

# Sommaire

<u>Remerciements.....</u>	I
<u>Avant propos.....</u>	II
<u>Liste des abréviations.....</u>	III
<u>Sommaire.....</u>	V
<u>Liste des tableaux.....</u>	VII
<u>Liste des figures .....</u>	VIII
<u>INTRODUCTION.....</u>	1
<u>PARTIE 1 : PRESENTATION DU CADRE GENERAL D'ETUDES.....</u>	7
<u>Chapitre1. Présentation du secteur de la quincaillerie.....</u>	7
<u>Section 1.Définition.....</u>	7
<u>Section 2. Le processus managérial du secteur de la quincaillerie.....</u>	8
<u>Section 3. Les traits caractéristiques des produits et marchés de la quincaillerie.....</u>	9
<u>Chapitre 2 LA PRESENTATION DU SECTEUR A MADAGASCAR.....</u>	14
<u>Section 2. L'environnement interne.....</u>	17
<u>Section 3. Le fonctionnement des détaillants dans la quincaillerie.....</u>	19
<u>Chapitre.3. DEFINITION ET THEORIES GENERALES SUR LA FIDELISATION DE LA CLIENTELE EN MARKETING.....</u>	20
<u>Section 2. Les enjeux de la fidélisation de la clientèle.....</u>	23
<u>Section 3. Les éléments constitutifs de la stratégie de fidélisation.....</u>	28
<u>Chapitre1. La structure .....</u>	36
<u>Chapitre2. La notoriété.....</u>	40
<u>Chapitre 3. Le marketing mix adopté dans les quincailleries de détail.....</u>	42
<u>Section.1 La politique de produit .....</u>	42
<u>Section 2. La politique de distribution .....</u>	45
<u>Section 3. La politique de prix. ....</u>	48
<u>Section 4. La politique de communication .....</u>	52
<u>PARTIE 3 LA PROPOSITION DE SOLUTIONS ET CAS CONCRET.....</u>	57

<u>Chapitre.1. LES SOLUTIONS PROPOSEES .....</u>	57
<u>Section1. Les solutions proposées pour la structure.....</u>	57
<u>Section2. Les solutions proposées pour la notoriété de l'entreprise.....</u>	60
<u>Section 3. Segmentation et positionnement dans la stratégie de fidélisation.....</u>	62
<u>Chapitre 2. La mise en œuvre des solutions proposées .....</u>	64
<u>Section.1. La formalisation.....</u>	64
.....	66
<u>Section 2. Les solutions proposées aux problèmes du mix marketing .....</u>	69
<u>Chapitre. 3. Application dans la société F. BONNET et fils.....</u>	81
<u>Section .1 Présentation générale de la société .....</u>	81
<u>Section.2 Le diagnostic de la société.....</u>	84
<u>Section3. Le marketing individualisé.....</u>	90
<u>Section.4. Les résultats attendus et recommandations.....</u>	92
<u>CONCLUSION.....</u>	95
<u>Abstract.....</u>	99
<u>Liste des annexes.....</u>	VI
<u>Annexes.....</u>	VII
<u>Bibliographie.....</u>	1
<u>CYBEROGRAPHIE .....</u>	2

## Liste des tableaux

Tableau 1: Un exemple de la longueur de gamme d'outils FACOM .....	10
Tableau 2: Importations malgaches en produits de quincaillerie en 2006.....	17
Tableau 3: L'évolution de la création de magasin spécialisé en peinture et quincaillerie.....	20
Tableau 4: La circulation des documents ou DCD de passation des commandes .....	68
Tableau 5:Les bilans avant et après augmentation des passifs non courant .....	75
Tableau 6: Le contenu des fichiers clients .....	77
Tableau 7 : Le bilan financier condense .....	88
Tableau 8 La liste des principales familles de produits en quincaillerie.....	XIII
Tableau 9: Importations malgaches en produits de quincaillerie en 2006.....	XI

## Liste des figures

Figure 1 : L'impact de l'action de l'Etat pour les activités des quincaillers .....	13
Figure 2: Le système environnement marchand du secteur.....	16
Figure 3: Le canal de distribution de la quincaillerie pour les produits importés.....	18
Figure 4 : La valeur perçue par le client : différence entre valeur globale et coût total.....	24
Figure 5:Le test d'évaluation des ressources.....	28
Figure 6:Le bénéfice et les segments de clientèle .....	30
Figure 7:L'organisation traditionnelle.....	38
Figure 8: L'évolution de la demande par rapport au prix.....	45
Figure 9: La nouvelle pyramide de la structure.....	58
Figure 10: Les six parties de l'organisation .....	66
Figure 11: L'organigramme .....	67
Figure 12: Le plan marketing.....	80



## INTRODUCTION

« La technique est, par définition, l'art qui relève de la maîtrise des procédés nécessaires à la réalisation concrète, en dehors de toute considération esthétique ou artistique. »<sup>1</sup> Dérivant du mot grec techne qui signifie main, elle peut aussi signifier la façon d'utiliser sa main. En effet, depuis que l'homme a découvert qu'il pouvait utiliser ses pouces opposables, il n'a cessé de saisir cette opportunité pour réaliser des choses. De là est venue la distinction de celui-ci aux autres animaux qui ont peuplé la terre. Les scientifiques affirment que cet atout nous a permis d'évoluer du simple australopithèque vers l'homo habilis. Ce qui nous a menés vers le stade ultime de l'évolution qui est le notre à présent.

En plus de la découverte de cette spécificité de sa main, l'homme a aussi su tirer partie de l'utilisation d'objets qui lui ont permis d'affronter les rudes obstacles de la nature. Ainsi naquit avec la découverte des outils la notion de construction. La construction qui elle-même se traduit par l'action de bâtir et celle d'assembler les matériaux.

L'appétence de l'homme de construire date donc des âges lointains. On supposera que depuis ces ères il n'a cessé d'affiner sa technique, et par là ses outils dans le but de bâtir des édifices plus nombreux, plus esthétique et plus durs. Il affirmera ainsi à travers ses œuvres son pari de toujours défier les lois de la nature.

Aujourd'hui, l'ensemble des techniques propres à la construction a tendance à s'écartier de plus en plus de la fabrication artisanale à pied d'œuvre pour se concentrer vers l'assemblage, sur le chantier, de composants de plus en plus grands, intégrés et fabriqués en usine. La construction contemporaine se caractérise aussi par une plus grande coordination dimensionnelle : les structures et leurs composants sont conçus et fabriqués comme des multiples d'un élément standard, ce qui réduit considérablement la découpe et l'ajustage à pied d'œuvre.

Depuis une trentaine d'années, on assiste également à la production de grands complexes structurels comme les villes nouvelles, les centres commerciaux, les zones industrielles et artisanales, les technopoles ou les grands ensembles d'habitation.

---

<sup>1</sup> Dictionnaire Encarta Microsoft corporation

Cette évolution de la construction s'accompagne du progrès dans la production et la distribution d'outils et matériaux utilisés. Pour mener à bien ses tâches ; les ouvriers d'un chantier, les artistes industriels... ont besoin de s'équiper des meilleurs outils possibles. C'est ainsi que les professionnels du bâtiment et travaux publics et les bricoleurs s'approvisionnent auprès des meilleurs quincaillers pour garantir à la fois l'efficacité et la sécurité dans leur emploi.

La présente étude analyse ce secteur de la quincaillerie d'un point de vue systémique et le décompose en sous systèmes économiques et organisationnels. Ce travail a entre autre été le fruit de cheminement et de questionnements qui nous ont menés vers une problématique bien définie. Pour cela il nous a fallu suivre la démarche suivante :

- 1) Détermination de l'objet de la recherche :
  - Le domaine de recherche
  - Le thème abordé
  - Le sujet du mémoire
- 2) Définition du contexte et émission de justifications
- 3) Définition de quelques notions clés
- 4) Détermination des limites de l'étude
- 5) Enoncé de la problématique
- 6) Formulation des hypothèses

Nous allons déterminer en premier lieu l'objet de notre étude.

Nous avons choisi comme cadre d'élaboration de notre recherche le secteur de la distribution de biens d'équipement et de matériaux de construction. C'est-à-dire celui du métier de la quincaillerie.

Dans ce secteur nous avons choisi comme thème la rétention de la clientèle.

En fait, l'application des entreprises malgaches du secteur dans ce sens sera au centre de nos préoccupations dans ce mémoire. Par conséquent nous étudierons comme sujet du présent mémoire :

« La contribution à l'amélioration de la stratégie de fidélisation de la clientèle. Cas du secteur de la quincaillerie à Madagascar »

Si nous nous référons à l'article paru dans l'hebdomadaire L'HEBDO<sup>2</sup> relatant les travaux accomplis par l'Etat dans l'année 2005 soit 8782 Km de routes réhabilités, construites et/ou entretenues ; nous pourrions dire que les activités du BTP sont

---

<sup>2</sup> Mamelasoa RAMIARINARIVO, Le magasine L'HEBDO de Madagascar p.11

florissantes. En plus avec la mise en place du programme de développement MAP ou Madagascar Action Plan par le gouvernement sur un horizon de cinq ans (de 2007 à 2012) qui prévoit la mise en état des routes reliant douze régions, les entreprises professionnelles en construction devraient avoir de quoi s'occuper pendant cette période. Surtout quand le Ministre des travaux publics chiffre ces activités à un budget de 1,8 Millions de dollars.

En outre l'ouverture à la technologie étrangère et à une économie non plus de subsistance mais de marché, incite tant les particuliers que les industriels à suivre les normes dans l'érection de locaux d'habitation ou fonctionnel ainsi que dans l'utilisation de machines et matériaux normés et certifiés dans le cadre de leur activités de bricolage et d'entretien.

Le secteur de la quincaillerie se trouve par conséquent au centre de vives concurrences. La construction et la réhabilitation de ces infrastructures routières, portuaires...necessitent la fourniture de matériels de construction, d'outils et outillages importants. Il en est de même de la satisfaction des besoins sans cesse accrus en équipements d'entretien et domestique.

Nous ne devons alors pas être étonnés de voir progresser la structure du commerce spécial d'importation en quantité, des matériels d'équipement de 3.6% de l'ensemble en 2001 à 4.6% en 2004<sup>3</sup>.

Dans ce marché marqué par l'existence d'un immense besoin, il s'en suit logiquement que les offres ne manquent pas. Le nombre de fournisseurs est astronomique. Les établissements de quincaillerie pullulent ici et là. Le marché est donc proche de la saturation.

Cependant comme les prix ne cessent de flamber pour de nombreuses raisons, les besoins qui se traduisent en demande se font rare. L'offre dépasse la demande et le niveau d'activités des entreprises du secteur semble en accuser le coup.

Les différents fournisseurs rivalisent alors d'ingéniosité et de charisme pour accaparer une part de marché assez conséquente. Afin d'atteindre ce but, ils se trouvent confrontés à deux choix. Deux voies qui tôt ou tard se rejoindront et s'avèreront complémentaires. La première consiste à concentrer ses forces dans l'acquisition d'avantage de nouveaux acheteurs. La seconde, quant à elle, à veiller à ce que la clientèle soit la plus rentable possible.

---

<sup>3</sup> INSTAT Situation économique au 1<sup>er</sup> Janvier 2005

Pour optimiser cette rentabilité des clients, l'effort de l'entreprise doit porter sur l'établissement d'une relation forte et durable avec chacun d'eux. C'est ainsi que retenir sa clientèle semble être la voie appropriée et la moins coûteuse dans cette lutte pour la survie. En effet la survie et la pérennité des entreprises sont bien souvent remises en question faute d'une stratégie de fidélisation bien adaptée. Afin de progresser dans notre étude, il serait préférable d'ores et déjà de nous imprégner de certaines notions clés qui y sont exposés.

Bien que nous entrerons plus en profondeur dans l'étude de la notion de fidélisation plus tard dans le corps du devoir, voici une proposition de définition sommaire de celle-ci :

« La fidélisation est une action commerciale mise en œuvre pour faire revenir (une clientèle, un public) » selon le dictionnaire encarta.<sup>4</sup> De cette définition ressort déjà l'aspect marketing de la fidélisation. La fidélisation est en effet une préoccupation majeure du marketing et notamment celle du marketing relationnel.

D'autre part nous aborderons la notion de stratégie. Qu'est ce que la stratégie ? « Une stratégie est un ensemble de moyens d'action utilisés conjointement en vue d'atteindre certains objectifs... elle est conflictuelle en ce sens qu'elle est dirigée contre certains adversaires. »<sup>5</sup>. Cette définition est donnée par les auteurs Jacques LENDREVIE et Denis LINDON. Elle nous renvoie à la réalité de la vie des entreprises. Elles vivent une guerre permanente dont le champ de bataille est un marché donné et où les différents antagonistes sont les concurrents.

Les auteurs que nous venons de citer au même titre que Jean Pierre HELFER et Jacques ORSONI ou Philip KOTLER et Bernard DUBOIS figurent parmi nos références dans l'établissement de ce mémoire. Ces écrivains ont en effet beaucoup influencé sur les pratiques du marketing et la qualité de l'organisation des entreprises. Certains grands principes recueillis dans les œuvres de ces penseurs seront cités dans ce mémoire en guise de renvois. Ils seront éventuellement accompagnés des théories que l'on a acquises dans les divers cours octroyés par les différents enseignants de l'Université. Ces acquis académiques nous ont permis de comprendre et d'interpréter les informations que l'on a pu collecter et les situations que l'on a rencontrées durant notre stage.

---

<sup>4</sup> Collection Microsoft® Encarta® 2005. © 1993-2004 Microsoft Corporation

<sup>5</sup> Jacques LENDREVIE et Denis LINDON in MERCATOR p. 526

Ces informations primaires ont été les fruits d'entretiens avec les principaux acteurs de la vie quotidienne du secteur. Ces informations seront complétées par les différents documents officiels proposés par des institutions publics tels que l'INSTAT.

Malheureusement l'établissement de notre devoir s'est heurté à plusieurs obstacles. La confidentialité de certaines informations ne nous ont pas permis en réalité de les exploiter à bon escient. L'indisponibilité de quelques personnes à enquêter en outre nous a laissé dans l'expectative. Le manque de témoignage pourra donc altérer le bien fondé de certaines informations. L'inexistence de mises à jour pour certains documents ne nous ont pas permis d'apprécier l'évolution actuelle de certaines tendances. Ainsi nous avons été contraints de taire certaines d'entre ces informations.

Cependant ceci on l'espère n'opposera aucun obstacle au caractère scientifique de notre analyse. Cette analyse qui a surtout été guidée par une série de questions sur le sujet. Nous afficherons ici celles qui nous ont principalement montrées la voie à suivre vers l'établissement d'une problématique générale :

- « Quel est l'impact de la structure d'une entreprise traditionnelle sur sa stratégie de fidélisation ? ».
- « Quelle structure serait adéquate à une stratégie de fidélisation ? »
- « Quelles relations y a-t-il entre la fidélité et la notoriété ? ».
- « Quelles relations y a-t-il entre marque et fidélisation ? »
- « Quelle relation y a-t-il entre prix et fidélité ? ».
- « Comment concilier la gestion de la qualité et la gestion de la trésorerie ? »
- « Comment se démarquer des concurrents ? ».
- « Quelles sont les actions à mener pour fidéliser sa clientèle ? ».
- « Quelles solutions pourrait apporter le marketing à cette fidélisation de la clientèle ? »

Autant de questions qui nous ont mis sur la voie de la problématique suivante :

« Comment réussir une stratégie de fidélisation dans une quincaillerie à structure traditionnelle ? ».

C'est cette problématique qui sera la source des hypothèses émises ci-dessous :

Premièrement, il y aurait une structure adéquate à la stratégie de fidélisation. Ensuite un processus de création et de transmission de valeurs autour de la quincaillerie

permettrait de soutenir l'image d'un quincailler auprès de ses clients. Et enfin le marketing mix peut résoudre bien des problèmes de défection de la clientèle.

Si telle est la problématique de notre étude et telles sont les hypothèses que l'on peut avancer ; nous inviterons donc les lecteurs à suivre le plan du mémoire qui en découle :

Dans une première partie nous délimiterons le cadre général de l'étude. Nous y exposerons notamment la présentation du secteur de la quincaillerie qui sera suivie de l'énoncé des théories sur la fidélisation de la clientèle.

La seconde partie sera consacrée à l'analyse critique de la stratégie de fidélisation dans les quincailleries à structure traditionnelle. L'importance de leur structure, de leur notoriété ainsi que du mix marketing adopté y seront discutés.

Enfin dans la troisième et dernière partie nous tenterons d'émettre les solutions que présentent les sciences de gestion, notamment le marketing, aux déficiences de la stratégie actuelle de fidélisation et vérifierons s'ils sont applicables pour la société F. BONNET et fils.

Première partie :

**PRESENTATION DU**

**CADRE GENERAL**

**D'ETUDES**



## PARTIE 1 : PRESENTATION DU CADRE GENERAL D'ETUDES

### ***Chapitre 1. Présentation du secteur de la quincaillerie***

Lors de l'introduction, nous avons déjà défini quelques notions qui seront abordés dans notre mémoire. Cependant celles-ci n'ont été que sommaires. Durant ce chapitre nous apprendrons encore plus ce qu'est la quincaillerie et quel est son environnement.

#### **Section 1. Définition**

« La quincaillerie est l'ensemble d'ustensiles, d'objets en métal servant aux ménages, à l'outillage, etc.... ; commerce, magasin où l'on vend ces objets. ».<sup>6</sup> Vu sous cet angle la quincaillerie semble être d'une toute simplicité. Cette définition la propose sous deux aspects : sa considération en tant que produit d'une part et en tant que lieu de vente d'autre part.

En tant que produit, elle y est décrite d'une façon assez réductrice en simples objets assortis à un marché. Au même titre que des cuillères ou des allumettes, le niveau de technologie ou le cadre d'utilisation de ces produits ne semblent pas être pris en compte dans cette définition. Les occasions d'emploi de ces biens ne se présentent pas aussi banalement que celles des biens ménagers cités plus haut. En réalité ces biens sont d'un usage aussi courant que leur maniement nécessite nul talent ni niveau de technologie d'aucune sorte. Ce qui n'est pas toujours le cas des produits de la quincaillerie. Certes tout le monde peut bricoler à sa guise, d'où l'utilisation du terme d' « outillages domestiques ». Toutefois il y a une certaine différence entre clouer un mur pour y accrocher un tableau et percer un mur en béton d'une épaisseur d'un demi-mètre pour y insérer une canalisation. D'un autre côté, dans cette définition, il n'est pas tenu compte des caractéristiques intrinsèques de ces produits. Les produits en quincaillerie ne sont pas tous faits en métaux. Une des caractéristiques des produits qui y sont présentés, qu'on va notamment aborder plus tard, est qu'il y a une telle variété que cette affirmation en est erronée.

La seconde considération semble elle aussi bien simplifiée. La quincaillerie n'est pas seulement un commerce ou un magasin où l'on vend ces produits. Cela supposerait en effet que le quincailler serait un simple vendeur qui tiendrait un petit magasin. C'est peut être le cas pour certaines petites structures, sauf que la plupart des établissements de vente

---

<sup>6</sup> Dictionnaire LAROUSSE

d'équipements et outillages arborent dorénavant des structures modernes. Nous allons analyser cette notion de structure dans la seconde partie de notre devoir. Mais tout d'abord il serait mieux que nous présentions les grands axes qui orientent les stratégies dans le secteur de la quincaillerie.

## Section 2. Le processus managérial du secteur de la quincaillerie

Pour commencer cette description des de la quincaillerie, il vaudrait mieux que l'on définisse trois notions chères à l'organisation d'entreprises : La mission, les métiers et l'activité.

Bien que ces termes soient essentiellement utilisés pour défendre les choix managériaux d'une entreprise bien déterminée, il ne serait pas inopportun de les employer pour notre cas qui est celui d'un secteur. En effet presque toutes les caractéristiques d'une entreprise se rencontrent au sein d'un secteur. Ainsi commençons par la notion de mission.

### 1. La mission des quincaillers.

Définir la mission reviendrait à répondre aux questions suivantes : « A quoi sert le secteur ? » ; « Quelle est sa fonction économique ? » ; « Quel type de besoins satisfait-il ? » ; « Quelle type de service rend-il aux utilisateurs ? »<sup>7</sup>

Il s'agit alors de l'essence, si nous pouvons emprunter le terme à la philosophie, du secteur. En somme c'est sa raison d'être. Il n'est alors pas question ici de décrire qui sont les clients des entreprises du secteur ni moins les produits qu'elles mettent en vente. Délimiter la mission c'est décrire l'action globale qu'entreprend le secteur pour son environnement. Dans le cas de la quincaillerie, la mission est de contribuer à équiper les constructeurs et les bricoleurs des instruments dont ils ont besoin.

### 2. L'activité des quincaillers

Afin de réaliser cette mission qui lui est dévolue, l'activité du quincailler s'oriente autour de la commercialisation de ces produits. Il se peut aussi que certains louent ces produits. C'est notamment le cas des grosses machines du BTP tels que les rouleaux compresseurs... C'est ce que l'on appelle « leasing ». L'activité est par conséquent le moyen de réalisation de la mission. Cette définition de l'activité d'un quincailler peut nous renvoyer à la prochaine notion qui nous intéresse : les métiers.

<sup>7</sup> Reformulé sur les questions proposées par Yves CHIROUZE in MARKETING STRATEGIQUE p. 13

### **3. Les métiers de la quincaillerie.**

Une activité peut se définir par les critères technologiques liés au processus de production d'un produit ou d'un service. Ces critères constituent les métiers. Dans ce cas un métier se définirait par le savoir faire exigé pour exécuter un ensemble d'actions en vue d'atteindre un objectif donné. Nous pourrons même extrapoler et affirmer que pour une entreprise commerciale, ce serait l'ensemble des techniques commerciales nécessaires pour satisfaire les besoins d'un client du secteur d'activité. La compétence distinctive qu'il exige différencie un métier à un autre. Ainsi pour un quincailler les techniques d'argumentation auprès d'un constructeur immobilier par exemple ne sont pas les mêmes qu'auprès d'un jardinier.

La finalité de l'analyse du processus managérial est d'arriver à déterminer un couple produit/marché qui sera l'axe de développement des activités de l'entreprise. Il serait alors préférable de nous enquérir des éléments caractéristiques des produits et de la clientèle de la quincaillerie.

#### **Section 3. Les traits caractéristiques des produits et marchés de la quincaillerie.**

L'activité peut non seulement se subdiviser en plusieurs métiers, elle est aussi capable de présenter plusieurs facettes. Nous citerons ici certaines d'entre elles :

- L'activité peut s'interpréter en termes de familles de produits. Une famille de produits correspondant chacune à un type de besoin. Il nous faudra alors déterminer quels sont les types de besoins que satisfait la quincaillerie. Il pourrait s'agir des besoins en fournitures industrielles, en équipements et outillages, en peintures....
- D'autre part le concept de l'activité peut s'analyser en termes de clientèle ou marché visé. Le marché est composé de plusieurs groupes de consommateurs. L'existence de cette clientèle disparate et hétérogène conduit parfois le quincailler à différencier ses offres suivant les besoins de chaque groupe.

Pour mieux connaître les caractères propres au secteur, allons développer un à un ces deux dernières domaines de définition de l'activité des quincailleries. 1. Une multitude de produits.

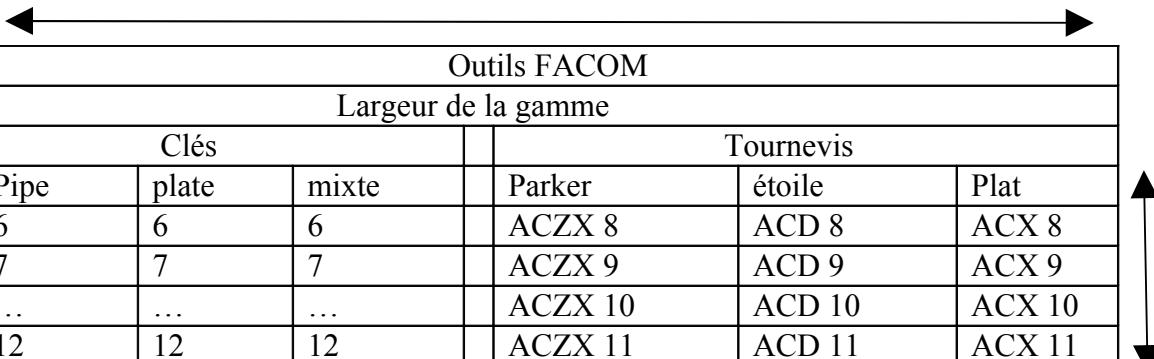
##### **1.1. *Les familles de produits***

Comme nous l'avons annoncé plus haut, l'activité de la quincaillerie s'oriente autour du commerce de produits de constructions et d'entretiens diverses. Ces items se regroupent en familles de produits ou lignes de produits. En réalité chacune de ces familles de produits est formée par un ensemble d'articles qui ont des propriétés communes. Celles de répondre à un besoins spécifiques. Dans notre cas ces besoins correspondent chacune à une occasion d'utilisation particulière.

Nous dresserons dans l'annexe un tableau résumant les principales familles de produits qui se rencontrent dans la quincaillerie. Ce tableau sera assorti des produits qui composent la famille et de certaines marques présentées pour chaque article

### 1.2. *La gamme des produits*

Tour à tour chacun de ces produits vont s'élargir en marques. Ces marques à leur tour présenteront des gammes différentes. Une gamme se définissant par l'ensemble d'articles différents d'un même bien que présente le même producteur. Pour mieux comprendre ce concept de gammes allons dessiner un exemple de tableau des outils FACOM.



Outils FACOM					
Largeur de la gamme					
Clés			Tournevis		
Pipe	plate	mixte	Parker	étoile	Plat
6	6	6	ACZX 8	ACD 8	ACX 8
7	7	7	ACZX 9	ACD 9	ACX 9
...	...	...	ACZX 10	ACD 10	ACX 10
12	12	12	ACZX 11	ACD 11	ACX 11

Tableau 1: Un exemple de la longueur de gamme d'outils FACOM

Ce tableau montre la largeur de la gamme des outils FACOM d'une part. Certes les outils de la marque ne se résument pas seulement en tournevis et en clés ; mais cet exemple nous permettra de définir la notion de largeur de la gamme. Marquée par la flèche horizontale à double sens sur le tableau, la largeur de la gamme des outils FACOM correspond à tous les modèles d'outils de la marque présentés dans les rayons. Il peut s'agir de clés, de tournevis, de masses, de douilles... Différents articles qui ont chacun leur mode et situation d'utilisation propres mais dont les caractéristiques communes sont d'appartenir à une unique marque et à une même famille de produits : celle de l'outillage.

Une première illustration de la profondeur de la gamme est la présence des différents modèles de tournevis (plats, parker, étoile). La profondeur de la gamme se définit alors comme les différents modèles d'un même article qui est elle-même issue d'une largeur de gamme. En d'autres termes, c'est l'ensemble des modifications apportées à un modèle de base. La profondeur de la gamme d'un article s'explique par le fait qu'il y a plusieurs situations de consommation de cet article. Et qu'à chaque situation de consommation devrait correspondre un modèle spécifique de l'article. Dans notre exemple l'occasion de consommation générale est représentée par le serrage ou l'ouverture de vis à l'aide de tournevis. Or il y a plusieurs types de vis : celles dont la fente est en forme de trait profond, celles cruciformes et celles en forme d'étoile. A chacune d'entre elles devrait donc correspondre un modèle de tournevis.

Si nous résumons donc cette notion de gamme et de ligne de produits, nous constaterons que si l'on cumule la largeur et la profondeur de la gamme de chaque marque par le nombre de marques représentées, le quincailler doit donc détenir dans son magasin une multitude de produits. Or son métier exige qu'il sache toutes leurs caractéristiques autant techniques que commerciales. En sus, il devrait être en mesure de satisfaire les besoins de chaque client. Pour cela il lui faudrait les définir et les isoler les uns des autres. Allons donc déterminer qui sont les clients de la quincaillerie et quels sont leur particularité.

## 2. Une clientèle hétérogène

Ici il est question de déterminer qui achète les produits en quincailler. Qui s'approvisionnent donc auprès des quincaillers. Notre étude nous a mené à côtoyer les différents clients de la quincaillerie. Nous avons ainsi pu les catégoriser en groupes distincts.

### 2.1. *Les clients B. to C.*

On appelle les clients dits « particuliers » par ce terme. C'est l'abréviation de l'anglais Business to Consumer. Les particularités de ce marché seront citées ci-après.

Celui-ci agit individuellement. C'est-à-dire que son achat est motivé par un besoin individuel. Toutefois la différence avec les marchés de grande consommation se remarque par le fait que les produits ne sont pas d'usage courant.

Les membres de ce segment s'agissent alors des bricoleurs, ou des ménages qui ne désirent pas déléguer l'achat des matériaux ou des équipements à d'autres personnes car ils recherchent toujours la meilleure affaire.

Parce qu'ils sont motivés généralement par les besoins en travaux de construction et/ou d'entretien de leur locaux d'habitation, leur fréquence d'achat assez rare. Il est vrai que la construction d'une maison par exemple consomme assez de matériaux, toutefois comparés à l'achat effectué par les entreprises cela semble bien dérisoire.

En outre les moyens financiers dont chacun d'entre eux dispose étant assez réduite par rapport à ceux des entreprises, le volume d'affaire pour chaque client de ce segment est assez faible. Cependant, il ne faut pas léser ce segment dans notre étude puisque l'on constate que si l'on cumule l'achat de ces clients anonymes, on arriverait quand même à un chiffre d'affaires non négligeable.

Quant au réseau de distribution emprunté lors des achats, cela passe quasiment toujours par un détaillant à cause du volume de l'assortiment, du prix qui en découle et aussi de la proximité physique.

