

Section 2 - STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Section 3 - ACTIVITES ET MISSIONS DE AIR LIQUIDE S.O.A.M

Section 4 - GESTION ET DISTRIBUTION BOUTEILLES D'AIR LIQUIDE SOAM

CHAPITRE II - LES THEORIES MARKETING

Section 1 - CONCEPT DE BASE

Section 2 - LES ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DU MARKETING-MIX

Section 3 - Notions générales sur LA DISTRIBUTION et LES DISTRIBUTEURS

PARTIE II - ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE

CHAPITRE I - PROBLEMES LIES A LA MISE A DISPOSITION DES BOUTEILLES

Section 1 - INEFFICACITE DES CONTRATS DE MISE A DISPOSITION DES BOUTEILLES

Section 2 - REMISE EN CAUSE DE MDL 3

CHAPITRE II - RESTITUTION DES BOUTEILLES A CONTRAT ECHUS

Section 1 - RESTITUTION DES BOUTEILLES A CONTRATS ECHUS

Section 2 - CLIENTELE NON LOCALISEE

PARTIE III - PROPOSITION DE SOLUTIONS

CHAPITRE I - SOLUTIONS CONCERNANT LA MISE A DISPOSITION DES BOUTEILLES

Section 1 - REVISION DES CONTRATS DE MISE A DISPOSITION DES BOUTEILLES

Section 2 - REVISION DE MDL 3

CHAPITRE II - SOLUTIONS CONCERNANT LA GESTION ET LA SUIVIE DES BOUTEILLES

Section 1 - RENFORCEMENT DE LA POLITIQUE DE SENSIBILISATION DE LA CLIENTELE

Section 2 - LOCALISATION DE TOUS LES CLIENTS AIR LIQUIDE

CHAPITRE III - SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS

Section 1 - SOLUTIONS RETENUES

Section 2 - RESULTATS ATTENDUS

CONCLUSION

LISTE DES ABREVIATIONS

AEMD : Atelier d'entretien de matériels divers
AFNOR : Agence Française de la Normalisation
AGRIMAD : Agriculture de Madagascar
AL SOAM : AIR LIQUIDE Société d'Oxygène et d'Acétylène de Madagascar
AL : AIR LIQUIDE
Ar : argon
BC : bouteille cautionnée
BC 5 : bouteille cautionnée pendant 5 ans
BC 9 : bouteille cautionnée pendant 9 ans
BLF : bon de livraison facture
BR : bon de réception
BRLB : bon de réception livraison bouteille
BT : bon de transfert
BTP : Bâtiments et travaux publics
CA : chiffre d'affaires
CNAPS : caisse nationale de prévoyance sociale
CO₂ : Dioxyde de carbone
C₂H₂ : acétylène
DAF : Direction administratif et financière
DCMI : Direction Commerciale des marchés industriels
DCMS : Direction commerciale des marchés sanitaires
DG : Direction générale
DGL : Dépôt de garantie location
DRH : Direction des ressources humaines
DT : Direction technique
FFF : Fédération Française de Franchise
H : hydrogène
Hé : hélium
MDL : mise à disposition location
MDL 3 : mise à disposition location de bouteilles pendant 3 ans
MaTV: Madagascar television

MBS: Malagasy broadcasting system

NIF: numéro d'identification fiscale

O₂ : oxygène

PDV : promotion de vente

PLV : publicité sur lieu de vente

PME : petites et moyennes entreprises

PQR : presse quotidienne régionale

PQN : presse quotidienne nationale

PTC : plan de travail créatif

RAOC : région Afrique Ouest et Centrale

RDB : Radio Don Bosco

RN : route nationale

RNM : radio nationale malgache

RTA : radio télévision Analamanga

S.A : société anonyme

S.A.R.L : société à responsabilité limitée

SMREQ : Sécurité, maîtrise des risques environnement et qualité

TV : télévision

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I - Gaz industriels de production locale

Tableau II – Gaz industriels importés

Tableau III - Caractéristiques des distributeurs AL

Tableau IV - Revendeurs et dépositaires AL

Tableau V - Stratégies de lutte à la concurrence

Tableau VI – Stratégies de croissance de l'entreprise

Tableau VII - Les principaux moyens de communication et de promotion :

Tableau VIII - Stratégies des distributeurs

Tableau IX – Situation des contrats sur les bouteilles AIR LIQUIDE à MADAGASCAR

Tableau X – Situation des contrats sur les bouteilles AIR LIQUIDE et points de ventes rattachés sur ANTANANARIVO

Tableau XI – Le coût d'acquisition d'une bouteille pleine sous contrat MDL

Tableau XII – Tableau comparatif des prix AL SOAM et ceux du Marché noir

Tableau XIII - Tableau récapitulatif des camions de livraison AL SOAM

Tableau XIV- Tableau des contrats bouteilles VALIDES AL à Madagascar

Tableau XV - Les sources d'information en Marketing

Tableau XVI - Etapes de décisions en Marketing

Tableau XVII - Tableau des profils des grands médias

Tableau XVIII – Avantages et exigences de la franchise

LISTE DES FIGURES

Fig. I - Organigramme de la Direction générale de AIR LIQUIDE SOAM

Fig. II - Organigramme du siège AL SOAM Antananarivo

FIG.III - démarche d'élaboration d'une politique de communication

FIG.IV – Projet d'Organigramme du service recouvrement

INTRODUCTION

A l'aube de ce troisième millénaire, la mondialisation a entraîné beaucoup de changements dans les échanges internationaux. Le marché mondial se trouve en perpétuel changement et les consommateurs sont devenus de plus en plus exigeants et s'habituent à voir apparaître de nouveaux produits et services de plus en plus évolués.

La mondialisation constitue à la fois pour les entreprises des opportunités et des menaces :

- Opportunités par l'accessibilité de nouveaux marchés, les acquisitions de moyens matériels (biens d'équipements), moyens humains (surtout de mains d'œuvre) et de matières premières à très bon prix surtout dans les pays en voie de développement
- Menaces face à des éventuelles arrivées de nouveaux concurrents étrangers sur le territoire national.

Les entreprises détenant la plus grande part du marché national ou régional, en position de leader ou qui occupent le monopole de marché, sont confrontés à des risques d'incompétitivité et voire même de fermeture du jour au lendemain, sans préparations efficaces. L'évolution grandissante de l'environnement technologique implique parfois des modifications radicales dans les méthodes de travail et les qualifications requises. Désormais, seules les entreprises qui arrivent à adapter ses offres aux attentes de ses marchés peuvent survivre et elles devront s'efforcer, en matière d'innovation et de professionnalisme, de surmonter les concurrents : fidélisation de la clientèle, conquête de nouveaux clients et augmentation de part de marché.

AIR LIQUIDE SOAM est le leader national de la production industrielle de gaz à Madagascar. Elle détient le monopole du marché malgache grâce à l'apport technologique et du savoir faire de sa maison mère AIR LIQUIDE. Les recherches et les innovations visant à satisfaire les demandes des clients, les expériences et les compétences en matière de production et de distribution de gaz confirment sa notoriété.

