

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

INTRODUCTION

PARTIE I : MATERIELS ET METHODES

CHAPITRE I : MATERIELS

Section 1 : Présentation du groupe FTHM

Section 2 : Outils utilisés

CHAPITRE II : METHODES

Section 1 : Méthodes de collecte de données

Section 2 : Méthodes de traitement de données

Section 3 : Limites de l'étude

PARTIE II : RESULTATS

CHAPITRE I : STRATEGIE DE FTHM FACE A LA RECESSION

Section 1 : Effets de la récession sur FTHM

Section 2 : Réorientation stratégique

CHAPITRE II : MARKETING RELATIONNEL DE FTHM

Section 1 : Détermination de l'orientation marketing

Section 2 : Manifestations du marketing relationnel

PARTIE III : DISCUSSION et RECOMMANDATIONS

CHAPITRE I : DISCUSSION

Section 1 : Diagnostic interne

Section 2 : Diagnostic externe

CHAPITRE II : PROPOSITIONS D'AMELIORATION

Section 1 : Propositions d'amélioration

Section 2 : Résultats attendus des améliorations

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

LISTE DES ABREVIATIONS

AGOA:	African Growth and Opportunity Act
AmChamMada:	American Chamber of Commerce in Madagascar
AMI :	Appel à Manifestation d'Intérêt
AO:	Appel d'Offres
BPO:	Business Process Outsourcing
CA:	Chiffre d'affaires
CCIFM :	Chambre de Commerce et d'Industrie France Madagascar
CIAN :	Conseil français des Investisseurs en Afrique
COI:	Commission de l'Océan Indien
COMESA:	Common Market for Eastern and Southern Africa
CRM:	Customer Relationship Management
FTHM:	Finances, Technologies, Human ressources, Management
GEM :	Groupement des Entreprises de Madagascar
GOTICOM:	Groupement des Opérateurs des Technologies de l'Information et de la Communication
GPEC:	Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences
IDE :	Investissement Direct Etranger
IMMRED :	Introduction - Matériels et Méthodes – Résultats – Discussion
INSTAT :	Institut National de la Statistique
JPM:	Jery sy Paikady ho an'I Madagasikara
MB :	Marketing de Base de données
MCA:	Millenium Challenge Account
MGI:	Midsnell Group International
MI:	Marketing Interactif
MQ :	Manuel Qualité
MR :	Marketing relationnel
Mr :	Marketing de réseau
MT :	Marketing Transactionnel
RH :	Ressources Humaines
SMQ :	Système de Management de la Qualité
SARL :	Société A Responsabilité Limitée
SADC:	Southern Africa Development Community
SIM :	Syndicat des Industries de Madagascar
SWOT:	Strengths Weaknesses Opportunities and Threats

LISTE DES TABLEAUX

	Page
Tableau 1 : Objectifs Qualité de FTHM.....	15
Tableau 2 : Présentation du tableau d'analyse de l'échelle de mesure de l'orientation marketing dans la perspective transactionnelle et relationnelle de Coviello et al.....	18
Tableau 3 : Evolution des prestations à l'export (par rapport au CA).....	25
Tableau 4 : Résultats des données recueillies avec l'échelle de mesure de l'orientation marketing dans la perspective transactionnelle et relationnelle de Coviello et al.....	28
Tableau 5 : Satisfaction client.....	31
Tableau 6 : Satisfaction interne.....	32
Tableau 7 : Groupements régionaux dont Madagascar est membre.....	41

LISTE DES FIGURES

	Page
Figure 1 : Schéma récapitulatif des trois filières du groupe FTHM.....	10
Figure 2 : Logique de l'analyse SWOT.....	20
Figure 3 : Proposition de structure du département commercial.....	45

INTRODUCTION

La crise financière de 2008, débutée aux Etats Unis par l'instabilité du secteur financier et immobilier, a eu des répercussions à l'échelle mondiale. Du fait de l'interdépendance des marchés financiers, la situation budgétaire de l'ensemble des économies avancées s'est détériorée. La croissance des pays en développement a également été menacée par la réduction brutale des échanges dans le monde et la baisse des flux d'investissement direct étranger (IDE). Ouvert aux échanges internationaux, Madagascar est particulièrement exposé au ralentissement de la conjoncture mondiale, et a ainsi connu les effets de cette crise économique.

En outre, la crise politique de 2009 a eu de considérables répercussions sur le plan social et économique du pays. La perte du droit d'accès préférentiel garanti à Madagascar dans le cadre de l'AGOA (African Growth and Opportunity Act), a entraîné le licenciement de plus de 30 000 travailleurs¹. Et le pourcentage de la population qui vit actuellement sous le seuil de pauvreté a atteint près de 77%. Ce taux de pauvreté élevé contribue à un ralentissement de la croissance économique : le faible niveau de pouvoir d'achat et les contraintes budgétaires limitent la demande intérieure globale ; tandis que le manque de capacité pour investir réduit l'offre globale. Le taux de croissance du Produit Intérieur Brut est ainsi passé à 3,1% en 2012 s'il était de 7,1% en 2008².

Par conséquent, le pays est exposé à un phénomène appelé récession qui est défini comme « *une baisse significative de l'activité économique qui se manifeste sur l'ensemble de l'économie, dure plus que quelques mois, s'observe normalement dans la production, l'emploi et le revenu réel, et influence négativement d'autres indicateurs* »³. Madagascar est alors devenu mal placé dans les classements sur le climat des affaires (137^e sur 183 pays en 2013) et la compétitivité économique (124^e sur 139 pays pour 2010-2011)⁴.

^{1, 4} <http://www.banquemoniale.org/fr/country/madagascar/overview> (consulté le 09 décembre 2013)

² INSTAT, « Tableau de Bord de l'Economie de Madagascar » – Janvier 2014, Numéro 14

³ Définition du National Bureau of Economic Research des Etats Unis

Tout opérateur économique a été touché par la double crise. Plus particulièrement, les entreprises se sont retrouvées confrontées à divers problèmes liés à l'instabilité de l'environnement. Il est ainsi devenu capital de réviser et d'adapter leurs stratégies en vue d'une continuité de leurs activités. Selon Michael Porter, la stratégie se définit comme « *la réalisation des choix d'allocation de ressources qui engagent l'entreprise dans le long terme et la dotent d'un avantage concurrentiel durable, décisif et défendable* »⁵.

Par ailleurs, le marketing est apparu comme une discipline incontournable à laquelle ont commencé à recourir les entreprises pour rester compétitives suite au crash américain de 1929. Le marketing est défini, par Yves Chirouze⁶, comme « *un état d'esprit et des techniques permettant à une entreprise de conquérir des marchés, voire de les créer, de les conserver et de les développer. L'état d'esprit ou l'attitude marketing équivaut à se placer systématiquement du point de vue du consommateur et à analyser constamment les besoins de la clientèle afin de s'y adapter plus efficacement que la concurrence* ».

A partir des années 90, une intensification concurrentielle et un essor des nouvelles technologies d'information et de communication mises à la disposition des individus se sont manifestés. Le consommateur est alors mieux informé et devient plus exigeant dans l'expression de ses besoins et désirs. A ce stade, il est apparu essentiel de construire des relations durables avec le consommateur dans le but de le rendre fidèle. Le souci est désormais de communiquer et de partager l'information, d'où l'apparition du marketing relationnel. Ce dernier est défini par Morgan & Hunt comme « *un concept qui se rapporte à toutes les activités de marketing visant à établir, développer et maintenir une relation d'échange fructueuse* »⁷. Le marketing a donc progressivement intégré dans sa démarche l'entretien de relations. Il est utile de noter que cette notion de relation ne concerne pas uniquement les clients mais s'étend à tous les partenaires de l'entreprise.

⁵ LENDREVIE J., LEVY J. et LINDON D., « *MERCATOR – 7^{ème} édition* », Page 660

⁶ Professeur agrégé, Prix du meilleur ouvrage en marketing par la revue « HARVARD – EXPANSION » en 1984

⁷ BELLAOUAIED M., « Le positionnement du marketing relationnel dans l'organisation : vers un marketing interne-externe performant dans le secteur des services », Page 6

Une polémique quant à l'orientation, transactionnelle ou relationnelle, du marketing à adopter est par la suite apparue. D'une part, les entreprises ont tendance à privilégier l'accroissement de la part de marché. Elles se concentrent sur le volume des échanges au détriment de la fidélisation des clients. L'aspect transactionnel, focalisé sur le mix marketing, prime donc. D'autre part, des auteurs comme Kotler affirment que les objectifs des entreprises basés sur la maximisation de profits à court terme sont à remettre en question. Les sociétés doivent bouger d'un but à court terme, orienté transactionnel, vers un but à long terme, orienté construction d'une relation.

Ces différentes constatations, adaptées au contexte de la double crise à Madagascar, nous conduisent à nous poser la problématique suivante : **Comment le marketing relationnel peut contribuer à renforcer la stratégie de l'entreprise en période de récession ?** D'où le choix de notre thème : « Stratégie de l'entreprise et marketing relationnel face à la récession ».

Pour conduire notre étude, nous avons choisi le cas du groupe FTHM (Finances, Technologies, Human Ressources, Management), prestataire en matière de conseils en management et en externalisation. Le groupe est composé des cabinets FTHM Conseils et EQUATION. Du fait de la nature de ses activités, les clients du groupe FTHM regroupent essentiellement des entreprises, des institutions et divers organismes. Suite à la double crise, les entreprises ont préféré se passer des services de conseils externes dans un souci d'économie de budgets. En outre, les sollicitations de cabinets pour la conduite d'études relatives aux projets de développement financés par les bailleurs de fonds, ont été interrompues. La récession a donc connu des effets sur le recours aux prestations de FTHM si bien que sa stratégie a dû être révisée pour être adaptée au contexte. Ceci explique notre choix du groupe FTHM.

L'objectif de notre étude consiste à montrer qu'un marketing relationnel est utile en vue d'un renforcement de la performance de l'entreprise, dans un contexte de ralentissement économique. Etre performant équivaut à atteindre efficacement les objectifs externes au moyen d'une utilisation efficiente des ressources internes. Ainsi, les objectifs spécifiques de notre étude porteront sur la nécessité d'adopter le marketing relationnel tant au niveau externe, qu'au niveau interne.

Par conséquent, notre premier objectif spécifique consiste à montrer qu'une stratégie basée sur les relations avec les clients tend à augmenter la profitabilité de l'entreprise. Puis, montrer qu'une culture relationnelle auprès des employés contribue à accroître la productivité, constitue notre second objectif spécifique.

Le concept qui se rapporte à cette culture relationnelle auprès des collaborateurs est le marketing interne. Ce dernier est défini comme « *une démarche de marketing à l'intérieur de l'entreprise permettant à celle-ci de concevoir et de promouvoir des idées, des projets ou des valeurs utiles à l'entreprise, de communiquer par le dialogue avec les salariés pour qu'ils puissent s'exprimer, choisir librement et en fin de compte favoriser leur implication dans l'entreprise* »⁸ (Michon).

Les hypothèses à vérifier, définies à partir de ces objectifs spécifiques, sont les suivantes. D'une part, la création de relation avec le client constitue une ressource rare et difficilement imitable. Elle représente ainsi une source de différenciation et donc d'avantage concurrentiel. Un avantage concurrentiel peut être défini comme une compétence spécifique et durable qui crée, par son adaptation au marché, les conditions d'une concurrence imparfaite et qui conduit à une rentabilité supérieure⁹.

D'autre part, un marketing interne est source d'un marketing externe performant. Cela suppose que pour favoriser l'environnement externe, il faut d'abord agir sur l'environnement interne.

Notre étude a ainsi pour intérêt de prendre en considération des concepts récents (marketing relationnel et marketing interne) et un contexte caractérisé par la récession pour discuter d'une problématique portant sur la stratégie et le marketing relationnel.

Démontrer le lien entre la profitabilité et la productivité de l'entreprise avec ses efforts en termes de relations constitue le résultat attendu à l'issue de notre étude. D'une part, nous essaierons de montrer que plus l'entreprise entretient des relations avec ses partenaires,

⁸ BELLAOUAIED M., « Le positionnement du marketing relationnel dans l'organisation : vers un marketing interne-externe performant dans le secteur des services », Page 16

⁹ LENDREVIE J., LEVY J. et LINDON D., « MERCATOR – 7^{ème} édition », Page 676

notamment avec ses clients, plus elle est rentable. En outre, nous déterminerons qu'une meilleure implication des salariés est source de productivité.

Pour mener à bien notre étude, nous allons la structurer selon le plan IMMRED (Introduction – Matériels et Méthodes – Résultats – Discussion et recommandations). Dans la première partie seront présentés successivement les Matériels et les Méthodes. Une présentation de la zone d'étude (c'est-à-dire du groupe FTHM); ainsi que les différents outils utilisés composeront le chapitre Matériels. Le chapitre Méthodes exposera les méthodes de collecte et de traitement de données. Une section sera ensuite consacrée aux limites de l'étude.

La deuxième partie portera sur les résultats des travaux de recherche effectués. Elle sera déclinée en deux chapitres : la stratégie de FTHM face à la récession, et le marketing relationnel de FTHM. Dans un premier temps, les effets de la récession sur FTHM et la réorientation stratégique opérée seront exposés. Dans un second temps, l'orientation marketing de FTHM sera déterminée au moyen de l' « Echelle de l'orientation marketing dans la perspective transactionnelle et relationnelle de Coviello et al. ». Les manifestations du marketing relationnel et du marketing interne seront ensuite présentées.

Dans la troisième partie, nous discuterons des résultats et proposerons des mesures d'améliorations. La discussion se fera au moyen d'une analyse SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) du groupe. Enfin, des mesures d'amélioration en vue d'un meilleur renforcement des stratégies de l'entreprise, seront proposées.

PARTIE I : MATERIELS ET METHODES

Il convient préalablement de prendre connaissance des matériels utilisés et de comprendre la démarche adoptée pour la réalisation de l'étude. Ceci fait l'objet de cette première partie « Matériels et Méthodes ».

Cette première partie se décline en deux chapitres. Le premier chapitre, Matériels, consiste présenter la zone d'étude et les divers outils utilisés. Le second chapitre expose les différentes méthodes recourues pour mener à bien l'étude, ainsi que les limites à l'étude.

CHAPITRE I : MATERIELS

La réalisation d'une étude requiert le recours à divers outils. La prise de connaissance de ces derniers fait l'objet de ce premier chapitre. La zone d'étude, c'est-à-dire le groupe FTHM, et les outils utilisés seront présentés successivement.

Section 1 : Présentation du Groupe FTHM

L'objectif de cette section est de présenter le groupe FTHM. Pour ce faire, il est utile d'avoir un aperçu de ses activités, de sa structure et son organisation, de ses ressources ainsi que de sa politique et sa mission.