## **2.2. *Les clients B. to B.***

Ce terme B. To B. désigne les relations inter entreprise. Le marché B. to B. se caractérise par plusieurs éléments qui le différencient du marché des particuliers, des bricoleurs et du domestique. Nous étudierons ici quelques unes de ses particularités:

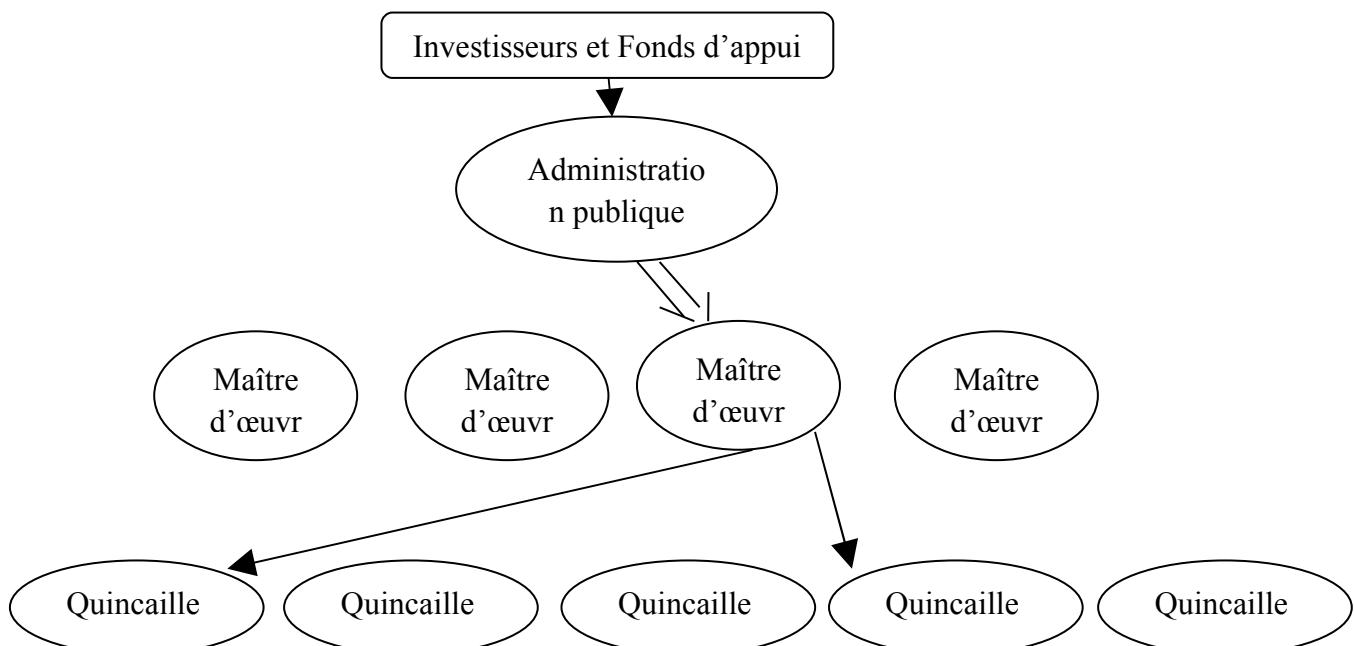
- Premièrement, en B. to B. il y a peu d'acheteurs du fait du nombre restreint d'entreprises par rapport aux particuliers.
- Découlant de ce qui vient de précéder, les relations commerciales sont plus étroites pour les deux entités que sont le vendeur et le client.
- Les achats dans le marché B. to B. sont plus importants sous l'angle des volumes de vente et des chiffres d'affaires qui en découlent. .
- En B. to B., les différents acteurs sont des producteurs c'est-à-dire des consommateurs intermédiaires pour la plupart des cas. La demande de ces clients est donc motivée par celle des clients finaux qui sont en général anonymes pour le fournisseur.
- Ce qui fait la particularité de l'achat en B. to B. est aussi que l'acheteur lui-même est généralement un professionnel qui s'y connaît dans les produits qu'il achète et

nécessite de ce fait une force de vente qui est spécialisée et qui peut avoir au moins le même niveau que lui afin de pouvoir s'engager sur des dialogues de professionnel à un autre

- Suite à cela en B. to B., il est généralement coutume d'acheter directement sans intermédiaires.
- Dans les entreprises, l'achat n'est jamais l'affaire d'un seul individu. En effet plusieurs personnes interviennent dans la décision d'achat dans ce que l'on appelle centre d'achat. Il s'en suit donc qu'il devrait exister plusieurs interlocuteurs pour le fournisseur chez ce client.

### 2.3. *L'Administration publique*

L'Administration publique joue un grand rôle dans l'activité des quincaillers. Pour comprendre ce rôle nous illustrerons dans le graphe ci-dessous le fonctionnement de l'Etat dans les grands travaux publics.



**Figure 1 : L'impact de l'action de l'Etat pour les activités des quincaillers**

Ce graphe peut s'interpréter ainsi. Grâce aux ressources financières dont il dispose, l'Etat peut réaliser les projets de grands travaux contenus dans son programme d'actions. Il établit un budget des dépenses et un cahier des charges contenant les détails des travaux à accomplir (longueur des routes à construire ou à réhabiliter, des bâtiments à construire, les délais à respecter...).

Il lance alors un appel d'offres international et national en vue de recruter les maîtres d'œuvre capable de réaliser les travaux. Une fois les dossiers des constructeurs reçus, il procède au choix de celui à qui il va donner le marché. Son choix porte sur celui qui offre le prix le plus bas. L'entreprise de construction qui reçoit alors le marché procède à l'approvisionnement en matériaux et équipements auprès de quincaillers qu'il connaît. En définitive l'Etat est donc un client indirect des quincaillers.

Au cours de cette première partie nous avons décrit ce qu'était la quincaillerie. Nous l'avons décrite sous son aspect managérial en analysant son secteur au même titre qu'une entreprise. Mais notre travail ne devrait pas se limiter à cette analyse. Nous pourrons l'étendre à une analyse systémique. Mais pour cela il faudrait qu'on situe ce système dans un contexte espace temps. C'est pourquoi le prochain chapitre sera orienté sur l'étude du secteur actuel à Madagascar.

## ***Chapitre 2 LA PRESENTATION DU SECTEUR A MADAGASCAR***

Une analyse systémique reviendrait à étudier une entreprise, un secteur comme un ensemble. Cet ensemble est composée de sous ensembles ou sous systèmes en interactions. Ces sous systèmes sont interdépendantes et régis par une logique d'intrants et d'extrants. Au cours des prochains paragraphes nous tenterons d'identifier ces sous systèmes pour le secteur malgache de la quincaillerie. Nous étudierons les liens qui les réunissent et cette logique qui les fait fonctionner.

Pour mener à bien notre étude, il nous faudrait d'abord déterminer la notion d'environnement. L'environnement d'un système peut se définir comme l'ensemble des éléments internes et externes qui peuvent avoir une influence sur le fonctionnement du système étudié ou à l'inverse sur qui il peut en avoir.

### **Section 1 L'environnement externe.**

L'environnement externe du secteur de l'entreprise représente les facteurs externes sur qui le secteur a plus ou moins de maîtrise. Il peut être divisé en deux : l'environnement non marchand et celui qui l'est.

#### **1. L'environnement non marchand**

Il est composé des facteurs conjoncturels et institutionnels qui sont propres au territoire où est implantée l'entreprise. Ces sous systèmes ont une influence indirect sur le

fonctionnement des entreprises du secteur. Cependant les entreprises qui forment le secteur n'ont aucun pouvoir sur cet élément de l'environnement, à moins de créer un groupe de lobbying.

Nous pouvons prendre comme premier exemple le cas du pouvoir d'achat des clients. Avant les années 1970, le pays a adopté comme monnaie nationale, le Franc CFA qui était équivalent à 0.02 Franc Français. Aujourd'hui avec l'inflation galopante, les prix ne cessent de flamber. Et détrompons-nous car cette inflation a autant d'impact sur les achats B. to C. que B. to B. Les impacts de ce prix élevé sur le fonctionnement du secteur est assez intéressant.

Nous pourrons aussi parler des législations sur le commerce qui empêchent les entreprises d'appliquer certains taux de marges sur ses ventes. D'un côté à moins de se heurter à un pouvoir d'achat faible et ces législations si l'on opte pour un prix élevé; et de l'autre aux lois sur le dumping et la rentabilité pour le cas contraire ; la concurrence ne se porte donc plus sur les prix.

Mais l'environnement non marchand n'impose pas que des contraintes. En effet il présente des opportunités à saisir pour le secteur.

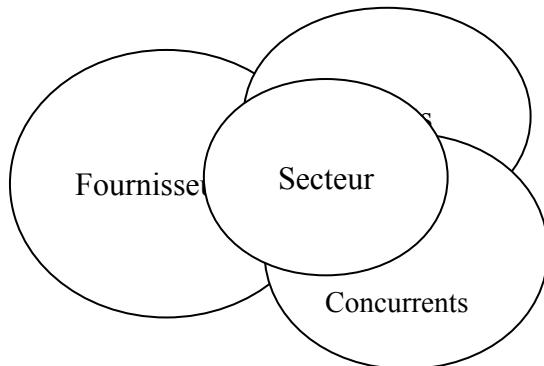
Comme nous l'avons déjà présenté dans le précédent chapitre, l'Etat joue un rôle prééminent dans l'activité des quincailleries. A part être un client indirect des quincaillers il crée des circonstances favorables aux achats des constructeurs.

En effet, il peut convaincre les investisseurs étrangers et les organismes d'aide au développement de financer des travaux de constructions diverses. Ainsi le FED ou Fonds Européen au Développement, La BADEA ou Banque Arabe pour le Développement de l'Afrique avec l'appui du Fonds Koweïtien, la BAD ou Banque Africaine de Développement...sont les principaux investisseurs des grands projets comme le Fonds d'Entretien Routier (FER) qui sont les plus grands clients des constructeurs malgaches.

En outre, l'Etat facilite au mieux l'accès du public aux propriétés foncières, la délivrance des permis de construire ; accélérant ainsi la construction immobilière.

## 2. L'environnement marchand

Il est constitué des différents partenaires du secteur sur son marché. On peut distinguer trois types de partenaires: les clients, les fournisseurs et les concurrents. Ces trois sous systèmes représentent les intrants et extrants directs du secteur.



**Figure 2: Le système environnement marchand du secteur**

Nous allons donc essayer de décrire chacun d'eux.

### **2.1. *Les fournisseurs du secteur***

Les fournisseurs du secteur sont de deux types : les locaux et les étrangers.

➤ Pour les fournisseurs locaux :

- il peut s'agir des industries spécialisées dans leur produit comme la HOLCIM pour le ciment ou SOMALAVAL pour les peintures... Ces fournisseurs ne traitent la plupart du temps qu'avec les grossistes.
- Il peut aussi s'agir d'autre part des grossistes qui approvisionnent les détaillants. C'est le cas par exemple de La Centrale, grossiste en équipements (échelles, bétonnières...) ou de MADECASSE (groupes électrogènes de marque SDMO.) ou de DISCONORD (équipement de nettoyage industriels...)
- Et enfin des détaillants eux même qui s'approvisionnent entre eux.

➤ Pour les fournisseurs étrangers.

La plupart des marchandises n'étant pas de fabrication nationale, les quincaillers doivent s'approvisionner auprès de fournisseurs étrangers. Les fournisseurs étrangers ne sont pas forcément les producteurs eux-mêmes. Il s'agit généralement de centrales d'achat qui regroupent les produits d'un peu partout dans le monde. On peut citer comme exemple l'enseigne SNI ou Société de Négoce Internationale qui est une entreprise française en relation avec les principaux producteurs d'Europe. Plus tard nous verrons que ces fournisseurs constituent aussi de la concurrence pour le secteur

## 2.2. *Les concurrents du secteur*

Les vrais concurrents du secteur de la quincaillerie malgache se trouvent être quelquefois ses propres fournisseurs. En réalité les clients qui peuvent se permettre d'acheter à l'étranger n'hésitent pas à le faire. Si leurs ressources peuvent leur permettre d'importer eux même, ils ne pourront qu'y gagner. En effet, le coût supporté pour l'achat local est assez élevé. Le choix du canal de distribution y est pour quelque chose.

## 2.3. *Les clients du secteur*

Cette clientèle se mesure pour un secteur en consommation globale des produits. Nous ne sommes pas en mesure de donner le chiffre exact de la consommation malgache en produits de quincaillerie, mais nous pouvons fournir l'importation malgache en valeur et en poids de quelques articles durant l'année 2006. Ces valeurs peuvent nous servir de référence et nous donner une idée de l'importance et de l'attrait du marché.

<b>Importation malgache en valeur et en poids de quelques articles durant l'année 2006</b>	
Valeur CAF Ariary	Poids en Kg
116690576778	1599325

<b>Importation malgache de fer et produits de fer durant l'année 2006</b>	
Valeur CAF Ariary	Poids en Kg
74280980752	49138077

<b>Importation de ciment et peinture 2006</b>		
Articles	Valeur CAF(Ariary)	Poids net(Kg)
Ciment	44 103 915 054	261 429 561
Peinture	6 900 719 101	2 783 835

Tableau 2: Importations malgaches en produits de quincaillerie en 2006<sup>8</sup>

Nous en avons terminé avec l'environnement externe du secteur. Il nous faut à présent aborder son environnement interne.

## Section 2. L'environnement interne

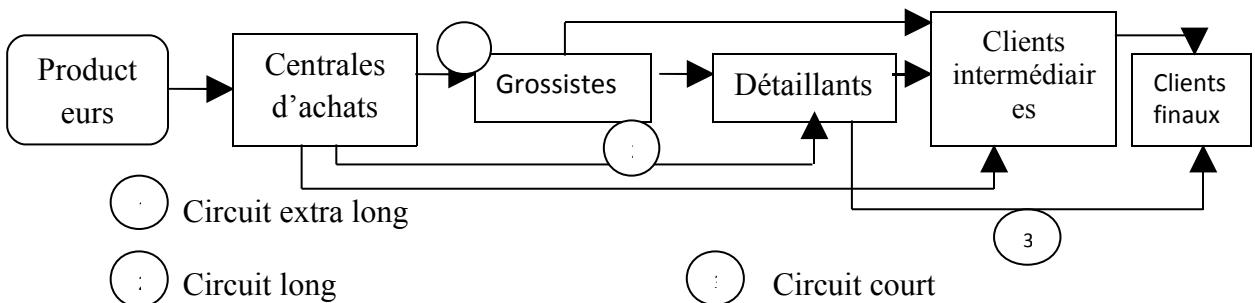
Cet environnement interne comprend les différentes entreprises qui forment le secteur. Ces sous systèmes ont des liens qui les rassemblent. Ces liens se traduisent par des influences de toute nature et constituent d'une part des menaces et de l'autre des opportunités.

Nous devons d'abord déterminer qui sont les entreprises du secteur.

<sup>8</sup> Voir Annexe même titre

De par leur taille et les clients qu'ils détiennent, on peut classer les entreprises en deux groupes distincts : les grossistes et les détaillants.

Le graphe suivant montre le circuit de distribution qu'empruntent les marchandises importées de la quincaillerie. 3



**Figure 3: Le canal de distribution de la quincaillerie pour les produits importés.**

Les grossistes vendent les marchandises aux détaillants. L'assortiment est souvent large. Leur atout est souvent le fait qu'ils disposent de locaux de réserve assez large pour pouvoir stocker les marchandises. En effet, certains produits de quincaillerie occupent un vaste espace. C'est notamment le cas pour DISCONORD sise à Tanjombato. S'approvisionner auprès des centrales d'achat qui leur propose une assez large variété de produits ne leur pose alors pas de problème.

Les détaillants qui vendent directement aux clients. Les marchandises sont généralement fractionnées de telle sorte que chaque client y trouve son compte. Ne disposant généralement pas de local de réserve assez grand, ni de moyens nécessaires pour une rétention de stock à long terme, ils doivent renouveler rapidement leur stock. Certains d'entre eux s'approvisionnent auprès des grossistes. D'autres iront même jusqu'aux centrales d'achat. Ce qui est le cas de Bonnet sise à Analakely.

A ce niveau le lien qui unit les deux groupes se fait d'approvisionnement. Nous pouvons donc affirmer à juste titre que c'est un lien d'interdépendance. Les détaillants constituent pour les grossistes une garantie contre les risques d'invendus et les couts commerciaux. Toutefois cela dépendra du dynamisme de ces détaillants. D'un autre côté, les grossistes sont pour les détaillants un moyen de stockage des marchandises en vue d'une vente future. L'existence des grossistes diminue ainsi les couts de stockage des détaillants.

Toutefois, dans une certaine mesure ces deux groupes se font concurrence et posent donc l'un pour l'autre des menaces. En effet rien n'empêche les grossistes d'aller eux-mêmes vendre auprès de certains clients des détaillants.

De l'autre côté certains détaillants qui peuvent se permettre d'importer des produits depuis les centrales d'achat, déstabilisent l'activité des grossistes. En effet n'ayant plus une main mise sur l'approvisionnement de ces détaillants, la garantie contre les risques commerciaux y perd tout son sens.

Notons que notre analyse porte sur la fidélisation de la clientèle. Une telle analyse ne serait intéressante que lorsque celle-ci porte sur des entreprises s'adressant à la même catégorie de clients. Allons donc situer cette étude dans les quincailleries de détail.

### **Section 3. Le fonctionnement des détaillants dans la quincaillerie.**

Dans les sections précédentes nous avons plus ou moins parlé de ces détaillants. Nous n'avons cependant pas encore décrit leurs caractéristiques.

Nous savons à qui s'adresse ces détaillants. C'est-à-dire aux clients qui n'achètent pas en grand volume. Il nous faut cependant clarifier qu'en quincaillerie, cette vente en détail n'est pas comme en produits de grande consommation. Il est assez rare voire inaccoutumé qu'un client achète un vis comme il achèterait un crayon. Les produits de la quincaillerie même au détail s'achètent généralement en lots. Les quincaillers détaillants ressemblent donc beaucoup aux grossistes dans la grande consommation. Cette ressemblance se rencontre surtout dans les activités logistiques. La logistique commerciale se définissant par « le choix des moyens qui permettent de mettre en œuvre, dans les meilleures conditions possibles, toutes les activités matérielles de distribution »<sup>9</sup>.

En outre le niveau technique des produits rend encore plus particulier la vente en quincaillerie. En effet le processus de décision d'achat est encore plus influencé par l'élément cognitif. Les craintes et le besoin d'information des clients et des utilisateurs quant à la manipulation, la qualité, doivent être étanché par l'appui technique de la force de vente. Ainsi le contact humain est plus sollicité pour ce genre de produits.

En définitive la concurrence ne porte plus seulement sur le produit ou le prix, elle doit s'orienter autour d'une stratégie marketing pertinente. Qui plus est le marché, en plus de la multitude de concurrents déjà sur place, ne cesse d'attirer de nouveaux venus. Le tableau suivant nous montre comment évolue la création d'entreprises dans le secteur de la

---

<sup>9</sup> J.P. HELFER et J. ORSONI dans le MARKETING 4<sup>e</sup> édition p. 343

quincaillerie notamment pour les détaillants. Ce tableau est tiré de la création d'entreprises dans le secteur national d'avant 2004 jusqu'en Décembre 2006<sup>10</sup>.

Années	Avant 2004	2004	2005	2006
<b>Commerce de détail en magasin spécialisé de quincaillerie</b>	<b>464</b>	<b>75</b>	<b>78</b>	<b>142</b>
<b>Commerce de détail en magasin spécialisé de peintures</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

Tableau 3: L'évolution de la création de magasin spécialisé en peinture et quincaillerie.

Ce tableau nous montre que malgré une baisse en 2004, le marché n'a ensuite pas cessé d'attirer de nouveaux investisseurs. Son énorme potentialité est la seule explication de cet engouement pour le marché de la quincaillerie en détail.

Nous en déduirons donc la virulence de la concurrence sur ce marché. Nous penserions que le choix du sujet de notre mémoire est assez justifié dans un tel contexte. Ainsi pour continuer notre analyse, il serait préférable que nous révisions d'abord les principales notions à savoir et les théories sur le thème de la fidélisation clientèle.

### ***Chapitre.3. DEFINITION ET THEORIES GENERALES SUR LA FIDELISATION DE LA CLIENTELE EN MARKETING***

Dans le souci d'appuyer le caractère scientifique de notre travail, nous préférerons soutenir notre livre par les études de grands auteurs et professionnels sur le thème de cette stratégie de fidélisation de la clientèle. Ainsi sous ce chapitre, nous citerons quelques fruits des études de ces penseurs notamment ceux dont nous avons besoins dans l'élaboration de ce livre.

#### **Section .1 Définition et intérêt de la fidélisation de la clientèle en marketing.**

##### **1. Définitions :**

A travers les définitions que nous proposent certains auteurs et certains professionnels dans le management d'entreprise, nous essayerons d'apporter plus de précision sur la notion de fidélisation de la clientèle.

**Jacobi et Kyner (1973):** « La fidélité est définie comme une réponse comportementale biaisée car non-aléatoire (non spontanée) exprimée dans le temps

<sup>10</sup> Source : INSTAT ou Institut National des STATistiques

par une entité de décision, considérant une ou plusieurs marques prises dans un ensemble, en fonction d'un processus de décision ».<sup>11</sup>

**Serge Lamarche de ADP Canada:** « La fidélisation est l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de sa clientèle à elle-même. »<sup>12</sup>

De ces définitions, nous pouvons en tirer que la fidélisation de la clientèle présente plusieurs aspects que l'on va essayer de développer un à un.

Premièrement, la stratégie de fidélisation a un but bien précis : c'est d'être présent dans le conscient et le subconscient du client afin que celui-ci, confronté à une situation de choix, se tourne automatiquement vers l'entreprise. Nous pouvons donc parler d'une certaine notoriété de l'entreprise auprès du client. Le but ultime est que le client priorise l'entreprise dans ce processus d'achat face à ses concurrents.

Deuxièmement, la notion de fidélisation implique une certaine continuité de l'achat du client. En effet, on ne peut pas parler de fidélité si celui-ci n'a acheté qu'une fois. Alors le problème est de savoir au bout de combien d'achats ou de combien d'années de transactions un client peut-il être qualifié de « fidèle » ?

Pour la société A.D.P. qui est une société fournisseur de logiciels de gestion, un client fidèle est un client qui manifeste de l'attachement et de la constance dans ses achats et est en relation avec l'entreprise durant au moins deux ans. Mais on estime aisément que chaque dirigeant a sa version dans un tel cas vu qu'aucun d'eux n'applique la même stratégie envers leurs clientèles, et d'aucun ne s'accorde sur une définition unique d'un client fidèle. Mais on est tous d'un avis similaire sur un point ; c'est que la fidélité d'un client ne vient pas d'elle-même.

En effet pour qu'un client ressente ce besoin latent de se tourner vers l'entreprise à la suite du processus décisionnel, il a fallu que celle-ci ait accompli certaines actions. Ainsi le comportement de la personne qui décide de l'achat ne serait pas motivé par une volonté qui lui est propre, mais par une suite de faits qui auraient comme source l'entreprise qu'elle aurait soi-disant choisie. En réalité, c'est l'entreprise qui a choisi d'investir sur ce client. L'entreprise s'est efforcée de

---

<sup>11</sup> «Brand Loyalty versus Repeat Purchasing Behaviour» Journal of Marketing.

<sup>12</sup> Site WEB ADP Canada

séduire le client et de faire en sorte que celui-ci ressente une certaine affection pour elle, le poussant dans certains cas à la dépendance pour la valeur supplémentaire que lui accorde ce choix face aux offres des autres qui sont les concurrents de l'entreprise.

Ainsi la notion de fidélisation des clients s'apparente exactement à la définition du marketing que nous donne le professeur **Yves CHIROUZE** : « Le Marketing est un état d'esprit et de techniques permettant à une entreprise de conquérir des marchés voire de les créer, de les conserver et de les développer... ».

- 2. Intérêts :

La société est passée de « société de consommation » à « société de consommateurs ». Ainsi on assiste à une émergence de valeurs chez les clients qui sont des plus diverses les unes aux autres.

On peut surtout parler de la notion d'hyper choix qui a incité les clients à être de plus en plus infidèles aux marques et aux enseignes.

Nous avons aussi remarqué que le comportement du « toujours plus » n'était plus de mise. En effet, les consommateurs préfèrent privilégier la qualité sur la quantité. Notons que nous développerons cette notion de qualité dans la seconde partie de notre mémoire. Les consommateurs sont donc plus exigeants et présentent plus de discernement dans leurs choix sur les marques. La notion de valeur que propose un produit a carrément changé. D'ailleurs il n'est plus question seulement de valeurs intrinsèques du produit mais aussi de service après- vente, de garantie, de packaging...

Mais les facteurs que nous supposons les plus déterminants sont l'accès à l'information pour toutes les parties (le client, l'entreprise, les concurrents...) grâce notamment aux supports d'informations qui sont de plus en plus sophistiqués comme Internet ; et la virulence des actions des concurrents qui sont de plus en plus nombreux. Ainsi passer d'une offre à une autre devient de plus en plus facile pour le client, qu'on peut juger plus versatile et plus infidèle ; et le foisonnement de l'offre morcelle le marché en tellement de parts qu'il paraît impossible d'y trouver un bénéfice conséquent.

C'est à ce stade qu'intervient la fidélisation de la clientèle. Conscient que désormais la perte d'un client coutait cher et que la recherche d'un nouveau l'était

encore plus, les dirigeants d'entreprise s'efforcent désormais de renforcer la rentabilité de chacun de ses clients et cesse de les considérer comme acquis. Ainsi nait l'indicateur de la part du client et non plus la part du marché.

Dans la section suivante, nous développerons ce que la stratégie de fidélisation implique pour l'entreprise. Nous y parlerons notamment de ce l'on attend de la firme et des modalités d'applications de la stratégie.

## **Section 2. Les enjeux de la fidélisation de la clientèle**

### **1. La rentabilité des investissements commerciaux**

Nous supposons que la conquête d'un nouveau client coute 5 à 10 fois plus chère que la fidélisation des anciens. En effet la dépense engendrée par la prospection des clients est colossale. Notons comme exemple les communications et le cout d'une insertion dans un média. Or ces actions ne sont pas certaines de porter leurs fruits surtout si on n'a pas préalablement bien définis leurs cibles. En outre on ne peut atteindre des objectifs de rentabilité conséquents sur la base d'un seul achat du client. L'idéal serait de pouvoir faire renouveler son achat pour pouvoir faire amortir les investissements nécessaires à son acquisition. .

La fidélisation de la clientèle, si on a bien pris soin de l'appliquer dans ses règles les plus strictes, permet de maitriser les couts investis. En effet, 20% de clients fidèles peuvent, selon Pareto, générer 80% du chiffre d'affaires. Et en plus, la dépense de fidélisation est largement amortie dans le temps grâce à l'actualisation des profits engendrés par chaque client. Certains auteurs affirment aussi que ralentir la défection de la clientèle de 5% permet de faire progresser la rentabilité entre 25 à 85%. Les techniques de fidélisations permettent aussi de mieux calculer les dépenses qu'on peut allouer à un client en fonction de l'implication commerciale de celui-ci. Ainsi on voit donc que retenir une clientèle est non seulement plus rentable que d'en rechercher une autre, mais aussi plus judicieux car permet de maitriser ses couts .

Toutefois, d'après le magazine français les échos du 14/03/2001, la conquête et la fidélisation de la clientèle sont complémentaires. « Les actions de fidélisation sont défensives et non offensives. Elles ne peuvent être qu'un complément de stratégies de conquête permettant l'arrivée de nouveaux clients face à l'attrition des anciens et améliorer

la satisfaction des clients actuels. Mais elles ne peuvent permettre à elles seules le développement et la survie de l'entreprise. »<sup>13</sup> disent certains auteurs.

## 2. Le maintien du portefeuille client ou le capital client

Le capital client représente la valeur de la relation client qui est le résultat des stratégies de fidélisation que l'entreprise a mises en œuvre. Elle exprime la somme possible de la contribution financière d'un client (toute sa vie durant) à l'entreprise. Selon Dale Renner du cabinet conseil Accenture, ce capital regroupe deux composants essentiels : le capital marque et le capital relationnel qui sont autant d'indicateurs qui reflètent la valeur de la relation client et de la perspective de croissance de l'entreprise. Ce capital client dépend de trois déterminants d'ajouter Rust, Zeithaml et Lemon : La valeur perçue de l'offre, la dimension émotionnelle de la marque et la relation que le client entretient avec l'enseigne.

Notons qu'on entend par valeur, la différence entre la valeur globale et le cout global. Nous illustrerons cette notion par le graphique ci-après

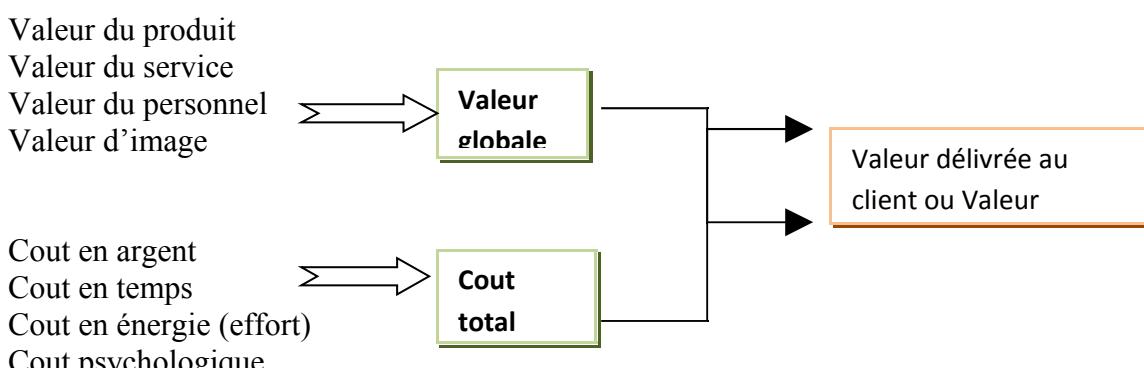


Figure 4 : La valeur perçue par le client : différence entre valeur globale et coût total<sup>14</sup>

Pour un client, la notion de valeur globale ne se résume plus à la simple notion de satisfaction que lui procure la consommation du produit, mais il s'ajoute

<sup>13</sup> Corinne Nardot in La fidélisation des clients 01/05/2003.

<sup>14</sup> Source P. KOTLER et B. DUBOIS MARKETING MANAGEMENT 11<sup>e</sup> édition

aussi la valeur du service qui lui est attaché (ex : le service après vente...), la valeur des personnes prestataires du service et l'image du produit. Cette image reflète pour le consommateur la sensation d'appartenance à un groupe. Le cout total quant à lui est la somme de son cout monétaire, du cout psychologique relié à son évaluation, l'effort et le temps qu'il a dépensé pour l'acquérir comme l'auteur Adam Smith l'annonce en disant : « La peine à acquérir un produit fait partie de son prix. ».

Pour attirer, conserver et développer sa clientèle l'entreprise se doit donc de réussir à trouver quelle valeur supérieure elle peut donner à ses clients. –

La notion d'achat, qu'on développera plus tard, intègre la notion d'attitude. C'est à ce niveau que le client évalue le produit affectivement. Il n'achètera le produit que s'il suppose que celui-ci réponde vraiment à ses attentes. Cette évaluation résulte d'une connaissance cognitive du produit. Et c'est bien sûr la marque qui détermine cette information. L'implication d'un client dans l'achat et dans le ré-achat d'un produit dépend beaucoup de la marque. On développera la notion de marque plus tard. La notion de fidélité envers une marque et la satisfaction sont donc intimement reliées.

Le dernier élément déterminant du capital client est la nature des relations qu'entretient un client avec l'enseigne ou plutôt avec le vendeur. En contrepartie de l'implication du client dans l'achat d'un produit ; il attend souvent du vendeur une certaine réponse à cette implication. On peut distinguer cinq niveaux d'implication du vendeur à l'égard d'un achat :

- Le niveau basique où le vendeur se borne à vendre son produit et ne recontacte plus le client. Ce niveau est plus souvent rencontré dans le cas de produits à usage courant.
- Le niveau réactif où il rappelle le client pour l'encourager à l'appeler en cas de problèmes qui peuvent être la source d'insatisfaction.
- Le niveau responsable où il rappelle le client pour vérifier si le produit répond bien aux attentes du consommateur et enregistre d'éventuels critiques.
- Le niveau proactif où le vendeur contacte de temps en temps le client pour s'enquérir de ses réactions.
- Le partenariat où l'entreprise est en contact permanent avec le client pour l'aider à améliorer ses performances.

Plus l'entreprise du vendeur s'insinue dans cette relation et plus le client se sentira impliqué émotionnellement dans ses relations avec elle.

La maîtrise de ce capital client nécessite donc que l'on sache le mesurer. Pour cela il faut additionner la part de marché c'est-à-dire le nombre de client les plus rentables, la part du client du fait de la vente de plus en plus d'articles à un client et la valeur long terme qui résulte de la pérennisation de la relation.

### 3. Une meilleure connaissance des clients

Savoir ce que l'entreprise a à offrir ne suffit pas. Il faut connaître le besoin de chaque client afin d'établir son profil, ses besoins spécifiques. Ceci peut être utile pour le suivi des clients et pour savoir quelle posture adopter envers chacun d'eux. En effet aucun client ne se ressemble vraiment. Que ce soit dans leurs comportements d'achat ou dans leurs comportements de consommation ; ni même dans leurs modes de paiement...

Comment s'effectue l'achat chez un client ?