AIR LIQUIDE SOAM est présente dans plusieurs domaines d'activités à savoir :

- l'industrie minière (extraction de minerais), construction navale, transports ferroviaires, industrie du froid (conservation cryogénique d'aliments, de semences...)
- la santé : fourniture de gaz et de matériels médicaux, en laboratoire pour la conservation des vaccins, bactéries, organes humains...

- l'agro-alimentaire surtout dans l'exportation de produits halieutiques (crevettes, langoustes...), de fruits et légumes.
- le secteur BTP : construction de ponts métalliques, bâtiments publics ou privés, d'usines...
- le stockage et les transports des hydrocarbures par l'inertage des atmosphères explosives des citernes
- le soudage-coupage de matériaux en général

AL SOAM a toujours accompagné le développement industriel de Madagascar. Grâce à sa fourniture en gaz, surtout oxygène et acétylène, qui permettent le soudage coupage des matériaux, les usines et les industries locales arrivent à assurer leur production et poursuivre normalement leurs activités, les milliers de petits garagistes du coin peuvent travailler et de nouvelles infrastructures ont été érigées à travers le pays.

Notons que AIR LIQUIDE est une société multinationale réputée mondialement. Elle occupe la deuxième place mondiale en matière de production industrielle de gaz et est présente dans les cinq continents (Amérique, Asie, Afrique, Océanie, Europe). Les nouveaux investisseurs étrangers peuvent donc trouver en AIR LIQUIDE SOAM l'assurance du savoir faire et expériences en matière de gaz de sa maison mère AIR LIQUIDE et investir leurs capitaux avec confiance à Madagascar (extraction de minerais, prospection de pétrole...).

Les activités de AL SOAM font vivre les industries malgaches et les nombreuses familles qui y travaillent, permettent la création de nouveaux emplois, la réduction du taux de chômage et la lutte contre la pauvreté. Elle participe donc au développement de Madagascar et constitue l'un des facteurs majeurs concourant au redressement de l'économie du pays.

Mais on ne peut pas produire de gaz sans bouteilles de gaz. Une bouteille de gaz permet le stockage des produits, leur transport et leur acheminement vers les clients et les points de ventes. Elle constitue un emballage et est liée directement avec la distribution des produits. Les bouteilles de AL SOAM sont des emballages spécifiques :

- elles sont récupérables et louées seulement aux clients consommateurs en gaz
- elles sont identifiables et ont chacune sa propre fiche, ses propres numéro de série et numéro d'identification
- et surtout, elles sont comptabilisées à l'actif comme valeur immobilisée (32,8% de l'ensemble des valeurs immobilisées brutes), elles constituent alors un bien mobilier et leur

perte peut entraîner un déséquilibre de bilan et réduire le chiffre d'affaire à cause de la diminution du volume de production.

Actuellement, AL SOAM éprouve d'énormes difficultés dans la gestion et le suivi de ses bouteilles ainsi qu'à leur mise à disposition. A cause de l'inefficacité des contrats de mise à disposition des bouteilles, beaucoup de bouteilles ne sont plus retournées à AL SOAM après expiration de leur contrat. On compte 5608 bouteilles à contrats expirés et non renouvelés par les clients dans tout Madagascar. Ces bouteilles sont égarées et circulent quelque part et sans plan de récupération, il y a 8 412 000 000 fmg en jeu, soit 4 fois du capital social d'AL SOAM.

La mise en place d'un système de distribution efficace et d'une meilleure gestion des bouteilles permet à AL SOAM d'accroître sa capacité de production, de renforcer sa présence locale par la multiplication de ses points de ventes, de conserver sa notoriété, de redorer son image de marque auprès de ses clients et de faire face à l'arrivée d'éventuels nouveaux concurrents sur le territoire malgache. C'est la raison pour laquelle nous avons traité le thème :

« AMELIORATION DU SYSTEME DE DISTRIBUTION ET DE LA GESTION BOUTEILLES
– cas AIR LIQUIDE SOAM »

Pour réaliser ce mémoire, nous avons effectué un stage qui nous a permis de procéder à des enquêtes et interviews auprès du personnel d'AL SOAM et de certains clients. Nous avons également consulté divers documents et des différents sites Internet. Les collectes de données ont été complétées par nos constatations et analyses personnelles.

Cet ouvrage se divise en trois parties dont la première sera consacrée à la présentation respective d'AIR LIQUIDE SOAM et des théories MARKETING.

La deuxième partie exposera les problématiques d'AL SOAM en matière de gestion de bouteilles.

La dernière partie sera consacrée aux propositions de solutions pouvant résoudre les problèmes sous-cités.

Partie I

GENERALITES

CHAPITRE I - PRESENTATION DE L'ENTREPRISE AIR LIQUIDE SOAM MADAGASCAR

Section 1 - HISTORIQUE

1.1 - A l'origine : de la liquéfaction de l'air à l'air liquide

Le groupe AIR LIQUIDE a été fondé par George Claude et Paul Delorme. Le premier était un ingénieur diplômé de l'Ecole Supérieure de Physique et de Chimie de Paris. Il est celui qui a mis au point le procédé de liquéfaction de l'air destiné à séparer, par distillation, l'oxygène de l'azote afin de produire de l'oxygène de manière industrielle. Il s'associa avec Paul Delorme, diplômé de la même école, qui lui apporta son total soutien de manager et de financier.

Le 8 novembre 1902, les statuts de la société créée par George Claude et Paul Delorme ont été déposés. Une nouvelle aventure industrielle commençait autour d'une innovation technologique : la liquéfaction et la séparation cryogénique des gaz de l'air. Une formidable industrie et une société d'exploitation qui s'appelle AIR LIQUIDE est née et dont Paul Delorme en devient président.

Elle produit de l'acétylène et de l'oxygène en quantité importante, dispose d'usines à Paris, Lyon, Nantes, Marseille, Exincourt et construit de nouvelles installations.

Georges Claude n'a cessé d'améliorer son invention : l'air liquide l'a conduit à l'extraction des gaz rares, puis à l'extraction de l'hydrogène des gaz des fours à coke et à la synthèse de l'ammoniac par les hyperpressions.

1.2 - Développement de AIR LIQUIDE à travers le monde

Sachant que chaque bouteille d'oxygène pèse environ 80 kg pour 7 m³ à 150 bars de gaz contenu, sachant que le coût de transport est prohibitif ainsi que le prix de conditionnement, les bouteilles vides sont récupérées et rapportées à l'usine. Partant du principe « ne jamais tenter d'augmenter la production d'un centre mais en créer un nouveau, implanter des usines partout où l'on consomme de l'oxygène », l'oxygène doit être un produit à proximité des centres de consommation. C'est la loi de la proximité.

En 1906, avec un capital de 500.000 F.F, la société AIR LIQUIDE Belge est constituée. Le développement sera ensuite fulgurant : chaque année, un nouveau pays s'ajoute à la carte du monde d' AIR LIQUIDE. Dès 1907, le Japon est investi. En 1911, la société exploite directement ses activités en Belgique, Suède, Espagne, Canada et dispose de filiales, participation ou concession de licence en Russie, Allemagne, Italie, Grèce, Japon et en Extrême Orient. Un essor intimement lié au développement du soudage des métaux est alors l'un des principaux débouchés de l'oxygène. En effet, les chantiers navals du monde entier adoptent l'oxycoupage, permis par l'oxygène et l'acétylène pour couper les tôles d'acier.

