de marché plutôt que des produits ; et de développer une compréhension approfondie des clients à travers des études de marché qualitatives et quantitatives.

## Section 2 : Au niveau du Service Marketing :

■ 2.1-La prise en compte des études des marchés :

Nous avons remarqué qu'avant de lancer un nouveau produit, il fallait au préalable faire des études de marché pour connaître la demande et la position des concurrents sur l'axe choisi par la société pour l'implantation de sa ou ses nouvelles stations. Or, à Jovenna, les études de marché ne sont pas systématiques bien que nécessaires.

Le choix des lieux pour bâtir les nouvelles stations doivent se faire en fonction de la fréquentation sur l'axe choisi ; ensuite de l'espace disponible pour bâtir la nouvelle structure selon sa superficie et du parking que l'on peut mettre et surtout tenir compte du sens logique de la disposition de la nouvelle station c'est-à-dire les stations qui se trouvent à la sortie de la ville doivent se trouver à la droite du conducteur pour plus de praticité.

■ 2.2-Renforcement du personnel en marketing :

Le service marketing manque de personnel pour effectuer et constater ce qui ce passe réellement sur le terrain ce qui entraîne un retard sur les actions à mener contre la concurrence. Pour cela, on devrait embaucher une assistante pour aider le responsable marketing ne serait-ce que pour effectuer des veilles concurrentielles. Cela peut bien sûr engendrer un coût supplémentaire pour l'entreprise mais peut optimiser l'efficacité du service marketing.

Mais si la société ne peut pas encore embaucher, nous pouvons suggérer de mettre un stagiaire en permanence au service Marketing. Il faut détecter des jeunes stagiaires à potentiel

qui ont de la créativité pour développer une nouvelle vision, une nouvelle pratique car dans le domaine du marketing tout est question de créativité.

Nous pouvons proposer comme terme de référence de l'assistant marketing :

### **Missions :**

- Assurer l'exécution, la mise en place et le suivi du plan marketing défini avec la Direction Commerciale et le responsable marketing.
- Proposer de nouvelles idées, de nouvelles actions à mener pour l'accomplissement des opérations marketing.
- Effectuer des études de marchés et/ou des veilles concurrentielles.

### **Profil :**

- Homme ou femme âgé(e) de 22 à 27 ans.
- Bacc+3 en Marketing
- Parlant couramment le français et l'anglais serait un atout
- Maîtrise de l'outil informatique et une formation de PAO-iste
- Dynamique, créatif(ve), innovant(e )
- Doté d'un esprit d'analyse et d'écoute
- Organisé(e)

### 2.3-Optimisation de la communication interne :

Une solution à proposer serait l'optimisation du Brainstorming (ou tempête des idées) entre les directions. En effet, en complément de ses sources d'informations, les Entreprises cherchent souvent à stimuler l'émergence d'idées nouvelles à travers des techniques de créativité : il y a entre autres les focus group avec les gérants des stations Jovenna qui se fait déjà chez Jovenna à travers la Convention des Gérants qui se tient normalement tous les ans mais celui-ci dépend du budget disponible.

Ainsi, une séance de « Brainstorming » se tient dans le but de produire un grand nombre d'idées ; stimulé par certains exercices de groupe au sein de la Direction ; même si elle peut avoir d'autres effets positifs comme la construction de l'esprit d'équipe, le renforcement des relations entre les directions.

Donc, pour que la réunion ait un maximum d'efficacité, il est recommandé d'appliquer les règles suivantes :

- L'objectif étant d'avoir une quantité d'idées émises : plus il y a d'idées, plus on a de chances d'en trouver de bonnes.
- Il faut la présence d'un facilitateur expérimenté qui anime la session.
- Les participants doivent avoir le sentiment de pouvoir s'exprimer librement : ils doivent se considérer comme des collaborateurs qui travaillent en vue d'un objectif commun : la rentabilité de l'entreprise.
- La critique doit être écartée car elle dévie le sens des idées.
- Par contre, l'extravagance est encouragée c'est-à-dire que plus l'idée est originale, mieux c'est. « Il est plus facile de polir une idée que de la concevoir ».
- Ensuite, il faut systématiquement rechercher les combinaisons et les améliorations. Les participants doivent non seulement apporter leurs propres idées mais encore indiquer comment les idées des autres peuvent être associées afin de former d'autres idées.
- Enfin, les participants doivent avoir reçu une préparation et des matériaux préalables pour entrer rapidement dans le vif du sujet pendant la séance de Brainstorming.

2.4- Elaborer une campagne publicitaire efficace :

Le lancement rime avec la mise en place d'une communication, se faire connaître par la publicité. Voici quelques idées pour élaborer une campagne publicitaire.

\* L'élaboration d'une campagne publicitaire :

a-Les conditions d'efficacité :

Pour agir efficacement sur l'information et les attitudes, une campagne doit remplir quatre (04) conditions :

- l'exposition** c'est à dire le message doit atteindre effectivement son destinataire.
- la perception** c'est à dire le message doit être perçu, il faut qu'il ait une valeur d'attention et un intérêt suffisant pour son destinataire.
- la crédibilité et la persuasion** : elles dépendent de la prédisposition de la cible à l'égard du message.
- la répétition** : elle est indispensable pour qu'un message agisse sur la cible visée.

Un support est un véhicule de transmission d'un message publicitaire et par extension tout élément matériel permettant de faire de la publicité par exemple des autocollants ou des stylos avec des logos de Jovenna ainsi que les banderoles.

Un choix rationnel passe par la connaissance des cibles visées, des types de messages à transmettre par l'intermédiaire des visuels ; et du budget disponible à respecter.

Dans notre cas d'espèce, pour que le message atteigne effectivement sa cible, il faudrait s'engager vers les journaux à forte audience tels que Midi Madagasikara ; Taratra ou Gazetiko surtout si l'on vise les chauffeurs de taxis, de taxis be et camions. La Gazette de la Grande Ile reste encore le quotidien le plus cher avec un prix unitaire de 600 Ar.

Les panneaux publicitaires doivent être placés à des endroits à forte affluence et non sur la route de Iavoloha où seuls les automobilistes qui passent sur cet axe peuvent les remarquer. Car c'était le cas lors du lancement des deux nouvelles stations Jovenna sises à Androndrakely (bretelle by-pass-Ankadimbahoaka) et à Iavoloha, les panneaux étaient placés du coté d'Alasora sur la route de By Pass ; et les banderoles placés à l'entrée de la bretelle n'étaient pas bien étirées : on ne voyait pas du tout ce qui était écrit dessus ;.

Pour ce qui est de la perception, on peut garder la mention : « Devenez Millionnaire », c'est un message qui capte et qui retient l'attention.

Pour être persuasif, le message doit pousser le conducteur à aller dans la station pour découvrir ce que cache le message.

En effet, la répétition est indispensable pour que l'on garde la publicité en tête. C'est le cas des publicités de la Loterie Malagasy ; tous les jours à la télévision, sur les panneaux publicitaires et à la radio. Mais il ne faut pas oublier que tout ceci ne se fait pas gratuitement et que cela nécessite d'énormes dépenses à prévoir dans le budget.

Nous pouvons également ajouter ces quelques conseils pour qu'une publicité soit efficace :

### **Conseils N°1 : Définissez une offre ou un message à faire passer dans vos publicités.<sup>20</sup>**

Un lecteur passe en général entre 2 et 3 secondes à lire une publicité: il n'est donc pas possible de faire passer beaucoup de messages, et surtout pas des messages complexes ! Il faut choisir 1' axe de communication majeure pour sa publicité (quitte à faire plusieurs publicité ou campagnes avec un message différent à chaque fois).

Un mot à retenir, FAITES SIMPLE ! Evitez les embellissements, les images inutiles... tout ce qui peut perturber votre lecteur ou biaiser le message...

---

<sup>20</sup>[www.travail-indépendant.reussir-entretien-embauche.com](http://www.travail-indépendant.reussir-entretien-embauche.com) du 13 Août 2011

- Faire une publicité qui retient, qui arrête le lecteur, qui lui donne une forte mémorisation du message.
- Faire attention à une publicité qui montre bien le produit, mais pas assez le problème résolu pour l'utilisateur pour le pousser à l'action.
- Ou encore une publicité qui met en avant un problème avec parfois une forte mémorisation, mais qui ne donne pas d'indications suffisamment claires (ou de solution simple) pour passer à l'action.