Besoin  $\implies$  Motivation  $\implies$  Attitude  $\implies$  Décision d'achat

D'après ce schéma toute décision d'achat, commence par un besoin. Selon KOTLER et DUBOIS dans le Marketing Management 11<sup>e</sup> édition, il existe cinq types de besoin :

1. Les besoins exprimés ou ce que le client dit
2. Les besoins réels ou ce qu'il veut dire
3. Les besoins latents ou ce à quoi il ne pense pas
4. Les besoins rêvés ou ceux dont il rêvait
5. Les besoins profonds ou ce qui le motive secrètement.

Ainsi, l'offreur doit bien savoir discerner ces besoins lors de son contact avec le client afin de ne plus seulement être capable de les comprendre mais être en mesure de les anticiper, notamment les besoins latents.

### 4. L'avantage concurrentiel

Le dirigeant d'entreprise devra être conscient que la recherche de la satisfaction du client est au centre de la préoccupation de toutes les entreprises qui sont sur le marché. C'est à cet effet que l'entreprise doit trouver le plus qui le distingue des autres et qui lui garantira l'engagement du client envers lui. Cet avantage concurrentiel réside dans les

ressources et les compétences distinctives. C'est-à-dire dans les forces de ces éléments et dans leurs exploitations optimales qui seront déterminés par une stratégie adoptée par le manager.

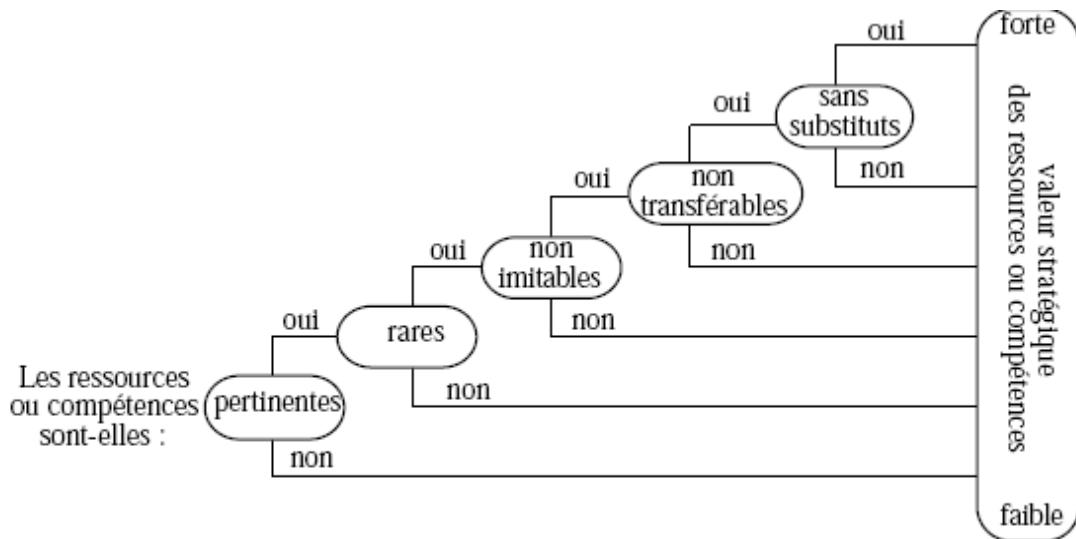
Toutefois, cet avantage concurrentiel doit être bien identifiable sur chaque offre. Le dirigeant d'entreprise devra alors identifier ses ressources, les évaluer pour en dégager leurs compétitivités et définir la stratégie qui assurera leurs synergies dans l'atteinte d'un objectif de concurrence.

C. HOFER et D. SCHENDEL en 1978 ont définis cinq types de ressources dans l'entreprise : Financières (disponibilités...) ; Humaines (le nombre de personnel,...) ; Organisationnelles (la circulation d'informations,...) ; Physiques (machines,...) ; Technologiques (savoir-faire,...). L'auteur R.M. Grant ajouta en 1991 à ses ressources celles qui sont intangibles et notamment la réputation.

Une fois que les ressources ont été clairement identifiées, il faut les évaluer dans le contexte concurrentiel. Un moyen de les évaluer un à un serait de les soumettre à un test de cinq critères :

- \* La pertinence. La ressource permet-elle de nous faire saisir une opportunité ou nous permet-elle d'éviter une menace ? Si la réponse est affirmative elle sera jugée comme telle.
- \* La rareté. Plus une ressource est rare et plus elle sera stratégique puisque les concurrents ne l'ont pas. Dans le contraire elle sera banale.
- \* La capacité de la ressource à être plus ou moins facile à imiter. En effet plus une ressource est difficile à copier par les concurrents et plus elle conditionne le caractère unique de l'entreprise.
- \* La transferabilité. Ce critère concerne le degré de contrôle de la ressource par l'entreprise. Plus elle est transférable, plus la ressource peut être adoptée par les concurrents. C'est notamment le cas du savoir faire détenue par une seule personne.
- \* Enfin, il s'agit de savoir si la ressource a ou non un substitut puisque même si une ressource n'est ni copiable ni transférable, la concurrence peut aisément l'anéantir par un substitut.

Le graphique ci-dessous montre la hiérarchie de l'évaluation des ressources et compétences.



### Les tests d'évaluation de la valeur stratégique des ressources et des compétences

**Figure 5:Le test d'évaluation des ressources**

Au terme de cette évaluation, le dirigeant saura quelle stratégie adopter. Généralement, il renforcera la base des activités qui dépendent des ressources et des compétences fortes et abandonnera peu à peu celles qui sont basées sur les compétences et ressources faibles.

Or une autre stratégie serait d'investir dans la recherche et développement de nouvelles ressources et compétences ou d'acquérir celles déjà existantes (brevets, licence...) afin de créer une autre source d'avantage concurrentielle.

Dans la prochaine section nous développerons les actions entreprises par l'entreprise pour fidéliser la clientèle et nous ferons plus la relation entre cette stratégie et un type de marketing : le marketing relationnel

Section 3. Les éléments constitutifs de la stratégie de fidélisation.

L'optique marketing consiste à **créer, délivrer et communiquer de la valeur auprès des clients qu'on a choisi de servir.**

#### **1. Le marketing relationnel**

Les années 80 virent la naissance aux Etats unis de la notion de marketing relationnel qui prônait une amélioration des résultats de l'entreprise par une amplification des relations avec la clientèle qui sera bientôt suivie de la gestion de

la relation client ou C.R.M.(abréviation du :Customers Relationship Management).

Ces courants de pensées se préoccupent plus de l'impact de la théorie de PARETO, selon laquelle 20% de la clientèle apporte 80% de chiffre d'affaire, sur la gestion des affaires de l'entreprise.

Selon le Marketing Management, le marketing relationnel consiste à offrir d'excellents produits ou services aux clients grâce à l'utilisation d'informations individualisées avec pour objectif la construction d'une relation durable avec chacun d'eux. Ce marketing relationnel pose ses bases dans l'établissement de relations avec une clientèle ciblée et voulue. Une clientèle voulue puisque dans la recherche d'efficacité tant du point de vue comptable que dans la recherche de satisfaction du client, l'entreprise pouvait, et devait, se permettre de choisir avec quel client il voulait nouer des relations. Et c'est pourquoi il énonce quatre principes de base en matière de fidélisation de la clientèle qui sont :

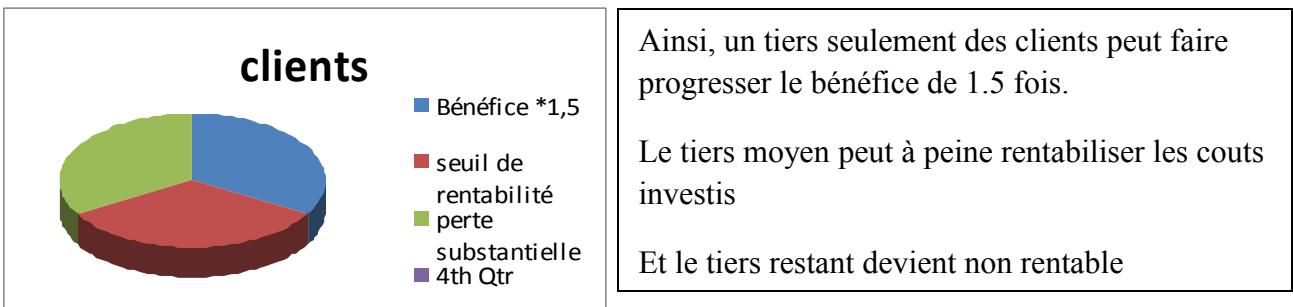
### **1.1. La sélection des prospects :**

Le marketing s'efforce de satisfaire les besoins de chaque client. Toutefois comme nous l'avions souligné plus haut, il est difficile de répondre à tous les besoins spécifiques de tous les clients. Ainsi on est obligé de segmenter la clientèle en plusieurs niches. Cette sélection s'effectue suivant plusieurs facteurs :

Premièrement, est-ce que le produit actuel de l'entreprise correspond à la demande du client ? Est-ce que l'entreprise est capable de s'adapter aux besoins futurs du client ?

En effet si l'entreprise traditionnelle cherchait à vendre une gamme restreinte de produits à une multitude de clients ; le marketing relationnel veut quant à lui satisfaire une clientèle qui est généralement restreinte, mais qui présente chacune sa particularité, grâce à un produit qui lui soit propre ; révélant ainsi le caractère unique de ce client.

Ensuite, on doit analyser le rendement du client en fonction des couts engagés pour son acquisition, et son entretien. Or certains clients nécessitent beaucoup trop de temps et d'argent pour être converti en clients fidèles par rapport à leur volume de chiffre d'affaire que cela en devient ruineux pour l'entreprise d'entretenir des relations avec eux. Le graphique suivant illustre la nécessité de segmenter sa clientèle :



**Figure 6:Le bénéfice et les segments de clientèle**

Nous pouvons pour ce faire analyser le chiffre d'affaire qu'il génère actuellement ou répartir sa rentabilité sur la durée de vie estimée du client qu'il partagera avec l'entreprise. C'est ce que l'on appelle L.T.V. ou Life Time Value. Nous rentrerons plus en profondeur dans la notion de rentabilité du client lors du dernier principe.

### 1.2. L'établissement d'une base de données sur le client

Si l'entreprise veut fidéliser sa clientèle, il faut d'abord qu'elle la connaisse. Les évolutions technologiques permettent d'élaborer une base de données unique pour chaque client. L'intérêt de passer d'une clientèle anonyme à une profilée est de pouvoir d'un côté connaître les évolutions des rendements du client. Ces données ne doivent pas être purement comptables (commandes, factures,...).

Grace à ces données, on peut « étiqueter » le client en (client rentable, client en baisse de régime, client non rentable...). Ainsi on saura quelle est l'action à entreprendre pour celui-ci. Nous saurons aussi gérer notre stock en fonction des produits vedettes, ceux qui ne se vendent pas ou peu... D'un autre côté, le suivi des informations recueillies par l'interlocuteur ou les interlocuteurs du client au cours de leurs contacts (réclamations, demandes d'information, ...) peut renseigner sur les opportunités que présente le client (proposition de nouveaux produits, abandon de certains produits non conformes aux besoins, les contacts du client....). Ces renseignements peuvent aussi renseigner l'interlocuteur sur l'attitude à adopter face à tel ou tel client, à qui parler (les cadres de l'entreprise cliente ou le personnel ouvrier...).

Si l'on a bien pris soin de structurer la recherche d'information, son stockage et son exploitation ; on pourra considérer ces informations comme de vraies ressources intangibles qui deviendront sources de compétitivité. Conserver

les informations dans un data warehouse directement utilisable par les éléments concernés et utiliser des outils d'exploitation permettent une prise de décision rapide quant aux réponses aux questions comme :

- ✓ « Quelle est la valeur de ce client ? »
- ✓ « A qui dois-je proposer cette offre ? »
- ✓ « Pourquoi une telle action marketing a un impact sur ce client et non sur un autre ? »
- ✓ « A qui dois-je envoyer ce mailing pour maximiser mon taux de retour ? »
- ✓ « Puis-je prévoir si ce client ira à la concurrence et quand ? »
- ✓ « Quelle est l'action à entreprendre sur le client pour le retenir ? ».....

Exploiter la base de données clients, c'est non seulement en vue de mieux connaître le client, mais aussi et surtout de savoir sur quels clients centrer ses efforts et lesquels délaisser ; sur quels clients il faut faire des actions de promotions ou des actions de communications... Les entreprises choisissent les clients qu'ils jugent profitables afin de réduire les risques de non rentabilité. Il peut s'agir des meilleurs prospects dans le cas de la conquête de marché, il peut aussi s'agir des clients à forts potentiels dans le choix des clients à fidéliser ou des clients à retenir à tout prix dans le but de réduire les départs.

Mais il n'est pas suffisant de se borner à tenir des informations sur les clients. Il est tout aussi important d'enrichir ces fichiers en y incorporant d'avantages d'informations mis à jour. Elles permettent éventuellement de suivre l'évolution de la relation avec le client, ses réactions face à l'évolution de l'offre, l'évolution de ses besoins, ses motivations et les raisons de sa fidélité ou éventuellement ses freins et les raisons de son départ.

### **1.3. La proposition d'une offre attrayante et créative**

Connaitre et choisir le client avec lequel on va nouer une relation sont des préalables essentiels à la partie qui va suivre. Comme nous l'avons vu plus haut, le client est avide d'offres qui lui paraissent plus valseureuses. Outre les produits qui lui sont personnalisés, le client a besoin de sentir que sa décision d'achat le fait devenir plus malin ou plus avisé aux yeux des autres clients.

D'un autre côté certains clients choisissent une telle marque ou une certaine enseigne pour se sentir appartenir à un groupe généralement bien vu par son

entourage. Les décideurs de l'entreprise n'hésitent donc pas à profiter de ces attitudes du client envers l'enseigne ou la marque ou même l'achat pour allouer des offres de fidélisation qui les matérialiseront. On peut distinguer trois types d'offre de fidélisation :

- Les avantages immédiats qui sont généralement axés sur le prix ou la valeur: on peut notamment citer les remises accordées aux clients, les cadeaux offerts à l'achat...

- Les bénéfices qui lui donnent droit à des biens immatériels tels que l'assistance spécifique, l'ouverture d'une caisse réservée, l'adhésion à une place V.I.P. (Very Important Person)... Ces offres lui font sentir désiré par l'entreprise ou lui font sentir qu'il a adhéré à un groupe de personnes importants et l'appartenance à ce groupe implique la fidélité à la marque ou à l'enseigne.

- Les récompenses différées dans le temps comme les points de fidélité, le titre de plus ancien client ou le meilleur parrain... Comme tout à l'heure, le but est ici de mettre le client dans l'impression d'être au centre de la préoccupation de l'entreprise parce qu'il est un élément indissociable de la vie et dans l'histoire de celle-ci.

Ces offres de fidélisation doivent répondre cependant à certains impératifs pour pouvoir atteindre les impacts voulus sur le client:

- Elles doivent avoir une valeur nette qui soit perçue par le client. En effet si le client ne pouvait pas discerner la valeur de cette offre par rapport à celle des clients qui ne sont pas les cibles de la stratégie, pourquoi restera-t-il fidèle ?
- La prime de fidélité doit être attrayante. C'est grâce à son adéquation au besoin du client ou de son originalité que le client va l'accepter et l'adopter.
- L'offre doit être accessible dans le temps, c'est-à-dire que le client doit pouvoir en disposer à chaque fois qu'il entre en contact avec la maison. Si ce n'était pas le cas il pourrait se considérer déchu de ses droits, et cela pourrait avoir des conséquences inattendues.
- Le client doit demeurer libre de choisir les options. En principe, on doit le laisser la préférence d'un type d'offre dans la mesure du possible.

- Enfin le programme de fidélisation doit être des plus simples, pour éviter qu'à cause de sa complexité le client ne finit par se méfier de la relation.

Toutes ces offres de fidélisation, ces produits personnalisés et ces actions de fidélisation bien que générateurs de chiffre d'affaire sont aussi d'un autre coté sources de couts supplémentaires pour l'entreprise. Il faudrait donc étudier leurs rentabilités.

#### **1.4. La recherche de profit par l'anticipation des couts induits**

Dans le Marketing et Communication, on a pu lire ceci : « L'objectif de l'entreprise n'est pas de maximiser la satisfaction, c'est de faire des profits. ». Le marketing qui n'est, répétons le, qu'un outil qui aide la direction d'une entreprise, doit contribuer à cet objectif de l'entité mère. C'est ce dernier que l'on ne doit pas oublier. Certes, la recherche de satisfaction du client doit être une préoccupation du marketing et de l'ensemble de la firme ; mais il ne faut jamais perdre de vue la rentabilité des couts induits. Ces couts de fidélisation ne doivent pas dépasser les 1 à 5% du chiffre d'affaires. La rentabilité d'une stratégie de fidélisation se mesure à moyen et long terme donc on doit répartir ces couts sur une période assez longue.

Nous estimons cette relation en termes de durée et de valeur par ce que l'on appelle la life time value du client. Le principe est d'actualiser la somme de tous les profits espérés au cours de la durée moyenne de leurs relations. Notons que la nature des bénéfices que l'entreprise espère en tirer n'est pas seulement d'ordre pécuniaire. En effet le client fidèle peut par exemple devenir un véritable ambassadeur de l'entreprise auprès de ses relations et la leur recommander. Ce calcul ne peut pas évidemment être fait avec précision puisque certaines variables qui peuvent l'entraver sont indépendantes des deux parties. Toutefois par approximation on peut quand même différencier les clients en trois segments bien définis :

- Les C.P.P. ou les clients les plus profitables. Ces clients représentent le segment qu'il faut à tout prix fidéliser à cause de leurs valeurs actualisées très importantes. Ce segment nécessite donc une attention très particulière : un suivi très poussé des opérations antérieures, de nombreuses faveurs...
- Les C.C.M. ou clients à croissance maximale. Ceux-là sont des clients qui représentent actuellement une faible valeur; mais leurs évolutions peut les

mener à devancer certains C.P.P. dans l'avenir. C'est pourquoi on doit à tout prix les acquérir et les développer. Ils représentent le garant de la pérennité de l'entreprise.

- Les C.N.R. ou les clients non rentables. Les couts induits pour les clients de ce segment ne sont pas rémunérés par leur faible implication dans le processus d'achat ou dans le programme de fidélisation. Deux options se présentent donc à l'entreprise : d'un coté, on peut développer ce segment en le motivant par de nouveaux produits, des offres qui lui correspond plus ; ou d'un autre coté, on peut tout simplement l'abandonner et rompre les liens. L'idéal serait de l'envoyer vers les concurrents.

Notons que d'autres systèmes peuvent être utilisés pour segmenter les clients suivant leurs valeurs : Il y a d'abord le critère du chiffre d'affaires. C'est le moyen le plus facile car il s'agit seulement de voir le chiffre d'affaire actuel engrangé par chaque client ; de dresser un certain seuil et de se séparer des clients qui se trouvent au dessous de ce seuil.

On peut aussi considérer les clients suivant leurs R.F.M. ou recense-fréquence et montant de Bob Stone. C'est-à-dire la recense du dernier achat. On attribue la valeur 1 au client qui a acheté le plus récemment. Ensuite, la fréquence indique le nombre de fois où il est venu acheter. La valeur 1 est donnée à celui qui s'est le plus déplacé ou qui a fait le plus de commande pendant une période donnée. Enfin, le montant désigne le montant du dernier achat. Ainsi, le client à qui on octroie la valeur 111 est le client qui doit être priorisé dans le processus de fidélisation.

La stratégie de fidélisation de la clientèle est une nécessité pour toute entreprise qui s'est posé comme objectif de pérenniser son activité. Les entreprises du métier de la quincaillerie n'en échappent pas. En effet, le dynamisme de ce secteur en plein essor pose de plus en plus de défis aux entreprises spécialisées. Leur environnement tant externe qu'interne leur oppose en réalité plusieurs obstacles d'un côté. Mais de l'autre celui-ci lui propose d'avantage d'opportunités à saisir. Fort de la connaissance de ce secteur et de théories générales sur la stratégie de fidélisation de la clientèle, nous pouvons dorénavant avancer dans notre analyse.

Il existe plusieurs types d'organisations dans le sous secteur des détaillants en quincaillerie. Une telle disparité pourrait se présenter comme une limite à notre analyse.

Cependant certaines similitudes se rencontrent dans les caractéristiques de la plupart d'entre elles. A un tel point qu'il serait possible de dresser un profil type des quincaillers détaillants. Nous situerons donc cette étude dans une organisation typique de ce sous secteur. La seconde partie de notre mémoire sera alors consacrée à une analyse critique de ces caractéristiques et de leur importance dans la mise en œuvre d'une stratégie efficiente de fidélisation de la clientèle.

*Partie 2 :*  
*Analyse critique*



## PARTIE 2 ANALYSE CRITIQUE

Durant cette seconde partie nous déterminerons dans un premier temps quels sont les éléments qui appartiennent la plupart des détaillants quincaillers. Ensuite nous déterminerons l'importance de ceux-ci dans la fidélisation de la clientèle. Enfin nous en déduirons les raisons de l'échec rencontré par certaines entreprises dans ce domaine.

La stratégie de fidélisation de la clientèle n'est pas seulement l'affaire d'un service dans l'entreprise. Elle nécessite l'implication de tout l'ensemble de l'entreprise. C'est ainsi que le premier élément qui sera étudié dans cette partie sera la structure de l'entreprise.

### ***Chapitre 1. La structure***

Selon Henry MINTZBERG : « La structure d'une organisation peut être définie comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaires entre ces tâches. »<sup>15</sup>

Dans cette définition on peut tirer deux notions essentielles : celle de division de travail et de coordination des tâches. Nous allons donc essayer de développer tour à tour ces deux notions afin de pouvoir avancer dans notre étude.

La division du travail nous renvoie directement à la notion de hiérarchie. En effet, travail et responsabilité vont de pair. A ces deux acceptations s'ajoute celle de pouvoir. Réaliser un travail relève de l'utilisation du pouvoir qu'on détient en vue de la réalisation d'un certain objectif global. Ce pouvoir se compose du pouvoir de décision, de mener des actions et de contrôler leur réalisation et portée.

L'utilisation de ce pouvoir pose cependant comme contrepartie d'assumer les responsabilités des actes. C'est ainsi qu'en organisation d'entreprise, on s'intéresse beaucoup à la définition de ces pouvoirs et de ces responsabilités.

Pour que tout le poids de cette responsabilité ne soit pas seulement supporté par une seule personne, il se doit de déléguer ses pouvoirs. Ainsi nous revenons à la notion de division du travail en tâches. S'ajoute donc aux pouvoirs qu'on vient de citer plus haut celui de délégation.

Une fois ces pouvoirs et responsabilités délégués et répartis entre les différents subordonnés, il s'agit de coordonner ceux-ci. Cette coordination des tâches répond à un

---

<sup>15</sup> H. MINTZBERG dans le management

objectif d'optimisation des moyens disponibles afin d'atteindre un but par moyen. La somme de ces réalisations convergera vers la réalisation de l'objectif global.

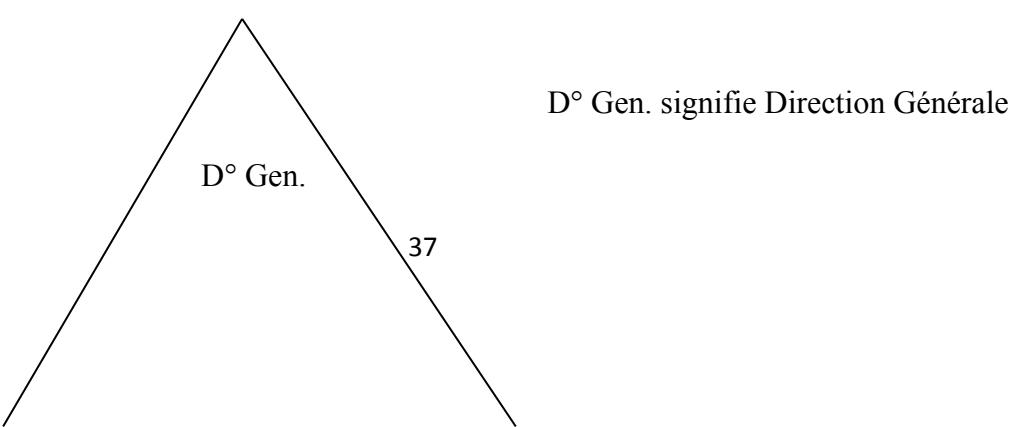
La structure serait donc la manière dont sont agencées et articulées les différentes composantes d'un tout. En entreprise ce serait l'ensemble des fonctions et des relations qu'entretiennent celles-ci afin d'effectuer leurs missions respectives. La structure définit donc les modalités d'organisation et les dispositifs d'orientation des comportements de chaque élément de la structure.

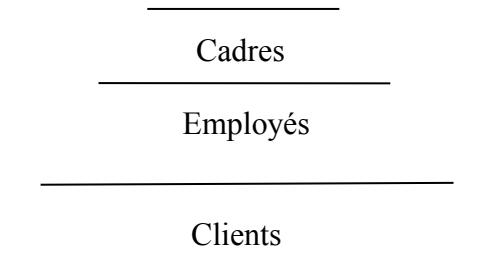
La formalisation de la structure et sa pertinence (niveau de précision, détail...) permettent une bonne définition de ce que doit faire ou ne doit pas faire une personne dans l'entreprise. Il en est de même du contrôle qu'on pourra exercer sur les résultats de ces organes. Toutefois une trop grande formalisation de celle-ci peut conduire à un sentiment de contrainte pour les membres du système. Les auteurs appellent cela une conception mécaniste. A l'inverse, une conception non formalisée, voire verbale des procédures, que ceux-ci appellent une conception organique, peut conduire à de mauvaises appréhensions des tâches et des rôles. Sa maîtrise n'est guère acquise qu'après un certain laps de temps d'empirisme. Cependant elle permet une grande liberté d'action et de décision pour les membres de l'organisation.

Les quincaillers détaillants présentent une organisation assez traditionnelle. Qu'est ce que nous entendons par une organisation traditionnelle ?

Classiquement, les structures traditionnelles correspondent à une division du travail qui s'effectue à partir de différents critères : -- la division de l'entreprise en fonctions pour la structure fonctionnelle, la division de l'entreprise en branches pour la structure divisionnelle ou encore en régions pour la structure géographique. Chacune de ces structures présentent des avantages mais nous citerons ici leur impact négatif sur la fidélisation de la clientèle.

Nous avons remarqué que la majorité des quincaillers qu'on rencontre est surtout de petites et moyennes entreprises familiales. En tant que telle, leur structure est d'une petite taille, formée de peu de personnes. Généralement, cette structure est sous la forme pyramidale suivante.





**Figure 7:L'organisation traditionnelle.**

Tout d'abord sur le plan de la circulation de l'information : -- dans toute organisation pyramidale les phénomènes de filtrage et de déformation des informations sont fréquents. Les informations ascendantes risquent d'être bloquées par les niveaux intermédiaires dont le souci sera toujours de paraître irréprochables aux yeux de leurs supérieurs.

La structure dite bureaucratique s'y rencontre aussi d'un côté. En effet, nous pouvons y déceler une forte concentration des pouvoirs au sein de la direction générale, généralement sous forme d'une gérance. Toutes les décisions sont prises du haut de la pyramide et les employés n'ont qu'à exécuter les ordres. Quant aux clients, ils ne connaissent de l'entreprise que les personnes qui sont à leur contact.

D'un autre côté, nous pouvons observer que la structure de ces entreprises est assez organique car il y a bien peu de formalisation tant au niveau de l'organisation des responsabilités que des procédures.

Mais quelle est l'importance de la structure dans la mise en œuvre de la stratégie de fidélisation de la clientèle ?

La stratégie est, comme nous l'avons définie plus haut, un ensemble de moyens d'action utilisés conjointement en vue d'atteindre certains objectifs. Elle est ainsi déterminée par un ensemble de décisions prises en amont de la structure.

La structure devrait donc déterminer quels sont les services mis en cause dans la conception de la stratégie de l'entreprise. Elle déterminera les responsabilités à accorder à chacun. Et mettra tous les moyens disponibles au centre opérationnel afin de la mettre en pratique. Cependant pour établir une relation à long terme avec les clients, il faudrait non seulement donner au personnel en contact les moyens nécessaires à une telle fin, mais aussi les intégrer complètement au processus de mise en œuvre de la stratégie.

Pour certaines de ces entreprises, l'attrition de la clientèle s'expliquerait donc par cette conception de la structure.

Premièrement, l'inexistence de formalisation contribue au dérèglement des activités.

Si la structure elle-même n'est pas formalisée, il s'en suit logiquement que la prestation des personnes en serait dépréciée. Nous avons mis en exergue plus haut le besoin de la stratégie en termes d'implication humaine. En effet, faute d'indication bien précise, les hommes ne sauraient pas quelle est l'étendue, et nous entendrons par là les limites, de leurs pouvoirs respectifs et de leurs responsabilités. Un empiètement des rôles risquerait donc d'alourdir les procédures au détriment de la qualité de service perçue par le client.

Le manque de formalisation des procédures corrompt d'autre part les résultats des hommes et le contrôle. Les hommes ne sachant ni les objectifs ni les voies à suivre, ils se sentiront démotivés et inutiles.

Dans tout les cas, ce sont sur les clients que les conséquences vont se répercuter.

Ensuite cette concentration des pouvoirs aux mains de la direction générale ne ferait que rendre la stratégie inadéquate à sa cible. La direction ne partageant pas son pouvoir risque de creuser d'avantage la distance hiérarchique qui le sépare de son personnel et de son public.

En réalité le privilège de connaître les clients revient au personnel. Il peut aisément recueillir les données et les informations relatives à l'évolution des besoins de chaque client. En s'isolant de la sorte, le décideur dressera un mur dans lequel se heurteront les informations que la force de vente pourra lui fournir sur ces clients.

Sur quelle base va donc se poser les décisions qu'il va prendre quant à la manière d'y faire face ?

D'autre part, le marketing relationnel requiert du commercial une assez grande latitude. Il doit exercer cette liberté d'action pour pouvoir mener à bien les actions de fidélisation. Ne fusse que pour décider des actions à court terme ou spontanées à mener. Ce que la structure traditionnelle ne permettrait pas. En effet, les actions des employés se limitent aux petites tâches que leur impose la hiérarchie.

Nous avons vu l'importance de la structure dans la fidélisation de la clientèle. La structure traditionnelle qui est commune aux détaillants dans la quincaillerie représente un obstacle à la mise en œuvre de la stratégie.

Le second élément que l'on va étudier est la notoriété des entreprises. A l'instar de la structure de l'entreprise, nous verrons quel est son rôle dans la stratégie de fidélisation.

## ***Chapitre2. La notoriété***

La fidélité d'un client à une enseigne dépend de plusieurs facteurs dont la notoriété de celle-ci. La notoriété peut se définir comme le fait d'être connu d'un large public. C'est la présence à l'esprit d'une marque ou du nom d'une enseigne. Nous avons très certainement remarqué que bien peu d'enseignes de la profession s'attelaient à une communication institutionnelle. Cette présence à l'esprit influe sur les décisions d'achat des clients. En effet la notoriété mesure le niveau de connaissance que le client a ou se fait de l'entreprise. Les valeurs qui résultent de ces connaissances agissent sur la balance du jugement des clients. Et ce jugement conduit à la formulation d'éléments affectifs et conatifs envers l'enseigne chez le client.

Les quincaillers jouissent d'une certaine notoriété au niveau de leurs localités respectives. Cette notoriété s'acquiert par l'expérience et l'image dégagée. Nous allons voir une à une les relations de ces facteurs avec la fidélité de la clientèle.

Nous avons dit plus haut que la notoriété des quincailleries était d'ampleur locale. En effet, l'étendue géographique de la clientèle d'une quincaillerie se limite bien souvent au quartier où elle a son local. Nous pouvons expliquer ceci par le fait que les clients ne préfèrent pas parcourir une grande distance pour s'approvisionner en matériels d'équipement. La proximité joue donc un rôle dans la fidélité de la clientèle. Mais comment expliquer que parmi de nombreux établissements dans un quartier, les clients n'en préfèrent que quelques uns ?