Paul Delorme comprend que la société a tout à gagner à s'adapter à l'environnement de chaque pays plutôt que de foncer à la manière d'un rouleau compresseur. Il concentre ses efforts sur la production et la vente d'oxygène et sur une stratégie : construire des usines de production pour ses propres exploitations ou celle des entreprises qui lui versent des royalties en échange d'une licence des brevets afin d'être présent partout. C'est pour cette raison que des émissaires d' AIR LIQUIDE sont envoyés à travers le vaste monde.

Après la grande guerre, le développement se poursuit au Portugal, en Europe centrale, en Afrique, en Egypte et en Argentine. En 1939, AIR LIQUIDE est présente sur tous les continents, exploite hors de France, 97 usines d'oxygène, 72 d'acétylène dissous et 8 de gaz carbonique.

1.3 - Implantation d'AIR LIQUIDE à MADAGASCAR

AIR LIQUIDE est implanté à Madagascar par sa filiale SOAM ou Société d'Oxygène et d'Acétylène de Madagascar en 1949. La première usine de production d'oxygène et acétylène à Madagascar était installée à Antananarivo, du côté d' Ambohimananarina. Mais toujours dans la politique d'extension d'AIR LIQUIDE afin de réduire les coûts de transports et les risques de perdre les bouteilles, des agences ont été ouvertes dans les grandes villes de l'île, le siège social se trouvant à Antananarivo : d'abord ouverture de l'usine de production d'oxygène et d'acétylène à Antsiranana pour la région du Nord en 1952, ensuite création d'une filiale SOGISMA à Beraketa Fort Dauphin pour la région du Sud de Madagascar en 1959.

Afin de renforcer sa présence locale, une agence a été ouverte à Fianarantsoa en 1983, une autre à Toamasina en 1992, et enfin une autre à Mahajanga en 1997. Notons que ces agences sont dotées

d'une unité de production d'oxygène et d'une unité de production d'acétylène. En vue de l'extension de sa gamme de produits et pour répondre aux besoins des clients de plus en plus variés, la SOAM a installé une nouvelle unité de production de Dioxyde de carbone CO₂ et de glace sèche à Antananarivo en 1997.

Actuellement, le groupe AIR LIQUIDE est présent dans plus de 60 pays à travers le monde. Avec l'ère de la mondialisation, afin de se distinguer de ses concurrents et pour qu'elle soit reconnaissable par ses clients, le groupe adopte un changement de dimension mondiale symbolisé par une unité de nom et d'image : alors la dénomination AIR LIQUIDE est partagée par toutes ses filiales. Ainsi la SOAM Madagascar est devenue AIR LIQUIDE SOAM à partir de l'an 2000.

Section 2 - STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Une organisation est un système permanent d'activités humaines différenciées et coordonnées où l'on utilise et transforme des ressources (humains, matériels, capitaux, matières grises...) en un tout opérationnel unique dont la fonction est de satisfaire certains besoins humains particuliers, ceci en liaison avec d'autres systèmes de ressources et d'activités humaines dans un environnement particulier.

2.1 - Cas de la maison mère AIR LIQUIDE : nouvelle organisation pour un meilleure performance

*« On ne donne pas le meilleur de soi même quand la multiplication des niveaux hiérarchiques entrave initiative et autonomie ; on ne séduit pas les grands groupes internationaux en conservant des structures cloisonnées »*¹. C'est à partir de ces constats sévères mais justes qu'AIR LIQUIDE va entamer une mutation en 2 temps, d'abord en direction de ses clients industriels, puis en direction de ses grands marchés.

2.1.1 - Naissance des régions

Le siège d' AIR LIQUIDE du Quai d'Orsay dynamite donc carrément ses structures, met en pièce la hiérarchie et décentralise. C'est ainsi que se créent les « REGIONS », des « PME » composées au maximum d'une cinquantaine de personnes, organisées pour connaître et répondre plus efficacement aux besoins des clients. Elles traduisent la volonté de gagner une qualité d'écoute et de relationnel, d'être plus proche des clients. En conséquence les niveaux hiérarchiques sont

1 - F. Waks – « 100 ans de conquête –l'aventure d'AIR LIQUIDE » - Les éditions TEXTUELS

arasés, avec un organigramme quasiment plat, les compétences décentralisées, avec le changement de poste et de localisation de deux tiers des effectifs en relation avec les clients industriels. L'initiative se joue sur le terrain qui dispose dorénavant d'une large marge de manœuvre et d'un pouvoir de décision fort. Comme une région rassemble toutes les compétences, elle gagne ainsi en temps et en efficacité. Un mode d'action qui tranche avec une organisation auparavant fortement hiérarchisée et centralisée. Cette nouvelle mutation a apporté une nouvelle valeur ajoutée sur le marché et renforcé la réputation de qualité de l'entreprise. Elle a surtout insufflé une nouvelle vigueur, un véritable coup de jeune en interne, grâce à la responsabilité accrue. Les collaborateurs ont constaté qu'ils détenaient un véritable pouvoir, sans devoir en référer au siège.

En 2001, AIR LIQUIDE est composé de 250 régions dans le monde, dont AIR LIQUIDE SOAM MADAGASCAR se trouve dans la Région Afrique Ouest et Centrale R.A.O.C.

2.1.2 - Organisation par marché

Il s'agit ici de parler d'égal à égal avec les plus grands groupes industriels mondiaux pour mener avec eux des projets de grande ampleur et obtenir une croissance supplémentaire. AIR LIQUIDE veut élargir son offre et donc réussir à faire la bonne proposition du premier coup au bon client. L'électronique a montré la voix en prouvant qu'il était indispensable d'accompagner les grands clients à travers le monde pour connaître leurs besoins et leur faire savoir au moment opportun les réponses élaborées par AIR LIQUIDE. Si régionalisation avait rimé avec décentralisation, l'organisation par marché vit au rythme de la « globalisation ». Le marché mondial étant divisé en plusieurs secteurs. Pour chaque grand secteur : l'électronique, la pétrochimie et la chimie, le raffinage et la sidérurgie, une véritable force de frappe est mise sur pied pour tisser un réseau mondial. Les compétences les plus acérées en marketing, en approche industrielle et en technique, sont rassemblées pour anticiper et proposer des offres élargies aux clients. Un patron est nommé pour chacun de ces secteurs et vit au sens propre comme au figuré au cœur de son marché. Ainsi le premier responsable de l'électronique a élu naturellement résidence au Japon, les activités de raffinage et chimie sont dirigées depuis Houston, l'énergie depuis la France et la sidérurgie depuis l'Europe. Pour chaque grand compte un responsable unique, avec une compétence technique, « account manager » structure l'offre. Ainsi, si un fabricant japonais de semi-conducteur implante une installation en Allemagne, il retrouvera le même interlocuteur d'AIR LIQUIDE à Tokyo et à Düsseldorf, celui le plus à même de lui proposer la solution adaptée à ses besoins ; de même pour un pétrolier américain s'installant à Rotterdam. Cette organisation a permis de renforcer

la relation de confiance entre les clients et AIR LIQUIDE et de conclure des contrats d 'offre élargie à long terme, quasiment des mariages.