### **Conseil N°2 : Soignez l'accroche et la lisibilité de votre annonce :**

- Il faut organiser sa publicité en blocs avec chacun une fonction précise: l'accroche ; la présentation de quelques lignes du problème ; l'illustration et le prix.
- Si vous n'êtes pas un spécialiste de la publicité ou du marketing, le mieux c'est de vous inspirer des grandes entreprises qui ont les moyens de passer par des agences de communication spécialisées.

Pour cela c'est très simple: dès que vous lisez un magazine, regardez les publicités existantes, et découpez celles qui vous semblent particulièrement performantes pour un faire un book et une source d'inspiration !

- **Nb:** ne regardez pas que la presse professionnelle de votre secteur, au contraire achetez des magazines de secteurs très concurrentiels la presse féminine...
- Dans la structure de votre publicité travaillez particulièrement l'accroche et le paragraphe de présentation.

### **L'accroche :Comment accrocher les clients ?**

- Elle doit arrêter en pleine lecture vos prospects chauds, en mettant en avant leur problème ou un bénéfice majeur.
- Votre accroche ne doit pas s'adresser à tout le marché, mais uniquement à la cible que vous avez identifié (**important**: les meilleurs résultats viennent des publicités ciblées, pas de celles qui cherchent à toucher tout le monde !).
- Rappelez-vous que la pub coûte très cher, et donc que vous n'êtes pas là pour éduquer le marché ou pour donner de l'envie, mais pour attirer les futurs clients. Pour cela vous devez mettre en avant un problème bloquant pour vos clients (ou un bénéfice apporté par votre produit).

- **Nb** : ce n'est pas la peine de mettre votre marque dans l'accroche, il faut mettre quelque chose qui touche, qui intrigue le lecteur.
- Attention à bien cibler vos prospects chauds et présentant le bon besoin ou problème. En effet un simple mot peut changer totalement la perception du message, et donc la cible.

### Le paragraphe de présentation

- Il rappelle à qui s'adresse le message, et explique quelle solution vous apportez avec votre produit ou votre service. Ce texte doit être le plus simple et le plus court possible.
- Dans la mesure du possible vous devez mettre en avant votre “Unique Selling Proposition” dans le paragraphe de présentation, c'est-à-dire ce en quoi votre produit est unique et différent de vos concurrents (un bénéfice en particulier, une fonction exclusive...).
- Pour vous aider, imaginez tout simplement votre produit et celui de vos concurrents, et listez les bénéfices de votre produit, et à partir de cette liste définissez un argument majeur que n'utilisent pas encore vos concurrents. Ce plus produit peut être un bénéfice commun à tous les produits (ex: facile à installer s'il s'agit de monter un meuble) mais qui n'est pas mis en avant actuellement. Bien entendu pour que cela fonctionne bien, il faut prendre un bénéfice qui est important pour vos clients...

A noter :

- Ne pas écrire en couleur claire sur fond clair (ex: blanc sur jaune), mais privilégier un texte de couleur foncée sur fond clair (ex: noir sur blanc).
- Ne pas mettre plus de 3 ou 4 polices de caractères différentes par page maximum (y compris la taille, police, couleur...).

### Conseil N°3 : Faites original, cassez les codes !

- Pour vous faire remarquer lorsque vous êtes challenger, il est essentiel de se faire remarquer en cassant les codes habituels de la profession.

- Ex : si toutes les publicités sont en couleur, faites du noir et blanc, mettez votre publicité à l'envers si elles sont toutes à l'endroit...Cas de la publicité de THB dans le quotidien Midi Madagasikara.
- Vous pouvez aussi jouer sur la forme: une page de pub simple, une photo "3D".
- Eventuellement, misez sur le publi-rédactionnel: certains magazines vous proposent de sponsoriser une rubrique, mais n'hésitez pas à demander à avoir un publi-rédactionnel (= faire une publicité sous la forme d'un article comme c'est le cas de la Société Ambatovy).
- Une autre idée est de pratiquer la vente en 2 temps: d'abord attirer les prospects chauds via du "gratuit" (rapport, guide, échantillon, conseil gratuit, diagnostic gratuit...), et d'ensuite de vendre.

C'est un système qui fonctionne bien et qui a le mérite d'inciter les lecteurs à vous appeler immédiatement.

On peut proposer comme publicité par exemple :

« Les fêtes de Noël et de fin d'année approchent. Pour attirer des gens dans une station service, on va chercher un produit d'appel : offrir un canard ou une dinde (environ 20 000Ar), et à côté vanter les services que peut offrir la station. Le message publicitaire sera : Fêtez Noël chez JOVENNA, du 15 Décembre au 31 Décembre ; pour tout achat de carburant supérieur à 10 l, gagnez un canard, un plein d'essence et de nombreux autres cadeaux. Venez découvrir les animations et les promotions sur place, vous serez surpris !!».

### **Section 3 : Au niveau des stations services :**

#### **3.1- La différenciation :**

La capacité de différenciation est un élément clé de la construction d'un avantage concurrentiel. De nombreuses sources de différenciation existent, qu'il s'agisse des produits, des services, du personnel, des points de vente ou encore de l'image même de l'entreprise.

Si l'on se réfère à la stratégie de FORD, il faut être capable de répondre à l'ensemble des attentes du consommateur. Le développement passe obligatoirement par des investissements dans des activités nouvelles, au potentiel de croissance et aux marges plus élevées que la

simple fourniture de carburants : Comme par exemple, mettre une boulangerie et une pâtisserie comme c'est le cas dans la station service Mevasoa. Ainsi, leur PDG a mis en œuvre quatre outils :

- un système de formation sophistiqué : la formation en cascade. Le top manager est formé le premier, puis répercute au niveau inférieur et ainsi de suite jusqu'aux ateliers. Par exemple, le Directeur Commercial forme ses collègues et ainsi de suite.
- une politique de recrutement redynamisée : Les jeunes à haut potentiel ont l'occasion de suivre les dirigeants dans leur travail
- une redéfinition de la stratégie de marketing et d'innovation avec un mot d'ordre : « Entrez dans la cuisine des gens pour savoir comment est leur tasse de café : il faut connaître leur goûts, leur feeling »
- une communication soutenue sur le terrain : misez sur les supports les plus utiles et les plus utilisés par l'ensemble de la cible. Par exemple, utiliser Internet, faire des projets de partenariat avec les opérateurs téléphoniques pour qu'ils envoient des messages publicitaires aux abonnés.

Ces outils sont applicables au sein de la société Jovenna. Et pourtant, il n'est pas toujours facile pour le responsable marketing de doter un produit ou un service d'un avantage pertinent et durable. Il est en revanche toujours possible et nécessaire de s'assurer que la qualité de service ou du produit vendu soit irréprochable.

Pour réduire son incertitude, l'acheteur cherche activement des signes démontrant la qualité du service sur une station. De ce fait, il attachera une signification à tout ce qu'il voit. Dans le cas d'une station service, il tiendra compte de la boutique ; du personnel en contact avec lui ; des équipements sur les stations services ; de l'information ; de la visibilité de la station et ce qui intéresse le client : le prix.

Malheureusement, pour les stations services, ce dernier élément est difficilement maîtrisable étant donné que c'est l'Etat qui fixe les prix à la pompe suivant le décret 2003/004 pendant une durée de six mois.

Prenons un à un les éléments que les clients prennent en compte :

- Les boutiques doivent communiquer une certaine image de la prestation de service. Pour cela, les boutiques doivent être propres et accueillantes ; elles doivent être bien, achalandées et doivent offrir une large gamme de produits utiles au quotidien, c'est le cas des boutiques de

TOTAL. En Europe d'ailleurs, certaines stations services vont même à aménager un coin restaurant ou restauration rapide pour des automobilistes qui veulent prendre un peu de temps tout en faisant le plein ou en attendant l'entretien de leur véhicule. Nous proposons aussi de mettre à la disposition des automobilistes des accessoires utiles pour leur voiture en cas de panne. Nous pouvons par exemple ajouter des courroies, du liquide de frein, de la graisse dans les boutiques pour les petites pannes.

-Le personnel en contact avec le client. Dans notre cas d'espèce, le personnel en contact sera les pompistes et les caissières. La société Jovenna devrait améliorer les tenues des pompistes car nous avons vu dans les problèmes rencontrés que les tenues des pompistes étaient défraîchis c'est-à-dire qu'ils perdent leur couleur. Il faudra donc confectionner des tenues dans un tissu qui garde les teintes malgré le lavage et le soleil. Cela engendrera des coûts supplémentaires pour la société mais il faut investir dans des choses qui durent pour qu'un pompiste garde au moins sa tenue pour l'année.