Une première réflexion se pose alors sur l'importance de l'expérience sur la fidélité. En effet, nous remarquerons que les anciens établissements acquièrent toujours la sympathie et sont plébiscités par les clients. Nous supposerons que l'impact émotionnel y est pour quelque chose. Il ne s'agit donc plus ici de notoriété de l'enseigne mais d'une véritable affection qui influe sur l'attitude des clients. La force de vente a appris à conquérir le cœur de ses cibles et des acheteurs. Leur relation n'est ainsi plus seulement d'ordre commercial mais a atteint au cours des années de fréquentation une dimension sentimentale. L'attachement des clients ne va plus alors à l'enseigne mais à la personne des éléments de la force de vente.

Nous rencontrons donc ici un des facteurs qui gène la fidélisation de la clientèle dans ces entreprises. En effet, la promiscuité entre les éléments de la force de vente avec le client ne produit pas que de perspectives commerciales ni d'avantages en faveur de l'entreprise.

En premier lieu elle risque d'altérer le jugement de ces commerciaux. L'intérêt du client pourra aller en priorité aux dépens des intérêts de l'entreprise. Or il ne faudrait pas oublier que le commercial, ou toute autre personne de la force de vente représente et œuvre pour le bien de l'entreprise et ne doit viser que l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Ensuite cet attachement des clients non à l'enseigne mais aux personnes de la force de vente crée une dépendance de ces clients envers elles. Cette dépendance des clients envers les commerciaux entraîne une puissance morbide de ceux-ci sur l'enseigne. Se peut-il que s'il advenait un départ de ceux-ci de l'établissement, les clients vont les suivre ?

A côté de cet attachement à la personne des commerciaux, certains clients ressentent le besoin de s'identifier aux valeurs que dégagerait l'entreprise. Les valeurs en question ici sont des éléments intangibles qui caractérisent chaque entreprise dans son secteur. Leur portée est généralement interne à l'entreprise. Pourtant elles contribuent à donner une image caractéristique de l'entreprise. En outre elles prennent une grande part dans le résultat de l'entreprise et à la mesure de l'attachement du client à l'enseigne.

- \* Les valeurs partagées qui sont les codes comportementaux qui ont forgés l'histoire de l'entreprise et ses pratiques managériales que l'on appellera valeurs opérantes et les valeurs déclarées que l'on retrouve dans le discours de l'entreprise.
- \* Les symboles ou signes qui évoquent des informations culturelles sur l'entreprise. Notons que ces signes sont utiles tant pour les tiers que pour chacun dans l'entreprise comme repère.
- \* Les mythes qui sont des histoires anecdotiques ou imaginaires qui circulent dans l'entreprise. Ces histoires forgent aussi le sentiment d'appartenance de l'homme dans la structure.
- \* Comme on a parlé tout à l'heure de références pour les salariés, les héros de l'entreprise constituent la représentation humaine de ces symboles. Il peut s'agir des fondateurs ou de personnes ayant contribué à la réussite de l'entreprise. Ces héros sont donc les modèles qui doivent être suivis dans l'entreprise.
- \* Les rites quant à eux sont les pratiques collectives qu'adoptent les salariés. Ces rites ont été acquis suite aux vécus par l'entreprise.
- \* Et enfin il y a les tabous, sortes d'interdits dans la société ou des choses dont il ne faut pas évoquer. Ce peuvent être des faits qui ont eu des impacts négatifs sur les résultats de l'entreprise ou des personnes qui y ont contribuées...

Mais les dirigeants devraient se demander si ces valeurs constituent vraiment des avantages concurrentiels pour l'entreprise?

Les employés adhèrent ils à ces valeurs ? En effet le client devrait entrevoir ces valeurs à travers les employés de l'entreprise. Ce sont en effet ces derniers qui constituent l'élément visibles de la structure.

Et enfin est ce que l'entreprise a les moyens de transmettre ces valeurs aux clients et de les y faire adhérer.

Cependant une telle analyse n'est pas la priorité pour les quincaillers malgaches. Les soucis des dirigeants vont en effet dans les éléments matériels aux dépens des avantages concurrentiels incorporels.

### ***Chapitre 3. Le marketing mix adopté dans les quincailleries de détail.***

Cette section sera plus consacrée aux problèmes que l'entreprise rencontre au niveau opérationnel. Dès qu'on parle du marketing mix, on se réfère aussitôt aux quatre politiques adoptées par l'entreprise pour réaliser une stratégie. Ainsi pour réaliser cette stratégie de fidélisation, les quincailleries détaillants optent pour les politiques qui suivent.

#### **Section.1 La politique de produit.**

La politique de produit des quincaillers détaillants s'oriente surtout sur deux axes : La qualité des produits et la gamme proposée. Mais comme on a déjà développé cette dernière lors de la première partie, on ne va plus y revenir.

##### **1. La qualité du produit.**

Cette présente étude rappelons le concerne les moyens et la stratégie de fidélisation de la clientèle. Une série de questions posée à quelques clients de l'enseigne où nous avions effectué notre stage nous a permis de connaître les raisons pour lesquelles celle ci lui reste fidèle.

- La flexibilité des prix
- La qualité du service après vente
- La disponibilité des produits
- La facilité de la communication...

Mais celle qui est la plus souvent citée est la qualité des produits proposés aux clients

Pour les professionnels, la qualité du produit est un excellent argument de vente. Mais comment définit-on la notion de qualité pour les professionnels et surtout ceux de la construction ?

La qualité est en réalité une notion relative. Pour un client en B. to C., il peut ne s'agir que d'adéquation entre la performance du produit et les besoins qu'il ressent. L'évaluation de la qualité se fait donc suivant l'aptitude du produit à répondre à ses besoins propres et individuels.

La définition de l'AFNOR<sup>16</sup> selon laquelle la qualité d'un produit serait l'ensemble des propriétés, des caractéristiques qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire les besoins explicits ou exprimés est donc dans ce cas vérifiée.

Pour le cas du B. to B. d'un autre côté, il existe plusieurs autres facteurs qui influent sur la définition de la qualité. On peut citer le fait que la perception des divers décideurs n'est jamais la même. Chacun a son point de vue sur l'opportunité de tel ou tel produit face à tel ou tel besoin. Il existe aussi l'existence des contraintes diverses qui s'imposent aux dirigeants d'entreprises et qui se répercutent sur leurs perception de la qualité. Ces contraintes sont d'ordre techniques (productivité, précision,...) ; d'ordre sociales (sécurité, ergonomie,...) ; d'ordre juridiques (respect des législations environnementaux...) ;... Donc pour les professionnels il ne s'agit plus seulement de la satisfaire le client, il s'agit surtout de faire face à des contraintes.

Si telle est la définition de la qualité pour les clients B. to B., la tâche qui incombe aux quincaillers est maintenant de convaincre leur client que les produits présentent des caractéristiques qui vont au-delà de la simple assurance qualité. Des produits qui répondent aux exigences du marché et de l'environnement du client. Et enfin des produits qui pourront hâter le développement de celui-ci. Mais comment faire pour que le client entrevoie ces qualités à l'égard du produit et puisse différencier ainsi l'offre de l'établissement de celles de ses concurrents pour que l'entreprise reste au « top of mind » des clients ?

Pour Al Ries auteur du livre 22 lois du Marketing, c'est une bataille non seulement de produit mais aussi de perception. Les quincaillers doivent alors émettre ces signes pour être perceptibles par la clientèle.

- Premièrement pour convaincre le client, l'un des meilleurs messages est la marque des produits. La marque permet au client de s'assurer de la constance de la qualité.

---

<sup>16</sup> Agence Française de NORmalisation

En effet, la marque est imprégnée d'éléments cognitifs à l'égard du produit. Et ces connaissances sur le produit parviennent souvent d'expériences vécues au cours desquelles le client a pu apprécier cette qualité.

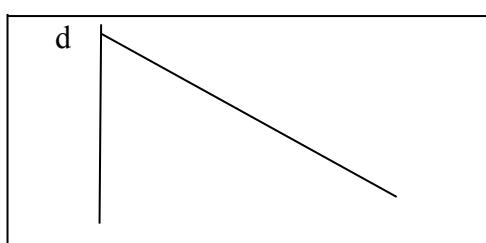
- Un autre vecteur de communication des entreprises quant à la mise en confiance du client est la référence de leurs clients. Les commerciaux ne doivent donc pas hésiter à inviter leurs clients à s'informer auprès des clients satisfaits pour dissiper l'incertitude sur la qualité des produits.
- Ensuite pour que le client ait des preuves matérielles de la qualité des produits, si celui-ci le désire, ils doivent pouvoir faire parvenir avec les marchandises des documents attestant que ceux-ci sont conformes à des exigences diverses établis par des instances compétentes et reconnues comme tel par les professionnels et les institutions publics. Ces documents sont les certifications de conformité aux normes. Les fournisseurs des établissements doivent joindre ces documents aux marchandises afin que les quincaillers puissent les présenter à leurs clients pour attester de la qualité des produits. En annexe, nous verrons un exemplaire de ces documents.

En réalité de tels documents ne rapportent pas que les produits qui y sont référencés sont de qualité telle que le perçoit l'acheteur. Il n'y est pas mentionné que les produits soient durs, atteignent une précision telle ou absorbent telle ou telle quantité de poussières... Par contre, ils attestent que les produits ou la société qui les a fabriqués a suivi méticuleusement les exigences qui incombent tant du point de vue de la conception, de la production, des essais,... suivant la nature des normes qui y sont cités. C'est notamment sur les brochures et catalogues sur les firmes qui produisent ces marchandises ou sur les produits eux-mêmes que sont rappelées les performances intrinsèques des produits. Quant aux normes à qui se rapportent ces documents, elles seront définies en annexe.

Si on a insisté sur la notion de qualité des produits c'est que le principal argument de fidélisation y réside.

Pourtant le quincailler se heurte à plusieurs problèmes lors de la détermination de cette politique de produit.

En premier lieu, cette gestion de la qualité suppose que l'on présente des produits de grande marque aux clients. Or la preuve est faite que ceux-ci sont toujours à un prix plus élevé que les autres marques.



Cette courbe nous montre que la demande (d) est une fonction inverse du prix (p). Plus le prix d'un bien s'élève et plus la quantité demandée de ce bien diminue.

$$d = f(p)$$

—  
—  
p

#### **Figure 8: L'évolution de la demande par rapport au prix**

Ainsi l'entreprise verra le cout de magasinage (assurance, entretien, manutention, loyer...) s'accumuler de plus en plus. Le quincailler sera alors tenté de présenter dans ses rayons des produits moins chers mais qui sont d'assez basse qualité pour augmenter le ratio de rotation de stock; cela au risque de voir dégrader l'image de son enseigne et de mécontenter sa clientèle. C'est pourquoi on voit émerger de plus en plus dans les rayons des quincaillers des produits asiatiques de bon marché mais dont la qualité laisse à désirer.

Ensuite le problème qui s'apparente à la gamme a déjà été survolé lors de la première partie. Pour réussir à personnaliser l'offre proposée à chaque client, le quincailler doit détenir une gamme élargie et profonde de chaque marque de produits.

Toutefois, ces articles n'ont pas tous un poids de chiffre d'affaires réalisé identique ou assez intéressant pour que leur rétention dans les magasins en devienne rentable.

### **Section 2. La politique de distribution**

L'I.N.S.E.E. ou Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques en France définit la distribution comme l'ensemble des opérations physiques, monétaires et de gestion nécessaires, dans un système économique donné, à l'acheminement des biens de production vers la demande<sup>17</sup>. Cela reviendrait donc à effectuer ces différentes tâches : l'entreposage, la livraison, le fractionnement, l'assortiment, l'information et bien d'autres encore. Nous n'allons éventuellement pas décrire chacune de ces activités mais cependant notons qu'elles répondent à un seul et même besoin, rendre disponible les articles.

Dans une entreprise spécialisée en quincaillerie, les activités de distribution s'orientent autour de services rendus à la clientèle. La qualité de service en devient même un argument de vente de poids.

Cette distribution joue aussi un rôle des plus importants dans la fidélisation de la clientèle. Mais pour que cette stratégie devienne efficace, il faudrait veiller à la qualité des différents services qui la composent.

#### **La qualité des services.**

<sup>17</sup> J. P. HELFER J. ORSONI, MARKETING 4<sup>e</sup> édition p.316

Etant dans le secteur de la distribution, le quincailler a beaucoup à donner en matière de services. Nous verrons l'importance de cette offre de service dans les paragraphes qui suivent. Nous les aborderons notamment comme valeur ajoutée au produit. En effet, dans le secteur on met plus l'accent sur les services comme avantage concurrentiel. Ainsi l'offre des entreprises devrait présenter un service avant vente et un service après vente.

## **1. Le service avant vente**

Il consiste à définir précisément les produits qui correspondent aux besoins des clients. Il s'agit donc en quelque sorte de devis ou de conseils. La gratuité ou non de ces services dépend de l'entreprise. Ces services constituent alors pour l'entreprise un moyen de convaincre les clients potentiels d'acheter chez eux et d'adhérer les clients actuels dans le rang de ses clients fidèles. Ces services reposent bien évidemment sur le savoir faire des employés s'agissant de conseils aux clients.

## **2. Le service après vente**

On l'avait annoncé plus haut, l'entreprise qui savait ajouter de la valeur à son offre mettait toutes les chances de son coté. A part ce service avant vente, l'entreprise qui veut se démarquer propose aussi des services après vente. Dès qu'on parle de ce genre de service, on pense automatiquement à la garantie. Or il revêt plusieurs formes.

- La garantie

Les entreprises malgaches n'accordent généralement pas de garantie au sens de retour sur marchandise que dans certains cas de dissemblance entre une commande et une livraison ou d'un défaut sur le matériel acheté dans un court laps de temps.

Elles font à la place un suivi des marchandises. Cette pratique consiste à facturer une réparation sur les marchandises que les clients ont achetées et qui ont subi des dommages lors de leurs utilisations. Ces réparations sont effectuées par le personnel de l'établissement ou sous traités chez des professionnels. Cela a pour but non seulement de ne pas engager des couts superflus en retour sur marchandise mais aussi de rassurer les clients sur la qualité de la prestation fournie et de la qualité du personnel.

- Les conseils

En addition au manuel d'utilisation qui accompagne chaque produit acheté, le personnel et plus précisément les technico commerciaux, si les établissements en disposent, sont disposés à prodiguer des conseils pour l'utilisation des matériels achetés. Il

se peut même qu'ils se déplacent chez les clients pour cela. Ces conseils concernent non seulement le mode d'utilisation mais aussi le maintien, l'entretien, la façon d'utiliser le produit pour avoir un rendement optimal.

En outre les employés peuvent aider le client dans l'utilisation de son matériel notamment pour son assemblage et dans son transport. Notons que tous les couts de ces prestations sont soit incorporés dans le prix des marchandises et donne une illusion aux clients qu'elles ont été gratuites ou facturés plus tard.

- La livraison des marchandises.

Ce qui différencie le professionnel du client B. to C. est que sa commande est motivée par une autre commande issue de ses clients à lui. Donc il est très courant qu'il subisse des pressions depuis eux et depuis ses concurrents. Ces contraintes peuvent être de nature temporelle. Ainsi pour vendre plus, il lui faut produire vite. Et il lui faut pour cela que ses matières premières, son matériel soient disponibles au moment où il en a besoin. C'est grâce à ce respect des délais de livraison que les japonais de chez Toyota ont pu réussir leur fameux cinq zéros ; particulièrement le zéro délai. C'est grâce à la bonne adjonction du délai de livraison et d'utilisation qu'ils ont réussi non seulement à maîtriser le temps de production mais aussi à annuler les couts de stockage. C'est ce que l'on appelle J.A.T. ou juste à temps.

Cependant ces services, pour constituer un avantage concurrentiel et un argument de fidélisation important, doivent répondre à un certain niveau de qualité et être réguliers. En termes de qualité, il faut que le client ressente que les services que l'entreprise lui procure lui facilite, quand il s'agit de services avant vente l'accès au produit qui répond à son besoin ; et la consommation de celui-ci quand il s'agit de services après vente. La notion de régularité de la qualité de service s'apparente à la constance de celui-ci. En effet, quel est l'intérêt pour le client de rester fidèle à une enseigne si la qualité qu'il a perçue au début de ses relations avec celui-ci ne perdurait pas au fil du temps ? Et qu'il pouvait prétendre à celle-ci ailleurs ?

C'est au niveau de ces services fournis au client de l'autre côté que se présente, dans une quincaillerie, la plus grande occasion de pratiquer la personnalisation de l'offre. Les services, en réalité, diffèrent d'un client à un autre dans le sens où ils présentent un caractère qui leur permet de s'adapter à chaque client.

Quand il s'agit par exemple du besoin en informations du client, le niveau technique des réponses que lui donnera son interlocuteur dépendra éventuellement de sa connaissance en la matière. Cette souplesse des services vient du caractère immatériel de ceux-ci.

La performance de ces services dépend alors beaucoup de ceux qui les offrent. C'est du savoir faire et de l'implication du personnel en contact et du back office dont il est question. Nous dénommons par back office les éléments invisibles de l'entreprise qui concourent à l'élaboration des services. Les clients en effet ne peuvent voir que les commerciaux qui sont en contact avec eux et le personnel qui lui fournit le service.

Mais les structures traditionnelles ne permettent généralement ni le déploiement ni le développement du savoir faire des personnes qui proposent ces services. En effet les pressions de la hiérarchie empêchent celles-ci de s'ouvrir pleinement à l'évolution de son environnement externe. Ainsi privilégient-ils par exemple la formation technique des commerciaux à une orientation théorique et pratique orientée vers la connaissance du public.

Ceci témoigne en outre de la méconnaissance des dirigeants du changement de la nature de ses clients. Au lieu d'axer leur discours sur la rentabilité des investissements, un terme cher aux financiers et gestionnaires qui prennent d'avantage d'importance dans le centre d'achat, ils mettent l'accent sur les performances techniques.

En outre ces pressions altèrent la motivation du personnel et cela se répercute sur les prestations de ceux-ci. Or ceci s'observe facilement par les clients qui vont constater la détérioration de la qualité des services qui leur sont alloués.

Qu'en est-il de la répercussion sur la personnalisation de l'offre ? La flexibilité des services et la connaissance des besoins individuels étant remises en question, l'offre va alors tendre vers une standardisation qui la banalisera. Or une offre banale est facilement imitable et ne convient pas à une clientèle plus gourmande de « sur mesure ».

Dans la section qui suit nous étudierons le choix de tarification que les quincailleries adoptent pour fidéliser sa clientèle.

### **Section 3. La politique de prix.**

Afin de situer les problèmes que pose la politique de prix, nous verrons comment sont déterminés les tarifs dans les quincailleries détaillants.

Pour les marchandises d'origine locale et celles qui ont été approvisionnées auprès des grossistes, le calcul ne devrait pas poser de grands problèmes. Il faut juste rajouter la marge au prix des fournisseurs qui est ici le prix de revient.

Mais quant aux marchandises importées, cela devient un peu plus complexe. Notons que selon une liste d'établissements de quincaillerie importatrice proposée par la Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Artisanat et d'Agriculture, il y aurait une cinquantaine à Antananarivo. La fixation du prix pour ces marchandises devrait se dérouler comme suit :

$$\boxed{\mathbf{Pvu \ ttc = Pu \ CIF*Cc*1.tM*1.18}} \quad \text{où}$$

Pvu signifie prix de vente unitaire ; Pu CIF le prix unitaire en Cost Insurance and Freight ; Cc un coefficient de conversion et tM un taux de marge.

Ainsi pour le calcul du prix de vente unitaire, les responsables se réfèrent au prix CIF généralement puisque rappelons le les marchandises sont importées. La négociation avec le fournisseur pourrait porter sur l'incoterm Free on board (FOB), c'est l'entreprise importatrice qui se charge ensuite de l'assurance et des frets de transport.

Ensuite le coefficient de conversion sert non seulement à la conversion de l'Euro qui est la devise du contrat en Ariary, mais aussi à couvrir les autres charges comme le transport depuis Tamatave aux locaux de Tananarive,... Ce coefficient permet en outre une grande sécurité quant à une fluctuation défavorable de la monnaie nationale.

Le taux de marge représente en pourcentage ce que le responsable tire comme revenu de la vente. Or cette marge couvre aussi les charges de structure. On est alors en présence d'une technique de cost plus. Enfin pour obtenir le prix de vente tout taxe compris, on n'aura qu'à ajouter les 18% de T.V.A et le tour est joué.

Ces calculs déterminent les prix affichés dans les rayons. Mais les décideurs pourront déjà y trouver un argument de fidélisation. En effet en jouant sur la marge ou sur le coefficient de conversion, ils pourront déjà faire abaisser le prix en faveur d'un client donné. D'autres procédés s'y ajoutent quand l'entreprise veut convaincre les clients d'établir une relation durable avec elle.

Ces procédés permettent à l'entreprise de proposer une offre particulière à chaque client.

La modulation du prix permet une distinction de chaque client suivant le caractère de son achat. Cette modulation du prix revêt plusieurs formes (écart en fonction du mode de livraison et de la distance, escompte pour paiement rapide, remises pour service rendus

par l'acheteur, remises promotionnelles,...), mais celle que l'on va développer est la remise sur quantité.

La remise sur quantité désigne d'une part les remises immédiates accordées aux clients qui achètent pour une grande quantité. D'autre part elles peuvent être accordées à posteriori sous forme de ristourne calculées en fonction du total des achats réalisés par un client au cours d'une période déterminée.

Le taux des remises à accorder est, le facteur discriminant un client de l'autre. Ce taux remplit un double fonction, celle de sélection de la clientèle en montrant quelle est la valeur de l'achat accompli par tel client et celle d'incitateur à l'achat. En effet pour obtenir un taux de remise supérieur, le volume d'achat du client devra augmenter.

Pour raffermir d'avantage leur relation, les actions que le quincailler mène seront encore plus orientées vers la facilitation de l'achat de son public. Ainsi il pourra envisager de permettre à ce dernier de différer le paiement de ses achats.

Là encore, cette décision a un but discriminatoire. La durée de l'échéance à accorder diffère d'un client à un autre suivant plusieurs paramètres comme la valeur des achats, la recense de la relation... Ce paiement différé des achats laisse penser au client que l'entreprise lui fait confiance. Et l'entreprise laisse entrevoir à celui-ci qu'elle attend de même de sa part. Les relations qu'entretiennent les deux parties doivent se baser sur la réciprocité de ce sentiment. Mais ces créances accordées aux clients n'ont pas le même effet de diminution des prix que pour les rabais, remises et ristournes. Ces paiements différés créent des turbulences dans la trésorerie jusqu'à leur échéance respective. En effet l'argent qui doit circuler se trouve bloqué chez le client. C'est pourquoi l'entreprise applique quelques fois des intérêts à ces créances afin de combler les vides dans cette trésorerie.

C'est de cette détermination des prix que viennent certains problèmes.

D'abord pour moduler un prix afin que celui-ci s'abaisse, Il faudrait qu'il y ait concertation préalable entre les commerciaux et la direction. Une telle décision ne doit en aucun cas se prendre à la légère car elle touche le cycle d'exploitation de l'entreprise.

D'autre part, ces situations se présentant fréquemment, il faudrait que la personne qui est en contact avec le client dispose des pouvoirs de décision relatifs afin d'accélérer les procédures.

La structure traditionnelle ne permettra pas une telle ouverture à la discussion ni une telle latitude à ceux qui connaissent le mieux le besoin et la façon d'aborder le client.

Le second problème touche la gestion de la trésorerie dans la quincaillerie. Le décalage induit par le fonctionnement de l'activité entraîne un grand besoin en fonds de roulement.

Le fonds de roulement (FR) est le surplus des ressources permanentes de l'entreprise qui sert à financer l'actif circulant. On l'obtient de la manière suivante :

$$\mathbf{FR = Capitaux permanents - Emploi stable.}$$

Le besoin en fonds de roulement (BFR) est la part de l'actif circulant dont le passif circulant n'est pas arrivé à financer. On le calcule ainsi :

$$\mathbf{BFR = Actif circulant - Passif circulant}$$

La trésorerie (T) est constituée des fonds en caisse et dépôts à vue. Elle est obtenue par le calcul

$$\mathbf{T = FR - BFR}$$

Ces trois notions nous serviront à comprendre l'étendue des problèmes.

Le décalage qui suit la créance client entraîne des problèmes structurels de trésorerie. On parle de problèmes structurels quand on est en face d'un problème à long et moyen terme. En effet le besoin en fonds de roulement qui se calcule par la différence

$$\mathbf{BFR = Stock + Client - Fournisseur}$$

Ce besoin en fonds de roulement augmente quand les crédits accordés aux clients et le stock s'accumulent. Nous pouvons en tirer que le BFR est sensible à des variables liées aux habitudes du secteur et ses caractéristiques :

Nous l'avons vu dans la politique de produit, la rotation de stock est faible augmentant ainsi la valeur des comptes de stock dans le bilan. En sus comme la demande des clients de la quincaillerie est dérivée de celle des clients finaux (les personnes qui embauchent les constructeurs par exemple), le paiement se fait de plus en plus à crédit.

Pour pouvoir continuer à consentir plus de crédit, les dirigeants seront contraints de demander toujours plus de délais de remboursement de dettes auprès des fournisseurs. Or les fournisseurs pour pouvoir leur accorder plus de délai seront contraints d'augmenter le taux de marge. Le prix de revient s'accroîtra et le prix de vente augmentera alors

d'avantage. Et nous avons vu plus haut les conséquences de l'augmentation des prix sur le niveau de stock.

Tel est le dilemme pour le quincailler, réduire les crédits accordés aux clients et s'attendre à une attrition ou s'endetter encore plus pour voir le prix de vente s'affoler et ses clients aller ailleurs. Le quincailler se trouve alors pris dans un cercle vicieux qui n'aboutit que vers la perte de ses clients.

La dernière section de cette partie sera consacrée à la politique de communication adoptée dans les quincailleries.

#### **Section 4. La politique de communication**

Avant d'aborder les problèmes de la politique de communication dans les entreprises du sous secteur de la quincaillerie de détail, il serait préférable de définir ce qu'est la communication marketing. Ainsi la communication marketing consiste pour une entreprise à transmettre des messages à ses publics en vue de modifier leur niveaux d'information et/ ou leur attitude et par voie de conséquence leur comportements.

De cette définition, on peut tirer quatre éléments essentiels :

- L'entreprise émettrice des messages. Dans notre cas ce sont l'ensemble des entreprises de notre sous secteur.
- La cible des messages. Il peut s'agir de tous les tiers de l'entreprise. Mais nous nous intéresserons ici seulement aux clients. Nous verrons plus loin que la pluralité de cette clientèle est la source des problèmes.
- Les objectifs de la communication.
- Le message et son contenu.

En développant chacune de ces éléments nous parviendrons à déceler les éléments qui empêchent l'efficacité de la politique de communication dans la mise en œuvre de la stratégie de fidélisation de la clientèle.

Nous n'allons pas éventuellement développer le premier élément c'est-à-dire l'émetteur parce que nous savons désormais tout ce qu'il y à savoir sur lui.

La source des problèmes vient des caractéristiques de la clientèle. Nous savons qui sont les clients de la quincaillerie. Le problème est que chaque catégorie a sa particularité. Le client particulier et le client B. to B. ont chacun leur attitude, notons par là leur propre prédisposition à évaluer et à agir devant les produits et le nom d'enseigne.

Ceci dépend avant tout du niveau d'information que chacun a en la matière. Le niveau d'information technique sur les produits n'est par exemple pas le même pour le professionnel de la construction et le particulier.

Ensuite l'ampleur des facteurs émotionnels dans cette évaluation n'est jamais égale pour les deux publics. Le professionnel est souvent sensible à la marque et à la performance qui y est associé. Le particulier par contre peut être sensible par exemple au nom de l'enseigne ou aux valeurs associées à ce nom.

L'achat de chaque client est motivé par des besoins différents. Le professionnel est généralement motivé par le besoin d'honorer un contrat. Il a donc le souci de l'entretien de son image auprès de son client. Le particulier, lui, n'est pas toujours motivé par le besoin d'estime. Il achète parce qu'il a besoin de s'assurer d'avoir les meilleurs produits. Sa motivation n'est pas donc d'être bien perçu par les autres mais de se faire plaisir.

Enfin la particularité de chaque catégorie de client se voit dans ses comportements à savoir :

- Ses comportements de consommation et d'utilisation. Dans le marché B. to B. de la quincaillerie, on n'a généralement pas affaire au consommateur final. Mais il est tout aussi important de connaître le mode de consommation intermédiaire. L'analyse des particuliers semble plus classique.
- Ses comportements d'achat. Nous devrons y trouver les réponses aux questions : Qui achète ? En B. to B. il faut distinguer les différentes personnes composants le centre d'achat. Ce centre d'achat est la cellule dans l'entreprise qui intervient dans le processus d'achat. Formé de plusieurs groupes de personnes issues de services diverses dans l'entreprise, ce centre se trouve à la source de toute prise de décision relative à l'approvisionnement. Ces personnes se partagent les objectifs et les risques de cette fonction. Généralement il est composé de :
  - ✓ L'initiateur qui est la personne qui en premier émet la demande.
  - ✓ L'utilisateur qui ressent le besoin. C'est lui qui élabore le cahier des charges relatif aux caractéristiques du bien ou des services à acquérir.
  - ✓ Le prescripteur : C'est lui qui propose le nom des différents fournisseurs. Dans ce cas c'est lui qui influence la décision d'achat.
  - ✓ Le décideur : C'est lui qui a le pouvoir de décision et de choix du fournisseur.
  - ✓ L'acheteur : Il transforme la décision d'achat en transaction. Ainsi il a comme responsabilité de négocier avec le fournisseur.

- ✓ L'approbateur qui donne l'accord sur une recommandation d'achat.
- ✓ Et enfin le relais qui fait circuler et contrôle de ce fait les informations. Il est très important de noter que cette personne a le pouvoir de bloquer ou non les offres des fournisseurs.

Dans le marché des particuliers quant à lui c'est généralement le consommateur qui achète. Nous pourrons aussi trouver les réponses concernant les lieux d'achat ainsi que la fréquence.

- Ses fréquentations des médias. Nous remarquons que la fréquentation diffère selon la catégorie de clients. Si elle est très massive pour les clients particuliers, en revanche elle est plutôt modeste en B. to B. Toutefois affirmer que les professionnels sont insensibles à la communication par mass média est erroné. Et c'est souvent ce qui trompe les quincaillers dans leur choix publicitaires.

La connaissance de ces différentes caractéristiques des clients permettront de définir les objectifs des actions de communication. Elle détermine les niveaux d'informations, les attitudes et les comportements que l'entreprise va essayer de changer.

Cependant quelle entreprise du sous secteur peut prétendre avoir en sa possession de telles informations sur sa clientèle ? Les quincaillers détaillants malgaches qui détiennent une base de données client sont rares. Et le peu qui en possède ne sait pas l'enrichir et l'exploiter à des fins relationnelles et communicationnelles.

Comme on l'a dit plus haut, les quincaillers jouissent d'une notoriété auprès des clients de leur localité respective. Cependant devant l'amenuisement de la demande, celle-ci ne suffit plus. Longtemps bercé par cette notoriété, ils ont perdu gout à la communication agressive. Ils ont oublié ou ne l'ont-ils jamais su que la communication était omniprésente dans la stratégie de fidélisation de la clientèle. La communication crée ou ravive une image positive de l'entreprise auprès des clients. Cette image crée une attitude favorable et un attachement des clients à l'égard de l'enseigne.