2.2 - Cas de AIR LIQUIDE SOAM MADAGASCAR

Depuis l'année 2000, le nom de la société S.O.A.M (Société d'Oxygène et d'Acétylène de Madagascar) est devenu AIR LIQUIDE SOAM MADAGASCAR.

2.2.1 - Identification de l'entreprise

AIR LIQUIDE est une multinationale française dont le siège se trouve à Paris.

Voici la présentation de sa filiale AIR LIQUIDE SOAM M/car :

- Dénomination : AIR LIQUIDE SOAM MADAGASCAR
- Forme juridique : Société Anonyme (S.A)
- Titre : Industriel - commerçant grossiste détaillant
- prestataire de service
- Capital : 2.459.080.000 fmg dont 491.816 actions de 5000fmg
- Actionnaires :

Groupe AIR LIQUIDE	181.528 actions	36,91%
SOEAO	146.664 actions	29, 82%
SOAR	36.200 actions	7,36%
CNAPS	81.888 actions	16,65%
Divers particuliers	45.536 actions	9,26%
- Siège social : BP 53 Anosivavaka Ambohimananarina Antananarivo 101
- Téléphone : 23.225.06
- Agence : Fianarantsoa, Antsirabe, Toamasina, Mahajanga, Antsiranana
- Objet : - fabrication et vente de gaz industriels et médicaux
 - Vente matériels de mise en œuvre des gaz
 - Vente de matériels médicaux pour l'application thérapeutique des gaz
 - Installation des matériels, instruments et produits à usages médicaux, industriels

2.2.2 - Organigrammes

Fig. I - Organigramme de la Direction générale de AIR LIQUIDE SOAM

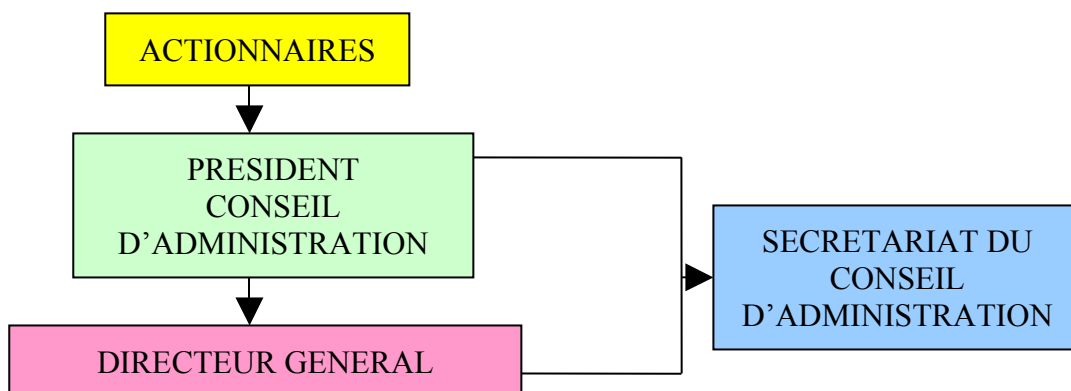
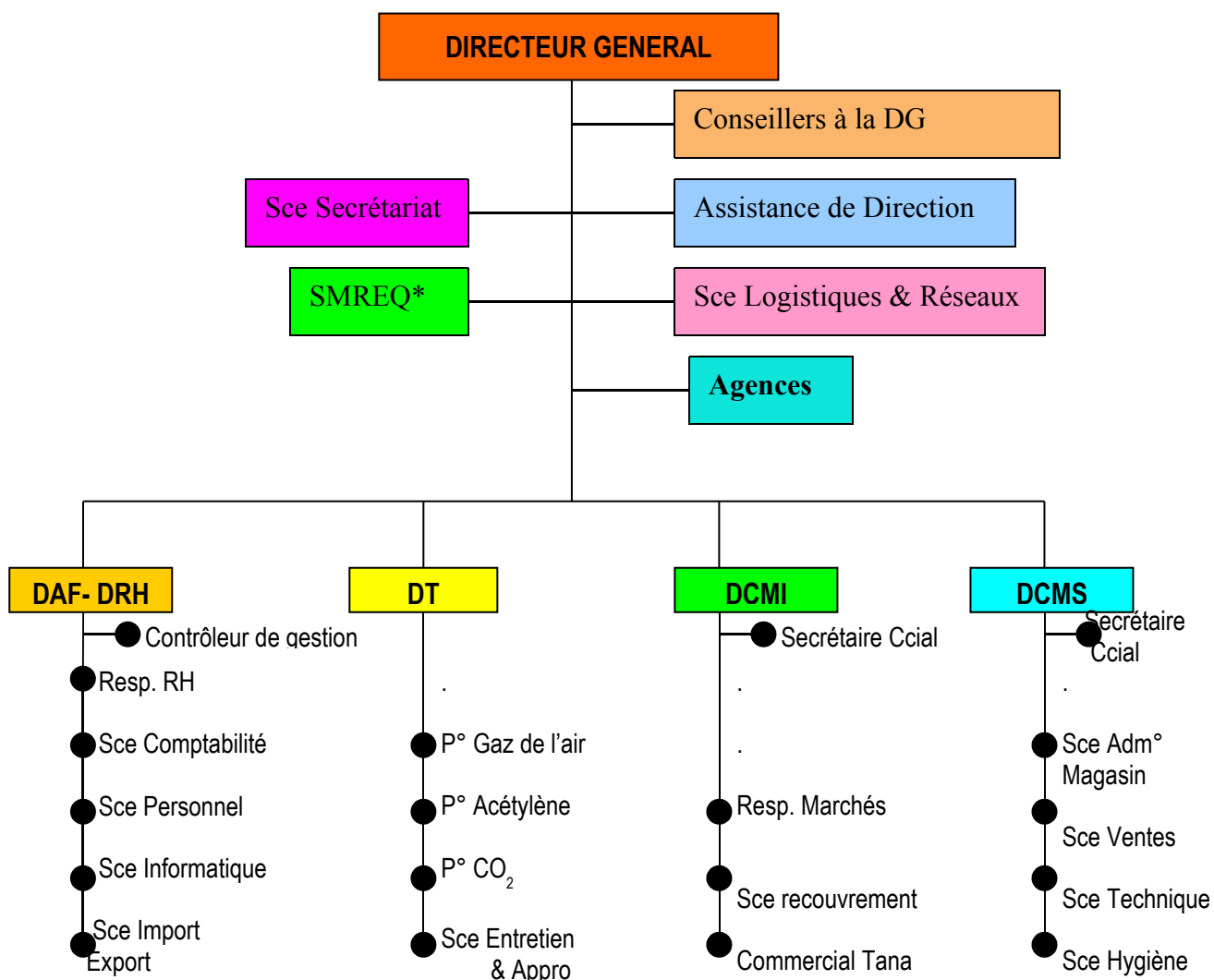


Fig. II - Organigramme du siège AL SOAM Antananarivo



- **DAF** : Direction Administratif et Financier
- **DRH** : Direction des Ressources Humaines
- **DCMI** : Direction Commerciale Marchés Industriels c'est-à-dire concernant les domaines d'activités d'AL dans le secteur industriel (clientèle « industriel »)
- **DCMS** : Direction Commerciale Marchés Santé c'est-à-dire concernant les domaines d'activités d'AL dans le secteur santé (clientèle « santé » : hôpitaux, cliniques, particuliers...
- **DT** : Direction Technique qui est formée par
 - l'Usine de production des gaz de l'air et entretien bouteilles gaz haute pression comme l'oxygène, l'azote
 - l'Usine de production d'acétylène dissous
 - le Service Entretien généraux et approvisionnement
 - l'usine de production de gaz carbonique
- **Services Logistiques et réseaux** qui s'occupent de la distribution des gaz, du transport (livraison, ramassage bouteilles vides dans tout Madagascar) et du suivi des Stocks en bouteilles (vides ou pleines).
- **SMREQ** : Sécurité, Maîtrise des Risques, Environnement et Qualité

Section 3 - ACTIVITES ET MISSIONS DE AIR LIQUIDE S.O.A.M

Avec plus de 50 ans d'expérience, l'AIR LIQUIDE SOAM est le leader national de la production industrielle de gaz. Bénéficiant de l'apport technologique et du savoir-faire de sa maison mère, la Société d'Oxygène et d'Acétylène de Madagascar a toujours accompagné le développement industriel du pays.