Les caissières doivent être souriantes et aider le client sur ce qu'il cherche. Nous avons noté que dans les boutiques des stations GALANA, pour la plupart, les caissières accueillent les clients avec : « Galana est content de vous accueillir » ou en malgache « Faly mandray anao ny Galana » ; et après avoir fait les achats dans la boutique, la caissière nous remercie de l'achat effectué en disant : « Galana vous remercie » ou en malgache : « Misaotra anao ny Galana ». <sup>21</sup>

Ainsi, il faut montrer au client que l'on s'intéresse à lui. Dès son arrivée dans la station-service, le pompiste devrait orienter le conducteur vers une pompe libre, puis saluer la personne et lui demander le carburant voulu. Entre temps, un autre pompiste libre devrait nettoyer le pare-brise du véhicule avec des raclettes et nettoyer le bouchon du réservoir avec un chiffon jaune.

-Les équipements sur les stations services doivent être modernes et montrer qu'il s'agit d'une entreprise à la pointe du progrès. D'après l'analyse concurrentielle, la récente station de TOTAL sise à Andoharanofotsy possède un service d'entretien rapide et un distributeur automatique bancaire. Ces deux éléments donnent, en effet, cette image de modernité et d'innovation pour les stations services à Madagascar. Jovenna peut innover en proposant aux

---

<sup>21</sup>Nos recherches personnelles

clients les services d'un mécanicien spécialisé pour vérifier l'état de la voiture en général surtout au niveau de l'embrayage et des freins.

-Les outils de communication sont d'une importance capitale lors d'un lancement. En effet, ils permettent à l'entreprise de se faire connaître à l'extérieur. Les prospectus et /ou flyers doivent être clairs et engageants c'est-à-dire que toute la documentation doit exprimer le souci d'image de l'Entreprise.

Pour que le public sache qu'il y a une nouvelle station à tel endroit, la société Jovenna peut distribuer des prospectus via les stations fortement fréquentés. Elle peut aussi par la même occasion confectionner des autocollants avec le plan de Tana et nous mettrons en exergue les stations Jovenna. Ceci pour que le conducteur puisse se référer à des stations sur son trajet lorsqu'il a besoin de se ravitailler.

-Une station bien visible, illuminé le soir attire l'attention des conducteurs. Il faut faire en sorte que ces derniers se rappellent qu'il y a une station Jovenna à tel endroit comme c'est le cas de la station GALANA à Talatamaty. Cette solution peut toutefois, à Long Terme, coûter cher au gérant car il doit supporter les coûts de l'électricité et même si la station service est dotée d'un groupe électrogène, il aura quand même besoin de carburant pour faire fonctionner le groupe électrogène.

### **3.2-La mise en place d'une station pilote :**

La direction pourrait mettre en place un projet de station pilote entièrement tenu par les dirigeants ou un personnel responsable du siège pour former et guider les pompiers nouvellement recrutés et comprendre les besoins des clients et de leurs réactions lorsqu'on offre tel ou tel service.

Nous savons, que pour une même produit, les motivations d'achat peuvent être très diverses. Et même les automobilistes qui achètent de l'essence recherchent des avantages différents.

Ainsi, par exemple, à partir d'études de marché, Mobil a identifié cinq (5) segments distincts aux Etats-Unis :

-Les spécialistes de la route (environ 16% des clients) qui recherchent les meilleurs produits et un service de qualité.

-Les pressés (27%) qui souhaitent un service rapide assorti éventuellement d'une possibilité de se restaurer en un temps record.

-Les stressés (16%) qui veulent des produits de marque et un service fiable.

-Les pratiques (21%) qui privilégient la praticité de la Station service.

-Et les économies (20%) qui recherchent le plus bas prix.

C'est ainsi, que Mobil a décidé de se concentrer sur les segments les moins sensibles au prix en proposant des toilettes propres, des lieux d'accueil bien éclairés, des boutiques bien aménagées et un service amical.

La société Jovennapeut alors choisir la motivation sur laquelle elle désire mettre l'accent pour attirer la clientèle.

### **3.3-Subventionner les compagnies pétrolières :**

Une des menaces énoncées dans la deuxième partie est l'immixtion de l'Etat dans la fixation des prix à la pompe .Cela demeure un problème majeur et qui, malheureusement, n'est pas encore totalement résolu. Malgré les réunions entre les quatre compagnies pétrolières et l'Etat.

Pour aider les compagnies pétrolières, l'Etat pourrait jouer sur les taxes. C'est-à-dire réduire certaines taxes qui influent sur les prix à la pompe. Ou encore, l'Etat peut aussi forcer les compagnies pétrolières à investir tout en leur donnant une réduction des taxes.Prenons un exemple : l'Etat peut réduire les taxes qui sont de 20% à 15% et ainsi forcer les compagnies pétrolières à investir la différence donc 5 ou 10% dans l'économie soit pour l'intérêt de la Nation en investissant dans les soins médicaux ou l'enseignement ou l'éducation des enfants(associé l'image de l'entreprise à des services d'intérêts généraux) ; soit pour l'intérêt de la compagnie même par la construction de nouvelles stations ou autre.

- La nécessité d'un plan marketing :

Le service marketing devrait prendre en compte l'intérêt du plan marketing car il est essentiel pour une Entreprise. C'est une prise de recul annuelle qui permet aux différents départements notamment marketing et commercial, de pouvoir agir au mieux durant l'année. C'est en quelque sorte le « fil rouge » des actions de développement de l'entreprise.

Le plan marketing répondant à trois questions :

-Où se trouve l'entreprise ?

- Où veut aller l'entreprise ?

- Comment va-t-elle faire pour y arriver ?

Il ne faut pas oublier que l'intérêt d'un plan marketing est la mesure des résultats du plan de l'année précédente et d'évaluer ainsi :

-La situation de l'entreprise.

- Les éléments qui ont fonctionnés et ceux qui ont échoués et en chercher les causes.

En effet, le plan marketing repose sur cinq points à savoir : le marché cible ; les produits ou services ; la stratégie de prix ; la publicité et la promotion ; et enfin la distribution et les ventes.

Si nous prenons un à un les éléments ci-dessus alors :

- Le Marché cible, dans le cas du lancement d'un nouveau produit, il faudrait au préalable établir le profil de la clientèle potentielle. Et si le produit est déjà lancé c'est-à-dire qu'il existe déjà, il faudra comprendre les raisons pour lesquelles on vend ou on n'arrive pas à vendre un produit.

- Le produit ou service : Il s'agira de mettre en exergue ce qui rend un produit ou un service unique dans les stations : description de ses caractéristiques et de ses avantages (le fameux « bénéfice client » sur lequel il faut centrer sa communication). Répondre aux attentes des clients veut dire qu'aujourd'hui et spécialement dans le « B to B », les clients n'achètent plus un produit mais une prestation globale avec des conseils ; des formations ; de l'assistance ; du service après-vente et une solution à leur problèmes. N'oublions pas que cet aspect est primordial, notamment pour la fidélisation de la clientèle

- Le prix de vente : Le prix est en effet, un élément déterminant dans la recherche de profit d'une Entreprise. Il faut s'aligner au prix du marché et faire en sorte de ne pas être les premiers à augmenter les prix à la pompe.

- Le plan de communication : Il permet de véhiculer l'image de l'entreprise et de ses produits et services. Pour cela, les supports sont nombreux et l'entreprise doit avoir une politique claire pour optimiser au mieux l'ensemble de ces supports avec un budget donné.

- Et enfin, la distribution et les ventes : Avec le plan de distribution, on détermine comment on compte vendre ses produits ou ses services. On impliquera les questions liées aux délais de livraison et au service après-vente que l'on compte proposer aux gérants. Ce sera l'occasion

d'établir une relation de confiance entre l'entreprise et les clients notamment les gérants de stations services. De ce fait, il faudra faire adhérer le personnel aux objectifs de Jovenna.

### **3.4-Se concentrer sur les produits d'appel et les produits qui se vendent bien :**

Lorsque le produit tangible ne peut être aisément différencié, comme c'est le cas d'une Station service où l'on retrouve les mêmes produits chez les concurrents c'est-à-dire le carburant; l'Entreprise qui est à la recherche d'un avantage concurrentiel cherchera à s'appuyer sur d'autres services.

On pourrait augmenter les marges sur les produits qui se vendent bien dans les boutiques. Par exemple : l'eau, les boissons hygiéniques et les boissons énergisantes ainsi que les biscuits.

De même, nous pouvons proposer de mettre en avant des produits d'appels pour attirer la clientèle dans la station. Nous pouvons par exemple, en période de vacances, offrir des friandises du type bonbons, biscuits, barbe à papa,... pour les enfants lorsque leurs parents se ravitaillent à la station. En général, c'est la société Jovenna qui met les cadeaux et friandises à la disposition des gérants.