1.1 Présentation synthétique des sociétés composant le groupe

Le groupe FTHM est composé de deux sociétés distinctes : FTHM Conseils et EQUATION. En outre, une structure : FTHM International Ltd, a été mise en place en vue de porter les activités de ces dernières à l'international. Ci après quelques informations sur chacune de ces entités.

Groupe FTHM

Adresse : Rue Solombavambahoaka Frantsay 77
 Immeuble ARO, 5^{ème} étage – Antsahavola
 BP 7631 – Antananarivo 101 - Madagascar
 Tél : + 261 20 22 631 86 – 261 32 07 631 86
 Fax : + 261 20 22 337 20
 E-mail : fthm@moov.mg – equation@moov.mg
 Sites web : www.fthm.mg et www.fthm-externalisation.mg



FTHM Conseils

Forme juridique : SARL
 Activité : Prestations en conseils
 Capital : Ar 100 000 000



EQUATION

Forme juridique : SARL

Activité : Externalisation Ressources Humaines

Capital : Ar 2 000 000



FTHM International Ltd

Localisation : ANEX MANAGEMENT SERVICES Ltd. Eben Tower-52, Cyber City – Eben, Maurice

Capital : 100 dollars

1.2 Historique

La situation actuelle de FTHM résulte de divers faits survenus depuis sa création. Ci après quelques évènements ayant marqué son évolution au cours de ces 20 années d'existence:

- * 1994 : FTHM Conseils a été créé par quatre associés fondateurs (François Pernot - Thierry Rajaona - Henri de Villeneuve - Maminaina Rasolondraibe)
- * 1998 : Un bureau FTHM Conseils est ouvert à Tamatave
- * 1999 : Démarrage de l'activité corporate finance
- * 2000 : « FTHM International Ltd » est créé
- * 2002 : Démarrage de l'activité externalisation (Business Process Outsourcing, BPO)
- * 2006 : Création du département "Études Économiques"
- * 2007 : Lancement d'EQUATION RH (BPO Ressources Humaines)
- * 2007 : FTHM Conseils obtient la certification ISO 9001:2000
- * 2010 : La certification ISO 9001:2008 est renouvelée pour FTHM Conseils et EQUATION
- * 2010 : Un bureau FTHM Conseils est ouvert à Paris
- * 2011 : Un bureau FTHM Conseils est ouvert à Moroni – Comores
- * 2012 : Création du département "Fusions-Acquisitions"
- * 2013 : La certification ISO 9001:2008 est renouvelée une deuxième fois pour FTHM Conseils et EQUATION

* 2013 : FTHM rejoint le réseau MGI

1.3 Activités et évolution

A l'origine, les prestations fournies par le cabinet FTHM Conseils étaient le conseil en organisation et le développement informatique. Le développement informatique a été délaissé en 2002. La ligne de services s'est ensuite diversifiée compte tenu d'une évolution observée au niveau de la demande. Une nouvelle structure dédiée à l'externalisation a alors été créée (EQUATION), formant ainsi le groupe. A présent, les prestations de FTHM peuvent être regroupées en deux filières (ou deux métiers), à savoir : la filière « Conseils » et la filière « Externalisation ou Business Outsourcing Process, BPO ».

1.3.1 La filière « Conseils »

Cette filière est assurée par le Cabinet FTHM Conseils. Elle comporte :

- Le conseil en « Organisation et Stratégie », conçu pour aider les organisations à maîtriser et/ou à anticiper les changements ;
- Le conseil en « Etudes Economiques » : études de faisabilité, analyse économique sectorielle, études de marché B to B/B to C ;
- Le conseil en « Ingénierie financière », consistant en un accompagnement de l'entreprise sur le plan financier et juridique ;
- Le conseil en « Ressources Humaines », consistant en un accompagnement sur l'administration du personnel et/ou sur les emplois et compétences ;
- Le conseil en « Assistance à Maîtrise d'Ouvrage », consistant en un appui au Système d'Information et de Gestion ;
- Le conseil en « Fusions-Acquisitions ».

1.3.2 La filière « BPO»

Cette filière, dont l'activité est l'externalisation en Ressources Humaines (gestion des ressources humaines pour le compte de tiers), est assurée par EQUATION.

1.4 Organisation et structure

Les spécialités peuvent être réparties en départements opérationnels (Cf. Organigramme en Annexe). Outre ces départements opérationnels, assurant les activités Conseils et BPO, cinq

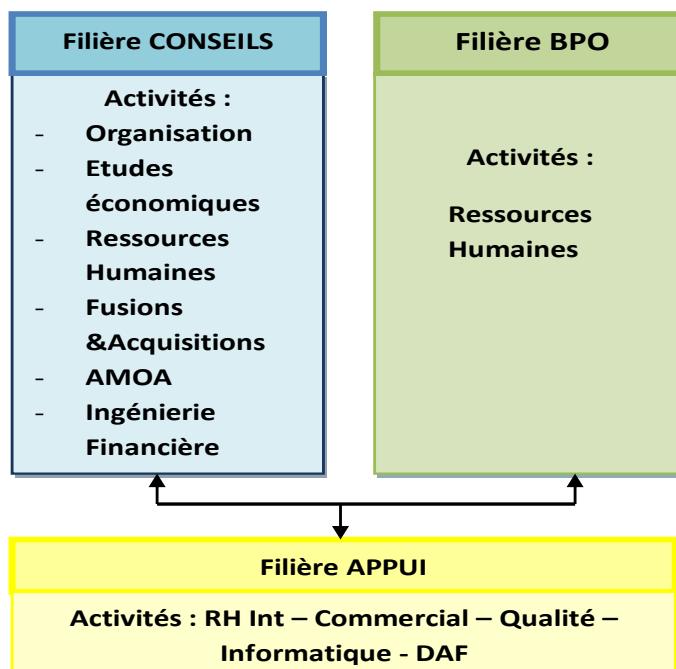
autres départements assurent une fonction de support et forment une troisième filière appelée « Appui ».

Ces départements sont :

- Le département Administratif et Financier,
- Le département Réseau et Informatique,
- Le département Qualité,
- Le département Ressources Humaines interne, et
- Le département Commercial

La figure suivante illustre les trois filières du groupe et leurs interactions :

Figure 1 : Schéma récapitulatif des trois filières du groupe FTHM



Source : Investigation personnelle

Cette figure illustre de manière claire le lien entre les deux filières opérationnelles et la filière Appui ; ainsi que les activités de chaque filière.

1.5 Ressources

Les bureaux de FTHM sont répartis sur trois étages à l'immeuble ARO, Antsahavola

Le groupe compte actuellement à son service près de cinquante personnes, réparties comme suit :

Associés :	2
Consultants professionnels :	40
Personnel d'appui :	8
TOTAL :	50

1.6 Mission et politique

FTHM a pour mission de fournir des prestations de haute qualité selon les normes internationales de la profession. La direction s'est ainsi engagée dans une politique d'amélioration de la qualité.

Cette politique vise spécifiquement :

- La satisfaction totale des clients et partenaires à travers la garantie d'un « Quality service » : anticiper et comprendre les besoins et exigences de ces derniers ;
- le développement individuel de l'ensemble du personnel au service de la performance collective : mobiliser les compétences et talents et développer l'esprit d'équipe ;
- le développement de l'activité et la rentabilité financière.

En 2007, le cabinet FTHM Conseils a obtenu la certification ISO 9001 : 2000, ce qui a fait de lui le premier Cabinet de conseils certifié en Afrique. Actuellement, la certification de l'ensemble des prestations du groupe (FTHM Conseils, EQUATION et QUALEX) a été renouvelée deux fois, en 2010 puis en 2013. En outre, FTHM est actuellement présent dans la zone Océan Indien et en Afrique subsaharienne. Il ambitionne de devenir un cabinet leader sur le continent africain.

Section 2 : Outils utilisés

Hormis la zone d'étude, le recours à d'autres outils a été nécessaire. Cette deuxième section sera composée d'une énumération des outils auxquels nous avons recourus et de leurs caractéristiques respectifs.

2.1 Guide d'entretien

Le guide d'entretien est un canevas comprenant une liste de thèmes destinée à guider l'entretien¹⁰. Chaque thème est ensuite subdivisé en questions plus précises. L'objectif du recours à cet outil est de recueillir un maximum d'informations sur le sujet de l'étude, tout en restant dans le cadre de référence.

Notre guide d'entretien a été axé sur trois principaux points, à savoir :

- Les effets de la récession sur FTHM
- Le marketing relationnel auprès des clients
- Le marketing relationnel auprès du personnel

2.2 Tableau de suivi commercial

Le tableau de suivi commercial correspond à un répertoire de propositions commerciales envoyées aux clients au cours d'une année. Il constitue un des tableaux de bord utilisé au sein du département commercial de FTHM. Sa mise à jour s'effectue de manière régulière. A partir de ce répertoire sont ensuite établies les statistiques commerciales qui permettent, entre autres, de suivre l'évolution des activités d'une période à une autre. Ce tableau nous a ainsi permis de recueillir quelques données statistiques utiles à notre étude.

Il est utile de noter qu'une proposition commerciale est rédigée à l'issue d'un des deux types de démarches suivants : la soumission à un Appel d'Offres (AO) et le Gré à Gré.

Par définition, un appel d'offres est une procédure par laquelle un acheteur potentiel demande à différents offreurs de faire une proposition commerciale chiffrée en réponse à la formulation détaillée de son besoin (produit ou service). Les AO sont principalement utilisés pour la passation des marchés publics (obligation légale). Des appels d'offres peuvent également être passés par des entreprises pour la recherche de fournisseurs. Les AO sont de deux types :

- Les AO ouverts : lorsque tout opérateur économique peut remettre une offre
- Les AO restreints : lorsque seuls les opérateurs économiques qui y ont été autorisés après présélection peuvent remettre des offres. Cette présélection est effectuée par le maître d'ouvrages à partir des réponses des soumissionnaires à un Appel à

¹⁰ LOUBET DES BAYLE J., « *Initiation aux méthodes des sciences sociales* », Page 79

Manifestation d’Intérêt (AMI). Les soumissionnaires retenus à l’issue de cette première sélection sont dits « short-listés ».

FTHM répond à une forte quantité d’AMIs afin d’être sélectionné sur les AOIs restreints. Sur certains sujets, FTHM répond également à des AOIs ouverts.

Dans le cas d’un Gré à Gré, FTHM entre en contact direct avec le client. Les Gré à Gré sont de deux types : le Gré à Gré In et le Gré à Gré Out. Lors d’un Gré à Gré In, le client vient vers FTHM pour solliciter une prestation. Tandis que lors d’un Gré à Gré Out, FTHM se rapproche du client pour s’enquérir de ses besoins, lui proposer une nouvelle mission ou une suite de mission.

2.3 Echelle de mesure de l’orientation marketing dans la perspective transactionnelle et relationnelle de Coviello et al.¹¹ (Cf. Annexe)

Cet outil a été utilisé dans le but d’avoir une idée de l’orientation marketing du groupe FTHM. C’est une échelle de type Likert à 5 points allant de (1) « jamais » à (5) « toujours » et qui contient 6 dimensions : l’objectif de l’échange, la nature de la communication, l’intention, la focalisation, l’investissement et le niveau managérial. Les auteurs ont distingué deux perspectives :

- la perspective transactionnelle, mesurée en fonction du Marketing Transactionnel « MT », et
- la perspective relationnelle, mesurée en fonction du «Marketing de base de données » (MB), du «Marketing Interactif» (MI) et du « Marketing de réseau » (Mr).

Cette deuxième perspective découle du fait que les auteurs ont décliné le marketing relationnel en trois catégories: le marketing de base de données, le marketing interactif et le marketing de réseau. Le premier est caractérisé par le recours à la technologie, notamment informatique, pour mieux cibler et retenir les clients. Le second vise le développement de relations interpersonnelles et de coopération entre l’entreprise et ses clientèles. Et le troisième vise à établir des relations inter-organisationnelles pour une meilleure coordination des activités et des échanges de ressources.

¹¹ ZGHAL M. et al, « Transactionnel, relationnel ou hybride pour l’acquisition d’un avantage concurrentiel ? Cas des entreprises Tunisiennes », Page 9 (disponible sur <http://www.relationnel.uqam.ca/pdf/abdelmoula.pdf>)

Il a été demandé au Business Development Manager du groupe FTHM, responsable du département commercial, de compléter cette échelle.

2.4 Manuel Qualité

Par définition, la qualité englobe l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui affectent sa capacité à satisfaire des besoins, exprimés ou implicites¹². Le Manuel Qualité (MQ) est un document qui décrit l'organisation mise en place pour obtenir la qualité des prestations et garantir la satisfaction des clients.

Le MQ de FTHM s'applique à toutes les activités du groupe orchestrées au travers des entités FTHM Conseils, EQUATION, QUALEX et FTHM International Ltd. Il précise : l'organisation et les domaines d'activités, les dispositions établies afin de répondre aux exigences de l'ISO 9001, les processus et leurs interactions.

Il est utile de noter que ISO 9001 est une norme internationale. Elle a pour objectif de préciser un ensemble d'exigences qui, si elles sont dûment respectées, sont un gage de confiance qu'une entreprise est en mesure de livrer systématiquement des biens et services répondant aux besoins et à aux attentes des clients et conformes à la réglementation en vigueur¹³.

Le paragraphe du MQ auquel nous nous sommes le plus référé pour notre étude est le paragraphe 5.4.1 relatif aux Objectifs qualités du MQ de FTHM, présenté ci après :

« FTHM fonde sa politique qualité prioritairement sur la satisfaction de ses clients. Pour y parvenir, une évolution constante et rigoureuse est nécessaire, ainsi que la définition d'objectifs, permettant de mieux cibler l'amélioration souhaitée. Ces objectifs se fondent sur 4 axes:

- Le développement des activités
- La rentabilité financière (croissance du CA, marge brute, marge nette)
- La satisfaction client

¹² Définition de l'Association Américaine du Contrôle et de la qualité - KOTLER P. et DUBOIS B., « *Marketing Management – 9^{ème} édition* », Page 79

¹³ Organisation internationale de la normalisation, « *ISO 9001 dans les chaînes d'approvisionnement* », Page 4

- La satisfaction interne (satisfaction interne, ancienneté moyenne, turnover)

La revue de ces « Objectifs Qualité » s'effectue annuellement en revue de direction. »¹⁴

Tableau 1 : Objectifs qualité de FTHM

Objectifs qualité	Indicateurs	Processus mesuré
Développement des activités	Prestation à l'export (par rapport au CA)	Management / Commercial / Prestation
Rentabilité	Croissance du CA	Management / Commercial / Prestation
	Marge brute	Management / Commercial / Prestation
	Marge nette	Frais généraux
Satisfaction interne	Indice de satisfaction interne	Management
Satisfaction client	Indice de satisfaction client	Prestation / Commercial / Achat / DAF / RH / Administration / Mesure / Analyse / Amélioration

Source : Manuel Qualité

Ce tableau présente les quatre objectifs qualité fixés par la direction, leurs indicateurs de mesure; ainsi que les processus mesurés.