Le secteur BTP a bénéficié depuis des années de ses services : de nombreux ponts et usines malgaches ont été assemblés grâce aux produits de AL SOAM.

Des milliers d'artisans, soudeurs coupeurs du coin, garagistes bénéficient et parfois vivent des gaz et matériels fournis par AL SOAM.

Les grands et petits limonadiers peuvent s'approvisionner en gaz carbonique nécessaire aux boissons gazeuses.

Les exportateurs de produits halieutiques, de fruits et de légumes font confiance à AL SOAM pour garder la fraîcheur et l'aspect de leurs produits à envoyer à des milliers de kilomètres de Madagascar.

Dans le domaine de la santé, des centres de santé publics et privés malgaches bénéficient de son expertise en matière de fournitures et de mise en œuvre des gaz médicaux.

Les laboratoires ont en elle leur partenaire privilégié dans la fourniture de gaz spéciaux nécessaires à leurs travaux.

AIR LIQUIDE SOAM affiche de solides compétences dans l'industrie moderne axée sur :

- La production d'oxygène et d'acétylène pour l'industrie
- La production d'oxygène médical
- L'extraction et la production de gaz carbonique
- La technologie et les matériels du soudage coupage des métaux
- Le transport et la conservation sous atmosphère modifiée et/ou à des températures cryogéniques.
- L'inertage des atmosphères explosives
- La technologie et les matériels de mise en œuvre des gaz médicaux
- Tous les services associés à ces compétences.

3.1 - Activités principales

Les activités principales de AL SOAM sont la production, l'importation et la distribution de gaz de différentes sortes : industriel, santé, agro-alimentaire.

3.1.1 - Gaz industriels de production locale

Les gaz industriels de production locale sont résumés dans le tableau suivant :

TAB. I - Gaz industriels de production locale

GAZ	Origine	Utilisation	Principaux clients	Livraison
Oxygène industriel O₂	Fabriqué à partir de la distillation de l'air	Comburant le soudage, l'oxycoupage et la chauffe oxycombustible, et pour le forage thermique	MADARAIL, MRM, Baudin Chateauneuf, Entrepreneurs, COLAS, SMATP, SECREN Garagistes, concessionnaires auto,	Gaz en bouteille Haute Pression de 150 bars Ogive bouteille : Blanche
Acétylène C₂H₂	Fabriqué par hydrolyse de carbure de calcium	Combustible de soudage par excellence avec une flamme extrêmement réductrice : soudage, brasage, refusions de dépôts réfractaires, décalaminage des aciers	Garagistes, concessionnaires auto, MADARAIL, MRM, Baudin Chateauneuf, Entrepreneurs, COLAS, SMATP...	Gaz dissous dans de l'acétone, mesuré en Poids Ogive bouteilles : Marron
Dioxyde de carbone CO₂	Fabriqué par combustion de pétrole	Atmosphère de protection pour inertage et refroidissement. Carbonatation des boissons. Gaz vecteur en laboratoire et utilisation en dermatologie. Neutralisation des effluents alcalins et nettoyage cryogénique.	STAR, MADAGAS-CAR SECURITE, exportateurs de produits halieutiques et alimentaires tels que AQUAMEN...	Liquide Vapeur à +15°C (teneur >99,9%) sous 60 bars de pression et mesuré en poids.
AZOTE N₂	Extrait de l'air par liquéfaction et rectification	<p>1) Azote gazeux</p> <ul style="list-style-type: none"> - en métallurgie - en chimie et pétrochimie - en industrie gazière - industrie pharmaceutique et alimentaire - fluide de dégazage et brassage inerte - fluide de purge et de transfert inerte <p>2) Azote liquide</p> <ul style="list-style-type: none"> - agro-alimentaire, surgélation-cryogénique - domaine de la recherche en laboratoire - conservation des semences 	<p>Logistique pétrolière, JOVENNA, GALANA, TOTAL, convoyeurs de carburant, SMEF</p> <p>Institut Pasteur, IMVAVET, FIFAMANOR, groupe TIKO</p>	<p>Gaz en bouteille Haute Pression (150 bars) Ogive bouteille : Noire</p> <p>ou liquide dans des récipients spéciaux à pression atmosphérique mesuré en litre.</p>

Source : AL SOAM

3.1.2 - Gaz industriels importés

Les gaz industriels importés sont présentés dans le tableau qui suit :

TAB. II – Gaz industriels importés

GAZ	Origine	Utilisation	Principaux clients	Livraison
Argon Ar	Importé et obtenu par distillation de l'air.	Protection du bain de soudure contre l'action de l'air dans le soudage (TIG, MIG, PLASMA), en particulier pour les alliages légers. Base de la plupart des mélanges gazeux utilisés en soudage.	Sociétés oeuvrant dans la menuiserie de l'aluminium (FDC), industrie agro-alimentaire (STAR), entreprise de construction (CIMELTA...)	Gaz en bouteille Haute Pression (200 bars). Ogive bouteille : Vert foncé
Hélium He	Importé, extrait de l'air, du gaz de certaines sources thermales et surtout du gaz naturel	Remplissage de : - ballons lors de divers festivités (mariage, anniversaires...) - pneu d'avion - ballons dirigeables publicitaires - ballons géostationnaires	Agences publicitaires tels que NOVOCOM..., JB, HILTON MADAGASCAR, COURTS...	Gaz en bouteille Haute Pression (200 bars). Ogive bouteille : Marron
Hydrogène H	Importé, extrait de l'eau industriellement par électrolyse ou par décomposition par le fer porté au rouge	- Dans l'industrie chimique pour l'hydrogénation des huiles et des corps gras (beurre, margarine...), pour l'hydrotraitement des produits pétroliers - dans les laboratoires, - dans les centrales électriques	Laboratoire de recherche, ASECNA	Gaz en bouteille Haute Pression (200 bars). Ogive bouteille : Rouge

Source : AL SOAM

3.1.3 - Gaz médicaux, agro-alimentaires et frigorigène**OXYGENE MEDICAL**

Ogive des bouteilles : Blanche avec une croix rouge

Origine : Fabriqué à partir de la distillation de l'air

Utilisation : Entretien de la vie

Propriétés : Oxygénothérapie, assistance respiratoire, administration de médicaments par voie respiratoire sous forme d'aérosol. Inodore et sans saveur, incolore

Livraison : Gaz en bouteille Haute Pression (150 bars)

PROTOXYDE D'AZOTE (N₂O)

Comburant et analgésique, il est utilisé pour compléter l'action d'un ou plusieurs anesthésiques en chirurgie.