La recherche de partenariat avec des fournisseurs peut les amener à contracter avec la société. C'est une sorte d'échanges de services.

Il faut suivre les évolutions technologiques. La tendance est actuellement à l'achat et aux règlements des factures en utilisant le téléphone. Ce sont les offres des trois opérateurs téléphoniques : Orange Money, MVola et Airtel Money.

### **3.5-Motivation et aide aux gérants :**

Respecter le délai de livraison de produits pétroliers au sein des stations et/ou des tenues des pompistes (organisation interne). Il s'agira donc de raccourcir les délais, de garantir que les produits livrés correspondent exactement à la commande et de soigner ce moment de contact avec les gérants.

Il faudrait motiver les gérants car ceux sont eux qui sont en contact direct avec les clients et donc ils peuvent prendre des initiatives en accord avec Jovenna pour améliorer les ventes dans les stations. Ils connaissent les comportements des clients et ils peuvent faire une liste sur les

attentes insatisfaites des clients lorsqu'ils sont venus dans les stations services Jovenna pour pouvoir améliorer la qualité des services.

- Envisager de faire payer le stationnement dans les parkings de Jovenna surtout ceux qui sont en ville (lieu où il n'y a pas beaucoup de place pour stationner).
- Aménager un espace pour que les clients puissent se désaltérer en attendant la réparation ou le lavage de son véhicule.

### **3.6-Faire émerger les idées des clients :**

Pour pouvoir innover, nous pouvons faire participer les clients à la recherche de nouvelles idées pour un besoin qu'ils veulent satisfaire mais que la station ne dispose pas encore. Nous pourrions mettre une boîte à idées sur les stations et dans les boutiques pour que les clients puissent émettre leurs idées et les services à améliorer dans la station service. Ou faire des sondages sur les stations avec un questionnaire simple et facile à comprendre.

Ou sinon, faire participer la caissière à des enquêtes de satisfaction. Elle pourrait poser comme questions :

-Est-ce que vous habitez dans le quartier ? (dans le but de savoir si les automobilistes ont eu à faire des kilomètres pour se ravitailler)

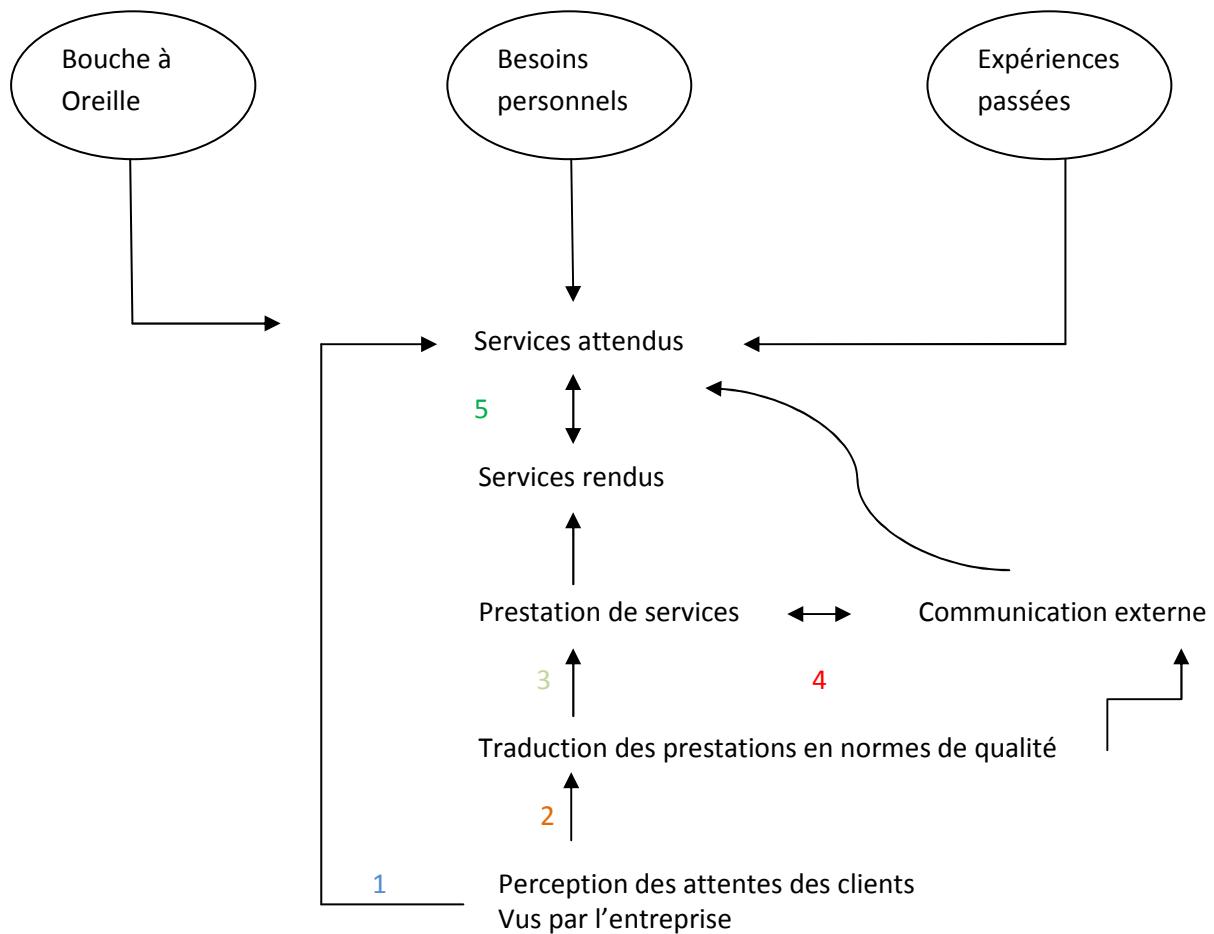
-Comment avez- vous connu notre station ?

Dans le questionnaire également, il serait intéressant de demander aux clients ce qu'ils apprécient ou regrettent chez les produits ou services concurrents et même ceux de Jovenna.

Une entreprise doit jouer sur les différents facteurs de la perception de la qualité par les clients. En effet, l'une des stratégies marketing majeures, dans le domaine des services est de garantir un niveau de qualité suffisant.

Ci-après un schéma dont nous devons tenir compte :

**Figure N°6 : Schéma d'une entreprise orientée-client**



*Source: A. Parasuraman ; Valérie A.Zeithaml et Leonard L.Berry, « A conceptual Model of Service Quality and its Implications for future Research », Journal of Marketing, 1985, page 44.*

### Analyse des écarts :

1 : Nécessité de mesurer les besoins de la clientèle (enquête à faire). L'entreprise ne perçoit pas toujours ce que les consommateurs attendent ni la manière dont ils jugent la qualité des services proposés. Il faut avant tout mesurer les attentes des clients.

2 : Eviter de promettre des services qu'on n'arrive pas à satisfaire

3 : Se poser la question si les services rendus correspondent aux normes de qualité mises en place (ex : évaluation du personnel). Les prestations de service peuvent être handicapées par de nombreux facteurs : un personnel mal préparé ou surchargé, des pannes d'équipement et parfois des ruptures de stock.

4 : Eviter de faire de la publicité mensongère. Les attentes des clients sont influencées par les promesses faites dans la publicité. Par exemple, si une brochure vante le calme d'un hôtel situé au bord de la route, il ne peut y avoir que déception.

5 : Evaluer l'écart entre les services attendus et les services perçus par des enquêtes. Cet écart résulte de tous les écarts précédents et détermine la qualité perçue du service.

## CHAPITRE 2 :LES SOLUTIONS RETENUES ET LES RESULTATS ATTENDUS :

De par ces solutions, nous attendons d'obtenir les résultats cités dans ce dernier chapitre. Ainsi, nous verrons dans une première section, les résultats attendus au niveau des ressources humaines ; ensuite la deuxième section au niveau des stations services et enfin, une troisième section pour le développement des stations services.

### Section 1 : Solutions retenues :

Parmi les solutions que nous avons énoncées précédemment, voici celles que nous pouvons retenir et qui sont applicables. En premier lieu, celles à retenir au niveau interne ; et celles au niveau des Stations Services.

#### 1.1- Au niveau de l'interne :

Il n'y a pas d'entreprise bénéficiant d'un grand degré de fidélité de la part de ses clients sans un engagement et une fidélité de ses employés aux idéaux et à la vision de l'entreprise. En effet, plus les employés sont engagés et fidèles, plus ils ont la capacité de fidéliser les clients. Car il ne faut pas oublier que ce que les clients achètent, c'est les relations ; la courtoisie ; la familiarité.