¹⁴ FTHM, « Manuel Qualité », Page 16 - 17

CHAPITRE II : METHODES

Une méthode de recherche est définie comme l'ensemble des opérations intellectuelles permettant d'analyser, de comprendre et d'expliquer la réalité étudiée¹⁵. Ce chapitre consiste à exposer les méthodes de collecte de données, puis les méthodes de traitement de données et enfin les limites de l'étude.

Section 1 : Méthodes de collecte de données

Pour collecter les données utiles à la conduite de l'étude, nous avons procédé à une recherche documentaire et à une enquête sur terrain. La description et le choix de ces deux méthodes fait l'objet de cette première section.

1.1 Recherche documentaire

La recherche documentaire est une observation qui s'effectue à travers un élément médiateur constitué par les documents¹⁶. Ces derniers peuvent être catégorisés en documents primaires et documents secondaires.

La documentation primaire est composée de tout ce qui constitue la trace directe d'un phénomène social. Il s'agit des documents susceptibles de fournir des informations sur les caractéristiques du phénomène. Pour notre cas, la récession est le phénomène étudié. Parmi les documents primaires auquel nous avons eu recours figure notamment la dernière publication du « Tableau de Bord de l'Economie de Madagascar » publié par l'INSTAT.

La documentation secondaire est constituée par le résultat des recherches qui ont déjà été entreprises sur le phénomène auquel on s'intéresse ou sur des questions connexes. D'abord, cette documentation permet une première approche du problème que l'on se propose d'étudier ; elle permet d'éviter de s'engager totalement dans l'inconnu. Par ailleurs, l'exploration de la documentation indirecte constitue un élément essentiel du processus de définition de l'objet de la recherche afin de délimiter le champ de l'observation.

¹⁵ LOUBET DES BAYLE J., « *Initiation aux méthodes des sciences sociales* », Page 27

¹⁶ LOUBET DES BAYLE J., « *Initiation aux méthodes des sciences sociales* », Page 53

1.2 Enquête sur terrain

Les procédés d’observation sur le terrain sont fondés sur un contact direct et immédiat avec la réalité étudiée¹⁷. Les deux techniques de recherche sur terrain auxquelles nous avons recourus sont l’entretien et l’observation participante.

1.2.1 L’entretien

L’entretien est une entrevue pendant laquelle une stratégie orale est déployée afin d’obtenir des informations d’un sujet. Notre entretien s’est déroulé de manière semi-directive. La spécificité de ce type d’entretien tient au fait que la liberté de l’enquêteur est restreinte car il est guidé par le guide d’entretien. Toutefois, ce guide n’est qu’un canevas que l’enquêteur applique en conservant une assez large marge d’initiative. Par ailleurs, l’entretien a été à questions ouvertes pour permettre au sujet de répondre librement aux questions posées. Ces questions appellent des réponses complètes, nuancées et permettent ainsi de recueillir un maximum d’informations.

Un entretien avec le Business Development Manager, responsable du département commercial de FTHM, s’est tenu. Afin de bien situer le cadre de référence, cet entretien a été précédée d’une mise à la connaissance de l’interviewé du contexte et de l’intérêt de l’étude.

1.2.2 L’observation participante

L’observation peut être définie comme la considération attentive des faits afin de mieux les connaître et de les comprendre¹⁸. Dans le cas de l’observation participante, l’observateur est au départ un étranger au phénomène étudié. Néanmoins en cours d’observation, il n’est plus seulement spectateur, il devient acteur et participe au déroulement du phénomène qu’il étudie. D’une part, cette technique permet une observation plus complète de la réalité en donnant au chercheur l’accès à des informations qu’il aurait ignorées s’il s’en était tenu à des contacts superficiels. D’autre part, elle fournit une connaissance plus profonde dans la mesure où le chercheur peut mieux percevoir la signification réelle des faits collectés.

¹⁷ LOUBET DES BAYLE J., « *Initiation aux méthodes des sciences sociales* », Page 56

¹⁸ LOUBET DES BAYLE J., « *Initiation aux méthodes des sciences sociales* », Page 60

Par conséquent, une observation participante, sous la supervision du Business Development Manager, a été effectuée au sein du département commercial de FTHM. Concrètement, une contribution aux activités du département a été effectuée.

Section 2 : Méthodes de traitement de données

Deux techniques ont permis de traiter les données collectées. Ces deux techniques sont le traitement via Excel et le recours à l'analyse SWOT. Ces derniers font l'objet de cette deuxième section.

2.1 Traitement de données sur Excel

Afin de déterminer l'orientation marketing de FTHM, les réponses obtenues à l'issue de « L'échelle de mesure de l'orientation marketing dans la perspective transactionnelle et relationnelle de Coviello et al », ont été traitées au moyen du tableur Excel.

Pour ce faire, un tableau a été dressé avec en ligne, les 6 dimensions et en colonne, les deux perspectives, relationnelle et transactionnelle. La perspective relationnelle a été subdivisée suivant les trois catégories qui la composent. Une ligne « Moyenne » fournit la moyenne du total de points de chaque colonne. En se référant à l'échelle, nous pouvons noter que « MT » et « Mr » ne touchent que 5 des 6 dimensions. Les moyennes correspondantes à ces deux colonnes ont donc été obtenues par division du total de leurs points par 5 (au lieu de 6). Ci après une représentation de ce tableau Excel :

Tableau 2 : Présentation du tableau d'analyse de l'échelle de Coviello et al.

	MT	MR		
		MB	MI	Mr
1) Objectif de l'échange				
2) Nature de la communication				
3) Intention managériale				
4) Focalisation managériale				
5) Investissement managérial				
6) Niveau managérial				
Moyenne				

Source : Investigation personnelle

MT : Marketing transactionnel

MR : Marketing Relationnel

MB : Marketing de base de données

MI : Marketing interactif

Mr : Marketing de réseau

Par conséquent, l'orientation marketing du groupe FTHM peut être déterminée par comparaison des moyennes des colonnes « MT » et « MR ». La comparaison des moyennes des sous-colonnes relatives aux 3 catégories du marketing relationnel permet par la suite de mieux analyser l'aspect relationnel.

2.2 Analyse SWOT

Les données collectées ont été synthétisées avec l'appui d'une analyse SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats). D'une part, cette analyse permet de présenter la situation interne de l'organisation en soulignant particulièrement ses forces (ou *Strengths*) et ses faiblesses (ou *Weaknesses*). Les forces sont les aspects positifs internes que contrôle l'organisation, et sur lesquels on peut bâtir dans le futur. Les faiblesses, par opposition aux forces, sont les aspects négatifs internes mais qui sont également contrôlés par l'organisation, et pour lesquels des marges d'amélioration importantes existent.

D'autre part, elle analyse l'environnement externe afin de déterminer la position de l'entreprise et ses options stratégiques et cela en termes d'opportunités (ou *Opportunities*) et de menaces (ou *Threats*). Les opportunités sont les possibilités extérieures positives, dont on peut éventuellement tirer parti, dans le contexte des forces et des faiblesses actuelles. Les menaces sont les problèmes, obstacles ou limitations extérieures, qui peuvent empêcher ou limiter le développement de l'organisation. Les opportunités et menaces sont souvent hors du champ d'influence.

L'analyse SWOT peut porter sur la situation globale de l'entreprise ou servir à l'étude d'une de ses composantes. Pour notre cas, l'analyse touche FTHM dans sa situation globale. Néanmoins, les points relatifs à notre thème seront mieux soulignés.

Figure 2 : Logique de l'analyse SWOT

	Positif	Négatif
Interne	Forces	Faiblesses
Externe	Opportunités	Menaces

Source : Investigation personnelle

Section 3 : Limites de l'étude

Bien que les matériels et méthodes vus précédemment, nous ont permis de mener à bien cette étude, des limites ont toutefois pu être identifiées. Le secteur d'activité de FTHM et l'inexistence d'étude sur le secteur composent ces limites.

3.1 Secteur d'activité

Notre étude se limite au fait qu'elle ait porté sur un groupe de sociétés prestataire de services. A l'opposé des entreprises appartenant aux secteurs primaire et secondaire, les entreprises de services ont quelques spécificités. En effet, un service est une activité ou une prestation soumise à l'échange essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété. Dans le cas d'un cabinet de conseils, le service proposé est personnalisé de manière à correspondre au besoin du client. Le service est ainsi une coproduction du client et du personnel en contact, car le client participe de manière active à la prestation. Par conséquent, une relation se crée instinctivement entre le client et le personnel en contact. Nous ne sommes donc pas en mesure d'affirmer que les résultats de cette étude sont valides pour le cas d'une entreprise appartenant à un secteur autre que celui des services.

3.2 Inexistence d'études sur le secteur

A notre connaissance, aucune étude sur les cabinets de conseils et d'externalisation à Madagascar n'a été entreprise à ce jour. De plus, la réalisation d'une telle étude aurait été complexe étant donné que les services ne peuvent être quantifiés.

En résumé, le chapitre Matériels nous a permis de mieux connaître le groupe FTHM à travers les sociétés qui le composent (FTHM Conseils et EQUATION), ses lignes de services, son organisation et sa mission. En outre, les outils utiles à la réalisation de l'étude ont été : le guide d'entretien, le tableau de suivi commercial, l'échelle de mesure de l'orientation marketing de Coviello et al. et le Manuel Qualité.

D'un autre côté, la collecte de données s'est effectuée au moyen d'une recherche documentaire et une descente sur terrain. Les données recueillies ont ensuite été traitées au moyen d'un tableur Excel et d'une analyse SWOT.

PARTIE II : RESULTATS

L'objectif de cette partie est de présenter les résultats obtenus à l'issue de nos travaux de recherche. Ces résultats seront présentés sous deux chapitres, selon les principaux points du thème.

Le premier chapitre aborde les résultats se rapportant à la stratégie de FTHM face à la récession. Le second chapitre relate le marketing relationnel de FTHM. L'orientation marketing de FTHM sera d'abord déterminée. Les manifestations du marketing relationnel auprès des clients et du marketing interne seront ensuite retracer pour pouvoir établir la correspondance avec les deux objectifs spécifiques.

CHAPITRE I : STRATEGIE DE FTHM FACE A LA RECESSION

Les activités de FTHM ont été vulnérables aux perturbations liées à la crise de 2009. Une révision de la stratégie du groupe a ainsi été nécessaire. Les effets de la récession sur FTHM et sa réorientation stratégique font l'objet de ce premier chapitre. Notons que les données présentées dans le présent chapitre ont principalement été obtenues à l'issue de l'entretien avec le Business Development Manager.

Section 1: Effets de la récession sur FTHM

Le ralentissement économique a des conséquences sur le recours aux prestations de FTHM, notamment pour ce qui est des activités de conseils. Néanmoins, la crise a influé favorablement sur l'entreprise dans la mesure où elle l'a contrainte à déployer des efforts en termes de productivité. Cette première section développera ces deux incidences de la récession.

1.1 Diminution de la demande locale en conseils

Pour une meilleure compréhension, il convient au préalable de définir ce qu'est le conseil ou la consultation. Le concept de consultation se traduit comme suit : « une personne ou une équipe, supposée compétente est consultée par une autre personne, un groupe ou une organisation pour émettre un avis sur un problème et indiquer ce qu'il convient de faire. Les caractéristiques d'une mission de conseil sont les suivantes : il s'agit toujours d'une relation, c'est-à-dire un échange (économique, cognitif, technique, affectif) entre un client et un prestataire de service »¹⁹. Ci après les conséquences de la crise sur la demande en prestations en conseils pour le cas de FTHM.

1.1.1 Interruption du recours au conseil par les entreprises locales

Les dirigeants d'une entreprise font appel à un consultant en management lorsqu'ils ressentent le besoin d'une aide extérieure pour régler un problème managérial²⁰. Toutefois, la consultation est généralement couteuse si bien que seules les moyennes et grandes entreprises ont la possibilité d'y faire appel à Madagascar. La majorité des petites entreprises préfèrent se

¹⁹ STERN P. et TUTOY P., « *Le métier de consultant, Principes – Méthodes – Outils* », Page 27

²⁰ STERN P. et TUTOY P., « *Le métier de consultant, Principes – Méthodes – Outils* », Page 28

contenter de résoudre leurs problèmes en interne. Le conseil n'est donc pas indispensable et peut être considéré un luxe.

Dans un contexte caractérisé par la récession, les entreprises procèdent généralement à une révision à la baisse de leurs dépenses. Le recours à des prestations externes et non-indispensables, tel le conseil, peut ainsi être interrompu. Les missions de conseils pour le compte d'entreprises constituant une part conséquente du CA de FTHM Conseils, leur diminution en nombre est susceptible de se répercuter sur les résultats financiers.

1.1.2 Suspension du financement des projets de développement

Les bailleurs de fonds, à travers le financement de projets de développement, représentent des clients pour les cabinets de conseil. En effet, la mise en œuvre de ces projets de développement requiert souvent l'intervention de consultants ou de cabinets tiers. La sélection de ces derniers se fait, dans le cadre légal, au moyen d'AO.

Du fait de la non-reconnaissance du régime de la transition, quelques bailleurs de fonds ont suspendus les financements destinés à Madagascar en 2009. Madagascar n'a notamment plus bénéficié du Millenium Challenge Account (MCA), qui est une aide publique au développement provenant du gouvernement américain. La Banque mondiale a également suspendu ses financements pour la période de 2009 à 2012. Les missions liées aux projets de développement locaux ont ainsi connu une diminution.

1.2 Efforts en termes de productivité

Les tarifs appliqués aux prestations de FTHM sont généralement 3 à 4 fois plus coûteux que ceux des autres cabinets locaux²¹. Pendant la période de crise, ces tarifs n'ont pas été augmentés pour les garder compétitifs. FTHM a ainsi été contraint d'agir sur une augmentation du nombre de missions pour maintenir des résultats constants.

Pour ce faire, des efforts ont été déployés. En effet, la prospection et les visites commerciales (Gré à Gré Out) incombaient principalement aux associés auparavant. Désormais, les

²¹ Propos de Mme RAKOTOVAO Sandrine, Business Development Manager de FTHM

managers et les consultants seniors contribuent à ces actions pour développer au maximum le réseau relationnel du groupe.