ALIGAL

Ogive des bouteilles : Suivant la composition du mélange.

Origine : Importé et obtenu par mélange de gaz : O₂, N₂ et CO₂

ALIGAL est une marque déposée par AIR LIQUIDE à un mélange de gaz pour l'agroalimentaire

Propriété : Inertage dans les domaines agroalimentaires.

Elle préserve la qualité et la fraîcheur des produits alimentaires. A chaque produit alimentaire ou application correspond une solution.

FRIAL

Gaz – fluide frigorigène utilisé dans les circuits de froid à cause de sa bonne stabilité thermique, sa résistance exceptionnelle aux agents chimiques, sa forte densité alliée à un bas point d'ébullition, une faible viscosité et une basse tension superficielle.

3.2 - Autres activités

En plus de la vente de ces gaz industriels et médicaux en bouteilles, AIR LIQUIDE MADAGASCAR - SOAM peut fournir les produits et les prestations suivantes :

- Fluide (liquide ou gazeux) sous emballage autre que bouteilles (cadres, tanks, on-site ...).
- Matériels de mise en œuvre de ces gaz que ce soit au niveau industriel (centrale de distribution de gaz, matériels de soudage – coupage ...) qu'au niveau médical (installation d'un centre de distribution de fluides médicaux dans un centre de santé, matériels d'assistance respiratoire ...).
- Services assurant à la fois une optimisation de l'utilisation de nos gaz et une augmentation de la satisfaction client (Gestion du magasin client, prestation faisant partie du process client, maintenance du matériel et des installations ...).

Section 4 - GESTION ET DISTRIBUTION BOUTEILLES D’AIR LIQUIDE SOAM

4.1 - Bouteille de gaz comme packaging

La bouteille AL est un emballage spécifique. Tout d’abord, elle est :

- *recupérable* comme les bouteilles de gaz GALANA,..., les bouteilles en verre des boissons gazeuses comme celles de la STAR...
- *identifiable* : chaque bouteille a son propre « fiche » et un
 - Numéro de série attribué par leur fournisseur dès leur arrivée en bloc à AL en provenance de l’étranger ainsi qu’un
 - Numéro d’identification défini par la direction technique en 6 chiffres.
- *Comptabilisée* à l’actif comme valeur immobilisée. Elle constitue ainsi un bien mobilier et leur perte peut entraîner un déséquilibre de bilan et réduire le chiffre d’affaire à cause de la diminution du volume de production et de la vente.

4.2 - Rôles et importances des bouteilles

Une bouteille est assimilée à :

- un *moyen de production* parce qu’un manque de bouteilles vides entraîne l’arrêt immédiat de production de gaz, donc pas de bouteille pleine et de vente possible.
- un *moyen de stockage individuel* des produits finis
- un *moyen de transport* du produit fini (gaz) vers le consommateur final.

Une bouteille vide est plus chère que le gaz contenu.

4.3 - Mise à disposition des bouteilles aux clients

4.3.1- Contrat BC3, BC5, BC 9

La **convention de Bouteilles Cautionnées** d’une durée de 3 ans (contrat **BC3**), de 5 ans (contrat **BC5**) ou de 9 ans (contrat **BC9**) a été la formule contractuelle de mise à disposition de tout emballage non jetable en vigueur à AIR LIQUIDE MADAGASCAR – SOAM : Une certaine somme d’argent est déposée par le client au début du contrat et lui est restituée en fin de contrat diminuée des frais de location et des frais d’entretiens courant de la bouteille prélevés chaque année et éventuellement des frais de réparation.

La direction accorde aussi la formule **DGL** (Dépôt de Garantie Location) d'une durée de 1 an à des clients particuliers et elle a le même principe que les contrats BC.

4.3.2 - Convention de mise à disposition des bouteilles ou MDL 3

Depuis le mois de Novembre 2004, une nouvelle formule de mise à disposition des bouteilles est appliquée par la direction générale d'AL SOAM pour remplacer les contrats BC et DGL. Il s'agit de la convention MDL3, qui fait l'objet d'une location annuelle avec une durée d'utilisation fixée à 3 ans et d'un dépôt de garantie qui doit couvrir, pour chaque bouteille, une valeur de remplacement.

Le montant de la location (1 080 000 fmg) est à régler au préalable sous forme d'un dépôt de location duquel sera prélevé automatiquement le montant de la location annuelle en début de chaque période de 12 mois. Arrivée à échéance de la période convenue et souscrite (3 ans), le dépôt de garantie est épuisé et un renouvellement ; en cas de dénonciation avant terme, le solde de location sera remboursé.

Le montant total du dépôt de garantie (1 500 000 fmg/bouteille) est à régler au préalable en même temps que le dépôt de location ci-dessus ; il est remboursable en cas d'arrêt d'utilisation des bouteilles.

4.4 - *Gestion des bouteilles auprès de la comptabilité*

- C'est le Service Comptabilité qui évalue le nombre de bouteilles AL. En fin février 2005, on compte environ à 38.220 bouteilles comptabilisées et exploitées par AL SOAM dans tout Madagascar. Elles constituent 32,8% de l'ensemble des valeurs immobilisées brutes de AL (matériels de production, véhicules, mobiliers....)
- Entrée de bouteille : les bouteilles importées (bouteilles d'occasion, bouteilles neuves pleine ou vide) arrivées au siège sont comptabilisées dans l'immobilisation en cours. C'est à la clôture du bilan, à la fin de l'année qu'elles entrent dans l'immobilisation.
- Sortie de bouteilles : il y existe 3 cas considérés par le service comptabilité comme ne faisant plus partie de l'immobilisation d'AL :
 - Les bouteilles à rebuter après réépreuve de la direction technique avec un certificat de rebut et un bon de sortie avec numéro et nombre de bouteilles à rebuter
 - Les bouteilles facturées qui sont des bouteilles perdues ou abîmées par le client
 - La perte à l'inventaire de bouteilles.
- Amortissement des bouteilles : la durée de vie d'une bouteille neuve est de 20 ans (taux d'amortissement 5%) et celle d'une bouteille d'occasion est de 10 ans (taux d'amortissement de 10%).

L'amortissement appliqué est l'amortissement linéaire et c'est le service comptabilité qui prend en charge de la sortie des bouteilles du patrimoine de AL.

4.5 - Gestion des bouteilles auprès du magasin de stockage

Au magasin, toutes les bouteilles sont identifiées par leur numéro et elles possèdent leurs propres fiches à chaque mouvement :

- Une bouteille vide arrivant au magasin venant de l'extérieur (client)
- Une bouteille vide du magasin entrant en usine de production
- Une bouteille pleine sortant de l'usine et arrivant au magasin
- Une bouteille pleine sortant du magasin et mise à disposition du client

Au magasin, il y a : un parc de bouteille pleine et un parc de bouteilles vide

Les bouteilles vides entrant en usine sont vérifiées par les rampistes. La vérification concerne la date de répreuve bouteille : bouteille mobile (circulant aux mains des clients) tous les 5 ans et l'aspect extérieur et physique des bouteilles vides (clapet, robinet, corps de bouteille, chapeau...).