C'est la raison pour laquelle certaines entreprises considèrent que la communication marketing notamment par mass média, est faite pour les entreprises en déclin, qui misent sur la nostalgie. Or le résultat de ces actions de communication peut mener vers un accroissement de la rentabilité de chaque client et vers le recrutement de nouveaux clients.

Le dilemme qui se pose aux quincaillers qui ne sont pas réticents est le choix d'un message à émettre : Produit ou institutionnelle ?

Une communication produit reviendrait à vanter des produits qui peuvent être présentés ailleurs, sauf pour le cas de l'exclusivité. En outre, comme les produits qu'ils proposent sont plutôt spéciaux et nécessitent un niveau technique élevé, l'optique produit gagne alors sur l'optique marketing. Désormais, l'optique vente qui consistait à fabriquer un produit et puis faire en sorte que le client l'apprécie n'est plus de mise. Cet optique vente était surtout marqué par l'existence d'un marketing orienté vers le produit. Une telle pratique est généralement le fruit d'une indulgence dans la définition de la cible. On veut tellement vendre le produit à un maximum d'acheteurs sans que l'on ait su préalablement si le public allait le plébisciter.

Or aucun produit aussi sophistiqué et performant soit il ne se vend tout seul. Il faut que le client connaisse son existence et le plébiscite.

D'autre part une communication corporate ne porterait pas ses fruits si on n'a pas préalablement défini ses valeurs et ses avantages concurrentiels. En effet ce genre de message ne vante pas les produits qui sont des éléments matériels mais plutôt les éléments intangibles de l'entreprise tels que le savoir faire des employés, les services, l'image de l'enseigne...

Mettre en œuvre la stratégie de fidélisation revient à optimiser la performance de toutes les ressources dont dispose l'entreprise, à les coordonner et les orienter vers un but unique : établir une relation durable et profitable avec les clients. Mais bien souvent des problèmes viennent perturber cette connexion. Ces problèmes trouvent leur source dans la gestion des fondements de l'entreprise elle-même. Il s'agit des personnes, de leurs choix et des valeurs de l'organisation. Les conséquences de ces problèmes affaiblissent l'attachement des clients à l'enseigne et se répercutent sur sa part de marché.

Cependant à des problèmes de gestion correspondent des solutions de gestion. Les sciences de gestion peuvent apporter leur contribution à la résolution de ces problèmes concrets. La dernière partie de ce mémoire sera donc consacrée à la proposition de solutions à ces problèmes d'attrition de la clientèle. Nous y étudierons les besoins et la mise en œuvre effective des opérations nécessaires à la réalisation de cette stratégie de fidélisation de la clientèle.

*Partie 3 :*  
*LA PROPOSITION*  
*DE SOLUTIONS ET*  
*CAS CONCRET*

## **PARTIE 3 LA PROPOSITION DE SOLUTIONS ET CAS CONCRET**

La seconde partie de notre devoir a vu une analyse critique des quincailleries. Cette troisième sera consacrée à une présentation de solutions aux différents problèmes que nous y avons rencontrés. S'en suivra leur application dans la société F. Bonnet et Fils.

### ***Chapitre.1. LES SOLUTIONS PROPOSEES***

Comme nous avons décrit les problèmes rencontrés par les entreprises du sous secteur de la quincaillerie de détail sous trois rubriques dans la seconde partie, nous en ferons de même pour la présentation des solutions proposées. Nous avons présenté sous chaque rubrique les sources de chaque problème et ses conséquences sur la fidélisation. Afin de mieux trouver la connexion avec ces idées antérieures, nous donnerons pour chaque rubrique un court résumé de ces sources.

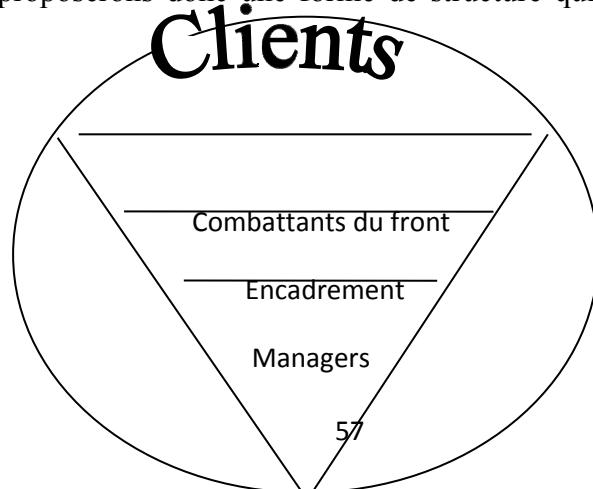
#### **Section1. Les solutions proposées pour la structure**

Rappelons que les principaux problèmes qu'on y a rencontrés résultent de la définition des tâches et des rôles. Le second chapitre verra la formalisation de cette structure.

Mais quand on a présenté plus haut les problèmes liés à cette structure traditionnelle des quincaillers détaillants, nous n'avons pas omis de parler de la centralisation de pouvoir aux mains des dirigeants. Nous donnerons alors quelques solutions à ce problème.

Rappelons que cette réticence des dirigeants à partager ses pouvoirs conduit à la mauvaise détermination d'une stratégie à adopter face au marché et à une inhibition des employés. Avant de proposer des solutions, essayons de comprendre la source de cette réticence.

Nous avons vu que c'était la nature même de la structure qui était la source des problèmes. Nous proposerons donc une forme de structure qui se trouve être le rempart idéal.



### **Figure 9: La nouvelle pyramide de la structure**

Il ne s'agit pas, bien entendu, de renverser les rôles. "Pyramide inversée" ne signifie pas que les chefs vont obéir et les subordonnés commander -- cela va de soi !! Il s'agit plutôt d'une nouvelle manière de penser les relations de travail dans l'entreprise pour améliorer l'efficacité, la productivité et la flexibilité. L'adoption de ce type de structure correspond souvent à la nécessité d'organiser l'entreprise dans un souci d'orientation des actions en fonction des impératifs du marché.

L'idée de départ est de rendre les « chefs » plus accessibles -- ceux-ci doivent en effet, selon l'expression de Jan CARLZON, PDG de la compagnie d'aviation SAS. « se comporter en meneurs et doivent pouvoir compter sur la coopération et l'engagement de tous les individus concernés, et pour cela leur communiquer leurs propres convictions ». Il s'agit donc pour la direction générale de se borner à définir une stratégie tout en laissant libre les cadres de définir les besoins de l'entreprise et les moyens pour réaliser cette stratégie. On trouvera donc beaucoup moins de niveaux hiérarchiques, le travail se fera en équipe et on cherchera à responsabiliser les individus et à mieux reconnaître leur travail. La pyramide inversée apparaît donc très efficace pour mobiliser la créativité dans la mesure où elle se fonde sur une meilleure prise en compte du facteur humain dans l'entreprise.

Cette répulsion pour le partage de pouvoir prend aussi sa source dans le refus des dirigeants de l'incertitude. Cette incertitude porte sur la réactivité des employés face à l'environnement. En effet ce qui empêche les dirigeants de donner de la latitude à ses subordonnées c'est surtout le manque de confiance en les compétences de ceux-ci.

Ainsi par exemple, nous avons parlé du mur où se heurtaient les informations ascendantes sur les clients. Ces informations pourtant primordiales dans l'élaboration de stratégies permettant de s'adapter aux évolutions des besoins des clients, ne sont pas prises au sérieux par les dirigeants. Ils mettent en doute la fiabilité de celles-ci parce qu'ils estiment que leur source est sujette à une remise en cause. Et cette source est ainsi parce que la force de vente qui l'a extraite des cibles est incomptétente. Les dirigeants préfèrent alors se baser sur leur propre conviction et statuent sur des stratégies souvent incompréhensibles.

La solution se situerait donc à deux niveaux :

La première se trouve au niveau de la gestion des ressources humaines (GRH). En effet cette science de gestion pourrait contribuer énormément dans l'amélioration de la performance du personnel. Et cette performance du personnel est au centre des préoccupations de cette science depuis la planification de son recrutement jusqu'à ses résultats journaliers. Le GRH durant toutes les étapes de sa mise en œuvre n'a cessé et ne cesse de rechercher cette performance au service de l'entreprise. Les responsables des ressources humaines de l'entreprise devront donc travailler de concert aux dirigeants pour la détermination du besoin en termes d'exigences d'un poste lors de la planification des ressources humaines. Ils doivent les inculquer à chaque nouvel employé lors de l'acquisition. Ensuite ils doivent veiller constamment à ce que les compétences du membre du personnel évoluent dans le même sens que les besoins de l'entreprise.

Le second niveau de cette solution se trouve au niveau de la direction. Pour convaincre le dirigeant d'accorder de la latitude et de la confiance à ses employés, il devrait mieux les connaître. Pour ce faire il devrait s'impliquer d'avantage auprès des employés au bas de la pyramide. Ainsi il devrait s'imprégner des conditions de l'environnement quotidien des employés. Il saura ainsi les contraintes que ces personnes endurent. La distance qui sépare les parties en sera donc restreinte.

Le chef d'entreprise qui entretient des relations de promiscuité avec ses employés dégage une image favorable de l'employeur auprès de ces derniers. Cette image les motive et a une influence positive sur leur performance. Mais en plus les clients perçoivent cette implication du dirigeant dans le niveau opérationnel d'un bon œil. Nous pouvons prendre comme exemple concret le cas de Steve Jobs le PDG du groupe Apple. La fidélité des clients à l'égard de l'enseigne en dépit de la puissance mondiale de Microsoft s'explique en partie par le capital sympathie qu'accordent les clients à ce PDG qui joue le rôle des commerciaux en lançant lui-même sur le marché les différentes gammes du I-POD ou en négociant sans passer par ses avocats avec les artistes tel que Bono de U2 pour les droits de l'I-TUNE.

Nous l'aurons bien vu alors dans cette première section que la fidélisation de la clientèle est une affaire de logique scientifique et de bon sens. Elle implique tout l'ensemble de l'entreprise et non seulement les employés ou les dirigeants. Ainsi la stratégie de la fidélisation passe d'abord par un effort au niveau interne de l'entreprise.

## Section2. Les solutions proposées pour la notoriété de l'entreprise

Comme pour la section précédente, nous allons d'abord revoir les problèmes qui ont été cités et ensuite nous présenterons les solutions que nous jugerons appropriées.

Les problèmes qu'on a abordé dans la rubrique destinée à la notoriété est la notion de dépassement de cette notoriété à un véritable effet d'affection. Ce qui n'est pas en soi un problème. Cela pourra même être interprété en une réussite de la stratégie de fidélisation. Cependant cette affection va à la personne des éléments de la force de vente. Comment remédier à ce problème ? D'autre part on a mis en exergue le fait que les dirigeants n'accordent pas une grande importance aux éléments intangibles qui concourent à cette notoriété.

Il faudrait alors que l'entreprise crée des valeurs qui lui soient propres que les clients connaissent et qu'ils puissent apprécier. Le client en effet ne perçoit de l'entreprise que ses éléments visuels à savoir :

- Son personnel, d'où la situation de notre problème actuel.
- Les dirigeants de l'entreprise souvent très discrets. Tel est le problème des entreprises malgaches dans sa généralité, il y a peu de dirigeants charismatiques qui créent une image favorable de leur entreprise.
- L'identité visuelle de l'entreprise. C'est ce que les clients voient de l'entreprise, soit les locaux et les symboles graphiques.

Les actions de l'entreprise devraient donc porter sur la mise en avant des éléments porteurs d'image dans l'entreprise afin que les clients n'identifient plus seulement l'entreprise par certains de ces employés.

Premièrement les dirigeants doivent définir les valeurs de l'entreprise. Nous avons vu plus haut quelles étaient ces valeurs. Il est alors important de définir les valeurs que le dirigeant veut partager et comment on va les transmettre aux clients. En outre ces valeurs doivent s'accorder avec les éléments suivants pour être exploitables :

- Structures ou structure. On n'y reviendra plus.
- Systems ou système c'est-à-dire ce qui permet la circulation des informations et la prise de décision.
- Strategy ou stratégie qui détermine la manière de coordonner les actions vers l'atteinte des objectifs. Il n'y est pas seulement question de la formulation des objectifs ni de détermination des plans d'action, de coordination des moyens et

activités ; il y est surtout question des moyens mis en œuvre pour les faire connaître, partager et d'y adhérer les personnes impliquées.

- Staff ou le personnel ou gestion des ressources humaines. Soit la planification des moyens humains nécessaires. Leur acquisition. Leur développement et enfin leur conservation.
- Skill ou savoir faire c'est-à-dire la gestion des compétences et du savoir faire.
- Style ou le type de management adopté. On y élabore le mode de répartition des pouvoir et son expression.

La seconde phase est de répandre ces valeurs auprès du personnel et de les y faire adhérer. Le personnel devrait adhérer dans ses valeurs et les appliquer dans leur vie professionnelle quotidienne parce qu'il en dépend de la coordination des activités de l'entreprise. Mais aussi et surtout, cela permettrait d'utiliser le personnel comme support de communication de ces valeurs auprès des clients.

Nous développerons plus tard, dans la politique de communication, les autres moyens à mettre en œuvre pour transmettre ces messages auprès du public. Mais déterminons d'abord les paramètres à prendre en considération lors de l'élaboration de ces valeurs.

Le dirigeant d'entreprise sera amené à revenir à la notion d'avantage concurrentiel. Son analyse se portera sur le dénombrement des éléments qui portent ces avantages.

Le dirigeant d'entreprise devra donc déterminer quelles sont les forces et faiblesses de ces ressources afin de situer où résident les avantages. Il pourrait par exemple procéder comme suit :

- Premièrement déterminer les sous éléments qui composent les ressources de l'entreprise suivant une distinction qualitative et quantitative. Par exemple pour les moyens humains il déterminera le nombre de personnel dont il dispose, leur répartition dans les postes de l'entreprise. Ce qui constituera le niveau quantitatif. Le savoir faire de ces personnes sera par exemple le niveau qualitatif de ce dénombrement.
- \* Ensuite il analysera si ces éléments présentent réellement des avantages concurrentiels grâce au type d'évaluation de la valeur stratégique des ressources et des compétences qu'on a vu dans la partie théorique de notre étude.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Figure n°5

Ainsi son analyse ne devrait pas s'arrêter au niveau interne. L'évaluation de ces ressources devrait surtout se faire en comparaison de celles de ses concurrents. Cette évaluation devrait donc s'accompagner d'une analyse des concurrents.

Or l'étendue de l'étude serait trop vaste pour le dirigeant s'il devait analyser tous les concurrents. Il devrait donc le faire sur les concurrents les plus dangereux. C'est ainsi que les rubriques suivantes doivent être abordées :

- La puissance, l'expérience et le dynamisme de chacun.

Quand on parle de puissance, on pense à la performance de chacune de leurs ressources. L'expérience détermine leur capacité à optimiser ces ressources et à aborder le marché. Enfin le dynamisme traite de l'évolution dans le temps de cette puissance de chacun de ces concurrents.

- La stratégie de chaque concurrent.

On entend par là leur objectif respectif et les moyens qu'ils mettent à leur disposition pour les atteindre à savoir les cibles et les offres.

- L'estimation du degré de réactivité de chaque concurrent.

Cela traite de la capacité de chaque concurrent à réagir face à une offre innovatrice sur le marché. Cette analyse se fait en termes de temps de réaction et de réponse adoptée.

Une telle analyse est donc mise en place pour connaître non seulement les menaces qui pèsent sur l'entreprise, mais aussi les opportunités qui s'offrent à lui dans son univers concurrentiel.

Après avoir établi ces analyses internes et externes, le dirigeant de l'entreprise est maintenant en mesure de se faire une idée de ses forces et faiblesses d'une part et des menaces et opportunités qui se présentent dans son univers concurrentiel d'autre part.

L'objectif des quincaillers est ainsi de créer une image favorable auprès de sa clientèle. L'image que veut se construire l'entreprise auprès des clients doit s'inspirer des valeurs qui lui font démarquer de ses concurrents.

Ainsi tous les éléments qui font transparaître ces valeurs ne doivent pas être lésés pour garantir la mesure de la présence à l'esprit de l'enseigne et avoir une position favorable dans l'univers de référence des clients.

### **Section 3. Segmentation et positionnement dans la stratégie de fidélisation.**

Pour fidéliser sa clientèle, une entreprise a besoin de créer des offres sur mesure à chacun de ses clients. Or pour un marché présentant un très large public comme celui de la

quincaillerie, cela est impossible. Une stratégie de fidélisation doit alors être précédée d'une stratégie de segmentation du marché. Le marché en réalité se compose de plusieurs groupes de clients présentant les mêmes besoins et caractéristiques mais qui diffèrent d'un segment à un autre. Cette segmentation de la clientèle se justifie d'autant plus que ces caractéristiques tendent à se différencier. Tel est le cas du marché de la quincaillerie.

Il faudra d'abord déterminer des caractères de segmentation de la clientèle. Ensuite identifier les membres du public qui iront faire partie des segments ainsi formés. Enfin nous pourrons mener une enquête auprès de chaque segment. Les résultats de cette enquête différeront alors d'un segment à l'autre.

L'objet de cette étude auprès des clients portera sur autant de thèmes tels que la notoriété de la marque, des motivations d'achat, les habitudes de consommation ou le seuil d'acceptabilité des prix.... Le principal est que dorénavant nous serons en mesure de déterminer un couple marché produit.

Fort de cette connaissance du segment à aborder, il s'agit maintenant de se démarquer des concurrents qui abordent ce segment. Les axes de différenciation dans le secteur de la quincaillerie comme dans l'ensemble du secteur de la distribution résident dans la qualité de service.

Ainsi premièrement il faut déterminer quels sont les services dont ont besoin les clients. Il faut aussi connaître ceux que proposent les concurrents et tenter de trouver un axe qui n'a pas encore été utilisé par les clients et s'y positionner.

Notons que l'offre de service présente deux éléments bien distincts. Le service de base et les services périphériques. Le service de base est l'offre primaire. Et les services périphériques sont les services facilitateurs et les services différenciateurs. L'axe de différenciation se trouve donc dans les deux derniers types de services.

Il faudrait alors de modeler le savoir faire aux besoins de cet axe. Il s'agit donc ici d'une stratégie de spécialisation où le but est de recentrer ses activités (savoir faire) autour de métiers (services) qui confèrent des compétences distinctives. Associée à la notion de service, cette stratégie répond donc aux impératifs d'adaptabilité, de proximité et de disponibilité de l'offre de service.

Enfin, il ne reste plus que faire connaître ces services distinctifs aux clients. Cela consiste ainsi en une stratégie de positionnement des services. Les auteurs définissent ce positionnement comme « l'ensemble des traits saillants et distinctifs d'une image, c'est-à-dire de ceux qui permettent au public de situer le produit dans l'univers des produits

analogues et de le distinguer des autres »<sup>19</sup>. Mais comme ici c'est de services dont on parle, la représentation simplifiée, réductrice, comparative et distinctive ne doit donc pas porter sur les biens palpables via les marques produits mais sur des biens immatériels par le nom de l'enseigne. Dans un secteur tel que celui de la distribution et notamment celle de la quincaillerie de détail où la concurrence est rude, le moindre champ où peut se démarquer une entreprise devrait être exploité à fond.

A la clôture de ce premier chapitre, nous pouvons nous faire une idée de l'importance qu'a l'application de certaines théories de gestion dans la résolution du problème de l'attrition de la clientèle et de la rentabilisation du capital client. Nous allons présenter dans le chapitre suivant la mise en œuvre opérationnelle de ces solutions.

## **Chapitre 2. La mise en œuvre des solutions proposées**

*Les grandes lignes que nous avons citées ci-dessus montrent les voies à suivre pour résoudre les problèmes inhérents aux entreprises du secteur de la quincaillerie au détail. Grace au chapitre courant, nous pourrons voir comment seront mises en œuvre ces théories.*

### **Section.1. La formalisation**

L'inexistence de formalisation dans les entreprises du sous système touche à la fois la structure et les procédures. Ainsi nous devons proposer des solutions pour ces deux problèmes.

Premièrement lorsque l'on parle de formalisation, nous devons spontanément penser à une représentation matérielle et écrite. Comment alors mettre sur papier la structure qui est un élément intangible dans l'entreprise ? Les auteurs et les professionnels ont trouvé la solution à ce problème en dressant l'organigramme.

L'organigramme est une représentation graphique de cette structure de l'entreprise. Elle reflète l'organisation interne qui caractérise chaque entreprise. Il y est affiché la généralité des tâches de chacun des organes et la nature de ses relations avec les autres. Ces relations sont de trois sortes :

- Les liaisons hiérarchiques qui définissent les relations entre chef et subordonnées.
- Les liaisons fonctionnelles qui représentent l'autorité et le pouvoir détenus par un spécialiste dans son domaine d'activité sur l'ensemble des éléments de l'entreprise. On peut citer comme exemple le pouvoir détenu par le responsable des ressources humaines sur l'ensemble du personnel.

---

<sup>19</sup> J. LENDREVIE et D. LINDON dans le MERCATOR 5<sup>e</sup> édition p. 566

- Les liaisons de conseil qui est la relation entre un spécialiste et un cadre hiérarchique mais qui ne confère pas à ce spécialiste un pouvoir quelconque sur ce cadre.

Il est nécessaire de déterminer qui sont ces organes composant l'entreprise. Dans une entreprise on rencontre généralement trois types d'organes :

- Les organes opérationnels ou d'exploitation. On peut citer comme exemple la fabrication, la vente, la conception et le design des produits à vendre...
- Les organes d'état major qui sont chargés de missions particulières, conseillent et assistent les responsables opérationnels et préparent leurs prises de décision.
- Les services fonctionnels qui assurent de par leurs compétences respectives le soutien aux organes opérationnels. Il peut s'agir de la gestion des ressources humaines, de la comptabilité, ...

L'auteur Henry MINTZBERG présente dans son ouvrage Le Management, un modèle global et simple de définition de ces organes, de leur attribution, de leurs agencements et des influences qu'ils ont les uns envers les autres, sous forme d'un graphique. Nous y verrons les parties de l'organisation que l'auteur juge les plus significatives. Elles sont au nombre de six :

**Le centre opérationnel** : qui comprend l'ensemble des facteurs de production impliqués dans le processus productif et qui vont constituer le fondement même de l'organisation puisqu'ils permettent à l'entreprise de produire le bien ou service qu'elle va par la suite céder sur le marché

**Le centre stratégique** : qui prend les décisions concernant l'organisation du travail au sein de l'entreprise et qui contrôle et vérifie le travail effectué par le centre opérationnel.

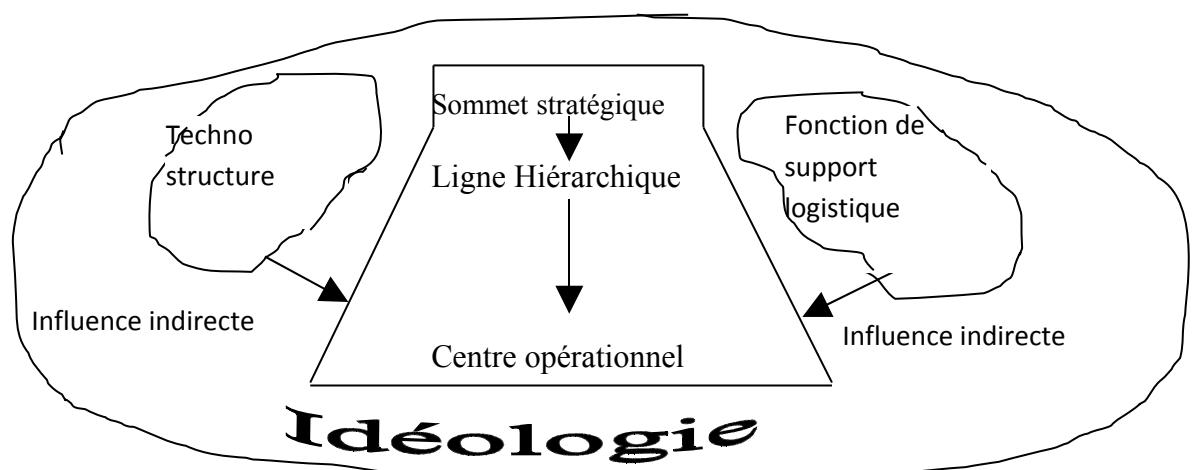
**Le centre hiérarchique** : qui sert d'agent de liaison entre le centre opérationnel et le centre stratégique en faisant appliquer les décisions prises par le centre décisionnel et en servant de vecteur d'information entre la base et le sommet de la structure de l'entreprise

**La technostucture** : composée de spécialistes qui disposent de compétences utiles à l'ensemble des autres éléments de la structure organisationnelle et qui vont donc obtenir un pouvoir de décision dans leur domaine (DRH...).

**Le support logistique** : regroupe l'ensemble des services internes de l'entreprise chargés de gérer les facteurs de production utilisés par celle-ci pour produire (service financier, service comptable, gestion des ressources humaines...).

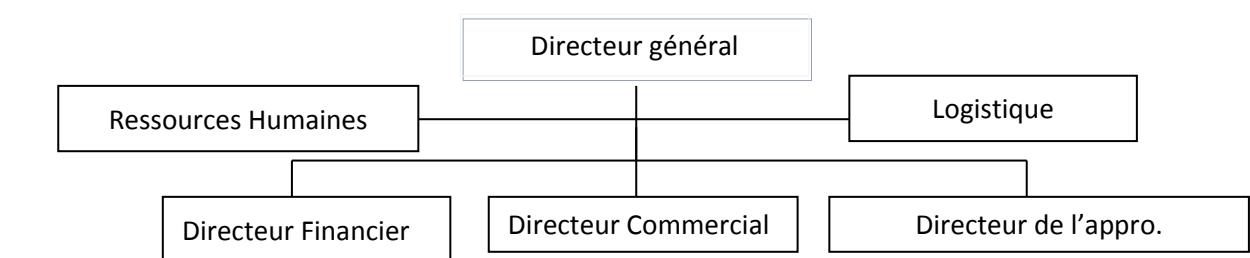
**La culture de l'entreprise** : cet élément informel doit être connu car il détermine les modes d'organisation passés de l'entreprise qui peuvent avoir une influence sur son mode d'organisation présent (culture centralisatrice ou au contraire culture d'autonomie accordée aux individus par exemple). Un changement de structure passe souvent par un changement de culture au sein d'une organisation.

L'auteur décrit ces éléments sur le graphique suivant :

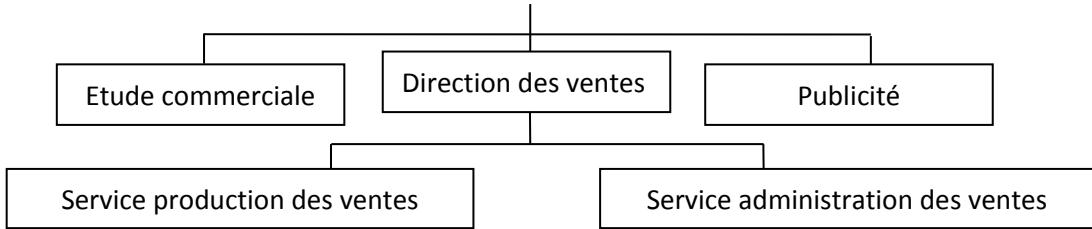


**Figure 10: Les six parties de l'organisation** <sup>20</sup>

L'organigramme d'une entreprise doit donc représenter ces différents éléments caractéristiques de la structure en s'inspirant de ce modèle de MINTZBERG. Voici donc un exemple de représentation graphique de cette structure. Chaque encadré contient la fonction, la responsabilité et le pouvoir de chaque organe ou personne. Chaque trait reflète la relation qu'elle entretient avec les autres organes ou personnes.



<sup>20</sup> H. MINTZBERG dans Le MANAGEMENT



**Figure 11: L'organigramme**

Ainsi grâce à cette formalisation de la structure, chacun peut bien délimiter ses pouvoirs afin d'éviter tout empiètement des rôles qui chamboulerait les activités. Une fois ces pouvoirs bien délimités, il est tout aussi important de formaliser les actions et leurs enchainement afin d'une part montrer la voie à suivre au personnel et de mieux contrôler leur performance.

Afin d'optimiser le rendement du personnel, il faudrait que ces personnes soient dirigés dans leurs activités. La connaissance des tâches à exécuter et des procédures à suivre permettra ensuite de fidéliser les employés dans l'entreprise puisque ceux-ci ne se sentiront pas inutiles ou exclus. Les procédures étant bien définies, les employés sentiront mieux l'importance du travail en équipe et l'interdépendance entre les différents services. Ainsi de cet esprit d'équipe débuteront les premiers pas vers la production d'une offre de qualité en direction des clients.

La formalisation des procédures est avant tout une nécessité pour les travaux des auditeurs. Grâce à elle, l'auditeur pouvait situer l'application des procédures écrites par rapport aux faits réellement rencontrés. Mais nous pourrons utiliser ces écrits dans un objectif de fonctionnement général de l'entreprise. Pour cela il faudrait d'abord dresser le manuel de procédure interne.

Ce manuel de procédure interne est un document contenant les indications quant aux activités et tâches à accomplir, leur agencement, le personnel et les services mises en cause. Il est organisé de telle sorte que chaque activité (notons par là un ensemble de tâches) est présenté sous forme d'ordinogramme. Nous avons ici un exemple de cet ordinogramme pour une partie des activités de la fonction approvisionnement de l'entreprise. Ici il s'agit d'un diagramme de circulation des documents ou DCD de passation des commandes.

Ce DCD est organisé dans un tableau comme suit :

- La première colonne présente les tâches à accomplir en alignant de haut en bas leur succession dans le temps.

- La seconde présente la personne qui effectue la tâche correspondante à la ligne. Notons que grâce à cela la personne ne saura pas feindre qu'elle n'a pas su ce qu'elle devait faire.
- La troisième colonne présente les services qui doivent effectuer les tâches. Il y est aussi affiché la représentation des tâches sous forme d'un organigramme où figure les tâches à accomplir dans un codage simple et leur interrelation quand elles passent d'un service à l'autre.