Section 2 : Réorientation stratégique

FTHM, comme beaucoup d'entreprises, a réorienté sa stratégie pour contrer les conséquences négatives de la crise. Le but de cette deuxième section est de présenter la nouvelle stratégie adoptée et sa mise en œuvre.

2.1 Cap vers l'international

En vue d'être moins dépendant du marché local, FTHM a choisi de réorienter sa stratégie de manière à se tourner vers le marché international. Ce choix résulte également d'une volonté d'exporter son savoir-faire à l'extérieur du pays.

Avant 2009, FTHM ne répondait que modérément aux Appels à Manifestations d'Intérêt à l'international. Les missions à l'international se limitaient à des missions issues de Gré à Gré menées à La Réunion, Maurice, l'Angola et le Kenya. Suite à l'augmentation des missions à Moroni, aux Comores, à partir de 2008, un bureau FTHM y a été mis en place en 2010. Au cours de cette même année, une quarantaine de réponses à des AMIs à l'international ont été envoyées. Et une première mission en République Démocratique du Congo a été décrochée en décembre 2010. Depuis, le groupe s'est introduit progressivement en Afrique continentale.

En 20 ans, FTHM est intervenu auprès d'une quinzaine de pays. Les missions à l'international apportent aujourd'hui une partie considérable du chiffre d'affaires de FTHM (50 % du CA en 2013, pour les activités de conseils). Notons que les missions menées à l'international, jusqu'à présent, touchent uniquement les missions obtenues à l'issue d'AO du secteur public.

Le tableau suivant illustre l'évolution du pourcentage des prestations à l'export par rapport au CA.

Tableau 3 : Evolution des prestations à l'export (par rapport au CA)

	Résultat 2010	Résultat 2011	Résultat 2012	Résultat 2013	Objectif 2013	Objectif 2014
Développement	Prestation à l'export (par rapport au CA)			36 %	48 %	50 %

Source : FTHM, Points Qualité 2014

Ce tableau indique que la part des prestations à l'export par rapport CA connaît une croissance régulière. La perspective de détachement de FTHM du marché local a ainsi été concrétisée.

2.2 Mise en œuvre de la stratégie

Une réorientation stratégique implique généralement des changements internes à l'entreprise. En effet, l'ouverture sur l'international de FTHM a entraîné quelques adaptations en termes d'organisation et de communication.

2.2.1 Réorganisation

Compte tenu de la croissance du développement des activités de FTHM, un Département Commercial a été créé en 2009. Les principales attributions de ce département sont d'identifier les opportunités commerciales, de rédiger des propositions commerciales, d'effectuer le suivi commercial et d'assurer la communication externe du groupe. Néanmoins, le département travaille en étroite collaboration avec les autres départements opérationnels pour concertation par rapport aux propositions commerciales.

Afin d'identifier les opportunités à l'international, FTHM est inscrit au site web Devex depuis 2010. Ce site recense les appels à propositions (AMIs, AOs) de la part des organismes de développement, des organismes donateurs, les fournisseurs et les travailleurs humanitaires de tous les pays du monde.

2.2.2 Communication

Le plan de communication de FTHM a été modifié de manière à prendre en compte l'ouverture sur l'international. D'abord, Le site FTHM et les réseaux sociaux sont devenus des outils de communication primordiaux pour augmenter la visibilité vis-à-vis des prospects internationaux. Depuis 2010, FTHM anime des pages entreprise sur les réseaux sociaux. Ces

pages connaissent un flux croissant d'abonnés. Facebook et Twitter sont utilisés pour s'adresser au grand public ; tandis que LinkedIn et Viadeo permettent de développer un réseau de contact professionnel.

En outre, FTHM intervient actuellement en tant que participant, conférencier ou visiteur à des manifestations organisées par des instituts et écoles supérieures locales. L'objectif de ces interventions est d'augmenter la visibilité de FTHM et de susciter l'intérêt des jeunes diplômés pour le métier du conseil.

Enfin, pour instaurer une image à l'international et développer des partenariats, FTHM a rejoint le Conseil français des investisseurs en Afrique (CIAN) en 2010 ; et le réseau MGI en 2013. Le CIAN est une organisation patronale privée française qui rassemble les entreprises industrielles et de services investies en Afrique. En y adhérant, FTHM accède à un réseau influent qui peut intervenir auprès des décideurs publics et privés, français et étrangers.

Le réseau MGI a été fondé en 1947 par un cabinet d'expertise comptable britannique, Midsnell Group International d'où le sigle MGI²². Il s'est étendu au Royaume-Uni, en Afrique et aux Etats-Unis puis dans le reste du monde. Aujourd'hui, le réseau regroupe plus de 160 cabinets indépendants œuvrant dans le conseil, l'audit, la fiscalité et la comptabilité et regroupant plus de 5000 professionnels. Sa force réside en ce que les dirigeants des cabinets membres sont tous propriétaires de leurs firmes, ce sont des entrepreneurs, ayant en général des PME comme clientèle et connaissant personnellement leurs clients, et enfin ayant une vision de travailler à l'international, au niveau mondial.

En résumé, les résultantes de la récession sur FTHM ont été la diminution de la demande locale en conseils, et le déploiement d'efforts de productivité. Par ailleurs, FTHM a choisi d'adopter une stratégie orientée à l'international en vue d'une continuité de ses activités à travers la période de récession. Cette ouverture a impliqué quelques adaptations : la création d'un département commercial et la mise à jour du plan de communication ont notamment été opérées.

²² www.fthm.mg (consulté le 10 mars 2014)

CHAPITRE II : MARKETING RELATIONNEL DE FTHM

Ce second chapitre a pour objet d'exposer les résultats qui se rapportent au marketing relationnel. Pour ce faire, l'orientation marketing de FTHM et les manifestations du marketing relationnel seront successivement présentées.

Section 1 : Détermination de l'orientation marketing

Rappelons que l'« Echelle de mesure de l'orientation marketing dans la perspective transactionnelle et relationnelle de Coviello et al. » a été utilisé pour déterminer l'orientation marketing de FTHM. Le remplissage de cette échelle a été demandé au Business Development Manager. Ci après la présentation et l'interprétation des données recueillies au moyen de cette échelle.

1.1 Présentation des résultats

Après traitement des données recueillies, le tableau suivant a été obtenu:

Tableau 4 : Résultats des données recueillies avec l'échelle de Coviello et al.

	MT	MR		
		MB	MI	Mr
1) Objectif de l'échange	5	4	4	4
2) Nature de la communication	2	5	5	4
3) Intention managériale	3	4	4	4
4) Focalisation managériale	5	3	4	
5) Investissement managérial	2	5	4	5
6) Niveau managérial		3	4	5
Moyenne	3.4	4	4.17	4.4
		4.19		

Avec MT : Marketing transactionnel

MR : Marketing Relationnel

MB : Marketing de base de données

MI : Marketing interactif

Mr : Marketing de réseau

En se référant à la ligne « Moyenne », nous constatons que :

MT = 3,4 sur 5 et MR = 4,19 sur 5

Soit → **MR > MT**

Avec $\Delta = 4,19 - 3,4 = 0,79$

En d'autres termes, FTHM a donc un marketing plus orienté relationnel que transactionnel.

1.2 Interprétation des résultats

Avant d'entamer les résultats portant sur les trois catégories de la perspective relationnelle, rappelons que le marketing de base de données est caractérisé par le recours à la technologie, notamment informatique, pour mieux cibler et retenir les clients. Le marketing interactif vise le développement de relations interpersonnelles et de coopération entre l'entreprise et ses clientèles. Et le marketing de réseau vise à établir des relations inter-organisationnelles pour une meilleure coordination des activités et des échanges de ressources.

Ci après le classement par ordre décroissant fourni par le tableau des résultats:

- Marketing de réseau = 4,4 sur 5
- Marketing interactif = 4,17 sur 5
- Marketing de base de données = 4 sur 5

Ce classement indique que les relations inter-organisationnelles sont très privilégiées par FTHM. Néanmoins, une importance est également accordée à l'interaction directe avec les clients et à la gestion de relation via base de données.

Section 2 : Le marketing relationnel

Afin de vérifier les hypothèses relatives aux relations avec les clients et avec les collaborateurs, cette section portera sur ces deux sujets. En effet, nous avons pu identifier des pratiques qui se rapportent à des manifestations du marketing relationnel et au marketing interne grâce à l'observation participante.

2.1 Le marketing relationnel auprès des clients

FTHM fonde sa politique qualité prioritairement sur la satisfaction de ses clients²³. Pour une entreprise orientée vers le client, la satisfaction de la clientèle est à la fois un objectif et un outil de marketing²⁴. Ainsi, nous allons présenter la manière dont FTHM évalue la satisfaction de ses clients ; ainsi que la fidélisation de ces derniers.

2.1.1 La satisfaction client

La satisfaction peut être comprise en marketing comme le sentiment de plaisir ou de déplaisir qui naît de la comparaison entre des attentes préalables et une expérience de consommation²⁵. Une mesure systématique de la satisfaction est seule à même de donner des indicateurs fiables de satisfaction des clients.

FTHM mesure la satisfaction de ses clients à partir des procédés suivants :

- Questionnaire de satisfaction à chaque fin de mission de conseil
- Enquête de satisfaction client EQUATION
- Enquête de satisfaction client Recrutement à chaque recrutement
- Recensement et traitement des réclamations éventuelles

Le questionnaire de satisfaction porte sur les rubriques suivantes:

- Produits (qualité et fiabilité des prestations)
- Ressources (capacité relationnelle du manager et des collaborateurs)
- Evaluation globale (délai d'exécution, rapport Qualité/Prix)

Les données collectées au moyen de ces procédés sont analysées pour répondre ponctuellement à l'insatisfaction d'un client, d'identifier les points faibles de FTHM et de les corriger.

Pour avoir un aperçu général du degré de satisfaction des clients de FTHM, nous nous sommes basés sur la synthèse des enquêtes de satisfaction effectuées ces quatre dernières années.

²³ FTHM, Manuel Qualité

²⁴ KOTLER P. et DUBOIS B., « *Marketing Management – 9^{ème} édition* », Page 69

²⁵ LENDREVIE J., LEVY J. et LINDON D., « *MERCATOR – 7^{ème} édition* », Page 911

Tableau 5 : Satisfaction client

	Résultat 2010	Résultat 2011	Résultat 2012	Résultat 2013	Objectif 2013	Objectif 2014
Satisfaction client	8/10	7.7/10	8.1/10	8.3/10	8/10	8.2/10

Source : FTHM, Points Qualité 2014

Ces scores révèlent que les clients sont généralement satisfaits par les services fournis avec un degré de satisfaction de 8,025/10 pour la période de 2010 à 2013.

2.1.2 La fidélisation

Les mesures rectificatives déployées à l'issue des enquêtes sont destinées à augmenter le degré de satisfaction des clients et à les fidéliser. En effet, une grande satisfaction engendre une relation affective qui va au-delà d'une simple préférence rationnelle²⁶.

Pour le cas de FTHM, le pourcentage des suites de mission peut être considéré comme un indicateur qui permet de déterminer la fidélité relative des clients. En effet, une suite de mission sous entend qu'un client a été satisfait des précédentes prestations et qu'il souhaite renouveler une collaboration. Ce pourcentage est déterminé à partir du tableau de suivi commercial.

Etant donné que les AO s'obtiennent par compétition, seules les suites de missions issues de Gré à Gré sont possibles de refléter la fidélité des clients. En 2013, 50% des propositions commerciales issues de Gré à Gré sont des suites de missions, les 50% restant représentent de nouvelles missions²⁷. En se basant sur cette répartition, nous pouvons affirmer que près de la moitié des clients de FTHM sont plus enclins de lui confier d'autres missions.

²⁶ KOTLER P. et DUBOIS B., « *Marketing Management – 9^{ème} édition* », Page 69

²⁷ FTHM, Tableau de suivi commercial 2013

2.2 Le marketing relationnel auprès des collaborateurs ou le marketing interne

La satisfaction des collaborateurs fait également partie des objectifs Qualité de FTHM. Les pratiques qui permettent à FTHM d'évaluer la satisfaction interne, d'échanger et de maintenir une relation constante avec l'ensemble de son personnel sont retracées dans cette sous section.

2.2.1 Enquête de satisfaction interne

De nombreuses recherches ont établi qu'il existe une forte corrélation entre le degré de satisfaction du personnel des entreprises de service et le degré de satisfaction de leur clientèle. Il est ainsi intéressant de doubler les études de la satisfaction de la clientèle par la mesure du climat interne dans ces entreprises²⁸.

FTHM procède à une enquête de satisfaction interne pour évaluer la satisfaction de ses collaborateurs. Cette enquête se présente sous forme de questionnaire anonyme. Les groupes de rubriques qui en font l'objet sont : les améliorations apportées à l'issue de l'ancienne enquête de satisfaction, l'environnement de travail, le management et la communication, l'évolution professionnelle et les formations octroyées.

L'appréciation des différentes rubriques se fait selon une échelle de notes allant de 1 à 10 et classifiées comme suit :

- [0 – 4] : Peu satisfaisant;
-] 5 – 7] : Moyennement satisfaisant;
-] 8 – 9] : Satisfaisant;
-] 10] : Satisfaction totale

Le tableau qui suit nous donne un aperçu des résultats des enquêtes internes de 2010 à 2013 :

²⁸ LENDREVIE J., LEVY J. et LINDON D., « *MERCATOR – 7^{ème} édition* », Page 1013

Tableau 6 : Satisfaction interne

		Résultat 2010	Résultat 2011	Résultat 2012	Résultat 2013	Objectif 2013	Objectif 2014
Satisfaction interne	Indice de satisfaction interne	7.1/10	7/10	6.6/10	6.8/10	7.5/10	7.5/10

Source : FTHM, Points Qualité 2014

Avec une moyenne de score de 6,815/10, nous pouvons dire que le personnel est moyennement satisfait des conditions de travail.

2.2.2 Ecoute interne

L’écoute interne est un entretien individuel avec chaque membre du personnel. Sa fréquence est annuelle au minimum. Au cours de l’écoute interne, le collaborateur est incité à faire part de ses doléances quant aux conditions de travail. L’entretien est mené par un associé ou un manager, sur la base du questionnaire de l’enquête de satisfaction interne. Il est utile de noter que le manager qui fait passer l’entrevue doit être autre que le supérieur hiérarchique du collaborateur interviewé. Le sujet de chaque entretien est gardé anonyme et confidentiel.

2.2.3 Réunion des consultants

La réunion des consultants réunit associés, managers et consultants et se tient une fois par mois. C'est une séance de partage qui permet de faire un bilan des actions récentes. La réunion se tient dans un cadre convivial et facilite ainsi les échanges et discussions.