Ainsi, nous proposons de retenir :

- ❖ L'optimisation des échanges entre les directions par l'organisation de sortie collective, avec ou sans famille. En plus de ce qui existe déjà au sein du siège c'est-à-dire le Team-Building.
- ❖ L'application approfondie du « Brainstorming » pour les Directions en vue de dégager des idées innovantes et applicables de la part des collaborateurs.
- ❖ La mise en place de formation interne pour la motivation des employés et pour casser la routine. C'est toujours motivant d'apprendre de nouvelles choses utiles.
- ❖ La définition d'une publicité qui accroche.
- ❖ Le recrutement d'une seconde personne au sein du Service Marketing pour « épauler » le responsable Marketing dans ses tâches.

Après avoir vu les solutions que l'on peut retenir en interne, voici celles concernant les stations services :

### **1.2- Au niveau des stations services :**

Pour développer efficacement une station service, nous avons retenus celles-ci :

- ❖ Jouer sur la proximité et la visibilité des stations services et bien étudier les concurrents qui opèrent sur l'axe choisi pour bâtir les nouvelles stations.
- ❖ Tenir compte de la propreté de l'environnement et des toilettes des stations.
- ❖ Optimiser la formation des pompistes par la mise en place de station pilote gérée par les dirigeants de Jovenna.
- ❖ Innover les tenues des pompistes pour refléter l'image de la société à travers ce personnel en contact.
- ❖ Projeter le paiement du carburant pour réduire les vols et les braquages via MVola de l'opérateur téléphonique Telma car ses tarifs de communication sont les moins chers par rapport aux deux autres Airtel et Orange, donc il y a plus d'abonnés sur son réseau.

## **Section 2 : Résultats attendus :**

De ces solutions retenues, nous attendons les résultats suivants :

### **2.1- Au niveau du personnel :**

#### **2.1.1-Efficience du Service Marketing :**

L'acquisition d'une seconde personne au niveau du service Marketing permettra au responsable de disposer de plus de temps pour ses responsabilités. Et le « Brainstorming » permettra de trouver de nouvelles idées innovantes.

#### **2.1.2-Entente entre collègues :**

Les sorties entre collègues renforcera les relations entre eux car il est nécessaire d'avoir un climat positif au travail pour se développer personnellement et éviter les conflits.

De plus, la mise en place du programme de formation permettra non seulement à chacun de s'exercer entre eux, mais aussi de pouvoir discuter avec les clients étrangers qui ont besoin d'informations sur les activités de la société.

Il ne faut pas oublier qu'il faut être constamment à l'écoute du client et que Nemeroff appuie avec sa phrase : « Chacun de nous *est* l'entreprise »<sup>22</sup>

#### **2.1.3-Renforcement de la notoriété :**

L'amélioration de la publicité devrait renforcer l'image de la Société Jovenna. Le but est ici d'être le « top of mind » entre toutes les compagnies pétrolières. Jusqu'ici, c'est Galana et Shell qui en sont les premiers.

#### **2.2-Au niveau des Stations services :**

##### **2.2.1-Personnel qualifié et compétent :**

Le Projet de station pilote développera les compétences des pompistes et des gérants. Cela augmentera la productivité de la station et permettra un suivi rigoureux des pompistes.

##### **2.2.2-Motivation des gérants :**

L'aide aux gérants et la prise en compte de leurs besoins en vue d'améliorer la station les mettra en confiance envers les dirigeants et ne seront pas vulnérable à l'attaque concurrentielle. Pour les gérants, la meilleure motivation concerne l'aspect financier venant de la part de la société ; et de l'assistance de la part de l'équipe Réseau.

##### **2.2.3- Augmentation du volume des ventes sur les stations services :**

Nous attendons des solutions apportées pour le développement des stations services, une augmentation des ventes. Celle-ci entraînera par la même occasion l'accroissement des primes des gérants et un gain de part de marché pour la Société Jovenna.

#### **2.3 : Résultats économiques :**

Bref, une entreprise orientée-client est destinée à être pérenne, en améliorer la qualité des services et contribuer à l'amélioration de la satisfaction de la clientèle pour augmenter le Chiffre d'affaires de la société.

---

<sup>22</sup>Tiré du livre : Le Prix de l'excellence ; Thomas Peters et Robert Waterman, 1984, page 178

## CONCLUSION

Devenir « leader » dans son domaine d’activité demeure un objectif caressé par toute entreprise. Et la société Jovenna fait partie du lot si l’on se réfère aux démarches commerciales et de qualité déjà entreprises par celle-ci.

Cependant, les menaces et la concurrence toujours rude sur le marché du secteur pétrolier oblige la société à trouver de nouvelles innovations. Ainsi, Jovenna pour faire face aux concurrents et asseoir sa notoriété sur le marché doit impérativement différencier ses stations services tout en cherchant à améliorer la qualité des prestations fournies et la productivité de son personnel. La réalisation de ces trois défis constitue un gage majeur de la réussite de la Société Jovenna pour l’avenir.

Le marketing joue un rôle important dans une entreprise mais encore faut-il que l’on fasse un bon marketing. Il faut faire en sorte que tous les employés se sentent responsables du client et de sa satisfaction.

Ainsi, le service Marketing doit donc diffuser l’esprit marketing dans l’entreprise et former les équipes sur l’orientation-client.

Les études de marchés sont indispensables pour renseigner l’entreprise sur les désirs et les comportements de la clientèle afin d’évaluer le potentiel du marché et ainsi de prévoir les ventes.

La différenciation d’une station service surtout pour une campagne publicitaire est assez difficile à trouver car chaque compagnie offre un même produit, objet de leur activité principale à savoir le carburant.

En effet, les marges diminuent lorsque les entreprises se ressemblent surtout si leurs forces sont supérieures à ceux de la Société Jovenna. Le moyen d’y faire face consiste à construire une grande capacité d’innovation et d’imagination, tant au niveau interne qu’au niveau des stations services.

C’est ainsi, que nous proposons à la société que grâce au développement des services de la téléphonie mobile, il pourrait être possible de payer le carburant via son téléphone portable ; et donc de réduire l’argent en espèces gardé par les pompistes par mesure de sécurité ; et par conséquent d’éviter les vols.

La situation actuelle freine le développement des entreprises et l'arrivée des investisseurs. Car, une transition politique et le climat d'investissement ne font pas bon ménage : il y règne une instabilité politique.

L'intérêt de ce thème était de trouver un moyen de développer efficacement une station service dans un marché concurrentiel et ainsi de proposer des solutions aux problèmes rencontrés.

Rappelons que nous avons pu mettre à jour certains problèmes au niveau marketing ; au niveau organisationnels et aussi au niveau des stations services. Mais aussi, ceux que nous avons constaté lors du lancement et du développement de ces derniers.

L'analyse SWOT nous a permis de dégager les forces et les faiblesses des concurrents et de la Société Jovenna, mais surtout les menaces à prendre en compte et les opportunités à saisir pour rester compétitif.

Nous avons ainsi proposé la mise en place de formations (gestion du temps, langues étrangères et sensibilisation à la qualité,...) du personnel du siège pour les motiver ; et maîtriser les pompistes en les formant dans une station pilote tenu par les dirigeants de Jovenna ; impliquer fortement les gérants dans les décisions à prendre au niveau des stations services ; mettre en place un service speedy pour les petites réparations de voitures et le paiement du carburant via MVola.

Nous espérons que les propositions que nous avons émises contribueront effectivement au développement des stations services Jovenna pour mieux satisfaire la population malgache et contribuer à l'amélioration de l'économie de Madagascar.

Le mot de la fin : un stage au niveau du secteur pétrolier nous a permis de comprendre le fonctionnement du secteur, de développer les contacts auprès des gérants des stations, des fournisseurs, de mettre en pratique nos connaissances théoriques acquises durant nos quatre années au sein du Département Gestion.

Bref, un tel travail est indispensable pour élargir nos connaissances. C'était une occasion pour faire convertir des concepts théoriques en modules pratiques palpables.