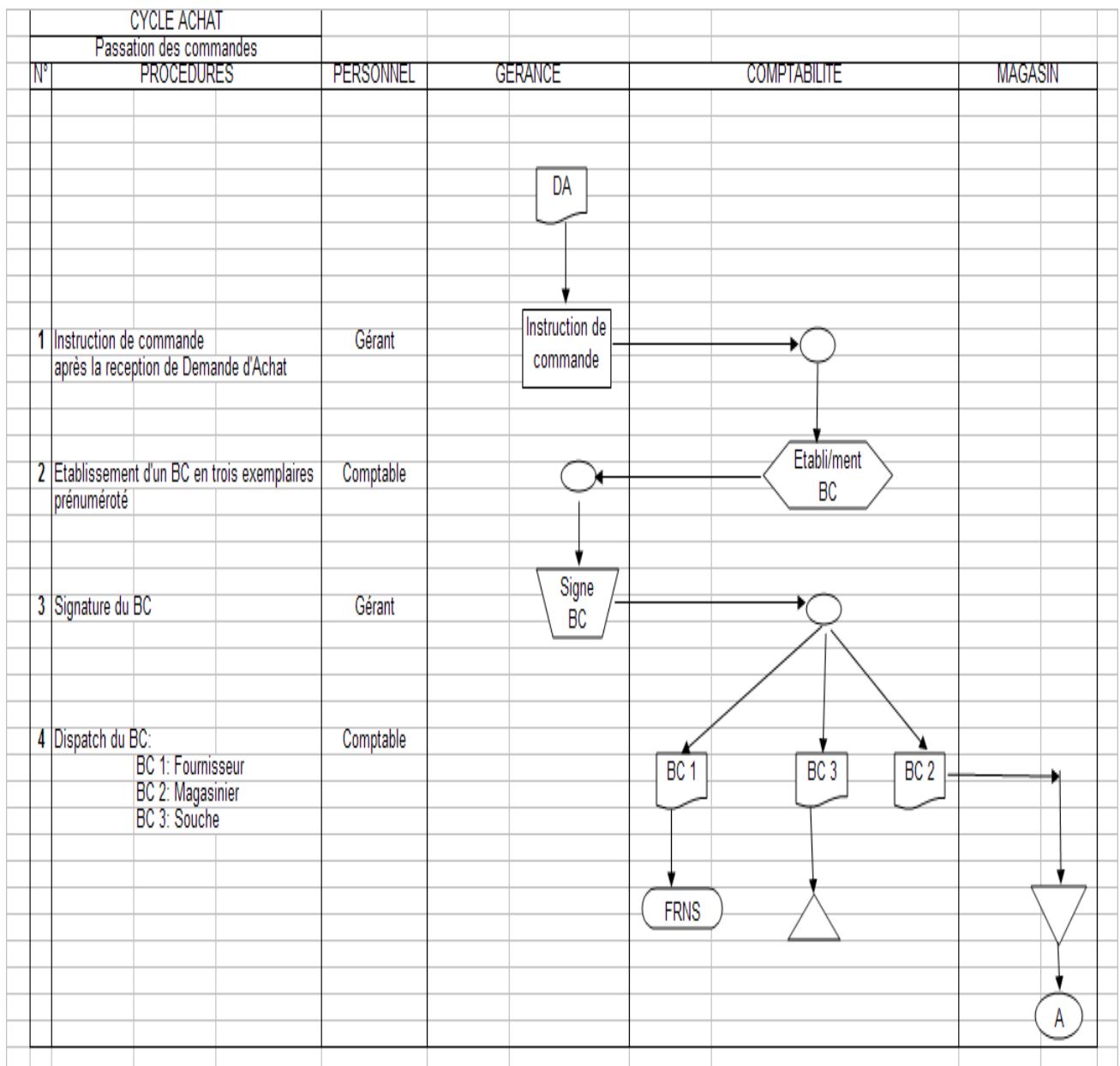
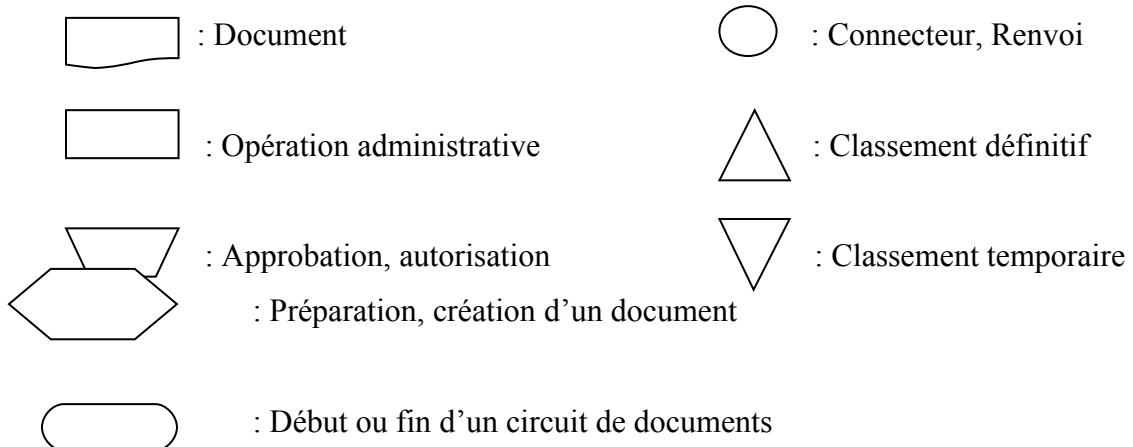


Tableau 4: La circulation des documents ou DCD de passation des commandes<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Pr RALISON Roger Audit Général

### Légende :



Ce diagramme de circulation de documents (DCD) fait partie d'un manuel de procédure interne où se suivent plusieurs activités. Par exemple dans cette fonction approvisionnement le manuel de procédure interne prévoit au moins trois tâches : La passation de commande, la réception des marchandises et l'enregistrement des factures. Par conséquent, à chaque activité devrait correspondre un DCD.

Sur ce nous avons terminé pour la proposition de solutions face aux problèmes de manque de formalisation dans l'entreprise.

La prochaine section qu'on va aborder verra la proposition de solution aux différents problèmes rencontrés par les politiques du mix marketing adopté dans les quincailleries détaillants.

## **Section 2. Les solutions proposées aux problèmes du mix marketing**

La réalisation opérationnelle d'une stratégie marketing passe par l'agencement des quatre politiques du marketing mix que nous avons vu en seconde partie. Dans la prochaine section, nous allons proposer des solutions aux problèmes rencontrés par ces différentes politiques en nous référant notamment à la segmentation et au positionnement défini dans la partie précédente.

### **1. Les solutions pour la politique de produit.**

Dans la politique de produit, nous avons évoqué comme problème la relation entre gestion de qualité et gestion de stock. En effet accommoder ces deux notions dans un marché où les clients sont de plus en plus soucieux du prix semble impossible. Nous avons vu que les dirigeants sont de plus en plus enclins à léser la qualité sur la quantité vendue.

Cependant une telle pratique nuit à l'image de marque de certains établissements réputés pour la régularité de la qualité de leur offre. Le client identifie certaines fois l'identité de

l'entreprise à la qualité des produits qu'elle propose et vice versa. C'est ainsi par exemple que si une entreprise est européenne ou détenue par une gérance européenne, il est logique que le client attend de l'entreprise des produits européens ou dont les caractéristiques respectent les valeurs européennes. Notons par là l'authenticité, la dureté, la durabilité et le raffinement typique des produits européens.

Il serait alors nuisible aux intérêts de l'entreprise d'avoir recours à la présentation de produits de basse qualité dans ses rayons surtout quand il s'agit de la quincaillerie où le maître mot est la qualité. Qui plus est dans un marché B. to B. où la qualité va à des délimitations qui vont au-delà de celle du particulier. Les impératifs y sont des notions telles que précision, durabilité, sécurité... et surtout cette dernière. Ces impératifs résultent des contraintes diverses qui s'imposent aux dirigeants d'entreprises et qui se répercutent sur leurs perception de la qualité. Ces contraintes sont d'ordre techniques (productivité, précision,...) ; d'ordre sociales (sécurité, ergonomie,...) ; d'ordre juridiques (respect des législations environnementaux...) ;... Donc pour les professionnels il ne s'agit plus seulement de satisfaire le client, il s'agit surtout de faire face à des contraintes.

Ainsi pour diminuer les charges de l'entreprise quant à la tenue de ce stock, la solution serait d'augmenter la rotation de stock. Mais comment diminuer la rotation de stock. Ce ratio se calcule de la manière suivante.

$$\text{Rotation de stock} = \frac{\text{Chiffre d'affaires au cours de la période}}{\text{Valeur du stock moyen évalué au prix de vente}}$$

$$\text{Et où Stock moyen} = \frac{\text{Stock à l'inventaire} + \text{Stock à la fin de chacun des 12 mois}}{13}$$

Plus le stock moyen augmente et plus le ratio R augmente. Il serait alors conseillé d'augmenter le chiffre d'affaires en éoulant au plus vite les marchandises à un moindre prix. Ceci est possible en diminuant le taux de marque pour chaque produit. Tel est le principe des discounts. Toutefois cette politique se heurte à deux obstacles :

Réduire le taux de marque reviendrait à changer la politique de prix déjà élaborée en amont. Les objectifs financiers risqueraient de ne pas être atteints vu que les charges de structure ne pourront pas être amorties par le prix.

Les décisions de réduction de prix peuvent d'autre part être interprétées par le client comme une diminution de la qualité.

La solution que nous proposerons est donc la présentation d'un minimum de produits dans les rayons. Ces produits seront ceux qui sont les plus plébiscité par les clients des segments l'entreprise. Une étude de la notoriété de la marque est alors nécessaire pour connaitre quelles sont les marques les plus appréciées. Nous pourrons ainsi déterminer grosso modo la politique de qualité à adopter en fonction des préférences dominantes.

Le second problème qui a été cité dans la politique de produit est celle de la gamme. En effet pour réussir une personnalisation de l'offre, l'assortiment des produits devait présenter une gamme très élargie et très profonde. Pourtant le problème qui se pose est la notion de volume de vente de chaque article. Certains articles ne réalisent que de faibles volumes de vente dans une période d'activité donnée, accroissant ainsi le taux de rétention de stock. Rappelons que le taux de rétention de stock est composé des charges de possession de stock.

Pour remédier à cela nous emprunterons les théories du professeur Yves CHIROUZE.

Il a notamment émis des hypothèses sur le principe du 20/80 de VILFREDO Pareto. Selon lui ce principe s'applique aussi pour les produits. En effet 20% des produits génèrent 80% du chiffre d'affaire global. Et les 20% du chiffre d'affaires sont obtenus par la majorité de produits restants.

Afin de déterminer les actions à entreprendre, il faudrait déterminer lesquels de ces produits représentent les 20% et qui représentent les 80%. Pour cela nous devons suivre la procédure suivante :

Il faut calculer en premier le poids en pourcentage de chaque produit dans la gamme.

$$\text{Le poids en pourcentage d'un article} = \frac{100}{\text{Nombre d'articles dans la gamme}}$$

Ensuite il faudra calculer le poids en pourcentage du chiffre d'affaires réalisé pour un produit par rapport au chiffre d'affaires total.

$$\text{Poids en pourcentage du chiffre d'affaire d'un article dans le chiffre d'affaire total} = \frac{\text{C.A de l'article}}{\text{C.A total}} \times 100$$

Il s'agit ensuite de montrer dans un tableau les valeurs ainsi obtenues pour chaque article assorties du :

- cumul des poids des articles (du plus vendu au moins vendu) dans la gamme.
- cumul des pourcentages de chiffre d'affaire par article (du plus génératrice de chiffre d'affaire au moins productif).

Grâce à ce tableau nous serons en mesure de déterminer les produits les plus performants. Et ainsi nous pourrons éliminer ceux qui ne font que coûter à l'entreprise en coût de possession de stock.

Cependant cette décision peut s'avérer radicale et ne laisse aucune chance aux produits qui ne se vendent pas encore maintenant mais qui ont de l'avenir.

Le professeur a en outre distribué les données statistiques ainsi obtenues en trois zones ABC. Ces trois zones se répartissent ainsi :

- La zone A regroupe en petit nombre de causes c'est-à-dire le groupe de produits leaders qui génèrent la majorité du chiffre d'affaires.
- La zone C comporte un grand nombre de causes qui génèrent une faible partie de la valeur à étudier.
- La zone B qui est la zone intermédiaire entre A et C. Leur nombre est presque égal à la valeur étudiée. En décrivant 50/50 ces produits constituent un potentiel futur pour l'entreprise.

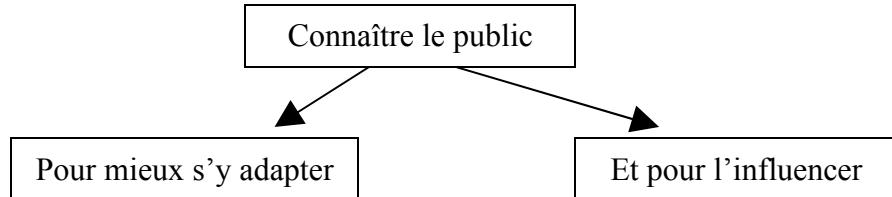
Cette méthode a l'avantage de prévoir l'évolution des produits de la zone B. Toutefois, elle requiert une plus grande analyse et suivi de la relation volume de vente et chiffre d'affaire générée.

Sur ce nous avons terminé avec la résolution des problèmes de la politique de produit. Nous aborderons alors les solutions apportées aux problèmes de distribution.

## 2. Les solutions apportées aux problèmes de distribution

L'objectif de positionnement que nous nous étions fixé était de se démarquer par les services. Mais pour cela la priorité est à l'adaptation des savoir faires du personnel aux besoins de la clientèle. Afin de pouvoir modeler le savoir faire des employés aux exigences de la clientèle, il faudrait développer deux notions au sein de l'entreprise : Un état d'esprit marketing et un environnement favorable.

Cet état d'esprit marketing peut être représenté par le graphe ci-dessous :



Des efforts doivent donc être entrepris pour connaître le public. Afin de permettre la création de la base de données clients qui sera développée dans la politique de communication, il faut motiver les employés et surtout le personnel en contact avec les clients à s'enquérir de ses informations. Ces informations concernent les besoins et les caractéristiques de chaque client.

Ensuite ces informations permettront à l'entreprise d'appréhender ces besoins afin d'ajuster son offre aux besoins qui y sont énoncés. Pour notre cas il s'agit surtout des services.

Et enfin de pouvoir convaincre le client d'acheter chez elle et d'y rester fidèle parce qu'il y trouvera faite à sa mesure.

En plus des formations techniques sur les produits, des formations seront aussi nécessaires non seulement pour les employés mais aussi pour les dirigeants afin d'adopter les comportements fondamentaux qui caractérisent cet état d'esprit marketing. Ils sont au nombre de sept :

- \* Eviter la myopie marketing c'est-à-dire voir plus loin que le produit.
- \* Rester proche intellectuellement et physiquement des clients
- \* Baser ses décisions sur des faits et non seulement sur des opinions
- \* Etre capable d'être critique, de synthèse et d'anticipation
- \* Surveiller constamment la concurrence
- \* Oser en prenant la mesure du risque
- \* Avoir de la constance

Mais avoir cet état d'esprit ne suffit pas, il faudrait que l'environnement de travail soit propice au développement de l'humain.

Conjointement à l'acquisition d'un état d'esprit marketing, on peut envisager le développement d'un environnement de travail acceptable et viable à long terme. A cet égard, il serait important de déplacer l'accent mis sur la recherche de l'excellence en affaires et de le recentrer sur le salarié en tant que personne humaine. Pour être compétitives sur un marché des services très concurrentiel, les entreprises ont besoin de salariés qualifiés, professionnels, motivés, engagés et satisfaits de leur environnement.

L'entreprise doit étudier et connaître de manière toujours plus précise le processus de production ou de prestation de service. A cet égard, le Dr W. Edwards Deming éminent statisticien (1900-1993) et l'une des grandes figures du développement de la démarche qualité a énoncé la règle des «85/15», à savoir, que l'efficacité du salarié est déterminée à 85 % par le système dans lequel il travaille, et 15 % seulement dépend de ses compétences. Lorsque l'entreprise décompose son système en différents blocs pour les analyser, elle doit prendre en compte les «clients internes» qui interviennent dans les processus.

Ainsi la motivation du personnel sera conditionnée par ce système d'amélioration de l'environnement de travail. Et les impacts sur la qualité des services qu'ils produiront n'en seront que positifs. En outre la personnalisation des offres de service sera encore plus possible grâce à cette motivation et cet état d'esprit marketing.

Nous avons vu que les services constituent les plus grands axes de différenciation de l'offre dans une quincaillerie. C'est leurs caractères immatériels et flexibles qui font d'eux un avantage concurrentiel. Et c'est l'entreprise qui saura exploiter cet avantage en le traduisant en offres personnalisées à chaque client qui pourra garantir la fidélité de sa clientèle.

Nous continuerons notre mise en œuvre des solutions du sous secteur de la quincaillerie de détail. Dans la section qui suit, nous nous pencherons sur la politique de prix.

### **3. Les solutions apportées à la politique de prix**

Quand nous avons pris connaissance des problèmes dans l'élaboration de cette politique de prix, nous avons vu en premier des problèmes relatifs à la structure de l'entreprise. La résolution du problème né de la relation prix-crédit sera au centre de cette troisième partie. Rappelons que notre axe de positionnement se trouve être les services. Il inclut donc ceux de l'après vente.

La source de ce problème est, rappelons le, l'augmentation du besoin en fonds de roulement BFR générée par des créances clients de plus en plus grand. Cette accroissement du BFR réduit la trésorerie et affaiblit la puissance de l'entreprise.

Les solutions que nous proposerons touchent la gestion de trésorerie de l'entreprise. Nous savons bien que la trésorerie est la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement. Ainsi si l'on veut augmenter cette trésorerie il faudra en faire de même pour ce fonds de roulement.

Le fonds de roulement (FR) est composé des capitaux permanents minoré des emplois stables. La solution se trouve donc en haut du bilan. Il faut doter les entreprises d'une structure financière stable en restructurant le bilan et en améliorant sa capacité à réaliser des bénéfices.

Les figures ci-dessous sont des représentations simplifiées de bilan d'une entreprise avant et après application de la solution qu'on a proposée. Elles illustrent le résultat qu'aurait cette décision sur le fonds de roulement et sur la trésorerie.

Actif non courant	(1)	Passif non courant	Actif non courant	(3)	Passif non courant
		Passif courant			
Actif courant	(2)		Actif circulant		Passif courant
Trésorerie actif		Trésorerie passif	Trésorerie actif	(4)	Trésorerie passif

(1) Le Fonds de roulement en N-1  
 (2) La trésorerie nette ici négative en N-1  
 N

(3) Le fonds de roulement en N  
 (4) La trésorerie nette ici positive en N

**Tableau 5:Les bilans avant et après augmentation des passifs non courant**

Interprétation :

En période N-1, le passif non courant était inférieure à l'actif non courant. Ce qui rendait le FR négatif (1).

On peut aussi avancer que l'accroissement des créances clients de l'actif courant fait augmenter le besoin en fonds de roulement (La bande noire montre ce BFR positif).

La Trésorerie nette qui est la différence entre Trésorerie de l'actif et Trésorerie du passif en est ainsi négative (2).

En période N après que nous ayons augmenté le passif non courant, le FR a augmenté et est devenu positif (3). Notons que nous n'avons pas touché aux crédits accordés aux clients. Dans notre exemple le BFR est devenu nul. Donc le cycle de l'exploitation et notamment la trésorerie nette a permis de respecter les échéances fournisseurs (4).

Notons que ceci n'est qu'une représentation simplifiée de ce qui se passerait. Toutefois elle reproduit bien la situation. La question qui se pose est alors comment augmenter le passif non courant.

Le recours est alors au crédit bancaire. Ils constitueront les passifs à long terme portant intérêts qui seront classés en passifs non-courants même si leur règlement doit intervenir dans les douze mois suivant la date de clôture de l'exercice. Pour cela il faut négocier à la banque pour que les conditions suivantes soient simultanément remplies :

- leur échéance initiale était fixée à plus de douze mois ;
- l'entreprise a l'intention de refinancer l'obligation sur le long terme ;
- et cette intention sera confirmée par un accord de refinancement ou de rééchelonnement des paiements finalisés avant la date de clôture des comptes.

Un autre recours, celui là d'ordre stratégique, est celui de l'augmentation du capital par injection de nouveaux fonds. Ces fonds peuvent parvenir de l'affectation des dividendes ou de tout nouveaux capitaux extérieurs.

Mais il serait d'autant plus, judicieux pour résoudre ce problème, de se référer aux autres entreprises, même en dehors du secteur, qui y ont été exposées et qui s'y sont brillamment illustrés. Il s'agit alors de faire de l'étalonnage concurrentiel ou benchmarking.

«Le Benchmarking est un processus continu et systématique d'évaluation des produits, des services et des méthodes par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux et des entreprises reconnues comme leaders ou chefs de file. » .(David T. Kearns, ex-président et ex-chef de la direction de Xerox Corporation).

Pour une entreprise, il s'agit de se comparer aux « Leaders » qui se positionnent sur le marché, de s'inspirer de leurs idées, de leurs pratiques, de leurs fonctionnements et de leurs expériences afin que les pratiques en interne se rapprochent de plus en plus de « la perfection».

Nous allons terminer cette section avec la mise en œuvre de la politique de communication.

#### 4. Les solutions proposées pour la politique de communication

Les problèmes que nous avons rencontrés dans cette rubrique étaient la mauvaise définition des messages et une répulsion pour certaines formes de communication. Nous avons démontré quelles étaient les sources de ces problèmes. C'est en l'occurrence la méconnaissance du public, de l'importance de cette communication dans la stratégie de fidélisation de la clientèle et des objectifs assignés à la communication. Les solutions que nous proposerons seront par conséquent orientées autour de la mise en œuvre de mesures correctives quant à ces lacunes.

Essayons alors de répondre à la question : Comment connaître son public et dans quel but ? Nous avons étalé dans la rubrique correspondante les informations à recueillir sur ces clients. Mais malheureusement quand il s'agit de secteurs où la clientèle est foisonnée comme celui de la quincaillerie en détail, la tenue de l'information paraît impossible.

C'est dans un tel cas que nous avons recours à la technologie de l'information et la stratégie de segmentation de la clientèle définie plus haut. Mais nous irons plus loin ici en établissant des fichiers clients individualisés. Il faudrait alors réunir les informations sur une base de données clients. Cette base de données est « une liste de prospects rassemblés, selon divers critères »<sup>22</sup>

Ces fichiers clients ne se limitent pas au simple recensement des clients. Il informe aussi des actions qui ont été menées sur chacun d'eux et de leurs réactions respectives. C'est ainsi que ce fichier s'organise ainsi :

Paramètres descriptifs du client	Chronique commerciale du client
<ul style="list-style-type: none"><li>• Caractéristiques sociodémographiques pour le particulier</li><li>• Caractéristiques économiques et financières pour une entreprise</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Historique des actions commerciales</li><li>• Historique des réactions des clients</li></ul>

Tableau 6: Le contenu des fichiers clients

Cette constitution de base de données clients est l'un des outils du marketing direct. Ce marketing direct se définit comme un marketing interactif qui utilise un ou plusieurs médias en vue d'obtenir une réponse et/ou une transaction.

<sup>22</sup> J. ORSONI et J.P. HELFER dans le MARKETING 4<sup>e</sup> édition p. 388

Un marketing interactif puisqu'il met l'entreprise en relation directe avec son public d'une part et de l'autre parce qu'il laisse à ce dernier la possibilité de répondre au message émis par l'entreprise. En effet les médias utilisés par ce type de marketing permettent à la cible de réagir immédiatement ou du moins à court terme ; le recours à ces médias en serait inutile sinon.

La constitution de cette base de données permettra alors en premier de collecter les informations individuelles. Pour cela il faudrait lancer un message global. Les premières réponses constituent les bases du fichier. L'entreprise pourra aussi utiliser les informations qu'elle a constituées au passé sur ces clients. Les moyens pour se constituer ces premiers fichiers ne manquent pas : Listes en libre accès (annuaires...) ; sociétés spécialisées en location de fichiers ;...

Ensuite plus l'entreprise obtient d'informations diverses sur chacun de ses clients et plus elle est capable de produire des messages individualisés en direction de ceux-ci. La pertinence des messages individualisés dépend ainsi des efforts déployés dans l'enrichissement de cette base de données.

Le traitement de ces fichiers est donc d'une grande importance. En effet, on part d'informations globales et basiques qui bientôt vont s'affiner petit à petit pour donner une représentation de l'identité de chaque client. Pour le cas du marché B. to B. par exemple cette création et gestion de fichiers clients permettra pour les commerciaux de l'entreprise de mieux connaître la structure du centre d'achat des clients et d'adapter un discours pour chacun de ses membres.

La seconde question à qui il nous faut répondre est : Quelle est l'importance des messages dans la stratégie de fidélisation ?

Cela reviendrait à remettre en question le rôle de la communication marketing dans la fidélisation de la clientèle. Nous avons vu que la communication agissait sur l'attachement des clients à l'enseigne. Or cette fidélisation de la clientèle vise la création d'une relation à long terme basée sur un sentiment réciproque de confiance et d'interdépendance.

Le défi est alors d'imposer cette vision privilégiant la recherche de l'attachement du client dans un système où l'optique produit reste encore le plus important.

Cela se passe avant tout en interne depuis les dirigeants jusqu'au plus petit employé. La formation sur l'état d'esprit marketing que nous avons développé dans la politique de distribution pourra encore apporter ici sa contribution. Mais ici, l'importance à accorder à la quête d'information sur les besoins des clients sera encore plus à accentuer.

Et il est question ici de besoins réels, de besoins latents et de besoins rêvés et non plus seulement de ceux exprimés. L'optique produit et l'optique vente en effet s'intéressent peu à cette étude et privilégient les performances du produit sur la signification qu'accorde le client à l'achat.

Une fois cette culture marketing acquise et adoptée, l'entreprise devrait la communiquer à travers ses messages. Ils doivent laisser entrevoir aux clients qu'ils sont au centre des préoccupations de la quincaillerie. Cette perception agira ensuite sur la notoriété de l'enseigne auprès des clients.

Maintenant que nous avons développé l'importance de la communication pour la stratégie de fidélisation et que nous avons défini les moyens à mettre en œuvre pour la faire adopter en interne et à l'externe, il s'agit de définir le contenu des messages. Le problème est de définir quel type de message faut-il émettre.

Dans une quincaillerie, comme dans toute entreprise de distribution, les objectifs de communication sont l'entretien d'une image positive de l'enseigne, la création de trafic et la stimulation des achats. Pour y parvenir, la communication doit porter les deux types de messages. Voici quelques propositions pour adjoindre la communication produit et corporate dans un souci de minimisation du budget de communication :

La création de l'image est souvent complexe et laborieuse nécessitant une forte répétition des messages. Cependant quand on a bien défini les cibles, l'implication des commerciaux suffira à faire connaître l'enseigne et ses offres. En effet les visites clients sont aussi performantes que l'utilisation de mass médias dans ce genre de cas. En plus elles présentent l'avantage d'être moins couteuses. Cependant, une visite client peut ne pas suffire à convaincre le client si ses besoins n'ont pas été préalablement définis lors d'enquêtes préliminaires. On a déjà recours ici à l'établissement de fichier client. Le discours des commerciaux doit donc déjà refléter ici une forte connotation pour les valeurs de l'enseigne et des marques phares. Il s'agit ici d'une stratégie de communication push.

Ensuite pour créer du trafic dans les points de vente c'est-à-dire pour attirer plus de prospects, une stratégie de communication pull à dominante push est requise. Ainsi une présentation des produits est nécessaire pour faire savoir ce que l'entreprise a à offrir. Ici nous avons recours à une forte communication par mass média. Toutefois ce n'est pas aussi répétitif que pour la création d'une image.

Enfin pour stimuler l'achat des clients qui ont été acquis afin d'en optimiser la rentabilité, une stratégie de communication pull est utilisée. En effet rentabiliser la valeur

du capital client revient à l'inciter de plus en plus à intégrer les valeurs de l'entreprise. Ces valeurs devront être martelées à chaque occasion de rencontre qui se présente. D'où l'utilisation conseillée des médias de communication du marketing direct (mailing, téléphone, vente directe, e mail...) ou des clubs de clients qui favorisent le parrainage des messages.

La politique de communication d'une quincaillerie utilise donc plusieurs types de médias pour envoyer ses messages. Sachant que l'objectif est de promouvoir la rentabilité de chaque client, le ton est donné à une communication corporate par stratégie pull. Sans toutefois sous estimer le recours à une communication qui pousse les produits vers les clients.

Durant toutes ses parties, nous avons mené notre étude sous la forme d'un plan marketing. Le plan marketing traduit la stratégie marketing choisie par la firme pour atteindre les objectifs fixés pour un couple produit-marché (ou pour un DAS). DAS signifiant domaine d'activité stratégique. Ce plan marketing doit être en correspondance avec le diagnostic interne et externe et assurer une cohérence des actions marketing. Le schéma suivant nous montrera un bref résumé de ce que l'on a fait auparavant.

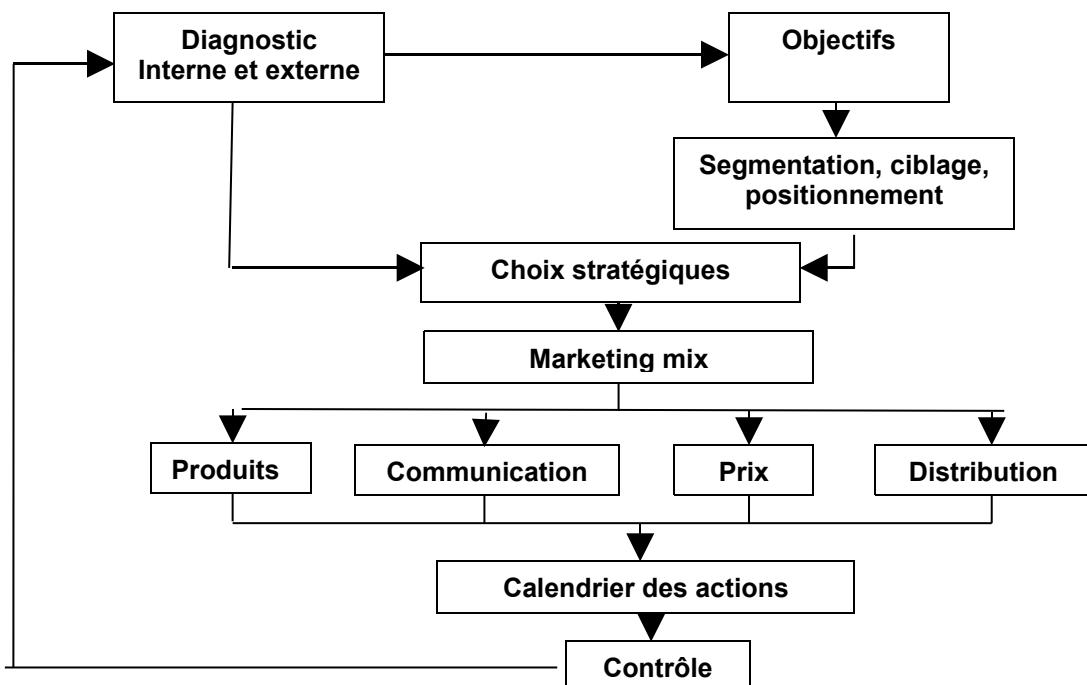


Figure 12: **Le plan marketing**

Il ne nous reste plus alors qu'à définir un calendrier des actions et à opérer un contrôle feed back vers les éléments qui ont déterminés notre choix stratégique. Il appartient à chaque entreprise de définir ces programmes d'action.

Bien sûr, un plan marketing varie d'une entreprise à une autre. Comme notre étude porte sur un secteur, on ne pourra pas dresser un plan caractéristique. Cependant nous pouvons tirer des bases de réflexion sur les thèmes qui y sont abordés. Ces bases sont essentielles pour la réussite de la stratégie de fidélisation de la clientèle.

Voyons alors l'application de ces propositions dans une entreprise déterminée du sous secteur de la quincaillerie de détail et les résultats qu'on pense réaliser.

### ***Chapitre. 3. Application dans la société F. BONNET et fils***

L'établissement F. Bonnet et Fils peut être classé dans le type d'organisation que nous venons de citer plus haut. Pour commencer notre étude, il serait préférable de donner une brève présentation de la société.

#### **Section .1 Présentation générale de la société**

##### ***1. Présentation juridique et coordonnées de l'entreprise***

L'entreprise au sein de laquelle nous avons effectué notre stage et sur qui va porter notre étude a pour raison sociale F. Bonnet et Fils. Notons qu'elle a choisie comme forme juridique actuelle la S.A.R.L. ou société à responsabilité limitée au capital social de Ar 2 854 200 000.

Voici les coordonnées fiscales de l'entreprise :

Registre commerciale Antananarivo N° 78

N° d'identification de l'entreprise 010 005

Certificat d'existence N° 316

N.I.F. 105008748

N° Statistique 000173

Elle a élu siège sociale au 3 Rue du Commerce Toamasina à cause de sa proximité du port, facilitant ainsi le dédouanement, le déchargement et l'acheminement des marchandises.