Ce second chapitre nous a permis dans un premier temps de déterminer l’orientation marketing de FTHM. Les résultats issus de notre échelle de mesure indiquent que le marketing du groupe est plus orienté relationnel que transactionnel. En particulier, FTHM est doté d’un marketing de réseau très développé. Dans un second temps, nous avons présenté les manifestations du marketing relationnel et du marketing interne. Les pratiques qui se rapportent à ces deux concepts sont respectivement : l’enquête de satisfaction client et l’enquête de satisfaction interne.

En résumé, la récession a conduit à une diminution de la demande locale en prestations de conseils. Pour faire face à cette diminution, FTHM a pris la résolution d'orienter sa stratégie en vue d'étendre ses activités à l'international.

Par ailleurs, nous avons pu déterminé, au moyen du tableau Excel présentant les résultats de l'échelle de Coviello et al., que le marketing de FTHM est orienté relationnel. Au niveau externe, l'enquête de satisfaction permet à FTHM de déterminer le degré de satisfaction du client. Des mesures rectificatives sont mises en œuvre de manière à préserver la relation avec le client et le fidéliser. La moyenne des résultats d'enquête de satisfaction des années 2010 à 2013 s'élève à 8/10. Ceci montre que les clients ont été satisfaits des prestations fournies au cours de cette période.

Au niveau interne, la direction de FTHM veille au développement de l'ensemble du personnel sur la base des résultats l'enquête de satisfaction. Les résultats des enquêtes internes récentes ont montré une satisfaction moyenne des employés. L'écoute interne et la réunion des consultants constituent également d'autres pratiques qui sont susceptibles de favoriser les relations au travail.

PARTIE III : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

Cette troisième et dernière partie consiste à discuter des résultats et à suggérer quelques mesures d'amélioration. La discussion se fera à travers les rubriques de l'analyse SWOT. Le premier chapitre comprendra ainsi le diagnostic de FTHM et le diagnostic de son environnement.

Par la suite, le second chapitre expose les propositions d'améliorations et les résultats attendus de ces améliorations.

CHAPITRE I : DISCUSSION

L'objet de ce chapitre est de discuter des résultats vus dans la partie précédente. Pour une meilleure clarté, la discussion se fera à travers les rubriques de l'analyse SWOT. Ce chapitre sera décliné en deux sections : diagnostic interne et diagnostic de l'environnement.

Section 1 : Diagnostic interne

Cette section consiste à présenter la situation interne de FTHM. Les deux points à souligner sont les forces et les faiblesses.

1.1 Forces

Les forces sont des aspects positifs internes que l'entreprise peut contrôler. Cette sous section mettra ainsi en exergue le savoir-faire et les compétences de FTHM.

1.1.1 Bon positionnement

Tout au long de ses 20 années d'expérience, FTHM Conseils a su se construire une image et une notoriété tant à Madagascar qu'à l'international. Le groupe dispose actuellement de près de 600 références multisectorielles réparties sur ses lignes de métiers. Son porte feuille de clients est essentiellement composé de grandes entreprises à Madagascar, de filiales de groupes et d'organismes internationaux. FTHM Conseils peut ainsi être considéré comme un cabinet leader à Madagascar dans ses domaines d'intervention.

1.1.2 Système de Management de la Qualité

Une des forces de FTHM réside dans le fait de disposer d'un SMQ certifié conforme aux exigences de la norme ISO 9001. En effet, la qualité totale est aujourd'hui considérée comme une pièce maîtresse de la satisfaction de la clientèle et de la rentabilité de l'entreprise²⁹. Un lien étroit existe entre la qualité de l'offre, la satisfaction de la clientèle et la rentabilité. Un niveau supérieur de qualité entraîne en général une satisfaction plus forte et autorise en même temps un prix plus élevé.

²⁹ KOTLER P. et DUBOIS B., « *Marketing Management – 9^{ème} édition* », Page 82

La prise en considération de la satisfaction du personnel dans la politique qualité entre également dans le cadre de cette perspective de rentabilité. Un niveau élevé de satisfaction du personnel peut aboutir à un service amélioré, lui-même générateur de satisfaction clients. Si les clients sont satisfaits, ils continueront d'acheter à l'entreprise, ce qui accroîtra les ventes, les bénéfices, les dividendes versés aux actionnaires et, au bout du compte, permettra d'améliorer encore un peu plus les conditions de travail³⁰.

La certification de FTHM est octroyée par la société suisse SGS S.A (Société Générale de Surveillance) qui est agréé par l'Organisation des Standards Internationaux. Au cas où un client souhaiterait auditer FTHM, le résultat de son audit serait également pris en compte.

Après avoir été le premier cabinet de conseils certifié ISO 9001 en Afrique en 2007, FTHM Conseils est aujourd'hui le premier et le seul cabinet de conseils en Afrique à avoir renouvelé sa certification deux fois. Cette certification lui permet entre autres de se démarquer des autres cabinets concurrents, et représente ainsi un avantage concurrentiel.

1.1.3 Qualité des ressources

Compte tenu de la diversité et de la complexité des missions qui lui sont confiées, FTHM opte pour une politique de recrutement élitiste et exigeante. La direction et les managers s'efforcent ainsi de recruter les meilleurs profils pour réaliser les métiers de conseil et de BPO. Une veille permanente est effectuée auprès des plus grandes écoles de Madagascar. Les recrutements se font de façon continue pour renforcer l'équipe et accroître constamment le niveau d'expertise. Il est également fait appel à des prestataires externes pour répondre à des besoins de compétences spécifiques.

1.1.4 Large réseau de partenaires

La forte orientation relationnelle de FTHM peut s'expliquer du fait de son large réseau de partenaires. Ces partenariats débouchent sur une offre plus diversifiée et permettent d'établir des relations durables car efficaces. Lorsque ces réseaux se généralisent, on passe d'un marketing transactionnel à un marketing relationnel. A terme, on évolue vers un marketing de réseau, construit autour d'un ensemble durable de relations interentreprises³¹.

³⁰ KOTLER P. et DUBOIS B., « *Marketing Management – 9^{ème} édition* », Page 88

³¹ KOTLER P. et DUBOIS B., « *Marketing Management – 9^{ème} édition* », Pages 41 - 42

FTHM a élargi et développé des partenariats avec d'importants cabinets locaux et internationaux pour renforcer ses interventions sur certaines missions. Le consortium avec d'autres cabinets locaux est surtout sollicité pour les missions à l'international ou pour celles portant sur un domaine auquel FTHM n'est pas spécialisé. Ci après quelques partenaires locaux de FTHM : le cabinet juridique Lexel, le cabinet d'audit Auditeurs Associés CGA, ou encore Biodev (spécialiste en environnement).

Parmi ses partenaires internationaux, nous pouvons notamment citer : Simat, Hellisen and Eichner SH&E (USA) (n°1 mondial); Houston & Associates (Ottawa, Canada); Nathan Associates (USA) ; MSYS (France) ; GFA (Allemagne) ; Hamburg Port Consulting (Allemagne) et Ernst & Young.

1.1.5 Appartenance à des groupements professionnels

FTHM tire divers avantages de son appartenance à des groupements professionnels dont l'objectif principal est d'établir une représentativité. Il bénéficie notamment d'opportunités d'échanges avec les entreprises adhérentes et les organisations partenaires à ces groupements.

Ci après les principaux groupements dont FTHM est membre :

- Le Groupement des Entreprises de Madagascar (GEM),
- La Chambre de Commerce et d'Industrie France Madagascar (CCIFM),
- L'American Chamber of Commerce in Madagascar (AmChamMada)
- Le Jery sy Paikady ho an`i Madagasikara (Ex Jeune Patronat de Madagascar), et
- Le Groupement des Opérateurs des Technologies de l'Information et de la Communication (GOTICOM) :

1.2 Faiblesses

Les faiblesses sont des aspects négatifs internes, qui sont contrôlés par l'organisation. Des marges d'améliorations existent pour ces aspects.

1.2.1 Sous - effectif

Bien que FTHM dispose de ressources qualifiées et compétentes, un manque d'effectif peut être observé. Si l'effectif du personnel requis est estimé à 70 personnes, l'effectif actuel est de près de 50. L'effectif disponible est donc inférieur à l'effectif nécessaire, ce qui peut entraîner un éventuel surplus de travail par poste.

Ce surplus de travail peut se répercuter à la satisfaction du personnel et, dans une certaine mesure à celle des clients. En effet, un personnel en contact démotivé, stressé ou insatisfait aura une influence négative sur la perception du service par le client³². Ceci, soit parce que le personnel en contact n'aura pas un comportement adapté pour servir au mieux le client, soit parce le client percevra de façon explicite ou implicite les tensions à l'intérieur de l'unité de service.

Les deux principaux facteurs de ce manque d'effectif sont la méconnaissance du métier de conseil et le turnover élevé. Pour des raisons personnelles ou professionnelles, le nombre annuel de départs de personnel est considérable au sein de FTHM.

1.2.2 Activités erratiques

Les activités de FTHM sont très dépendantes de la conjoncture. D'une part, les prestations en conseils et en externalisation peuvent être fortement sollicitées dans un contexte de croissance économique. De ce fait, un changement influant sur la situation économique entraîne souvent des variations sur le recours à ces activités. Ces évènements fortuits ne sont malheureusement pas toujours prévisibles, et les entreprises disposent d'une marge d'action faible pour y faire face.

D'autre part, l'intervalle de temps entre l'envoi des propositions commerciales et la réponse du client ne peut pas toujours être défini clairement. Il n'est donc pas toujours évident de faire des prévisions en CA dans le temps. Cette impossibilité d'anticipation est pourtant susceptible de se répercuter sur les résultats financiers. Par exemple, les réponses aux propositions commerciales attendues au cours de l'année 2012, n'ont été reçues qu'en 2013. D'où un résultat déficitaire pour l'exercice 2012 et un résultat très positif en 2013.

1.2.3 Notoriété de FTHM souvent liée aux Associés

Le réseau relationnel de FTHM s'est tissé en partie grâce aux relations et aux affiliations de ses associés fondateurs. La notoriété du groupe repose alors beaucoup sur ces derniers. Par conséquent, le retrait d'un associé pourrait avoir de conséquences sur l'image de FTHM vis-à-vis des différents partenaires.

³² LENDREVIE J., LEVY J. et LINDON D., « *MERCATOR – 7^{ème} édition* », Pages 1017 - 1018

Section 2 : Diagnostic externe

L’entreprise est un système ouvert qui survit et se développe dans un environnement en évolution permanente, porteur de menaces et d’opportunités. Ces opportunités et menaces sont souvent hors du champ d’influence de l’entreprise. Cette deuxième section consiste à analyser l’environnement externe de FTHM afin de déterminer sa position et ses options stratégiques.

2.1 Opportunités

Les opportunités sont les possibilités extérieures positives, dont on peut éventuellement tirer parti dans le contexte des forces et des faiblesses actuelles.

2.1.1 Retour à l’ordre constitutionnel

Suite aux dernières élections (présidentielles et législatives), au retour à l’ordre constitutionnel et à la mise en place du nouveau gouvernement, les relations de Madagascar avec l’extérieur sont en train de reprendre. D’une part, des partenariats bilatéraux et/ou multilatéraux avec des pays étrangers sont susceptibles d’être conclus. D’autre part, des projets de développement peuvent être mis en œuvre suite au retour des bailleurs de fonds.

2.1.2 Développement de l’attractivité de la plateforme malgache pour l’externalisation

Pour pouvoir se consacrer entièrement à leurs activités, beaucoup d’entreprises choisissent aujourd’hui de sous-traiter une partie de leur gestion comptable et administrative à des tiers. C’est le cas notamment pour les projets miniers ou les calls center. Il peut aussi s’agir de société, nouvellement créée ou implantée à Madagascar, ne maîtrisant pas les dispositions en vigueur dans le pays. FTHM peut alors profiter des opportunités pour proposer ses services aux différents solliciteurs.

2.1.3 Adhésion de Madagascar aux groupements régionaux

L’adhésion de Madagascar à des groupements régionaux profite aux entreprises malgaches désireuses d’entretenir des relations d’échanges avec les autres pays membres. Madagascar a adhéré à trois groupements régionaux dont les informations nécessaires sont présentées dans le tableau suivant:

Tableau 7 : Groupements régionaux auxquels Madagascar est membre

Groupement	Année d'adhésion	Nombre de pays membres	Objectifs
Commission de l'Océan Indien (COI)	1984	5	Consolider la politique et diplomatie Consolider la dimension économique et commerciale Viser le développement durable de la région tout en renforçant l'identité culturelle
Common Market for Eastern and Southern Africa (COMESA) ou Marché commun de l'Afrique Orientale et Australe	1995	20	Consolider les avancées de l'intégration, du lancement de programmes en vue du marché commun et de la crédibilité et du dynamisme de la communauté
Southern African Development Community (SADC) ou Communauté de développement de l'Afrique Australe	2005	15	Réduire les barrières tarifaires sur les produits en provenance des pays membres de la zone jusqu'à concurrence de 85%, progression des échanges vers l'exonération totale

Source : Investigation personnelle

En résumé, l'adhésion de Madagascar à ces groupements permet aux entreprises locales d'accéder à un marché plus large que celui domestique, d'exercer avec d'autres pays une stratégie politique commune et en groupe face aux bailleurs de fonds et de parvenir à l'intégration économique régionale.

2.2 Menaces

Les menaces sont les obstacles extérieurs, qui peuvent remettre en cause, ou limiter le développement de l'entreprise. Ci après quelques faits qui peuvent représenter des menaces pour FTHM.

2.2.1 Intensification de la concurrence

FTHM fait actuellement face à une concurrence qui tend progressivement à se développer tant sur le marché local que sur le marché international. Parmi les cabinets concurrents locaux, nous pouvons citer Hermès Conseils, ATW Consultants, ECR.

La concurrence s'observe surtout dans le domaine des Ressources humaines où bon nombre d'agences spécialisées en conseils et en placement sont apparues (KENTIA, Madajob, CAPFOR...). Les grands cabinets internationaux se positionnent également en réponse aux AO sur l'Afrique, d'où un accroissement de l'intensité de la concurrence sur le continent.

2.2.2 Climat d'affaires défavorable

Un climat d'affaires jugé défavorable constitue un frein à tous projets d'investissement à Madagascar. Cette situation désavantage les cabinets de conseil dont les activités sont, comme suscité, très dépendantes de la conjoncture économique. Le rapport sur la compétitivité en Afrique indique que les cinq principaux obstacles à la pratique des affaires à Madagascar sont (par ordre d'importance) : l'instabilité gouvernementale et les coups d'État, l'instabilité des politiques, la corruption, l'accès au financement, et la criminalité et le vol³³.