**ANNEXES**

Annexe I :	Bon de commande de Jovenna.....	PAGE IX
Annexe II :	Plan média insertion presse.....	PAGE X
Annexe III :	Comparaison prospectus Jovenna et Engen.....	PAGE XI
Annexe IV :	Questionnaire d'enquête.....	PAGE XII
Annexe V :	Circuit de distribution du carburant.....	PAGE XIII
Annexe VI:	Part de marché des quatre compagnies pétrolières.....	PAGE XIV

IX

## **ANNEXE I : BON DE COMMANDE DE JOVENNA**

Rubrique	Qtés	Nature	Références, désignation ou spécifications	Tr/T	Ren %	Ren %	Remise %	Montant	Unité	Prix unitaire HT	PRATICALISATION HT
107-A1	3.00	840	Finalisation honoraire cont	N	0.00	0.00	0.00	0.00	UN	520 000.00	1 560 000.00
Date de livraison	04/05/2010										
Lieu de livraison	JOVENNA SIEGE Complexe Galaxy Andraharo Immeuble Ariane 5A GÉNÉRAUX										
Mode de paiement	TOTAL remise 0.00 Base Taxable 0.00 Base Non Taxable 1 560 000.00 Total HT 1 560 000.00 TVA 0.00 TOTAL T.T.C. 1 560 000.00 MGA										
Date de paiement	03/06/2010										
<p>A l'attention de Messieurs les FOURNISSEURS</p> <p>1. Indiquez sur votre facture le numéro de la commande figurant sur la présente commande (référence à appeler) pour permettre son acheminement rapide.</p> <p>Toute facture me seraient sera énumérée</p> <p>2. Toute facture irrégulière ne sera pas acceptée et restera impayée jusqu'à sa régularisation. Selon l'article 2051-18 du CGI, seules sont reconnues comme régulières les factures rédigées en double exemplaire datées et signées par le vendeur ou prestataire de service correspondamment au jour et à mesure de l'émission des factures et de façon continue par annexe commandé obligatoirement et lisiblement, le nom ou la raison sociale, le numéro d'identification fiscale (NIF) du vendeur ou prestataire de service ainsi que les mêmes éléments pour le client, la quantité et les prix unitaires et le prix total des marchandises vendues et des prestations effectuées à la date à laquelle le règlement doit intervenir et le mode de paiement</p> <p>3. Adresser vos éventuelles remarques sous forme écrite et non par appel téléphonique sauf si l'urgence le permet le dernier moyen, dans ce cas veuillez contacter JOVENNA</p> <p>4. Indiquez vos références bancaires sur votre facture bancale vous sera régler conformément aux conditions financières citées sur cette commande après livraison acceptée ou service fait (les prix indiqués ci-dessus sont fermes et non révisables pendant la durée d'exécution de la présente commande. Jovenna ne consent aucune avance au taux acordé). Si il sagit de votre première facture à Jovenna, joignez un relevé d'ordre bancaire original</p> <p>5. Nous vous rappelons que nos commandes sont régies par les conditions générales de travaux et/ou prestations de la Société JOVENNA Madagascar rédigés être</p>											

## ANNEXE II : PLAN MEDIA INSERTION PRESSE

**macadam**  
 Villa Fanorozantsoa lot 12 rue d'Angleterre  
 Bemaraha 101 Antananarivo Madagascar  
 tel: +261 22 240 68  
 fax: +261 22 240 68  
 N°: 383 181 2465  
 Code bancaire Bnk CA 200004 2562010 010 0 12  
 Mail: macadam@macadam.com.madagascar

PLAN MEDIA DEVENEZ MILLIONNAIRE  
 ANDRONDRAKELY / BY PASS  
 1/3 PAGE QUADRI

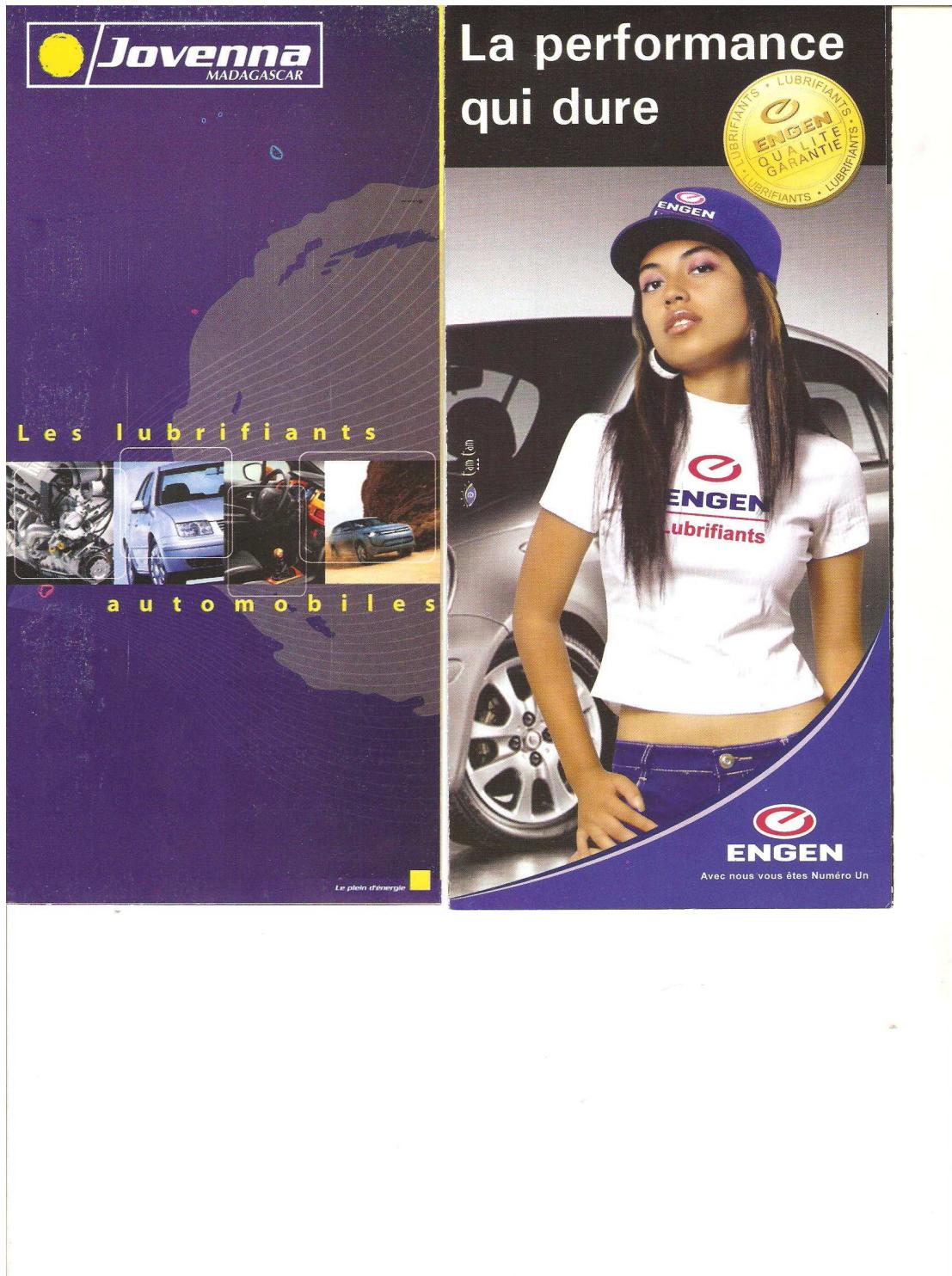
## plan média 1

	ven 28-janv	sam 29-janv	dim 30-janv	lun 31-janv	mar 01-févr
presse	MIDI MADAGASKARA	EXPRESS DE MADAGASCAR		LES NOUVELLES	LA VERITE
presse	LA VERITE	malaza		LA GAZETTE DE LA GRANDE ILE	MIDI MADAGASKARA
presse	LA GAZETTE DE LA GRANDE ILE	LES NOUVELLES		malaza	EXPRESS DE MADAGASCAR

## plan média 2

	ven 28-janv	sam 29-janv	dim 30-janv	lun 31-janv	mar 01-févr	merc 02-févr	jeu 03-févr	ven 04-févr	sam 05-févr
presse	MIDI MADAGASKARA	EXPRESS DE MADAGASCAR						malaza	LES NOUVELLES
presse	LA VERITE	malaza						MIDI MADAGASKARA	EXPRESS DE MADAGASCAR
presse	LA GAZETTE DE LA GRANDE ILE	LES NOUVELLES						LA VERITE	LA GAZETTE DE LA GRANDE ILE