L'entreprise comporte les agences suivantes :

\* Tananarive : 42 Avenue Andrianampoinimerina

B.P. 605 Antananarivo Madagascar

Tel : (261 20) 22 203 26, 22 201 93, 22 201 94, 22 214 87, 22 225 80, 22 645 70, 22 644 75

Fax : (261 20) 22 222 53

E- mail: [bonnetfils@simicro.mg](mailto:bonnetfils@simicro.mg)

Site web: <http://www.ik.oi.com/bonnet>

\* Tamatave : 3 Rue du Commerce  
B.P. 41 Toamasina Madagascar  
R.C.S. Tamatave 2001 B0027  
N.I.F. 000 77547  
N° Statistique 61130101 00 30202  
Tel : (261 20) 53 330 11  
Fax : (261 20) 53 339 41

\* Majunga : 3 Avenue de France  
B.P. 306 Majunga Madagascar  
Tel : (261 20) ?? 228 24  
Pour notre cas nous avons passé un stage effectif de trois mois au sein de la quincaillerie d'Analakely

## 2. Historique

En 1889, à 22 ans, après avoir fait une étude marché, deux ans auparavant, François BONNET est revenu à Madagascar muni des économies que son père lui confie et fonde une sorte de comptoir qui importe et vend toutes sorte de marchandises : matériaux de construction, lingerie, mercerie... à Toamasina.

Jusqu'en 1935, la société s'occupait aussi d'exportation de produits locaux.

En 1919, le fils aîné, Maurice BONNET vient seconder son père à Toamasina

En 1921, à la majorité de son second fils Hubert BONNET, le père s'implante à Antananarivo dans le quartier d'Analakely qui est en pleine création.

En 1937, à Antananarivo, la société ouvre un second magasin sous le nom de 'Sept – Prix', car à l'origine, il n'y avait que sept prix différents pour l'ensemble des marchandises offertes à la clientèle.

En 1953, les gérants Maurice et Hubert BONNET décident d'implanter la société à Mahajanga sur un terrain nouvellement acquis et ouvrent l'agence en 1955.

En 1963, la société s'intéresse au secteur industriel et reprend à Antananarivo un petit embryon d'une ébénisterie qui fabrique du meuble ordinaire. L'affaire se développe et l'industrie d'ébénisterie s'installe à Ankorondrano. La société acquiert une place prépondérante sur le marché malgache du meuble de qualité.

En 1964, FBF rachète l'entreprise FERBOIS à Mahajanga, qui devient, sous le nom de SALAMA, la deuxième usine de meubles en bois et aussi métalliques. A partir de 1987, la société exporte une partie de sa production dans divers pays.

Jusqu'en 1981, FBF a été à caractère totalement familial. Depuis, elle s'est ouverte aux capitaux malagasy lors d'une augmentation de capital totalement souscrite par des personnes morales et physiques malagasy.

En 2000, François Dominique BONNET, fils de Maurice BONNET, donc petit fils du fondateur, décide d'acheter l'enseigne Mr Bricolage pour Madagascar et Mayotte. Le magasin se trouve dans la zone ZITAL à Ankorondrano.

En 2005, il fait réaménager l'usine d'ébénisterie pour y installer les magasins Mr Bricolage, pour fuir le loyer très élevé chez ZITAL, et Sept Prix meubles qui payaient fort le loyer chez Tana 2000.

### 3. Mission, activités et objectifs de l'entreprise.

#### 3.1. Mission de l'entreprise

Comme nous l'avons vu dans la brève historique de l'entreprise, l'entreprise est ancrée profondément dans le sol malgache depuis 118 ans. Soucieux de perpétuer l'image d'une petite entreprise familiale française qui a su se faire une renommée nationale sur le territoire malgache, les gérants actuels et notamment Mr Rodolphe BONNET, se posent comme perpétuel défi de conserver cette pérennité. Pour cela ils se sont imposés comme rôle de fournir aux consommateurs locaux et étrangers des biens de haute qualité. Cette volonté se matérialise par la présence dans les rayons de la quincaillerie d'Analakely, de Mr Bricolage de marques prestigieuses de renommée internationale et de meubles en bois précieux dans les galeries de S.P.M.

#### 3.2. Activités de l'entreprise

Comme nous l'avons dit plus haut, la société comprend plusieurs branches dont la F.B.F. quincaillerie, Mr Bricolage, la S.P.M... Toutes ces branches correspondent à une

branche d'activité particulière ou un segment de clients bien défini. Nous nous intéresserons seulement à la quincaillerie.

### **3.3. Objectifs de la société.**

Face à un environnement concurrentiel très contraignant et un marché instable, la société s'efforce toujours de s'ouvrir à de nouveaux clients et d'accroître le volume des transactions. Toutefois confiante en son avenir à moyen et à long terme, elle privilégie des relations fortes avec des clients qui, comme elle, jouit de références et de notoriétés et sont capables d'assurer sa continuité.

Dans la prochaine section, nous ferons le diagnostic externe et interne de l'entreprise.

## **Section.2 Le diagnostic de la société**

### **1. Le diagnostic externe**

Le diagnostic externe comme nous l'avons vu en première partie composée des éléments non marchands (Macro) et des éléments marchands (Micro). Nous avons vu la majorité des éléments constitutifs de cet environnement externe dans la première partie. Nous savons dorénavant quels sont les menaces qui pèsent sur l'entreprise et les opportunités qui se présentent devant lui. Notons toutefois que quelques éléments qui sont propres à l'entreprise viennent s'ajouter aux éléments déjà cités sur le micro environnement.

#### **1.1. Le marché de l'entreprise**

Nous avons déjà plus ou moins décrit quelle était la clientèle de la quincaillerie dans le premier chapitre. Il nous reste alors seulement à identifier ceux de Bonnet. La quincaillerie F.B.F. ne dessert pas les clients en gros BTP. En effet elle ne vend pas les gros produits nécessaires à ces travaux. En revanche son domaine d'activité stratégique comprends bel et bien les deux types de clients caractéristiques du marché (B. to B. et B. to C.).

#### **1.2. Les concurrents**

Pour le cas de la société F.B.F., cette concurrence se définit par les entreprises qui s'attaquent au même segment du marché qu'elle (BATPRO, SANIFER...). C'est aussi une concurrence inter produits (RASSETA,...). Mais la relation avec ces concurrents n'est pas qu'au dépens de l'entreprise. En effet les concurrents entretiennent de bons partenariats commerciaux. Notons que la concurrence par produit se rencontre aussi dans l'origine des produits proposés. La société figure parmi la cinquantaine de quincaillers importateurs du

pays avec **BATPRO, RMB , TRANOMBAROTRA MAHAZATRA...** Nous allons voir où s'approvisionne l'entreprise.

### **1.3. *Les fournisseurs***

Les produits stockés et vendus chez F.B.F. sont à 90% importés depuis l'étranger. En effet les produits qui y sont vendus ont des origines diverses. Mais qu'ils parviennent de France (Vachette pour les serrures, Facom pour l'outillage,...) ; de l'Allemagne (Krantzle pour les nettoyeurs à haute pression, Eurocut pour les scies,...) ; du Japon (Makita pour les outils électriques,...).... ; ils sont fournis par la centrale d'achat S.N.I. (Société de négoce international) qui a son siège à Paris en France et qui entretient des relations étroits avec la société.

## **2. Le diagnostic interne**

L'analyse interne doit permettre de mettre en évidence les principales forces de l'entreprise, c'est à dire son savoir-faire, son métier, ses compétences... mais aussi ses faiblesses dans les différents domaines (marketing, finance, production, ressources humaines...) afin de consolider ou d'améliorer ses performances.

### **2.1. *Les ressources humaines***

« On ne peut vendre ce qu'on ne connaît pas. ». Cette phrase résume bien la force des ressources humaines de l'entreprise. Ainsi, les vendeurs de Bonnet se trouvent-ils tous être des connaisseurs dans le domaine de leur rayon respectif. Nous parlerons surtout de la force de vente car ce sont les éléments les plus privilégiés dans une société commerciale. Mais il existe un hic à cette situation. C'est que les performances de ces vendeurs se limitent à leurs seuls rayons. En plus nous avons remarqué une certaine lacune au niveau de leur culture marketing. Ceci résulte très certainement du manque de formation commerciale malgré la présence des technico commerciaux qui appuient ces vendeurs. Les formations techniques sont plutôt avantagées. Ceci témoigne de la persistance de l'optique produit.

Ces technico commerciaux en dehors de ces tâches de vendeurs en interne sont les principaux prospecteurs de la société. Ils prennent ainsi une place importante dans l'entreprise. Leur situation est telle dans l'entreprise que c'en est la source de certains problèmes de délimitation de pouvoirs.

### **2.2. *Les ressources organisationnelles***

Les problèmes de structure que nous avons cités plus haut handicapent l'organisation interne de la société. Elle contribue à la création d'un environnement de

travail invivable pour le personnel. Elle touche à la fois l'implication des hommes dans leur travail, mais aussi la circulation des flux dans l'entreprise. Il peut s'agir autant de flux physiques que de flux immatériels comme l'information.

C'est la raison pour laquelle il est par exemple tant difficile pour l'entreprise de pratiquer le marketing des bases de données. Certes il existe dans l'entreprise un logiciel de gestion commercial sur réseau. Ce Gescom 100 peut stocker l'ensemble des informations sur les paramètres descriptifs de tous les clients ainsi que la chronique des opérations effectuées avec eux durant une période de deux ans. Cependant cette base de données n'est pas exploitée à fond à un but relationnel : marketing direct de communication (message personnalisé) et de distribution (anticipation des commandes et assortiment personnalisé) et bien d'autres utilisations de la base de données. La raison est que la base de données n'est d'une part pas assez enrichie des informations sur les caractéristiques individuelles des clients. Les informations sont bloquées ou retenues par les personnes qui les détiennent. D'autre part la priorité va à une vision à court terme (transactionnelle) pour les décideurs.

### 2.3. *Les ressources technologiques*

Toutefois l'atout de l'entreprise peut résider dans sa capacité à recevoir et à délivrer des informations à destination de l'extérieur avec une assez grande célérité par l'utilisation des technologies de communications les plus perfectionnées (E mailing, Faxing, Phoning...). Le savoir faire des employés est entre autre le fruit de la maîtrise du matériel utilisé. Cette maîtrise va de pair avec une constante mise à jour de ces matériels et des logiciels. Les logiciels de composition des peintures PPG Auto Refinish en Accès, Chromatic pour la peinture Monopole, les palettes où sont répertoriés les types de peinture pour carrosserie, la balance de précision... sont périodiquement mis au goût du jour et remplacés par les fournisseurs et les responsables des marques eux-mêmes si besoin est. Cette relation privilégiée avec les fournisseurs, le savoir faire des employés, un matériel au point constituent donc pour l'entreprise le gage de la pérennité d'un service à la clientèle hors pair.

### 4.4. *Les ressources physiques*

Etant une société à vocation commerciale, les ressources physiques qu'on rencontre au sein de l'établissement sont surtout les marchandises et les éléments qui concourent à leurs commercialisations comme les linéaires de vente, les véhicules pour les livraisons... , L'entreprise présente dans ses rayons des marques de réputations internationales. Il faut

noter que la renommée de la société repose sur cette volonté d'octroyer des marchandises de haut prestige à ses clients. Nous pourrons alors citer comme exemple la marque d'outillages FACOM qui est considérée comme la marque détenant le numéro un en termes de célébrité en Europe et dans le monde.

Cependant l'enseigne ne déroge pas aux problèmes de la politique de produit que nous avons vu plus haut. Ainsi, nous voyons émerger de plus en plus dans les rayons des produits d'origine chinoise. Les relations commerciales que la société traite avec un fournisseur s'approvisionnant en Asie tendent alors à s'accroître de plus en plus. Il s'agit d'un fournisseur français dénommé MISETAL

Quant aux autres éléments physiques, on va plus insister sur le fait que la société est avant tout un prestataire de service. A cet effet, les matériels qui y sont présents servent surtout à appuyer la vente des marchandises. Ainsi la valeur ajoutée des marchandises repose sur la performance de ces matériels sur le savoir faire de ceux qui les utilisent. Il faut noter que pour la société, le respect de la qualité et la rapidité des livraisons sont des objectifs à atteindre en primauté. Ainsi se dote-t-elle des matériels adéquats pour atteindre ces objectifs.

#### **4.5. Les ressources financières**

La compétitivité financière se traduit d'une part par son équilibre financier et sur sa rentabilité. L'équilibre financier s'apprécie par divers indicateurs : le volume de fonds propres, les disponibles, le niveau d'endettement, le fonds de roulement... La rentabilité quant à elle s'estime par le bénéfice, la capacité d'autofinancement, le taux de rentabilité des capitaux investis... Notons que les éléments financiers de l'entreprise sont des éléments généralement confidentiels. Il nous a donc été difficile d'avoir des renseignements éhaustifs sur leurs états. Cependant le peu d'éléments qui a été mis à notre disposition nous sera d'une aide précieuse dans notre analyse. Dans le tableau qui suit nous verrons le bilan financier condensé de l'entreprise F.B.F. : N.B. : Toutes les valeurs sont en Francs malgaches (Fmg). Mais à chaque résultat de calcul nous aurons à coté la valeur en Ariary (Ar).

<b><u>BILAN FINANCIER CONDENSE</u></b>			
Actif	Montant	Passif	Montant
IMMOBILISATIONS NETTES	8800000000	FONDS PROPRES	16000000000
STOCKS	18700000000	EXIGIBLES TIERS	13000000000
REALISABLES	11000000000	BANQUES	10150000000

DISPONIBLES	650000000			39150000000
	<b>39150000000</b>			<b>39150000000</b>

**Tableau 7 : Le bilan financier condensé**

Grace à ce bilan condensé nous sommes en mesure de faire sortir les éléments d'analyse suivants :

Le fonds de roulement (FR)= Passif non courant – Actif non courant

$$= \text{Fonds propres} - \text{Immobilisations nettes}$$

$$= 16000000000 - 8800000000$$

$$\text{FR} = 7200000000 \text{ Fmg soit Ar } 1440000000$$

Le besoin en fonds de roulement (BFR) = Actif courant non bancaire – passif courant non bancaire

$$= (\text{Stocks} + \text{Réalisables}) - \text{Exigibles tiers}$$

$$= (18700000000 + 11000000000) - 13000000000$$

$$\text{BFR} = 16700000000 \text{ Fmg soit Ar } 3340000000$$

On pourra donc calculer la trésorerie qui est égale à fonds de roulement – besoin en fonds de roulement =  $7200000000 - 16700000000 = -9500000000 \text{ Fmg soit Ar } - 1900000000$

Cette trésorerie négative peut sembler alarmante. Toutefois analysons les ratios de l'entreprise afin d'effectuer une étude approfondie de la situation financière avant de nous prononcer.

Les ratios par définition viennent du mot latin ratio qui signifie rapport. Ils consistent à rapprocher deux valeurs du bilan et permettent de comparer différentes entreprises. D'où notre intérêt pour ce genre d'indicateur dans notre étude de l'avantage concurrentiel des ressources. Il existe beaucoup plusieurs types de ratio mais ce qui nous intéressera surtout c'est le ratio de liquidité générale ; le ratio de la trésorerie globale et le ratio des crédits clients.

- **Le ratio de trésorerie globale =  $\frac{\text{Disponibles}}{\text{Passif courant}}$**

Une valeur au dessus de 1 indiquera que les disponibles doivent pouvoir couvrir les dettes immédiatement exigibles.

$$\begin{aligned} \text{Ratio de trésorerie globale} &= \frac{\text{Disponibles}}{(\text{Exigibles tiers} + \text{Banques})} \\ &= \frac{650040833}{(13000000000 + 1015000000)} \\ &= 0,03 \text{ (environ)} \end{aligned}$$

Ainsi les valeurs disponibles en caisse et en compte bancaires ne sont pas en mesure de couvrir les dettes à court termes.

- **Le ratio de liquidité générale =  $\frac{\text{Actif circulant}}{\text{Dettes à court terme}}$**

Ce ratio nous indiquera si l'entreprise parviendra à honorer ses engagements à court terme. On aura donc ratio =  $\frac{(\text{stocks+réalisables+disponibles})}{(\text{exigibles tiers+banques})}$  =

$$\begin{aligned} &= \frac{(18700000000+11000000000+650000000)}{(13000000000+10150000000)} = \\ &= 1,3 \text{ (environ)} \end{aligned}$$

Cette valeur supérieure à un marque l'importance des éléments de l'actif qui peuvent être transformés rapidement en liquidité pour combler cette trésorerie négative et cette incapacité des disponibles à couvrir les dettes à court terme.

Une analyse de l'évolution des bilans dans le temps nous aurait été d'un grand secours dans la compréhension de la force financière de l'entreprise. Cependant vu que ces informations sont fortement confidentielles, nous n'avons pas pu y accéder. Malgré tout nous avons pu, grâce au peu qui nous ont été fournis, nous faire une idée sur les potentiels financiers de l'entreprise.

#### 4.6. Les ressources intangibles

Comme l'entreprise est présente à Madagascar depuis 1889, sa connaissance du terrain est assez grande. Ses 118 ans d'expérience lui ont permis de nouer des relations avec de nombreux clients. Il est donc assez logique que la plupart de ses clients soient des clients « hérités ». La notoriété auprès des professionnels dont elle jouit doit être expliquée par, non seulement, l'effet de cette expérience mais aussi par sa volonté d'offrir un service et des produits de qualité. Cependant l'inconstance de la qualité des produits ainsi que celle des services offerts pourront nuire à son image. En effet, les professionnels, ses principaux clients, sont plus que soucieux de cette qualité.

Comme l'entreprise préfère adopter une posture plus discrète plutôt qu'une politique agressive de communication marketing, les messages qu'elle envoie à son public devraient être des plus pertinentes et percutantes possibles. Des messages qui véhiculent une image forte de l'enseigne. Pourtant, comme l'optique produit gagne le plus souvent dans la culture des dirigeants, cette valeur a tendance à être lésée dans l'élaboration des messages.

Fort de la connaissance de ces MOFF (Menaces, Opportunités, Forces, Faiblesses) et des objectifs de l'entreprise ; le dirigeant pourra, grâce à une stratégie de segmentation

du marché, positionner favorablement son offre auprès de ses clients. Nous savons dorénavant que l'axe de positionnement de la FBF est la qualité de service.

La société devrait alors suivre les indications que nous avons fournies plus haut et choisir comme outil de positionnement un marketing individualisé basé sur la personnalisation du service.

### **Section3. Le marketing individualisé**

#### **1. Concept**

Le marketing individualisé ou marketing one to one vise à proposer une offre individualisée à chaque client. Selon Don PEPPERS : « le one to one se résume à une idée simple : traiter différemment des clients différents. ». Ce concept peut s'avérer complexe. En effet, elle supposerait que l'on offre un produit unique pour chaque client

Cependant, dans la pratique elle serait relativement logique. Son application nécessite un certain nombre d'exigences.

#### **2. Exigences**

Cette stratégie nécessite trois préalables :

- Une parfaite connaissance des besoins individuels des clients.
- Une offre personnalisée
- La rentabilité du capital client

Essayons alors de voir tour à tour l'application de ceux-ci pour la société FBF.

#### **3. Application**

##### **3.1. Le marketing de base de données**

Nous avons déjà eu à plusieurs reprises l'occasion de voir ce qu'était le marketing de base de données. Comment l'appliquera t on dans la société ?

Nous savons que la société dispose déjà d'un data warehouse ou fichiers clients réunis dans un logiciel dénommé Sage Gescom 100. Ce fichier regroupe des informations relatives aux paramètres descriptifs de chaque client B. to B. Ce sont les coordonnées des entreprises (raisons sociales, téléphones, e mails,...). Et des informations sur l'historique des transactions (quantités commandées, date de livraison, remise accordée...). Quant aux clients particuliers, elles y figurent sous un non d'ensemble : le nom du mois des transactions. Il n'y a donc pas de différenciations de ces clients particuliers.

Pour être utilisables et pertinentes, les informations doivent être aussi pointilleuses que possible. Celles contenues dans le data warehouse de la société ne sont donc pas

suffisantes. Elles doivent être enrichies de telles sortes que le commercial ou toute personne qui l'utilise puisse anticiper les réactions individuelles du client. Ainsi, des informations telles que la formation du centre d'achat de chaque client, les propositions de produits, les délais de livraisons proposés, les réactions à une offre de prix... doivent y figurer. En outre, des mises à jour constantes devront rendre ces fichiers clients représentatifs de l'évolution de ces besoins.

Chacun de ces fichiers clients servira de base à une étude et une interprétation qui garantiront la proactivité et l'individualité de l'offre. Grâce à l'historique des commandes par exemple nous pourrons établir une fréquence d'achat et une courbe qui va transcrire le cycle des achats de chaque client. Ainsi l'entreprise pourra y adapter son plan d'approvisionnement, sa politique de gamme et de qualité du produit.

### 3.2. Une offre personnalisée

Grâce aux informations contenus et obtenues de cette exploitation, nous saurons créer une offre sur mesure à chaque client. Il ne s'agit pas ici de marque ou gamme par client mais d'un assortiment et d'un service avant pendant et après vente adaptable à chaque client. On entend par assortiment un assemblage de produits de différentes natures, de différentes familles, de gammes. Nous voyons donc l'importance du service dans cette personnalisation de l'offre. Les employés de l'établissement devront donc déployer tout leur savoir faire et leur motivation dans un seul sens, dans un seul but : la satisfaction du client.

Cependant, la mise en œuvre de cette stratégie peut sembler coûteuse pour l'entreprise en termes financiers et d'efforts déployés. En effet, elle supposerait la tenue de gammes personnalisées, la dépense en charges de personnel et en investissements logiciels... C'est pourquoi, il est nécessaire de rentabiliser chaque client.

### 31.3. La rentabilisation du capital client

Devant toutes ces charges à supporter comme contrepartie de la personnalisation des offres, la société devrait s'efforcer de rendre rentable chaque transaction. Il ne s'agit pas d'imputer des coûts superflus au prix de vente. Il serait plutôt question de rentabilité qui se calcule sur une période assez longue. Le marketing one to one nécessite donc une vision et une relation à long terme. La rentabilité d'un client dans ce cas se définit comme ce qu'il rapporte à l'entreprise au fil des années. Certains auteurs proposent le calcul suivant pour connaître la rentabilité du client.

**Rentabilité du client= Somme du chiffre d'affaire généré - [coût d'acquisition +coût de fidélisation.]**

Cette formule s'interprète ainsi : Le chiffre d'affaire généré est la valeur de tous les achats sur la période escomptée de la relation qu'il entretient avec l'entreprise. Le coût d'acquisition se compose des coûts de prospection et des charges nécessaires à la conversion du prospect en client. Enfin, le coût de fidélisation est composé des charges d'entretien et de personnalisation. Un client fidèle rapporterait par conséquent plus à l'entreprise qu'un client qui n'achète qu'une fois.

Pour la société Bonnet, l'objectif de pérennité ne sera atteint que par la recherche d'une rentabilité à long terme de son capital client via l'application du marketing relationnel.

#### 4. Le contrôle.

La satisfaction peut être définie comme la satiété temporaire que sent le client lors de l'achat et lors de la consommation d'un produit ou d'un service. Cette satisfaction devra toujours être mesurée par rapport à une évaluation que le client s'est fait du produit ou du service et des prestations connexes que le vendeur lui fournit. Cette évaluation porte notamment sur la performance des services cités ci-dessus.

Donc c'est à la hauteur de la capacité des services à répondre aux attentes du client qu'on sera en mesure de définir son degré de satisfaction. Dans le marketing et management, la satisfaction est même définie comme « le jugement d'un client vis à vis d'une expérience de consommation et d'utilisation résultant d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et ses performances perçues ». Tout le diagnostic interne sera alors remis en question.

#### Section.4. Les résultats attendus et recommandations

Lorsqu'une entreprise opte pour une stratégie de fidélisation de la clientèle, elle s'attend à ce que les effets de celle-ci touchent la pérennité et la continuité de son exploitation. Les objectifs qui y sont assignés sont la rentabilité à long terme des capitaux investis dans l'exploitation et l'attachement du client à l'enseigne. Au de là de ces aspirations, d'autres résultats viennent s'y ajouter. A quel résultat s'attend-on à la suite de la mise en œuvre de cette stratégie?

## 1.. Résultats financiers

La performance financière de l'entreprise se mesure par sa capacité à produire des bénéfices ou à réduire les coûts, à augmenter son chiffre d'affaires et sa part de marché.

La stratégie de fidélisation de la clientèle réduit à la fois les coûts de prospection et d'acquisition de nouveaux clients et réduit le coût d'attrition des clients. En outre elle permet de définir les 20% de clients qui génèrent les 80% du chiffre d'affaires et ainsi de réduire les coûts superflus engendrés par leur entretien. Mais son but ultime est de réaliser le maximum de profits en augmentant la rentabilité de son capital client.

Les résultats financiers attendus de la mise en œuvre de la stratégie de fidélisation de la clientèle ne se mesurent ainsi pas en termes de chiffre d'affaires mais en taux de rentabilité. Nous nous attendons alors à une augmentation de 25% à 95% de la rentabilité pour 5% de clients fidélisés de plus.

## 2. Résultats marketing

Les résultats marketing se mesurent en termes de position sur le marché et de puissance de la marque.

La priorité pour une entreprise qui adopte la stratégie de fidélisation de la clientèle est l'entretien de l'image de marque ou de la notoriété. Déjà à la première année, l'objectif de la stratégie est de figurer au top of mind de ses clients profilés. Grâce à l'utilisation du marketing direct à dominante corporate, nous pourrons garantir l'aboutissement de cet objectif.

L'application de cette stratégie entraîne aussi une amélioration constante de la qualité des services et des produits proposés. La pression de la concurrence et l'évolution de l'environnement technologique, crée toujours de nouveaux besoins et changeront la gamme et la qualité des produits qui sont proposés. Les services périphériques, pourtant axe de positionnement, deviendront des incontournables et l'on ne pourra plus les distinguer des services de base. Les entreprises soucieuses de retenir ses clients par des offres originaux ne cesseront donc d'en inventer de nouvelles. Nous nous attendons alors à ce que Bonnet n'y déroge pas.

## 3.. Résultats sociaux

Les besoins de la stratégie de fidélisation conduisent à redéfinir l'importance des moyens humains dans l'organisation. L'application de la stratégie revient à considérer le savoir faire et la motivation du personnel comme origine de toute performance distinctive. La promotion de cet avantage concurrentiel donne ainsi à la gestion des ressources

humaines une toute nouvelle dimension. Longtemps considérés comme simple outil de production, les employés acquièrent de plus en plus de pouvoir décisionnel.

Dans la société FBF, la mise en œuvre de cette stratégie contribuera à l'instauration d'un environnement de travail acceptable et viable propice à l'émancipation des contraintes et peurs. Les valeurs qui en découlent rendront la fierté et le dévouement des employés à l'égard de l'enseigne.

#### 4. Recommandations générales

Aux Etats unis, les entreprises perdent en moyenne la moitié de leurs clients sur une période de cinq ans, la moitié de leurs employés en quatre ans et la moitié de leurs actionnaires en moins d'un an. Ceci témoigne du non profit des investissements de fidélisation de la clientèle à court terme. Cependant la rentabilité de ce choix est substantielle sur une longue période. Nous suggérons alors aux personnes qui sont désireuses d'appliquer cette stratégie de s'armer d'une vision à long terme et de persévérance.

L'environnement interne n'est pas toujours enclin à s'intéresser à cette stratégie. En effet les principaux acteurs de sa réussite (les investisseurs, les employés,...) seront tenté d'abandonner en cours de route. La rentabilité à court terme leur est plus chère. D'autre part les pressions qu'exerce l'environnement externe poussent l'entreprise à se dépenser en amélioration constante de la qualité.

Or Rome ne s'est pas faite en un jour. Pour récolter les fruits des efforts entrepris, les principaux intéressés devront faire preuve d'abnégation et de foi en un destin maîtrisable.

## CONCLUSION

La fidélisation de la clientèle ne tenait pas autrefois une place importante dans les stratégies appliquées dans l'entreprise. On tenait plus à conquérir de nouveaux clients. Dans les indicateurs marketing, il était plus question de la part de marché, c'est-à-dire que plus la boîte avait de clients et plus on la considérait comme performante. À cette époque on ne considérait pas trop le terme d'« attrition » qui veut dire une perte de la clientèle car on croyait à tort que c'était une clientèle acquise. Cette croyance s'est révolue lorsque l'on a constaté que le client était capable de discernement et de choix.

L'environnement opère des changements constants au niveau de la demande des clients. L'évolution technologique leur crée toujours de nouvelles perspectives. Mais à de nouvelles voies correspondent toujours de nouvelles contraintes et de nouveaux défis. C'est ainsi que des besoins se créent et se transforment en demandes. Face à un tel foisonnement de la demande, les offres ne cessent de se former. Les différents concurrents sur un marché usent de charisme et d'ingéniosité pour s'accaparer du moindre part de ce marché de plus en plus convoité et de plus en plus saturé

Ainsi naquit cette notion d'hyper choix qui conditionne cette aptitude des clients à valoriser les différentes offres. Face à cette multitude d'offres, aussi alléchantes les unes que les autres, le client tend à être davantage plus volage et exigeant sur la qualité. C'est la notion de qualité elle-même qui a pris une autre définition. Elle est devenue affaire de perception individuelle. La qualité varie donc d'un individu à un autre.

Conscient qu'il existe là un filon à exploiter, les entreprises n'hésitent dorénavant plus à proposer des offres faites à l'image de chaque client. D'où l'utilisation du marketing one to one pour réussir cette offre individualisée.

En outre ayant constaté que chaque client pouvait représenter sur un horizon à long terme une source de rentabilité immense, elles s'attèlent à nouer des relations fortes et durables avec chacun d'eux. C'est ainsi qu'elles ont recours

au marketing relationnel afin d'y mener une campagne de longévité de cette relation.

La concurrence ne se porte par conséquent plus au niveau opérationnel. Elle se décide à un rang plus élevé, c'est-à-dire stratégique. Et la stratégie qui semble la plus rentable est la fidélisation de la clientèle alliant la personnalisation de l'offre et la création d'une relation à long terme rentable.

La stratégie de fidélisation de la clientèle présente cependant des exigences qui parfois se heurtent à la conception même du management de certaines entreprises. Son principal objectif est en effet d'établir une relation étroite avec chacun des clients dans le but de produire le plus de profit individuel possible. Pour l'atteindre, elle requiert une grande adaptabilité aux besoins et exigences de chaque client. Ce qui implique de grands changements au niveau de l'organisation de certaines entreprises.

Mais ces changements se portent aussi et surtout au niveau de la mentalité, de la culture individuelle et collective de leurs membres. Et ces changements doivent s'opérer au niveau de tout le personnel depuis le plus haut niveau hiérarchique jusqu'au plus petit employé. Il serait même préférable pour les tiers de l'entreprise, tels que les actionnaires, d'acquérir le nouveau optique que cette stratégie exige.

C'est sur ce point que nous avons porté l'objet de notre étude.

Rappelons que la problématique de ce présent mémoire portait sur la réussite de cette stratégie dans une entreprise du type quincaillerie à Madagascar. Nous avons proposé, à cet effet, durant la première partie de ce livre une présentation de la quincaillerie. Nous avons exposé au début, le métier de la quincaillerie en mettant en exergue les particularités de son marché et de ses produits. Ces particularités faisaient l'objet de la difficulté du métier.

Ensuite, pour approfondir notre étude, nous avons situé notre champ d'application au secteur Malgache. Ce secteur Malgache a été étudié sous forme d'un système. Cette analyse systémique nous a permis de connaître tous les éléments qui composent ce secteur. L'importance de chaque sous système et leurs interactions nous a ouvert la voie de la compréhension du fonctionnement du secteur. Notre analyse s'est alors soldée par le constat de l'opacité et de la

complexité du secteur. En outre, nous avons remarqué qu'il présentait toujours une attractivité et suscitait la convoitise d'avantages de nouveaux entrants.