En outre, 76,7 % des entreprises malgaches qualifient le climat des affaires médiocre en 2013³⁴. Les facteurs qui sont estimés limiter la production sont principalement : l'insuffisance de la demande, le manque de main d'œuvre qualifié, le coût de l'énergie, la concurrence déloyale, l'insécurité et la pression fiscale élevée.

³³ <http://www.banquemondiale.org/fr/country/madagascar/overview> (consulté le 09 décembre 2013)

³⁴ INSTAT, «Tableau de Bord de l'Economie de Madagascar » – Janvier 2014, Numéro 14

CHAPITRE II: PROPOSITIONS D'AMELIORATION

Des axes à améliorer ont pu être identifiés sur la base de l'analyse SWOT précédemment effectuée. Des propositions d'améliorations seront ainsi avancées dans ce chapitre. En outre, une section permettra d'avoir un aperçu des résultats attendus de ces améliorations.

Section 1 : Propositions d'améliorations

Les propositions que nous avancerons peuvent être catégorisées en deux rubriques, à savoir : les améliorations en termes de moyen et les améliorations en termes d'organisation.

1.1 Améliorations en termes de moyens

Une meilleure exploitation de quelques moyens auxquels recoure FTHM peut contribuer à renforcer sa performance. Ces moyens sont : le CRM et les médias sociaux.

1.1.1 Exploitation du Customer Relationship Management (CRM) ou Gestionnaire de la Relation Client

Le CRM ou « gestion de la relation clients » est une démarche organisationnelle qui vise à mieux connaître et mieux satisfaire les clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité, à travers une pluralité de canaux de contact, dans le cadre d'une relation durable, afin d'accroître le CA et la rentabilité de l'entreprise³⁵.

FTHM s'est récemment doté d'un logiciel qu'il compte utiliser comme outil de CRM. Ce logiciel équivaut à une base de données clients accessible par tous les consultants. Cependant, du fait de sa récente mise en place, le logiciel est encore peu exploité. Tous les consultants devraient alors être informés sur son utilité et ses fonctionnalités afin que toutes informations découlant de chaque interaction avec le client y soient enregistrées.

1.1.2 Renforcement de la communication via les médias sociaux

L'expression « médias sociaux » recouvre les différentes activités qui intègrent la technologie, l'interaction sociale, et la création de contenu. Comme exemple de médias sociaux, nous pouvons mentionner les réseaux sociaux numériques de contacts (Facebook, LinkedIn) et les

³⁵ LENDREVIE J., LEVY J. et LINDON D., « MERCATOR – 7^{ème} édition », Page 937

réseaux sociaux numériques de contenus (Youtube). Actuellement, les médias sociaux sont considérés comme une nouvelle forme de marketing direct permettant aux entreprises de maximiser l'exposition de leurs marques tout en encourageant la participation des clients³⁶. Dynamiser la présence de FTHM sur les réseaux sociaux s'avérer être avantageux en période de ralentissement économique où l'entreprise est souvent contrainte à réduire son budget de communication. Néanmoins, les actions menées devraient être adaptés à chaque objectif de communication.

Par exemple, pour sensibiliser les jeunes diplômés au métier de conseil, FTHM peut recourir à Facebook qui est un réseau destiné au grand public. Des fonctionnalités Facebook ont été conçues spécialement de manière à répondre aux besoins en termes de visibilité des entreprises. Il est notamment possible de promouvoir la visibilité d'une page ou d'une publication auprès d'une audience ciblée par la publicité. Par ailleurs, les tarifications proposées par Facebook sont proposées des tarifications avantageuses : la détermination du budget et de la durée de la campagne reviennent à l'entreprise; et le système s'occupe de répartir automatiquement et de façon équitable les dépenses sur l'ensemble de la durée sélectionnée.

1.2 Propositions d'amélioration en organisation

Ces améliorations portent sur l'organisation du département commercial et sur la Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences par le département RH interne.

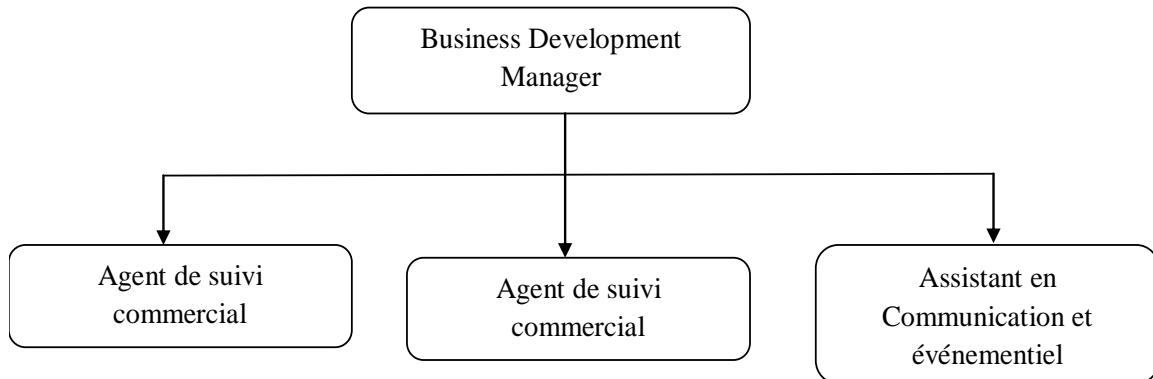
1.2.1 Organisation du département commercial

Actuellement, le département commercial de FTHM n'est composé que du Business Development Manager et d'un chargé de suivi commercial. Le manager est éventuellement assisté par des stagiaires, selon les besoins. Cependant, compte tenu du volume important des opérations entraîné par les perspectives de développement de FTHM, un complément de personnel et une réorganisation permettra au département de travailler plus efficacement.

³⁶ KAZIM KIRTIS A. et KARAHAN F., « To be or not to be in the social media arena as the most cost efficient marketing strategy after the global recession», *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Page 4

Cette nouvelle organisation peut se présenter comme suit :

Figure 3 : Proposition de structure du département commercial



Ci-après une définition générale des attributions pour chaque poste :

- **Business Development Manager** : Identification des opportunités commerciales, coordination et suivi des activités de l'ensemble du département
- Deux agents du suivi commercial : contribution à la rédaction de propositions commerciales (AMIs et AOIs), mise à jour des tableaux de bord, veille à la mise à jour constante du CRM
- **Assistant en communication et événementiel** : community management, gestion des supports commerciaux, assistance du manager lors de l'organisation de divers évènements

1.2.2 Renforcement de la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC)

Dans un contexte de crise où les entreprises ont des difficultés à mettre en œuvre des stratégies d'affaires reposant sur des variables externes, elles n'ont d'autres choix que de se tourner vers les variables sur lesquelles elles peuvent exercer un contrôle comme le capital humain³⁷. Pour remédier au turnover élevé, procéder à un renforcement de la GPEC peut ainsi s'avérer utile. Par définition, la GPEC est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise.

³⁷ TELLIER. G. et al., « Impact des pratiques de gestion de ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets », *Revue Internationale sur le travail et la société*

Pour renforcer la GPEC, un diagnostic régulier et rigoureux de l'organisation et des compétences-clé est à effectuer par le département RH internes. Les orientations en termes de GRH (recrutement, formation, primes...) seront ensuite définies sur la base de ce diagnostic.

Section 2 : Résultats attendus des améliorations

Cette deuxième section expose les résultats attendus de la mise en œuvre des propositions précédemment émises. Nous présenterons successivement les résultats issus des améliorations en termes de moyens et ceux en termes d'organisation.

2.1 Résultats attendus des améliorations en termes de moyens

Les améliorations relatives au CRM et aux médias sociaux sont susceptibles d'influer sur la performance de FTHM. Plus spécifiquement, elles ont des conséquences sur la profitabilité et la visibilité du groupe.

2.1.1 Profitabilité

Une mise à jour régulière de la base de données, servant d'outil de CRM, contribue à mettre à la disposition de tous consultants une « interface client unifiée ». L'historique et les préférences du client seront alors connus de tout le personnel en contact. Par conséquent, le service sera personnalisé.

En outre, le CRM permet de mieux comprendre, de segmenter et de classifier la base de clientèle. Ceci permet de mieux cibler les clients et de mettre en œuvre des actions en vue de les fidéliser. Cette fidélité se répercute par la suite sur les coûts et la profitabilité de l'entreprise. En effet, une réduction des défections de 5% des clients existants génère une hausse des bénéfices variant entre 25% et 85%³⁸.

³⁸ EL LOUADI M. et al., « *Les corrélats du CRM et du marketing relationnel* », Page 6

Selon Reichheld et Sasser, cette profitabilité résulte de quatre facteurs³⁹ qui sont, par ordre croissant d'importance sur la durée:

- Augmentation du recours aux prestations de l'entreprise : avec le temps, l'entreprise cliente peut décider de ne recourir qu'à un seul prestataire qui propose un service de grande qualité.
- Baisse des coûts opérationnels : les clients demandent moins d'information et d'assistance technique lorsqu'ils sont habitués au fonctionnement du prestataire. S'ils sont impliqués dans le processus opérationnel, ils pourront également faire moins d'erreurs, contribuant à améliorer la productivité.
- Conséquences des recommandations à d'autres clients : Des recommandations grâce au bouche-à-oreille sont des publicités gratuites qui épargnent à l'entreprise de lourds investissements dans le domaine de la communication.
- Marge sur les prix : Les nouveaux clients se voient souvent offrir des prix d'introduction attractifs, alors que les clients historiques payent le prix standard. D'ailleurs, les clients acceptent souvent de payer le prix fort s'ils font confiance au fournisseur.

2.1.1 Augmentation de la visibilité

Une étude menée par DEI Worldwide⁴⁰ (agence américaine spécialisée dans le développement de stratégies en médias), montre que 70% des personnes enquêtées préfèrent opter pour des sites de médias sociaux pour s'informer sur un produit ou une marque. 60% de personnes disent s'en servir pour faire part d'informations. Et près de 60 à 70% de personnes affirment que les recommandations trouvés sur les médias sociaux sont crédibles, honnêtes et utiles. D'après toujours cette étude, 49% de personnes effectuent des décisions d'achat en se basant sur les informations qu'elles trouvent sur les médias sociaux. Par conséquent, le recours aux médias sociaux permet de gagner en termes d'audience, de temps, de couts et de relations.

³⁹ LOVELOCK C. et al., “*Marketing des services*”, Page 399

⁴⁰ KAZIM KIRTIS A. et KARAHAN F., « To be or not to be in the social media arena as the most cost efficient marketing strategy after the global recession», *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Page 3

2.2 Résultats attendus des améliorations au niveau de l'organisation

Un accroissement de l'efficacité du département commercial et une meilleure anticipation des besoins en RH constituent les résultats attendus à l'issue des améliorations en termes de moyens.

2.2.1 Accroissement de l'efficacité du département commercial

La nouvelle organisation du département commercial devrait permettre de répartir clairement les tâches de chaque membre de l'équipe. Cette répartition des tâches contribue à faciliter la coordination et le suivi des activités par le manager, et à conduire à une meilleure efficacité du département.

2.2.2 Meilleure gestion des RH

Un plan de GPEC permettrait à l'entreprise d'anticiper les conséquences des évolutions problématiques liées à ses environnements interne et externe et à ses choix stratégiques. Il a pour but de déterminer les actions à mettre en œuvre pour faire face aux évolutions d'effectifs, tout en répondant aux besoins de l'entreprise.

Les principaux avantages procurés par une bonne mise en œuvre de la GPEC sont :

- Une meilleure anticipation de l'adaptation des compétences aux emplois,
- Une meilleure gestion des carrières,
- Un meilleur calibrage des postes et des niveaux de rémunération adaptés,
- Une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques,
- Une réduction des risques liés aux déséquilibres, et
- Des meilleures sélections et programmations des actions d'ajustement nécessaire.

Le premier chapitre peut se résumer comme suit : d'une part, les forces de FTHM résident dans sa politique qualité et son important réseau relationnel. Ce dernier résulte de son adhésion à des groupements professionnels et à ses réseaux de partenaires. Des faiblesses peuvent toutefois être observées. Nous pouvons citer entre autres: ses activités erratiques, son manque d'effectif sur le plan humain et sa notoriété souvent lié aux associés.

D'autre part, FTHM peut tirer profit de différentes opportunités liées à son environnement qui sont le retour à l'ordre constitutionnel, les groupements régionaux auxquels Madagascar est membre ; et l'attractivité locale pour l'externalisation. L'intensification de la concurrence et le climat d'affaires défavorable peuvent néanmoins constituer des menaces aux activités de FTHM.

Dans le second chapitre, les propositions d'améliorations avancées portent sur le CRM, la communication via les médias sociaux, la réorganisation du département commercial et le renforcement de la GPEC. En résumé, les résultats attendus de ces améliorations sont une efficacité en interne, une meilleure profitabilité et une visibilité.

Conclusion

En résumé, notre étude a montré qu'une mutation de l'environnement économique influe sur le comportement des agents économiques. En général, les entreprises revoient leur stratégie de manière à affronter les éventuels dommages de la crise. Rappelons que l'objectif de notre étude a été de montrer que le marketing relationnel contribue à renforcer la performance de l'entreprise dans un contexte de ralentissement économique. Cette performance implique une atteinte des objectifs auprès des clients par une meilleure implication des ressources humaines. Notre étude a porté sur le cas du groupe FTHM qui, comme tout autre opérateur économique, a été exposé aux effets de la double crise.

Le groupe FTHM est composé des deux cabinets : FTHM Conseils et EQUATION. Les prestations du groupe peuvent être déclinées en deux filières : la filière « Conseils » et la filière « externalisation ou BPO ». La filière Conseils revient au Cabinet FTHM Conseils ; tandis que l'externalisation en Ressources Humaines incombe à EQUATION. L'ensemble de ces prestations est certifié conforme à la norme ISO 9001 : 2008. La politique qualité mise en œuvre par la direction a pour principaux objectifs : la satisfaction des clients et partenaires, le développement individuel de l'ensemble du personnel, le développement de l'activité et la rentabilité financière.

En vue de mener à bien notre étude, divers outils ont été utilisés pour aider à la collecte et au traitement des données. Les méthodes de collecte de données ont été la recherche documentaire et l'enquête sur terrain. Le recours au tableur Excel et à l'analyse SWOT nous ont par la suite permis de traiter les données recueillies.

Les résultats obtenus à l'issue des travaux de recherche ont été déclinés par rapport à la stratégie de FTHM face à la récession et au marketing relationnel. La crise de 2009 s'est répercute sur la demande locale en matière de conseils. Ceci a conduit FTHM à réviser sa stratégie. Cette nouvelle stratégie consiste à exporter ses prestations à l'international en vue d'être moins dépendant du marché local. Des changements en termes d'organisation et de communication ont ainsi été opérés dans le cadre de la mise en œuvre de cette ouverture à l'international.