Les bouteilles non-conformes sont envoyées à l'AEMD (Atelier d'Entretien Matériel Divers) pour subir réparation si abîmées ou besoin de répreuve.

Les bouteilles conformes sont envoyées à la rampe pour être chargées

4.6 - Procédure de mise à disposition d'une bouteille pleine au client

En Principe, une bouteille vide est échangée contre une pleine. La mise à disposition suit la procédure suivante :

- Un client amène une bouteille vide à AL pour être chargée et s'adresse directement au magasin de stockage. Le magasinier lui établit un Bon de Rentrée BR : un BR confirme que la bouteille vide est bien rentrée au magasin
- C'est avec ce BR que le client se présente à la caisse pour acheter du gaz
- Avant tout paiement, le commercial vérifie d'abord la validité du contrat bouteille du client (si expiré ou non).

Si le contrat bouteille est encore valide et suivant la disponibilité de bouteilles pleines dans le parc, on lui facture tout de suite la quantité de gaz voulue. Le facturier signe son BR et ce dernier devient un BRLB : Bon de Reception-Livraison Bouteille, à présenter au magasinier pour avoir une bouteille pleine.

Si par contre, son contrat est expiré, le responsable commercial n'approuve pas l'achat de gaz du client, retient la bouteille et demande le renouvellement de son contrat.

4.7 - Les différentes classes de clients

Chaque client de AL a son propre numéro d'identification appelé code client. C'est à partir de ces codes clients que le commercial comptabilise les clients AL. Ces clients sont groupés en 5 classes :

- Classe 1 : administration ou Etat
- Classe 2 : Société individuelle, S.A.R.L, petites sociétés
- Classe 3 : grandes sociétés, S.A
- Classe 4 : particuliers ayant un numéro statistique, NIF
- Classe 9 : particuliers n'ayant pas de n° statistique, ni de NIF : concerne surtout les clients dans le domaine médical.

4.8 - Distribution des bouteilles : logistique et transport

La distribution pour AL SOAM a pour but de coordonner les actions de sortes qu'il n'y ait plus de rupture de stocks (gaz notamment) dans tous les points de vente (agences, dépôts, revendeurs) et aussi d'assurer une distribution continue et régulière des produits AL.

4.8.1 - Consommation en gaz des clients

La Consommation journalière de tous les hôpitaux en moyenne à Tana est de 100 bouteilles, tandis que les besoins en gaz industriel (oxygène, acétylène...) varie entre 120 à 150 bouteilles par jour. En moyenne, les Consommations hebdomadaires de chaque agence sont de

- Antsirabe : 50 bouteilles.
- Fianarantsoa : 150 bouteilles.
- Mahajanga : 50 bouteilles.
- Tamatave : 180 bouteilles.

4.8.2 - Livraison des points de vente AL à Madagascar

Les points de vente d'AL sont divisés en 5 zones :

- Zone Tanà : - les revendeurs et dépositaires Tanà (TEFY, AGRIMAD, RAMANITRA, Analamahitsy) ainsi que ceux
 - Antsirabe, Ambatondrazaka, Morondava

C'est le siège AL Tanà qui approvisionne cette zone en gaz (oxygène, acétylène). Les autres gaz tels que l'algal, hélium, hydrogène...sont disponibles seulement au siège et les besoins et commandes des agences doivent lui être parvenu.

- Zone sud : Fianarantsoa, Toliara, Fort Dauphin, Manakara

Tanà ravitaille Fianarantsoa en gaz à cause de la fermeture de ses usines de production en oxygène et acétylène suite à l'audit de la maison mère AL en 2004. A son tour, Fianarantsoa approvisionne Manakara, Fort Dauphin et Toliara.

- Zone Nord : Antsiranana, Ambanja, Ambilobe, Nosy-Be, Antalaha, Sambava

Cette zone est fournie en gaz à partir de l'agence Antsiranana

- Zone Mahajanga : Mahajanga, Antsohihy

Mahajanga de par ses usines de production approvisionne Antsohihy et l'ensemble des villes de sa province.

- Zone Tamatave : Tamatave

Tamatave est approvisionné en oxygène et acétylène par Tanà. A son tour, il ravitaille en gaz Moramanga, Brickaville, Mahanoro, Vatomandry, Fénérive-Est....

4.8.3 - Les distributeurs AL dans tout Madagascar

AL SOAM n'a fait qu'effleurer le large potentiel de développement et de croissance dans un pays ayant très peu d'infrastructures routières et industrielles. C'est pourquoi elle s'oblige à être présente dans tous les centres industriels importants de Madagascar, soit avec des usines de production, soit avec des distributeurs la représentant.

Il existe 4 sortes de distributeurs AL : - les revendeurs

- les dépositaires

- les revendeurs-dépositaires

Leurs caractéristiques et différences sont résumées par le tableau suivant :

TAB.III - Caractéristiques des distributeurs AL

	Mode de transfert marchandises	Facturation point de vente	Prix
DEPOSITAIRE	Bon de transfert (BT)	Bon de livraison facture (BLF) AL	Imposé
REVENDEUR	BLF	BLF revendeur - si achat au comptant, BLF revendeur - si achat en compte, BLF AL	Non imposé

REVENDEUR (en matériel de soudage) - DEPOSITAIRE (en gaz)	BLF BT	BLF revendeur BLF AL	Non imposé Imposé
---	--------	----------------------	----------------------

Source : service logistique et réseau AL SOAM

Si BT (bulletin de transfert), les marchandises appartiennent à AL

Si BLF (Bon de livraison facture), les marchandises appartiennent au revendeur

Les dépositaires *travaillent sur commission* et ne sont pas obligés d'acheter les gaz contenus dans les bouteilles mises à sa disposition mais de payer seulement les quantités qu'ils ont vendu à la fin du mois.

Les revendeurs *obtiennent une remise de prix* et achètent en totalité les gaz contenus dans les bouteilles mises à sa disposition.

On peut voir dans ce tableau la liste de tous les revendeurs et dépositaires AIR LIQUIDE SOAM de tout Madagascar :

TAB. IV - Revendeurs et dépositaires AL

	TANA	PROVINCE
REVENDEURS	- TEFY SOUDURE - AGRIMAD	- BATPRO à Fianarantsoa - Morondava
DEPOSITAIRES	- RAMANITRA -ANALAMAHITSY (Revendeur-dépositaire)	- M HOO WENG à Manakara - SMAR à Fort-Dauphin - Frère St Damien à Ambanja - M. CAID MAHMOUD à Ambilobe - ETS RAOUL AMPHOUX à Antalaha - SAMBAVA VOYAGE à Sambava - RAKOTOMAMONJY JEAN MAX à Nosy-Be - Quincaillerie HOLIARIMANANA à Ambatondrazaka - AMIR AUTO à Antsohihy

Source : service logistique et réseau AL SOAM

CHAPITRE II - LES THEORIES MARKETING

Nous avons vu que AIR LIQUIDE SOAM détient le monopole de marché à Madagascar par ses savoir-faire et expériences, les recherches et innovation visant tout le temps à satisfaire les demandes des clients, et sa compétence en matière de gaz. Dans ce chapitre II, nous allons voir le concept de base en marketing, puis les éléments constitutifs du Marketing-Mix et enfin les notions générales sur la distribution et les distributeurs.