ANNEXE III : COMPARAISON PROSPECTUS JOVENNA ET ENGEN



## ANNEXE IV : QUESTIONNAIRE D'ENQUETE AUPRES DE LA CIBLE :



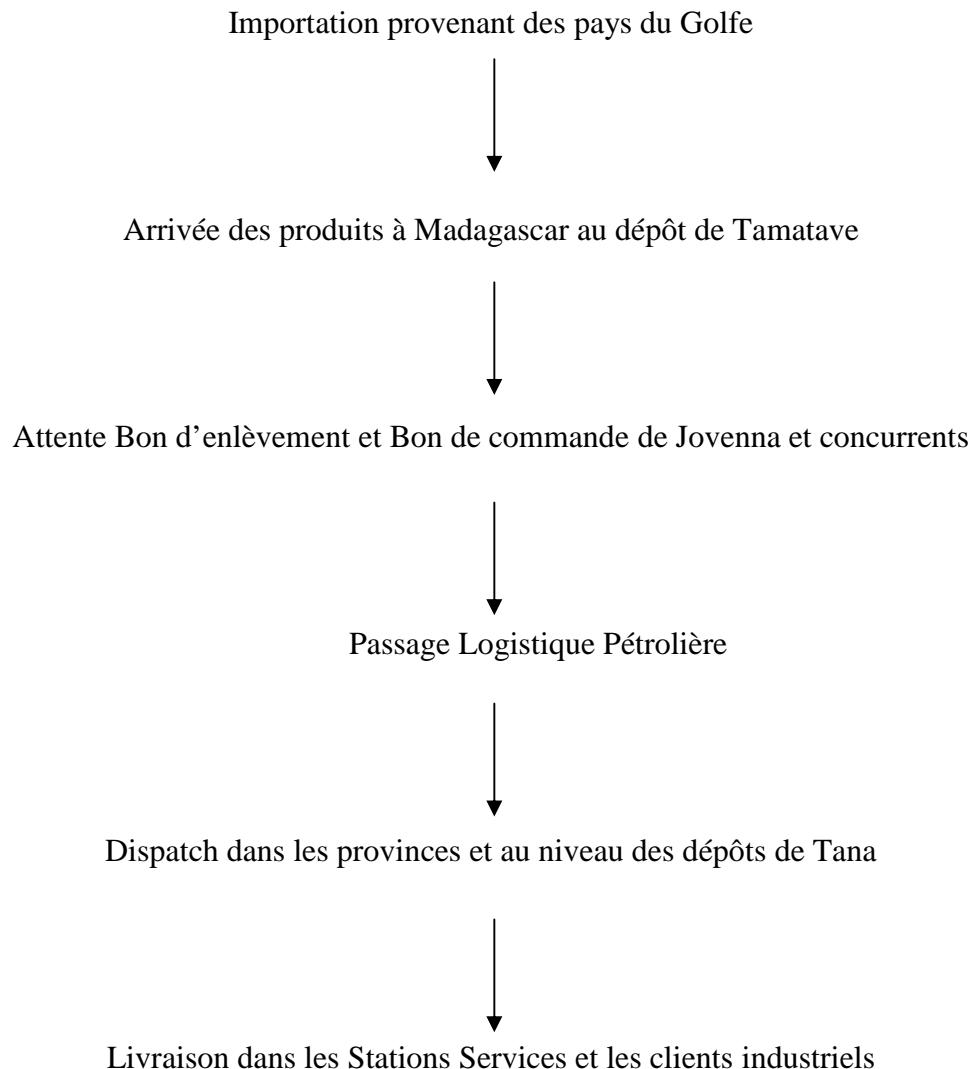
□ Taxi

Taxi Be

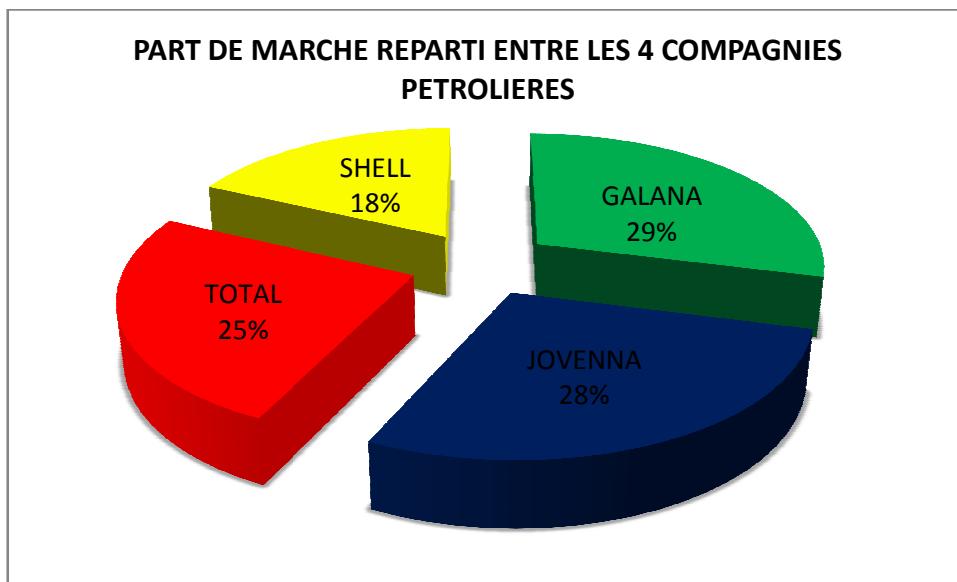
## □ Particulier

## □ Camion

**ANNEXE V : CIRCUIT DU CARBURANT JUSQU'AUX STATIONS SERVICES**



ANNEXE VI : PART DE MARCHE DES 4 COMPAGNIES PETROLIERES



Source : *Revue de l'Océan Indien* N° 56; Juillet 2011

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **OUVRAGES :**

- ✓ Brémond J. ; Gélédan A. ; « Dictionnaire Economique et Social » ; Août 1994 ; Editions Hatier ; 419 pages.
- ✓ Darbelet M. ; Izard L. ; Scaramuzza M. ; « Notions fondamentales de Gestion d'Entreprise » ; Avril 2002 ; Editions Foucher ; 3<sup>e</sup> édition ; 441 pages.
- ✓ Helfer Jean Pierre ; Orsoni Jacques ; « Marketing » ; 4<sup>e</sup> édition ; Editions Vuibert ; Août 2005 ; 487 pages.
- ✓ Kotler Philip ; Keller Kevin ; Manceau Delphine ; Dubois Bernard ; « Marketing Management » ; 13<sup>e</sup> édition ; Mai 2009 ; Nouveaux Horizons ; 900 pages.
- ✓ Peters Thomas ; Waterman Robert ; « Le Prix de l'Excellence » ; InterEditions ; 1984 ; 359 pages.

### **REVUES :**

- ✓ Revue de l'Océan Indien N° 327 ; « Prix à la pompe : une question économique ; un enjeu politique » ; Juillet 2011.
- ✓ Le Petit Larousse 2003
- ✓ Dixeco de l'Entreprise ; 7<sup>e</sup> édition ; Septembre 1995 ; Editions ESKA ; 272 pages.
- ✓ « Management : FORD : les recettes du n°1 mondial des profits » ; N°56 ; Octobre 1999 ; 150 pages.

## **WEBOGRAPHIE**

- [www.lexpressmada.com/4859/print-article-21427.html](http://www.lexpressmada.com/4859/print-article-21427.html) du 01 Avril 2011
- [www.technoscience.net/?onglet=glossaire&definition=940](http://www.technoscience.net/?onglet=glossaire&definition=940) du 29 Juillet 2011
- [www.shell.be/home/content/bel\\_fr/aboutshell/who\\_we\\_are/](http://www.shell.be/home/content/bel_fr/aboutshell/who_we_are/) du 16 Avril 2011
- [www.total.com//fr.wikipédia.org/wiki/Total\\_\(Entreprise\)](http://www.total.com//fr.wikipédia.org/wiki/Total_(Entreprise)) du 25 Mars 2011
- <http://www.galana.com/index.html> du 04 Avril 2011
- [www.travail-independant.reussir-entretien-embauche.com](http://www.travail-independant.reussir-entretien-embauche.com) du 13 Août 2011
- [www.madaplus.fr/Carburants-possible-penurie à Madagascar\\_a1585.html](http://www.madaplus.fr/Carburants-possible-penurie à Madagascar_a1585.html) du 04 Avril 2011
- [www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com) du 20 Juin 2011

## TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS .....	I
LISTE DES ABREVIATIONS .....	II
LISTE DES TABLEAUX .....	IV
LISTE DES FIGURES .....	V
INTRODUCTION.....	1
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE D'ETUDES .....</b>	<b>4</b>
CHAPITRE 1 : CONNAISSANCES GENERALES SUR L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT :.....	4
Section 1 : Présentation générale de la société JOVENNA SA : .....	4
1.1-Identité de la société :.....	4
1.1.1-Historique de la Société :.....	6
1.1.2-Evènements importants : .....	7
1.2-Description des postes des différentes directions :.....	8
1.2.1-Organigramme de la Société Jovenna : .....	8
1.2.1.1-LA DIRECTION GENERALE : .....	10
1.2.1.2-LES DIRECTIONS ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE :.....	10
1.2.1.3- LA DIRECTION TECHNIQUE :.....	10
1.2.1.4- LA DIRECTION LOGISTIQUE :.....	10
1.2.1.5- LA DIRECTION COMMERCIALE : .....	11
Section 2 : L'environnement de la société : .....	13
2.1- Le micro-environnement : .....	13
2.1.1- Les clients : .....	13
2.1.2- La concurrence : .....	14
2.1.3- Les principaux partenaires de JOVENNA : .....	15
2.1.3.1- La Logistique Pétrolière SA ou LPSA :.....	15
2.1.3.2- La Galana Raffinerie Terminal ou GRT : .....	15
2.1.3.3- Les transporteurs sur vente : .....	15
2.1.3.4- Les institutions financières : .....	15
2.1.4- L'université et les Grandes Ecoles : .....	16
2.2- Le Macro-environnement : .....	16
2.2.1- L'environnement Politique : .....	16
2.2.2- L'environnement Economique et Social: .....	17

## XVII

2.2.3- L'environnement Technologique : .....	17
2.2.4- L'environnement Ecologique : .....	17
2.2.5- L'environnement Légal ou Juridique : .....	18
2.2.6- L'environnement Démographique :.....	18
<b>CHAPITRE 2 : APPROCHE THEORIQUE SUR LE MARKETING : .....</b>	<b>19</b>
Section 1 : Le concept de Marketing :.....	19
1.1- La définition du marketing .....	19
1.2- Les missions du Marketing : .....	20
1.3- Les moyens d'actions du marketing :.....	21
1.3.1- LE PRODUIT :.....	22
1.3.2- LE PRIX : .....	22
1.3.3- LA PLACE OU LA DISTRIBUTION : .....	23
1.3.4- LA PROMOTION OU LA COMMUNICATION : .....	23
1.3.4.1-Le choix des médias :.....	23
Section 2 : Définition des mots contenus dans le thème : .....	24
2.1- Définition d'une station service : .....	25
2.2- Définition et critères de lancement : .....	25
2.2.1-) Définition du lancement : .....	25
2.2.2-) Les critères de lancement et de développement : .....	25
2.2.2.1 : La recherche des idées : .....	26
2.2.2.2 : Le filtrage des idées : .....	26
2.2.2.3 : Le test concept ou le développement : .....	26
2.2.2.4 : Elaboration de la stratégie Marketing : .....	27
2.2.2.5 : L'analyse économique : .....	27
2.2.2.6 : L'Elaboration du Marketing MIX :.....	27
2.2.2.7 : Le Test de marché : .....	27
2.2.2.8 : Le lancement proprement dit : .....	28
2.2.2.9 : Le suivi et le contrôle du lancement d'un nouveau produit : .....	28
<b>DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DIAGNOSTIQUE DE LA SITUATION ACTUELLE : .....</b>	<b>29</b>
<b>CHAPITRE 1 : ANALYSE SWOT DE LA SOCIETE JOVENNA : .....</b>	<b>29</b>
Section 1 : Les points forts de la société Jovenna:.....	29
1.1- Au niveau du Service Marketing :.....	29
1.1.1-Etudes marketing :.....	29
1.1.2- Gestion efficace du budget marketing : .....	30

## XVIII

1.1.3-Suivi des actions publicitaires sur les stations :.....	30
1.2 : Au niveau de l’organisation interne : .....	31
1.2.1- Mise en place du service client :.....	31
1.2.2- Aménagement de l’espace de travail et les conditions de travail : .....	32
1.2.3- Prise de décision plus souple :.....	32
1.2.4- Efficacité de l’équipe technique : .....	32
1.2.5- Obtention de la certification ISO 9001-2008 : .....	33
1.3 : Au niveau des stations services:.....	33
1.3.1- Formation des pompistes et des gérants : .....	33
1.3.2- Larges espaces : .....	34
1.3.3- Organisation de la Convention des Gérants : .....	34
Section 2 : Les points faibles de la Société Jovenna : .....	35
2.1 : Au niveau du Service Marketing :.....	35
2.1.1- Lenteur administrative:.....	35
2.1.2- Etudes de marché non systématiques : .....	36
2.2 : Au niveau de l’organisation interne : .....	36
2.2.1- Pas de structure mondialement crédible : .....	36
2.2.2- Lacunes en formation du personnel en interne : .....	37
2.2.3- Analyse interne et externe de la Société Jovenna :.....	37
2.3 : Au niveau des stations services : .....	38
2.3.1- Négligence du personnel en contact : .....	38
2.3.2- Insuffisance de communication dirigeants-gérants : .....	39
Section 3 : Les opportunités et les menaces : .....	39
3.1- Les opportunités : .....	39
3.1.1-La croissance démographique : .....	40
3.1.2-Le Partenariat Public Privé : .....	40
3.2-Les Menaces :.....	41
3.2.1-La fixation du prix du carburant par l’Etat : .....	41
3.2.2- Non-évolution du contexte économique :.....	42
3.2.3-Un prix fixé par le marché : .....	42
CHAPITRE 2 : PROBLEMES RENCONTRES DANS LA GESTION D’UNE STATION SERVICE:.....	44
Section 1 : Problèmes constatés au niveau de l’organisation :.....	44
1.1- Manque de personnel au sein du Service Marketing : .....	44

## XIX

1.2-Insuffisance de la communication interne :.....	45
Section 2- Problèmes constatés au niveau des stations services : .....	46
2.1- Influence de la politique de l'Etat sur la fidélisation de la clientèle : .....	46
2.2- Non rétention de la campagne publicitaire de Jovenna :.....	46
2.3- Effet de la crise sociale-économique :.....	47
2.4- Manque de fonds: .....	48
CHAPITRE 3 : L'ANALYSE DE LA CONCURRENCE : .....	49
Section 1 : Le benchmarking :.....	49
1.1- Total Madagasikara :.....	50
1.1.1-Les forces de TOTAL Madagasikara : .....	51
1.1.2-Les faiblesses de TOTAL Madagasikara : .....	52
1.2- SHELL Madagascar: .....	52
1.2.1-Les forces de SHELL Madagascar : .....	52
1.2.2-Les faiblesses de SHELL Madagascar : .....	53
1.3- GALANA Distribution Pétrolière : .....	53
1.3.1- Les forces de GALANA Distribution Pétrolière ou GDP : .....	53
1.3.2- Les faiblesses de GALANA Distribution Pétrolière ou GDP : .....	55
Section 2 : Le positionnement de la Société JOVENNA : .....	55
<b>TROISIEME PARTIE : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS : .....</b>	<b>57</b>
CHAPITRE 1 : SOLUTIONS CONCERNANT L'ORGANISATION INTERNE : .....	57
Section 1 : Au niveau de l'organisation interne : .....	57
Section 2 : Au niveau du Service Marketing : .....	58
Section 3 : Au niveau des stations services :.....	64
3.1- La différenciation : .....	64
3.2-La mise en place d'une station pilote : .....	67
3 .3-Subventionner les compagnies pétrolières : .....	68
3.4-Se concentrer sur les produits d'appel et les produits qui se vendent bien : .....	70
3.5-Motivation et aide aux gérants : .....	70
3.6-Faire émerger les idées des clients : .....	71
CHAPITRE 2 : LES SOLUTIONS RETENUES ET LES RESULTATS ATTENDUS :74	74
Section 1 : Solutions retenues : .....	74
1.1- Au niveau de l'interne : .....	74
1.2- Au niveau des stations services : .....	75
Section 2 : Résultats attendus :.....	75

2.1- Au niveau du personnel :.....	75
2.1.1-Efficience du Service Marketing : .....	75
2.1.2-Entente entre collègues : .....	75
2.1.3- Renforcement de la notoriété :.....	76
2.2- Au niveau des Stations services : .....	76
2.2.1- Personnel qualifié et compétent :.....	76
2.2.2- Motivation des gérants : .....	76
2.2.3- Augmentation du volume des ventes sur les stations services : .....	76
2.3- Résultats économiques : .....	76
CONCLUSION .....	77
ANNEXES .....	VIII
BIBLIOGRAPHIE .....	XV
WEBOGRAPHIE.....	XV
TABLE DES MATIERES .....	XVI