Par ailleurs, les résultats obtenus à l'issue de l'échelle de mesure de l'orientation marketing de Coviello et al. indiquent que le marketing de FTHM est plus orienté relationnel que transactionnel. En particulier, FTHM dispose d'un remarquable marketing de réseau. Les pratiques qui sous entendent la manifestation du marketing relationnel au sein de FTHM ont ensuite été identifiées. D'une part, des mesures d'amélioration, déterminées à partir d'enquêtes de satisfaction, sont déployées dans le but d'entretenir la relation avec le client et de le fidéliser. Les récentes enquêtes révèlent un bon degré de satisfaction des clients.

D'autre part, FTHM procède régulièrement à des enquêtes de satisfaction interne pour favoriser les échanges d'informations au niveau interne. A l'issue de l'enquête de satisfaction, la direction tache de répondre raisonnablement aux attentes des collaborateurs. Le score de satisfaction interne révèle que l'ensemble du personnel est moyennement satisfait des conditions de travail. L'écoute interne et les réunions des consultants permettent, en outre, de favoriser les relations avec les collaborateurs.

Les principaux atouts de FTHM sont sa politique qualité et son réseau relationnel. En effet, la certification de son SMQ aux exigences de la norme ISO 9001 : 2008 lui confère un avantage par rapport à ses concurrents. La politique de recrutement élitiste de FTHM est également garant de la qualité de ses ressources. De plus, l'excellent marketing relationnel de FTHM s'explique du fait des nombreux partenariats, locaux et internationaux, tissés au long de ces 20 ans d'expérience.

Toutefois, les faiblesses de FTHM résident dans la nature erratique de ses activités et dans le manque en effectif du personnel. Ce dernier résulte notamment de la faible attractivité pour le métier du conseil et du turnover élevé observé chez FTHM.

L'environnement présente des opportunités qui peuvent profiter à FTHM. Ces opportunités sont : le retour de l'ordre constitutionnel, le développement de l'attractivité pour l'externalisation et l'adhésion de Madagascar à des groupements régionaux. La concurrence accrue et le climat d'affaires défavorable constituent néanmoins des menaces à l'ensemble des activités du groupe.

En nous rapportant à la définition du marketing « *L'état d'esprit marketing équivaut à se placer systématiquement du point de vue du consommateur et à analyser constamment les besoins de la clientèle (...)* »⁴¹ et à la démarche qu'entreprend FTHM pour garantir la satisfaction de ses clients, nous pouvons déduire que la politique qualité est un moyen de mise en œuvre du marketing au sein de FTHM. En outre, nous avons pu constater que ce souci d'amélioration continue des relations avec le client tend à fidéliser ce dernier. FTHM a pu rester compétitive en partie grâce aux avantages économiques relatifs à cette fidélisation, à travers la période de crise. Ceci confirme notre première hypothèse : la création de relation avec le client constitue une ressource rare et difficilement imitable.

La mise en œuvre de ces procédés d'enquête de satisfaction et d'écoute interne entre également dans le cadre de l'application d'un marketing interne dont la définition est, pour rappel, « *une démarche de marketing à l'intérieur de l'entreprise permettant à celle-ci de concevoir et de promouvoir des idées, des projets ou des valeurs utiles à l'entreprise, de communiquer par le dialogue avec les salariés pour qu'ils puissent s'exprimer, choisir librement et en fin de compte favoriser leur implication dans l'entreprise* »⁴². Le fait d'engager l'ensemble du personnel dans la démarche qualité a permis d'assurer la qualité de service et également de fidéliser les clients. Ceci confirme notre deuxième hypothèse : un marketing interne et source de marketing externe performant.

Par conséquent, bien que le marketing ne soit pas effectivement formalisé au sein de FTHM, il se manifeste à travers les procédés mis en œuvre en vue de l'atteinte des objectifs qualité. En d'autres termes, le marketing, notamment le marketing relationnel, est garant de la qualité. De bien des manières, cette politique qualité a permis à FTHM de rester compétitive malgré la période de récession, tant sur le marché local que sur le marché international.

Nos deux hypothèses confirmées, nous pouvons maintenant répondre à notre problématique. En nous basant sur les résultats obtenus, le marketing relationnel et le marketing interne ont conduit respectivement à renouveler la confiance des clients et partenaires ; et à favoriser l'implication des employés au travail. Par conséquent, en période

⁴¹ Définition de Yves Chirouze, Professeur agrégé - Prix du meilleur ouvrage en marketing par la revue « HARVARD – EXPANSION » en 1984

⁴² BELLAOUAIED M., « Le positionnement du marketing relationnel dans l'organisation : vers un marketing interne-externe performant dans le secteur des services », Page 16

de récession, le marketing orienté relationnel contribue à renforcer la performance de l'entreprise de manière à faciliter la poursuite de sa stratégie.

Toutefois, des axes à améliorer en vue de développer les forces et de profiter pleinement des opportunités de l'environnement, ont été dégagées lors de l'étude. Ces améliorations touchent les moyens et le plan organisationnel.

En vue d'augmenter la qualité de service, une exploitation du CRM est utile. En effet, le CRM permet de personnaliser le service et tend ainsi à augmenter la fidélité du client. Nous avons pu montrer que cette fidélité est source de rentabilité et de profitabilité de l'entreprise. En outre, une dynamisation de la communication via les médias sociaux peut accroître la visibilité de FTHM tantôt auprès du grand public, tantôt auprès des professionnels. Aussi le recours à ces outils est avantageux en termes de coûts : les tarifications peuvent être adaptées au budget de l'entreprise. Certains sites sont même gratuits.

Les activités commerciales peuvent être conduites de manière plus efficaces grâce à une réorganisation au sein du département commercial. Pour ce faire, une mise à disposition de trois collaborateurs sous la supervision du manager peut être nécessaire. Deux collaborateurs seront chargés du suivi commercial et de la rédaction des propositions commerciales. Un autre collaborateur sera chargé d'assister le manager dans la communication externe du groupe. Par ailleurs, un renforcement de la GPEC permettrait de remédier aux déséquilibres sur le plan humain et à développer au mieux les compétences clés.

En résumé, le Cabinet FTHM Conseils a connu un essor considérable tout au long de ces 20 ans d'existence. Il a su tirer profit de différentes opportunités pour diversifier ses activités et s'ouvrir à l'international. Comme le qualifie un site web⁴³ « *FTHM a fait de la crise un tremplin* ».

En outre, la qualité est un des principaux facteurs de cette performance de l'entreprise. En effet, la politique qualité de la direction équivaut à mettre en œuvre une démarche de marketing relationnel. Tout cela contribue à faire de FTHM un cabinet leader dans ses

⁴³ <http://www.tananews.com/2014/04/fthm-faire-de-la-crise-un-tremplin/> (consulté le 12 avril 2014)

domaines d'intervention à Madagascar, dans la zone Océan Indien et en Afrique subsaharienne. Entreprises, filiales de groupes internationaux et importants organismes placent désormais leur confiance en l'expertise de FTHM.

Pour conclure, cette étude a ainsi permis de montrer qu'une stratégie adaptée permet à l'entreprise de rester compétitive en période de récession. L'entreprise peut profiter d'une mutation de l'environnement pour détecter de nouveaux créneaux et de développer son savoir-faire. En outre, le marketing relationnel tient un rôle essentiel dans la recherche de la qualité, et ainsi de la performance.

Les précédentes constatations laissent penser que la qualité est garante de la performance de l'entreprise. Néanmoins, le prix de la mise en œuvre d'une politique qualité ainsi que la demande de certification par un organisme accrédité est souvent hors de la portée de beaucoup d'entreprises malgaches. Mais étant donné les avantages que cela procure, faire de la qualité une priorité au détriment des autres aspects de l'entreprise en vaudrait toutefois la peine ?

BIBLIOGRAPHIE

- KAZIM KIRTIS A. et KARAHAN F., « To be or not to be in the social media arena as the most cost efficient Marketing strategy after the Global recession », *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Volume 24 (2011).
- KOTLER P. et DUBOIS B., « *Marketing Management - 9^{ème} édition* », Paris, Publi Union Editions, 1997, 789 pages.
- LENDREVIE J., LEVY J. et LINDON D., « *MERCATOR – 7^{ème} éditions* », Paris, Editions Dalloz, 2003, 1168 pages.
- LOUBET DEL BAYLE J., “*Initiation aux méthodes des sciences sociales* », Paris-Montréal, L’Harmattan, 2000, 272 pages.
- LOVELOCK C. et al., “*Marketing des services - 6^{ème} édition*”, Paris, Pearson Education, 2008, 640 pages.
- STERN P. et TUTOY P. « *Le métier de consultant, Principes – Méthodes – Outils* », Paris, Les éditions d’organisation, 1997
- TELLIER. G. et al., « Impact des pratiques de gestion de ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets », *Revue Internationale sur le travail et la société*, Volume 3, n°1 (février 2005).

WEBOGRAPHIE

- BELLAOUAIED M., « Le positionnement du marketing relationnel dans l'organisation : vers un marketing interne-externe performant dans le secteur des services », *7th International Congress – Marketing Trends – Venice*, (2003). http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2008_cp/Materiali/Paper/Fr/Bellaouaied.pdf (consulté le 16 décembre 2013)
- EL LOUADI M. et al., « *Les corrélats du CRM et du marketing relationnel* », Centre d'Etudes et de Recherche sur les organisation et la gestion, W.P n° 701 (Novembre 2004), <http://www.cergam.org/fileadmin/files/cerog/wp/701.pdf> (consulté le 6 janvier 2014)
- INSTAT Direction des synthèses économiques, « *Tableau de bord de l'économie de Madagascar* » n°14 (Janvier 2014) www.instat.mg (consulté le 20 février 2014)
- ZGHAL M. et al., « Transactionnel, Relationnel ou hybride pour l'acquisition d'un avantage concurrentiel ? Cas des entreprises Tunisiennes », *ACFAS Trois Rivières*, (2007). <http://www.relationnel.uqam.ca/pdf/abdelmoula.pdf> (consulté le 16 décembre 2013)
- <http://www.banquemondiale.org/fr/country/madagascar/overview> (consulté le 9 décembre 2013)
- www.fthm.mg (consulté au mois de mars 2014)

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de FTHM Conseils

Annexe 2 : Organigramme de EQUATION

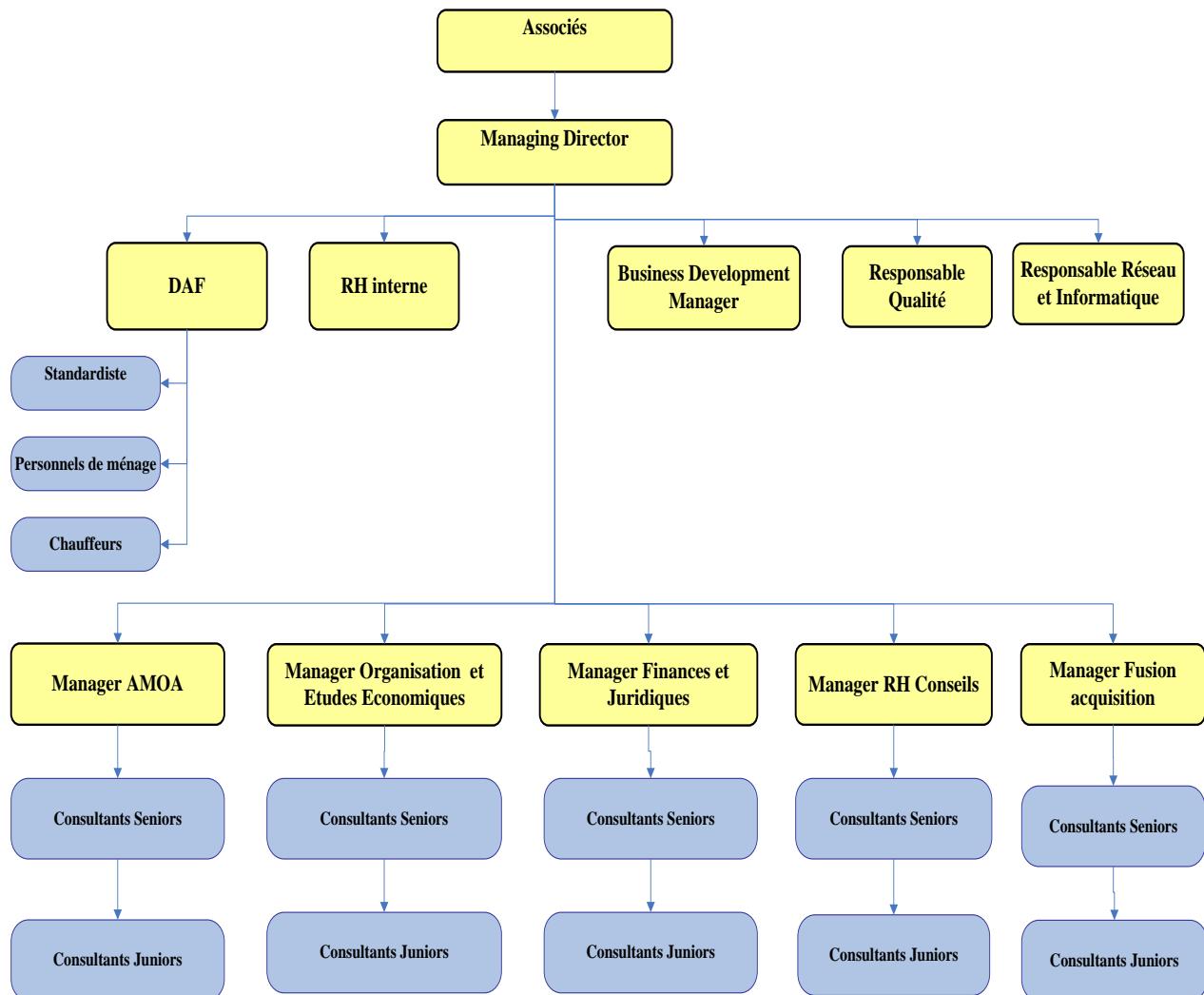
Annexe 3 : Lien fonctionnel FTHM International – FTHM Conseils, Equation, Qualex

Annexe 4 : Guide d'entretien

Annexe 5 : Echelle de mesure de l'orientation marketing dans la perspective transactionnelle et relationnelle de Coviello et al.