Pour terminer la première partie et afin d'entrer dans le vif du sujet, nous avons situé notre étude sur le cas des détaillants. En effet, les caractéristiques de ce sous secteur pouvaient justifier le cadre de notre étude et le choix de notre thème. Son environnement autant interne qu'externe était propice à l'analyse de l'élaboration et de la mise en œuvre de stratégie de fidélisation de la clientèle. Il est intéressant de noter que la majorité des quincailleries détaillants présentent le critère nécessaire à notre étude à savoir celui du traditionalisme dans le management adopté.

Dans la seconde partie de notre devoir, nous avons alors choisi comme cadre d'étude une organisation typique de ce sous secteur. Nous y avons notamment parlé des caractéristiques des quincaillers détaillants qui faisaient obstacles à la réussite de cette stratégie. Pour résumer, nous dirons que ce sont la structure, les valeurs et les choix politiques qui faisaient défaut à ces entreprises.

Ayant défini ces problèmes, nous avons proposé tout un arsenal de solutions qui y correspondent. Certes, ces propositions ne sont que des humbles contributions à la résolution des problèmes cités ci-dessus, cependant, elles ont été tirées des théories et des pensées de grands auteurs et professionnels en gestion de l'entreprise. Et afin de voir leur application dans un cas concret d'une entreprise existante, nous avons dressé un plan marketing de la mise en œuvre de la stratégie pour la société FRANÇOIS BONNET ET FILS. Ce plan nous a aidé à définir les axes stratégiques et les programmes d'actions à mener pour réussir à fidéliser la clientèle. Mais la vocation première de cette présentation de cas concret était de justifier les solutions que nous avons proposées plus haut.

Ainsi, pour mesurer l'applicabilité de cette stratégie, nous avons assortis cette dernière partie des résultats escomptés.

Les faits que nous rencontrons dans ce livre n'ont fait que justifier les hypothèses que nous avons émises dans l'introduction. Les solutions que nous avons proposées sont toutes motivées par ces hypothèses. En effet, la stratégie de fidélisation de la clientèle exige de l'entreprise une structure qui soit flexible et qui pose ses bases sur une optimisation des ressources humaines. Mais alors que la structure met en place les bases favorables à cette fidélisation de la clientèle à

l'interne, la création de valeurs autour de l'enseigne contribue à entretenir la présence à l'esprit des clients du nom de l'enseigne. Une telle notoriété garantit une attitude favorable du client envers elle. Enfin pour la mettre en œuvre, une organisation des moyens selon les principes et les procédures du marketing est nécessaire.

Au terme de ce mémoire, nous espérons justifier le choix de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie de fidélisation comme solutions aux problèmes auxquels se heurtent les entreprises du secteur de la quincaillerie de détail. Les pressions de l'environnement et notamment celles des concurrents ne seront alors désormais plus abordées par des politiques qui mettent en avant le produit et qui font abstraction de tout autres éléments. Une stratégie impliquant l'ensemble des éléments qui composent l'entreprise leur feront face. Au centre des préoccupations de cette stratégie se trouve les besoins individuels des clients. Toutes les ressources constituant un avantage concurrentiel pour l'entreprise seront alors agencées en ce sens.

Qu'il s'agisse alors pour la quincaillerie des moyens humains ou des moyens organisationnels, il ne faut cependant pas oublier que de la réussite de l'optimisation de leur utilisation et de la synergie entre eux dépend la survie et la pérennité de l'entreprise. Car il est vrai que toute stratégie et notamment celle de la fidélisation de la clientèle aspire à la recherche d'une perpétuité de l'exploitation sur un horizon à long terme.

## Abstract

For every firm that longs to survive in the hard environment of the market competition, there is no much choice. They have to be innovative and should always find the best offer for their customer in order to get a little piece of the market. Every way seems to be right to obtain as much turnover as possible. But the way they are taking are getting them far from their primary aim. They always try to suggest newer product, lower price, easy terms, strong advertisement... But they never knew what the public are really waiting from them. In fact the less is your public acquaintance and the difficult is your chance to get their attention.

Because of the market saturation, the customers become more and more anxious about quality and seem to have a share in the individual profits. In the other hand, we notice that each of them could, in the long term, generate high profitability for the firm.

That's why the new target of several competitors is to give to each of them individual offer and try to establish lasting relationship in order to reach to the optimum of their individual productivity. To get to this objective, they need to draw up an effective strategy to make the client as loyal as possible. This strategy use two types of tool: The one to one marketing and the customers relationship management.

However some character of the Malagasy firm jam this process of client loyalty creation. Generally its source is the own structure of the firm. They cannot adapt this structure to the strategy. Their traditional management collides with the needs of this strategy.

The only solution is to make big changes to every component that makes the firm.

We made this thesis in order to recommend some solutions to this problem for retailer ironmongers.

We discovered that for this kind of hardware store, the problem rises in their structure, their values and their political choice. So we tried to give each of them the right way out so as the customer loyalty strategy could work well.

Then to examine the functioning of these theoretical suggestions, we smear them to the ironmonger F. BONNET et Fils. And then we introduced some expected results and give general recommendations.

When the principal interested person has read this book, we hope that they would find there some reasons to never give up the fight and always face the public by scientific and logic strategy. They should never forget that the firm's everlastingness lies in a relevant strategy toward the customers.

**Key words:** Public acquaintance, lasting relationship, individual offer, everlastingness.

## **Liste des annexes**

## Annexes

### Les normes

La norme se définit comme un instrument utilisé pour concevoir, conduire une stratégie de développement, d'industrialisation des produits ou des services.<sup>23</sup> C'est un référentiel pour les industriels dans la mesure où elle est le fruit de consensus et de l'approfondissement entre les professionnels et les parties concernées à savoir les experts, les institutions publics.... Ainsi elle permet de clarifier certaines situations ambiguës telles que les questions techniques, commerciales. **Par conséquent la norme joue un grand rôle dans la régulation des marchés et dans les relations contractuelles.** Notons que les normes touchent plusieurs domaines et servent surtout à proposer des solutions quand des problèmes surviennent. On citera ici plusieurs exemples de domaines que touche la norme : **Langues et caractères, Codes et langages, Qualité, Exigences logiciels, codage, Environnement, Sécurité de l'information, Information géographique, systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires, responsabilité sociale des organisations...** Nous avons énuméré plusieurs genres de normes. Sachons alors qu'il existe quatre grands types de normes qui englobent et regroupent bien celles-ci selon leur fonction :

- \* Les normes fondamentales à savoir les terminologies, la métrologie, les conventions, les signes et symboles...
- \* Les normes de spécifications qui fixent les caractéristiques d'un produit et les seuils de performances qu'il doit atteindre.
- \* Les normes de méthode d'essai et d'analyse qui mesurent ces performances. On verra donc que les normes ne visent pas seulement la régularisation des performances des produits mais vont jusqu'à la réglementation des moyens de leur vérification. Les normes se veulent donc aussi soigneuses que possible pour garantir autant que possible la qualité des produits.
- \* Les normes d'organisation et de service qui s'intéressent à la description des fonctions dans l'entreprise et leurs liaisons ; et la modélisation des activités de service.

Se pose alors la question de la crédibilité des normes. Comment le client sera-t-il réellement sûr que les normes représentent des garanties fiables de qualité ? En d'autres termes quelle est la source des normes ? Qui les élaborent ?

### Les organismes en charge de la normalisation.

<sup>23</sup> Catalogue VACHETTE

Dans les pays développés, il existe une multitude d'organismes qui émettent des normes et accréditent les organisations qui y répondent. On peut citer par exemple BSI aux Royaumes Unis, DIN en Allemagne, AFAQ et AFNOR en France, CSA au Canada...es organismes sont reconnus par leurs Administrations publiques respectives comme compétentes en la matière et donc aptes à statuer sur les normes. Cependant ces organismes sont dans la majeure partie des cas indépendants des organismes publics ou travaillent avec eux en tant que collaborateurs. Nous allons notamment étudier le cas du système de normalisation français. Les produits proposés par Bonnet étant majoritairement français et suivent les normes délivrés par l'AFNOR.

### Le système de normalisation français

Suivant le décret français n° 84-74 de 26/01/84 portant création de la commission de normalisation, les travaux de normalisation sont animés par le B.N. ou bureau de normalisation ou par l'AFNOR en son absence. Cette commission est composée de :

➤ L'AFNOR qui coordonne et anime le système français de normalisation. Pour cela il : recense les besoins en normes nouvelles, coordonne des programmes de normalisation, recherche une représentation équilibrée des acteurs économiques dans les commissions de normalisation, examine les projets de norme, les soumettent à l'instruction publique, homologue les normes, les diffusent, fait leur promotion auprès des entreprises et donne des formations quant à leur mise en œuvre. Il donne ensuite la certification de conformité à ces normes (marque N.F.). La tâche de l'AFNOR est aussi de conduire l'ensemble des travaux techniques au sein de vingt grands programmes de normalisations (GPN). Chaque GPN est piloté par un comité d'orientation stratégique (COS) qui réunit les principaux décideurs du secteur économique intéressé. Les COS définissent les orientations stratégiques de la normalisation à moyen et à court terme, aident les programmes de travail et allouent les ressources nécessaires à leurs réalisations.

En outre, l'AFNOR représente les intérêts français dans les instances internationales non gouvernementales de normalisation.

➤ Les B.N.

Fréquemment rattachés à une branche professionnel, ce sont des organismes sectoriels chargés de : l'animation des commissions et des groupes d'expert, la préparation des positions techniques sectoriels françaises à défendre dans les

instances européennes et internationales, la préparation et la formalisation des projets de normes.

➤ Les experts

Elaborent et révisent les normes. Ils représentent les intérêts des différents acteurs économiques. Ils participent notamment aux différentes comités nationaux et européens ; aux groupes de travail européens et internationaux. Ils sont plus de 27000.

➤ Les pouvoirs publics

Ce sont des délégués interministériels aux normes. Ils fixent les directives générales pour l'établissement des normes, contrôlent leurs applications et demandent les dérogations. Ils contrôlent les travaux des organismes de normalisation.

La présence de ces quatre entités constitue, pour le système de normalisation français et les normes françaises elles mêmes, le pilier de la crédibilité.

Mais pour étendre sa crédibilité à une échelle mondiale et pour acquérir une compatibilité avec les normes internationales en vigueur, les organismes locaux en charge de la normalisation doivent adhérer au sein d'un organisme international. Nous allons étudier le cas de l'organisme de normalisation internationale le plus influent : l'ISO.

L'International Standard Organisation.

Avant d'entrer dans le vif de la définition de ce qu'est l'ISO, nous devrions savoir ce qu'est la normalisation internationale et connaitre de ce fait l'importance de l'ISO. Ces normes internationales ont été surtout érigées dans un souci de conformité des produits à l'échelle internationale et de la mise en commun des connaissances. Accords consensuels entre les délégations nationales représentant tous les partenaires économiques concernés (les fournisseurs, utilisateurs, responsables gouvernementaux de réglementation et d'autres groupes d'intérêt, tels que les consommateurs), ces normes constituent une force probante et plus que respectée de la volonté commune d'assurer la qualité des produits.

Les groupes cités ci-dessus conviennent de caractéristiques et de critères à appliquer uniformément dans la classification des matériaux, dans la fabrication et la livraison des produits, dans les essais et les analyses, dans la terminologie et dans la fourniture de services. Ainsi les normes internationales fournissent un cadre de référence, ou un langage technologique commun, entre les fournisseurs et leurs clients - qui facilitent les échanges et le transfert de technologies.

Par conséquent la présence de l'ISO sur le marché mondial comme conseiller quant à des problèmes d'ordre techniques et économiques fait que les normes qu'il élabore sont de notoriété telle que son apposition sur certains produits devient un signe de qualité pour certains consommateurs. Une autre raison de la réputation de l'ISO est aussi que c'est un réseau d'instituts nationaux de normalisation de 157 pays. L'ISO occupe une position privilégiée entre les secteurs public et privé. La raison tient à ce que l'ISO compte dans ses membres de nombreux instituts faisant partie de la structure gouvernementale de leur pays ou mandatés par leur gouvernement et d'autres organismes issus exclusivement du secteur privé, établis par des partenariats d'associations industrielles au niveau national.

# C E R T I F I C A T I O N



N° QUAL/1996/6332a

LEVASUD

CONCEPTION, FABRICATION ET REPARATION D'ELINGUES,  
CABLES, CHAINES ET SYNTHETIQUES.

CONCEPTION ET FABRICATION DE HAUBANS SPECIAUX.

CONCEPTION ET FABRICATION DE SYSTEMES  
DE MANUTENTION ON SHORE ET OFF SHORE.

VERIFICATION ET REMISE EN CONFORMITE D'ELINGUES.

NEGOCE D'ACCESSOIRES DE LEVAGE ET DE MATERIEL DE MANUTENTION.

DESIGN, MANUFACTURING AND REPAIR OF SLINGS,  
CABLES, CHAINS AND SYNTHETICS.

DESIGN AND MANUFACTURING OF SPECIAL GUYS.

DESIGN AND MANUFACTURING  
OF ONSHORE AND OFFSHORE HANDLING SYSTEMS.

SLINGS INSPECTION AND BRINGING TO CONFORMITY.

TRADING OF HOISTING ACCESSORIES AND HANDLING TOOLS.

ZAC Saint Estève Route de la Baronne 555, avenue Saint-Estève F-06640 SAINT-JEANNET

AFAQ AFNOR Certification certifie que pour les activités et les sites référencés ci-dessus toutes les dispositions mises en œuvre pour répondre aux exigences requises par la norme internationale :

AFAQ AFNOR Certification certifies that all the arrangements covering the above mentioned activities and locations are established to meet the requirements of the international standard :

**ISO 9001 : 2000**

ont été examinées et jugées conformes.  
have been examined and found conform.

2005-10-21

2008-10-20

(year/month/day)

(année/mois/jour)

Il est valable jusqu'au\*  
It is valid until\*

Le Président du Comité de Certification  
The President of the Certification Committee

Le Directeur Général d'AFAQ AFNOR Certification  
The Managing Director of AFAQ AFNOR Certification

Le Représentant de l'Entreprise  
On Behalf of the Firm

M. FONDEVIOLE

J. BESLIN

P. RENTCHLER

\*Sauf suspension notifiée entre temps par AFAQ AFNOR Certification à l'entreprise désignée ci-dessus. Le présent document n'a donc qu'une valeur indicative. Seule fait foi la base de données des certificats AFAQ accessible à l'adresse internet : <http://www.aFAQ.org>. L'organisation AFAQ AFNOR Certification est conforme aux normes internationales en vigueur (guide ISO/IEC 62 – norme EN 45012). AFAQ AFNOR Certification se réserve le droit de modifier, à tout moment et sans préavis la forme de ce document de certification. Ce document, et notamment le logo y figurant, ne peut être utilisé par son titulaire que dans le respect des obligations légales et d'une communication claire et sincère.

Un exemplaire de certification de conformité à la norme ISO : 9001 :2000 délivré par l'AFAQ

Familles de produits	Produits	marques
Fournitures industrielles	Abrasif	Norton, DIDAMO, SIKA
	Adduction d'eau	PAM
	Boulonnerie	Aritec, GFD, Acton, Chapellet, Fabory
	Accessoires pour portes	Mantion, Vachette
	Isolation	Patouret-Dubois et f., Geb
	Relevage et traitement d'eau	Techneau
	Robinetterie	Graveski, Solyro
	Sécurité corporelle	MSA, Delte plus, MSI, Europrotection
	Serrurerie	Bricard, Bezault, Vachette, City
	Signalétique	Taliaplast
	Tuyauteerie	Girpi
Outillage	Appareil de pulvérisation	Graco
	Outil à main	Facom, Irimo
	Outillage de plomberie	Virax
	Outillage électroportatif	Bosch, Makita, tech hit
	Outil de coupe	Tivoly, Brunes frères
	Métrologie	Chauvin Arnoux, Hilti
	Outillage d'atelier	Mejix, Rexon
	Outils chauffants	Express
Matériaux	Accessoires PVC	Nicoll, Coprax
	Blocs portes et huisseries	Malerba, Huet, Vachette
	Ciment	Lafarge, Holcim
	Joints bâtiment	Veda France
	Adjuvant, mortier, réparation béton	Sika, loctite, degussa, BASF
	Chauffe eau	Thermor
	Enduits	Semin
	Parquets, murs, plafond de bois	terhürne
Peintures et étanchéité	Profils Alu	alu technic
	Etanchéité, membrane et liquide	Icopal, Siplast, Revalpa
	Peintures	Zolpan, Schreiber, SOMALAVAL, PPG
Equipements	Nettoyage industrielle	KÄRCHER, Krantzle
	Bétonnière	Richier Beton
	Coffres	Mandelli-Setra, Sodeco
	Compresseurs	Fiac, OMA
	Compresseurs de chantier	Sollair
	Echelles	Duarib, Entrepose, Tubesca
	Equipements de fluides industrielles	Approtech, Solyro, Delta Energie, Varisco
	Manutention et levage	Huchez, Guitel, Fargamel, Levasud
	Topographie	Leica, Hilti

	Sablage	Sullair, ACF
	Motopompes de chantier	A et L motors, SDMO, Benza
	Pompes à main	Japy
	Vibration	PTC, Sullair
	Electropompes	Pentax, Grundfus, Aqualift
	Equipements d'ateliers poids lourd et léger	Rassant, Larzep, Gys, OMCN
	Equipement électrique	Schneider Electric, Mazda
	Sciage	Gölz, Lutz
	Carrière, foration, mines	Boart Longyear, Facom
	Fixation	Spit, Hilti
	Groupes électrogènes, poste à souder	SDMO, Lincoln Electric
	Produits de nettoyage industriel	KÄRCHER, SID
Sécurité incendie	Extincteurs	SICLI, Desautel

Tableau 8 La liste des principales familles de produits en quincaillerie.



ANNEES		2004		2005		2006		2007	
Code SH4	Libellé	Valeur CAF(Ariary)	Poids net(Kg)						
8201	Bûches, pelles,	257 554 981	83 765	436 364 923	179 882	360 055 745	99 002	15 020 928	6 309
8202	Scies à main	692 012 888	129 667	915 049 115	124 856	704 905 020	112 600	112 345 065	11 674
8203	Limes, râpes	588 194 868	236 565	422 660 736	61 940	402 396 772	73 075	69 357 617	13 317
8204	Clés	1 141 040 511	277 300	879 911 206	141 891	923 120 624	150 599	150 920 396	15 688
8205	Outils	1 541 634 765	445 407	1 489 185 341	251 260	1 659 768 591	246 201	697 913 981	128 724
8206	Outils	263 257 326	32 334	156 120 916	13 891	522 885 885	26 122	18 286 873	1 697
8207	Outils	1 176 610 648	65 489	1 832 727 820	137 915	1 291 256 606	69 548	456 574 981	25 989
8208	lames tranchantes	477 991 027	19 987	247 628 776	14 864	849 341 814	17 807	35 626 102	6 498
8209	baguettes	9 580 721	499	1 920 363	42	27 432 284	1 492	2 909 431	983
8210	mécaniques	105 275 210	37 976	47 407 272	10 338	132 054 374	53 360	10 392 229	1 149
8211	Couteaux	209 115 528	57 499	168 591 256	66 447	224 401 265	113 681	28 070 942	8 480
8212	Rasoirs	954 463 360	127 289	1 124 461 727	86 621	1 326 920 166	135 216	438 724 185	53 007
8213	Ciseaux	126 693 130	22 281	229 479 536	53 953	104 381 259	31 455	5 597 113	1 806
8214	coutellerie	179 365 939	54 023	77 628 068	24 614	107 645 503	37 466	10 439 784	9 809
8215	fourchettes	351 031 909	151 417	318 715 137	72 033	430 056 992	242 913	306 554 588	38 224
8301	Cadenas	1 827 149 742	764 443	2 027 780 672	785 113	2 609 510 984	812 964	360 781 551	103 680
8302	Garnitures	1 527 250 018	375 070	1 989 439 016	472 805	2 881 996 195	701 416	447 030 365	72 237
8303	Coffre-forts,	252 316 744	62 963	301 327 620	80 981	446 758 468	104 647	88 522 970	9 665
8304	Classeurs, fichiers	34 005 212	4 360	20 334 337	3 145	126 877 220	16 411	4 214 638	901
8305	reliure	102 229 674	14 616	146 396 226	33 742	177 599 037	47 485	25 783 513	5 187
8306	sonnettes	290 387 854	73 299	40 659 999	10 095	190 435 312	27 686	5 820 935	1 139
8307	Tuyaux	354 264 087	35 746	98 895 327	10 356	331 935 249	25 164	32 654 179	1 763
8308	Fermoirs	235 790 217	40 552	112 647 721	20 163	112 003 206	28 456	7 606 830	3 275

8309	Bouchons	2 006 121 360	337 633	2 652 673 395	319 400	3 377 839 201	368 227	337 950 379	50 223
8310	indicatrices	786 878 261	51 051	343 572 515	12 142	413 136 585	33 491	22 405 606	4 295
8311	tubes	1 006 953 160	500 052	1 539 353 571	764 402	1 918 472 160	471 333	255 451 957	199 297
8413	Pompes	6 734 977 606	384 920	7 153 639 486	355 189	11 012 918 723	458 510	2 287 728 922	110 025
8414	Pompes à air	5 525 878 049	544 726	5 024 326 631	400 591	4 760 404 206	515 804	717 657 843	51 653
8421	Centrifugeuses,	8 016 940 771	508 416	6 812 441 358	428 536	9 079 605 891	374 005	978 079 288	57 502
8424	Appareils	2 428 128 824	179 114	2 851 744 164	203 179	3 434 457 259	182 893	388 462 270	18 374
8425	Palans;	3 305 552 270	176 420	1 974 976 761	201 348	1 069 759 684	67 086	371 097 577	31 978
8426	Bigues	4 774 409 436	1 408 172	3 059 484 647	936 446	6 485 648 324	237 533		
8427	Chariots-gerbeurs;	3 924 099 801	521 340	4 050 592 754	266 597	1 815 035 601	236 234	68 667 075	8 114
8428	levage,	3 192 682 111	332 302	6 861 586 151	225 259	1 841 704 870	143 188	201 296 409	11 075
8429	(bulldozers),	32 314 954 625	5 115 555	27 400 398 814	3 088 066	7 506 738 565	1 067 712	949 855 050	102 590
8430	terrassement	1 807 407 373	132 926	5 242 065 356	233 591	2 593 798 626	135 538	20 105 139	2 161
8431	Parties	2 599 696 190	185 268	4 805 071 667	240 438	5 511 296 144	290 188	10 600 680 615	835 418
8454	Convertisseurs,	1 138 889	8	1 831 113	2 468	26 375	20	1 276 245	1
8459	Machines	190 502 369	18 679	153 664 184	27 614	264 278 466	11 214	3 340 640	34
8460	ébarber,	489 671 993	28 512	93 550 625	9 583	256 884 871	12 304	19 240 975	147
8461	raboter	245 014 109	29 493	557 069 117	165 917	294 881 558	52 220	18 552 542	7 849
8462	Machines à forger	856 582 190	79 629	1 292 794 103	185 281	1 000 637 022	87 929	9 885 489	3 240
8463	machines-outils	17 520 821	3 776	297 189 262	58 239	71 051 541	4 916		
8464	pierre,	842 332 645	75 925	722 055 139	58 975	199 169 148	14 747	49 664	20
8465	travail du bois,	2 262 543 201	506 444	1 810 564 643	415 267	1 395 701 216	170 978	131 208 050	22 425
8467	pneumatiques,	1 489 469 634	162 053	1 990 959 620	219 649	2 746 166 215	251 984	278 958 449	16 479
8468	brasage	102 468 726	21 260	275 225 041	37 482	242 116 366	33 444	31 457 105	3 741
8481	robinetterie	4 172 900 422	385 799	4 080 621 970	318 058	4 888 133 046	420 598	718 560 595	62 164
8502	Groupes	25 017 109 523	2 566 131	23 761 329 317	2 428 823	7 684 845 781	666 662	2 719 453 131	101 590
8504	Transformateurs	9 504 023 998	575 643	8 818 064 948	466 849	5 186 143 617	292 559	845 993 440	56 110
8515	soudage	1 377 670 559	228 424	1 476 376 950	172 206	786 856 618	58 960	210 582 165	12 246
8530	signalisation	298 607 267	17 697	1 945 576 192	650	1 419 561 902	13 700	23 284 034	2 117
8539	Lampes	1 919 243 177	393 957	2 221 751 695	481 095	2 338 665 584	678 228	369 593 675	115 959
8544	Fils, câbles	4 696 569 771	740 192	6 493 362 283	840 285	8 682 273 894	1 036 001	2 615 415 670	249 014
9015	géodesie,	767 909 070	28 294	854 216 227	13 034	2 468 624 148	36 357	37 998 028	182

Total	145 373 174 557	19 352 358	149 703 462 809	16 233 606	116 690 571 778	11 599 325	28 565 437 223	2 657 226
-------	-----------------	------------	-----------------	------------	-----------------	------------	----------------	-----------

source:DG/INSTAT/D S E/SSES/COMEXT/novembre 2007

**IMPORTATION DE QUELQUES ARTICLES DE QUINCAILLERIE AU COURS DES ANNEES 2004 à 2007 avril 2007)**

ANNEES		2004		2005		2006		2007	
Code SH4	Libellé	Valeur CAF(Ariary)	Poids net(Kg)						
7201	Fontes brutes	424 873	121			3 251 420	657		
7202	Ferro-alliages.	76 414 025	20 305	161 522 513	60 005	82 606 366	20 000		
7203	Produits ferreux	2 285 024	7 000	274 850	580			1 573 414	5 000
7204	Déchets de fonte	2 723 432	30 544	87 895 487	127 685	346 368	4 322	119 643	600
7205	Grenailles	5 943 395	149	6 504 787	423	4 702 293	635	34 667	26
7206	Fer et aciers	463 405	4	382 591 698	318 560	757 090	2 000		
7207	fer	44 882 588	40 765	19 745 912	15 601				
7208	Produits laminés	3 006 976 900	2 665 828	4 335 766 616	2 846 791	3 256 915 603	2 257 098	806 447 334	495 135
7209	Produits laminés	1 763 528 782	1 227 655	2 055 853 263	1 201 036	2 417 344 670	1 398 504	141 054 744	74 656
7210	Produits laminés	38 046 737 667	26 579 452	27 840 234 385	15 003 272	33 263 574 204	16 947 520	4 846 211 686	2 422 245
7211	Produits laminés	1 030 186 283	981 660	415 199 907	269 275	558 667 867	424 324	319 793 910	262 002
7212	Produits laminés	449 410 703	189 381	658 553 304	231 117	1 022 336 866	470 452	293 765 432	155 392
7213	Fil machine	813 131 766	831 065	162 199 788	143 798	150 281 458	124 168	5 389 641	4 773
7214	Barres en fer	23 103 540 434	24 552 576	24 483 663 695	23 235 090	24 982 468 204	22 085 991	5 339 362 485	5 431 265
7215	barres en	200 661 457	140 301	991 785 302	732 003	415 433 072	511 860	179 584 243	144 311

	fer								
7216	Profilés en fer	5 011 760 883	4 590 885	4 584 616 996	3 959 098	5 722 939 504	3 992 828	1 076 584 111	774 788
7217	Fils en fer	2 536 900 997	2 310 849	1 918 767 059	1 450 548	1 103 457 346	704 333	245 031 293	153 679
7219	Produits laminés	443 077 956	232 812	211 602 132	21 760	490 501 469	60 763	134 594 200	14 947
7220	Produits laminés	26 491 488	883	44 507 117	24 258	49 220 170	8 041	2 547 904	127
7221	Fil machine	2 813 282	36	706 078	25	1 719 347	64		
7222	Barres et profilés	31 593 927	4 410	126 276 759	9 023	257 861 648	32 893	13 554 905	319
7223	Fils en aciers	9 579 451	694	21 347 305	2 523	11 602 304	3 179		
7225	Produits laminés	468 292 539	269 127	432 421 112	97 690	370 880 400	78 420	188 171 232	87 884
7226	Produits laminés	54 112 158	32 883	289 440	3	6 018 648	1 271	1 008 457	55
7227	Fil machine	64 953	16						
7228	Barres et profilés	40 337 134	9 603	441 324 499	329 769	54 122 184	6 996		
7229	Fils	51 089 709	42 238	128 142 467	1 739	53 972 251	1 759	14 055 897	9 080
<b>Total</b>		<b>77 223 425 210</b>	<b>64 761 242</b>	<b>69 511 792 471</b>	<b>50 081 671</b>	<b>74 280 980 752</b>	<b>49 138 077</b>	<b>13 608 885 198</b>	<b>10 036 284</b>

source:DGSTAT/DESSES/COMEXT/novembre 2007

IMPORTATION DE CIMENT ET PEINTURES EFFECTUEE PAR MADAGASCAR AU COURS DES ANNEES 2004,2005,2006 ET 2007(janvier,février,mars,avril

2007)

ANNEES		2004		2005		2006		2007	
Code Bull	Libellé	Valeur CAF(Ariary)	Poids net(Kg)						
0601	Ciment	44 222 664 543	339 050 121	31 591 512 601	165 429 594	44 103 915 054	261 429 561	4 226 379 273	25 584 990
0704	Peintures	4 793 470 128	2 450 163	6 009 556 378	2 761 574	6 900 719 101	2 783 835	50 278 177	22 184

source:DG/INSTAT/D S E/SSES/COMEXT/novembre  
2007

Tableau 9: Importations malgaches en produits de quincaillerie en 2006



## Bibliographie

### Les ouvrages des grands auteurs :

Alexander HIAM et Charles SCHEWE MBA MARKETING : Les outils Edition Maxima 312 pages année 1994

Henry MINTZBERG LA STRUCTURE 2<sup>e</sup> édition Edition d'organisation 703 pages année 1989

Jacques LENDREVIE et Denis LINDON MERCATOR 5<sup>e</sup> édition. Edition DALLOZ 856 pages année 1997

Jean Pierre HELFER et Jacques ORSONI MARKETING 4<sup>e</sup> édition. Edition VUIBERT 487 pages année 1995

Michel MARCHESNAY MANAGEMENT STRATEGIQUE Edition ADREG 283 pages année 2004

Philip KOTLER et Bernard DUBOIS MARKETING MANAGEMENT 11<sup>e</sup> édition. Edition Pearson Education 781 pages année 2003

Philippe POUSSELOT et Jean François VERDIE La gestion de trésorerie 2<sup>e</sup> édition. Edition DUNOUD 294 pages année 2004

Yves CHIROUZE MARKETING STRATEGIQUE. Tome 2 Edition ELLIPSE 222 pages année 1995

### Les revues :

RECHERCHE ET APPLICATIONS EN MARKETING Volume 6 n°2 Rédacteur en chef : Bernard PRAS Edition P.U.F. 127 pages année 1991

EN DIRECT : Enquête sur des entreprises qui ont brillamment illustré la puissance du Marketing direct. Aude de THUIN et Prisca MICHEL Edition DUNOD 239 pages année 1993

La situation économique au 1<sup>er</sup> Janvier 2005 INSTAT

L'HEBDO de Madagascar, vendredi 22 au 28 juin 2007 48 pages

### Les cours des différents enseignants à l'Université notamment :

AUDIT INTERNE Pr RALISON Roger

GESTION DE TRESORERIE Pr ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier

MARKETING 4 Pr ANDRIANTSEHENNO Daniel

POLITIQUE GENERALE D'ENTREPRISE Pr Mouhmad ABDIRASSOUL

## **CYBEROGRAPHIE**

[http://fr.wikipedia.org/wiki/ISO\\_9002](http://fr.wikipedia.org/wiki/ISO_9002)

<http://www.ik.oi.com/bonnet>

[www.3dmadagascar.com](http://www.3dmadagascar.com)

[www.adp.ca](http://www.adp.ca)

[www.batpro.com](http://www.batpro.com)

[www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr)

[www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com)