ANNEXE 1

Organigramme de FTHM Conseils

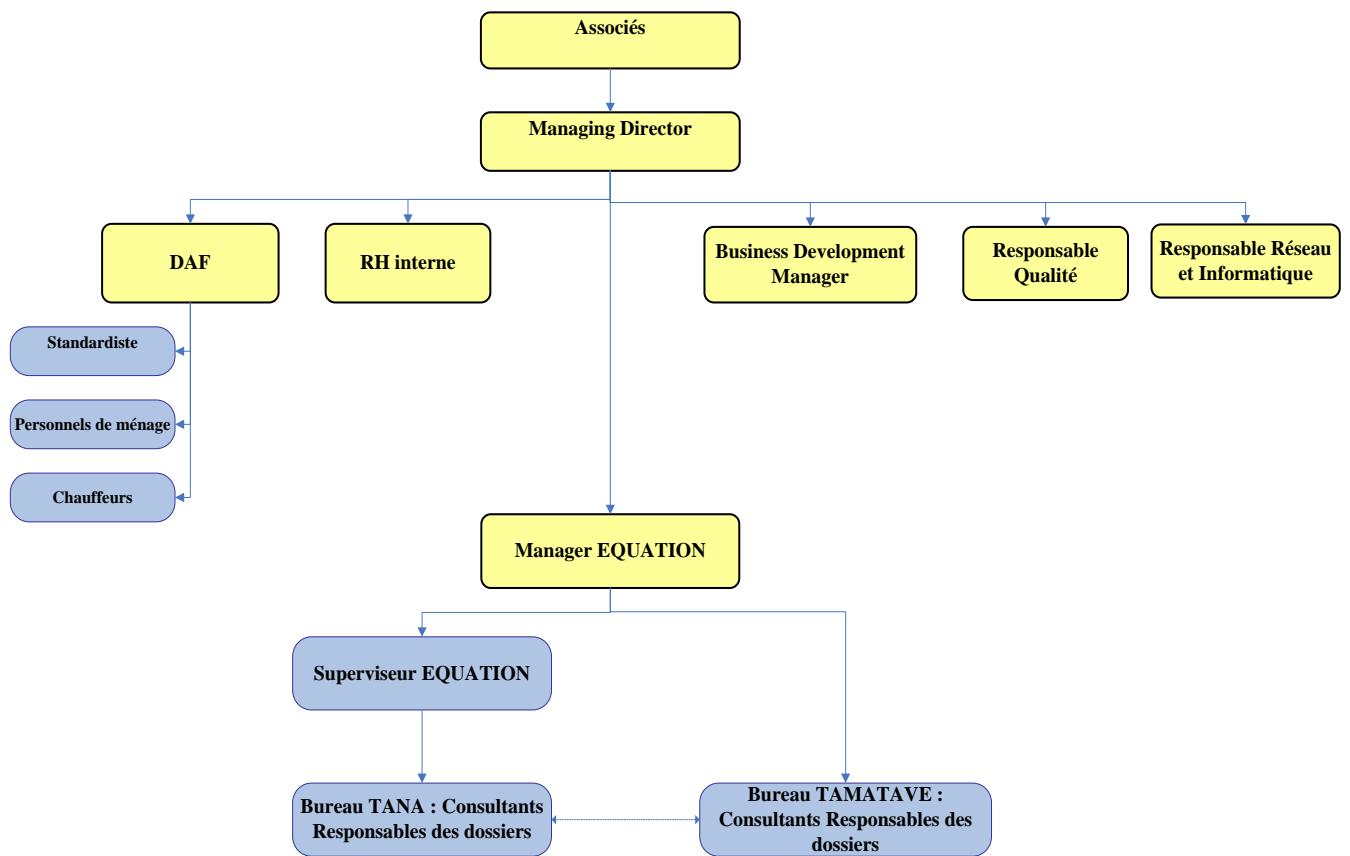


Légende : → Liaison hiérarchique

↔ Liaison fonctionnelle

ANNEXE 2

Organigramme de EQUATION

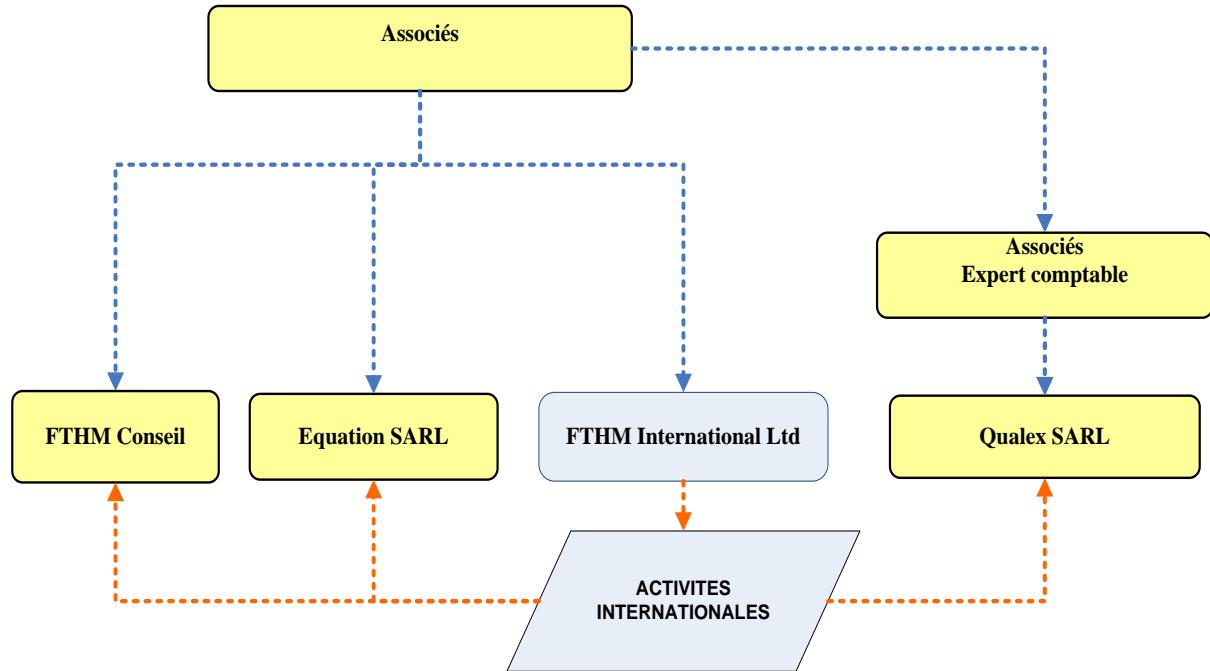


Légende : → Liaison hiérarchique

↔ Liaison fonctionnelle

ANNEXE 3

Lien fonctionnel FTHM International – FTHM Conseils et EQUATION



Légende : Liaison fonctionnelle

ANNEXE 4

GUIDE D'ENTRETIEN

Les effets de la récession sur le groupe FTHM

- 1) Quels ont été les effets de la récession sur FTHM ?
- 2) Quelles ont été les mesures prises par FTHM pour remédier aux conséquences de la crise ?

L'orientation marketing de FTHM

- 1) Que fait FTHM pour favoriser la relation avec le client et fidéliser ce dernier?

Le marketing interne du groupe FTHM

- 1) Quel est le degré d'implication du personnel au processus commercial ?
- 2) Existe-t-il des moyens d'évaluer de satisfaction du personnel ? si non, quels sont les moyens mis en œuvre pour avoir un feed-back des collaborateurs ?
- 3) Que fait FTHM pour favoriser le dialogue employeur-employé ?
- 4) Comment procède FTHM pour répondre au mieux aux aspirations de ses collaborateurs ?

ANNEXE 5

Echelle de mesure de l'orientation marketing dans la perspective transactionnelle et relationnelle de Coviello et al. (2002)

Echelle de mesure de l'orientation marketing	Toujours				
	1	2	3	4	5
Objectif de l'échange: Notre objectif d'échange avec le marché est basé sur...					
1 (MT) la génération de profit et d'autres mesures financières de performance					
1 (MB) l'acquisition d'informations sur les clients					
1 (MI) la construction de relation de long termes avec des clients spécifiques					
1 (Mr) la formation de fortes relations avec les entreprises appartenant à notre marché					
Nature de la communication: Notre communication marketing (sur le(s) produit(s) et/ou sur l'entreprise) implique...					
2 (MT) notre structure communicationnelle adressée au marché de masse (publicité)					
2 (MB) notre structure qui vise de(s) segment(s) et/ou des consommateur(s) bien spécifique(s) et identifié(s)					
2 (MI) les individus de notre entreprise à différents niveaux hiérarchiques qui interagissent avec leurs clients					
2 (Mr) nos cadres supérieurs qui sont en réseau avec d'autres cadres d'entreprises dans nos marchés ou réseaux de commercialisation					
Intention managériale : Nos activités marketing (produit, prix, distribution, communication) permettent...					
3 (MT) d'attirer de nouveaux consommateurs					
3 (MB) de maintenir les clients existants					
3 (MI) de développer des relations de coopération avec nos clients					
3 (Mr) de coordonner les activités entre nous et nos clients					
Focalisation managériale : Notre plan marketing est focalisé sur...					
4 (MT) Notre offre produit/service					
4 (MB) Les clients sur notre (nos) marché(s)					
4 (MI) Les clients spécifiques sur notre (nos) marché(s) ou les individus dans les entreprises avec lesquelles nous travaillons					
Investissement managérial: Nous investissons nos ressources marketing (ex. personne, temps, argent) dans...					
5 (MT) le produit, la communication, les prix et les activités de distribution					
5 (MB) la technologie pour améliorer la communication avec nos clients (CRM, sites web...)					
5 (MI) l'établissement et la construction de relations personnelles et individuelles avec les clients					
5 (Mr) le développement des réseaux de relation avec notre marché					
Niveau managérial: Dans notre entreprise, les activités marketing sont effectuées par...					
6 (MB) des marketeurs spécialistes (ex. responsable service client)					
6 (MI) des non marketeurs qui ont la responsabilité du marketing et des activités commerciales (ex. ingénieur, financier)					
6 (NM) un "cadre supérieur" ou un "directeur de gestion"					

MT : Marketing transactionnelle, **MB :** Marketing de base de données, **MI :** Marketing Interactif, **Mr :** Marketing de réseau

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	i
LISTE DES ABREVIATIONS	ii
LISTE DES TABLEAUX	iii
LISTE DES FIGURES	iv
INTRODUCTION	1
PARTIE I : MATERIELS ET METHODES.....	6
CHAPITRE I : MATERIELS.....	7
Section 1 : Présentation du Groupe FTHM.....	7
1.1 Présentation synthétique des sociétés composant le groupe.....	7
1.2 Historique.....	8
1.3 Activités et évolution.....	9
1.4 Organisation et structure.....	10
1.5 Ressource	11
1.6 Mission et politique.....	11
Section 2 : Outils utilisés.....	12
2.1 Guide d'entretien.....	12
2.2 Tableau de suivi commercial.....	12
2.3 Echelle de mesure de l'orientation marketing dans la perspective transactionnelle et relationnelle de Coviello et al.....	13
2.4 Manuel Qualité.....	14
CHAPITRE II : METHODES.....	16
Section 1 : Méthodes de collecte de données.....	16
1.1 Recherche documentaire.....	16
1.2 Enquête sur terrain.....	17
1.2.1 L'entretien.....	17
1.2.2 L'observation participante.....	17
Section 2 : Méthodes de traitement de données.....	18
2.1 Traitement de données sur Excel.....	18
2.2 Analyse SWOT.....	19
Section 3 : Limites de l'étude	19
3.1 Secteur d'activité de FTHM.....	20
3.2 Inexistence d'études sur le secteur.....	20

PARTIE II : RESULTATS.....	22
CHAPITRE I : STRATEGIE DE FTHM FACE A LA RECESSION.....	23
Section 1: Effets de la récession sur FTHM.....	23
1.1 Diminution de la demande locale en conseils.....	23
1.1.1 Interruption du recours au conseil par les entreprises locales.....	23
1.1.2 Suspension du financement des projets de développement.....	24
1.2 Efforts en termes de productivité.....	24
Section 2 : Réorientation stratégique.....	25
2.1 Cap vers l'international.....	25
2.2 Mise en œuvre de la stratégie.....	26
2.2.1 Réorganisation.....	26
2.2.2 Communication.....	26
CHAPITRE II : MARKETING RELATIONNEL DE FTHM.....	28
Section 1 : Détermination de l'orientation marketing.....	28
1.1 Présentation des résultats.....	28
1.2 Interprétation des résultats	29
Section 2 : Le marketing relationnel.....	29
2.1 Le marketing relationnel auprès des clients.....	30
2.1.1 La satisfaction clients.....	30
2.1.2 La fidélisation.....	31
2.2 Le marketing relationnel auprès des collaborateurs.....	32
2.2.1 Enquêtes de satisfaction interne.....	32
2.2.2 Ecoute interne.....	33
2.2.3 Réunions des consultants.....	33
PARTIE III : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS.....	35
CHAPITRE I : DISCUSSION.....	36
Section 1 : Diagnostic interne.....	36
1.1 Forces.....	36
1.1.1 Bon positionnement.....	36
1.1.2 Système de Management de la Qualité.....	36
1.1.3 Qualité des ressources.....	37
1.1.4 Large réseau de partenaires.....	37
1.1.5 Appartenance à des groupements professionnels.....	38

1.2 Faiblesses.....	38
1.2.1 Sous - effectif	38
1.2.2 Activités erratiques	39
1.2.3 Notoriété de FTHM souvent liée aux Associés	40
Section 2 : Diagnostic externe.....	40
2.1 Opportunités.....	40
2.1.1 Retour à l'ordre constitutionnel.....	40
2.1.2 Développement de l'attractivité de la plateforme malgache pour l'externalisation	40
2.1.3 Adhésion de Madagascar aux groupements régionaux.....	41
2.2 Menaces.....	42
2.2.1 Intensification de la concurrence.....	42
2.2.2 Climat d'affaires défavorable.....	42
CHAPITRE II: PROPOSITIONS D'AMELIORATION.....	43
Section 1 : Propositions d'améliorations	43
1.1 Améliorations en termes de moyens.....	43
1.1.1 Exploitation du Customer Relationship Management (CRM) ou Gestionnaire de la Relation Client.....	43
1.1.2 Renforcement de la communication via les médias sociaux.....	43
1.2 Propositions d'amélioration en organisation.....	44
1.2.1 Organisation du département commercial.....	44
1.2.2 Renforcement de la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC).....	44
Section 2 : Résultats attendus des améliorations.....	46
2.1 Résultats attendus des améliorations en termes de moyens.....	46
2.1.1 Profitabilité	46
2.1.2 Augmentation de la visibilité.....	47
2.2 Résultats attendus des améliorations au niveau de l'organisation.....	48
2.2.1 Accroissement de l'efficacité du département commercial.....	48
2.2.2 Meilleure gestion des RH	48
CONCLUSION.....	50
BIBLIOGRAPHIE - WEBOGRAPHIE.....	I
ANNEXES	III