Section 1 - CONCEPT DE BASE

1.1 - Les définitions Marketing

Le marketing est à la fois un système de pensée et d'action. Selon Yves CHIROUZE² « Marketing est un état d'esprit et des techniques permettant à une entreprise de conquérir des marchés, voir 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 et les désirs de la clientèle de façon à s'y adapter plus efficacement que la concurrence. »

Le but du marketing est de connaître et de comprendre si bien le client que le produit ou le service sera naturellement adapté à ses besoins et se vendra de lui même.

D'après Philip KOTLER³, « le marketing est le mécanisme économique et social par lequel individu et groupes satisfont leurs besoins et désirs au moyen de la création et de l'échange de produits et autres entités de valeurs pour autrui. »

Le rôle étant d'orienter l'entreprise vers des opportunités économiques attractives pour elle, c'est-à-dire bien adaptées à ses ressources et à son savoir faire et qui offrent un potentiel attrayant de croissance et de rentabilité.

1.2 - Le plan marketing.

1.2.1 - Définition

Ce plan de marketing est un document écrit avec lequel on fixera les objectifs pour l'entreprise entière, ou bien pour une division, une activité ou une gamme de produits. Au-delà du plan marketing, on trouve un autre plan plus ambitieux: le plan de développement de l'entreprise.

2 - Y. CHIROUZE, Expert en diagnostic d'Entreprise, Prix du meilleur ouvrage en Marketing par la Revue HARVARD Expansion

3 - P.KOTLER, « Marketing Management », 7^{ème} édition

Dans cet ordre d'idée, le plan marketing relèverait plutôt de la planification opérationnelle et le plan de fonctionnement de l'entreprise, de la planification stratégique.

Les objections les plus courantes à la création d'un plan marketing sont les suivantes :

- Ignorance
- Insuffisance d'information
- Coût élevé
- La perte de temps
- L'inutilité
- L'impossibilité de prévoir
- La rigidité
- La crainte des contrôles

Il permet la prise en compte prioritaire des contraintes de l'environnement et du marché. C'est un instrument de coordination : cohérence entre les objectifs et les programmes d'action, place l'intérêt de l'entreprise au-dessus de tous. Il apporte une rigueur dans l'organisation et dans la prise de décision. Il est un outil de contrôle donc un outil de correction.

1.2.2 - La mise en place du plan

Sa mise en place implique le respect de certaines règles de base :

- Une mise en place progressive : période de rodage de 2 ou 3 ans, plan trop détaillé. Pour être un outil de travail quotidien, le plan doit être simple, facile à comprendre et à utiliser.
- Il doit se couler dans les structures existantes : Pour réduire les phénomènes de rejet.
- On doit le faire précéder d'une formation : éliminera ainsi bons nombres d'objections
- Il faut contrôler : les informations, la structuration du plan, la réflexion stratégique, le réalisme : ce plan est-il réalisable, utilisable, modifiable en cours de route ?

Tous les responsables des grandes fonctions y participent, et la direction générale arbitre. On désigne ceux qui seront responsables pour coordonner, préparer, et collecter les informations, préparer les hypothèses de travail, rédiger le projet initial et le plan définitif. Le plan devrait, idéalement, être préparé pour 5 ans avec un plan marketing opérationnel de un an.

1.2.3 - Le contenu du plan

On peut le ramener au modèle suivant : préambule explicatif, analyse des marchés, objectifs et stratégies, moyens, actions et contrôle.

1. ***Préambule***

Il faut présenter différents éléments d'identification (division et/ou produits concernés), terme du plan, auteur du plan, commission d'élaboration, date d'élaboration, hypothèses de base retenue et axe principal de développement, destinataires du plan.

2. ***Analyse des marchés***

Le plan marketing débute par une analyse de la situation. C'est une synthèse des informations sur l'entreprise, sur le marché, sur l'environnement, sur les produits. On recherche des occasions favorables de marché.

Une **occasion** est un domaine de commercialisation de produits dans lequel on peut espérer obtenir un maximum de gain ou de pénétration pour un minimum de risques. La recherche de cette occasion favorable conduit à scinder le marché en sous-ensembles plus homogène qu'est la **segmentation**.

3. ***Segmentation des marchés***

Segmenter un marché c'est découper un ensemble hétérogène en sous-ensembles homogènes appelés segments qui permettent l'application d'une politique de marketing plus affinée. Elle peut se faire par une approche séparative :

- Consommateur : critères Géographiques, Sociodémographiques,
- Consommateur/produit : Avantages offerts par le produit, Utilisation du produit, Fidélité, Niveau de consommation
- Consommateur/situation d'achat : Forme d'achat, Lieu d'achat, Mode de paiement

4. ***Objectifs et stratégies***

La segmentation conduit à ouvrir des choix stratégiques. Une entreprise de par ses capacités et en fonction de ses objectifs généraux peut orienter son développement vers un ou plusieurs segments de marché.

Le **ciblage** a pour but de choisir un ou plusieurs de ces segments pour lesquels on définira une politique de marketing des produits.

L'étape suivante consiste alors dans le **positionnement** du produit par rapport au segment et aux concurrents.

5. *Contrôle*

Il est nécessaire de faire constamment le point sur l'état des différentes variables, du diagnostic, et du plan marketing adopté. L'audit a pour but de mettre en évidence l'écart avec les objectifs, de permettre la prise de mesures correctrices et d'aider les planifications à venir.

1.3 - *Choix d'une stratégie de développement*

1.3.1 - Stratégies relatives à la lutte contre la concurrence

Ces stratégies sont présentées dans le tableau qui suit :

TAB.V - Stratégies de lutte à la concurrence

STRATEGIE SUIVEUR	DU	Il cherche à consolider sa position sur un segment, tout en poursuivant ses efforts de recherche et son souci de rentabilité.
STRATEGIE SPECIALISTE	DU	<p>Il s'agit d'une politique de créneau. On se positionne sur un seul segment (ou créneau) de marché avec un produit spécialisé. Pour être rentable, un créneau doit avoir 5 caractéristiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une taille suffisante en terme de pouvoir d'achat, • Une croissance significative, • Etre ignoré ou délaissé par la concurrence, • Correspondre aux compétences distinctives de l'entreprise • Etre défendable en cas d'attaque.
STRATEGIE LEADER	DU	<p>L'objectif du leader c'est de rester toujours à la même place sur le marché. Deux solutions sont à envisager :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'accroissement de sa part de marché <p>En augmentant la demande primaire (chercher de nouveaux utilisateurs qui ne connaissent pas le produit ou qui lui étaient réticents, développer de nouvelles utilisations, convaincre le client de consommer plus), en cherchant de nouvelles niches,...</p> <ul style="list-style-type: none"> • La protection de son marché face à la concurrence <p>Face aux attaques d'un concurrent, un leader peut innover (créer un nouveau produit pour le marché ou un plus pour son produit), consolider (augmenter ses parts de marché), se confronter (attaquer en jouant sur le marketing-mix).</p>
STRATEGIE CHALLENGER	DU	<p>Il a une stratégie agressive dans le but de rivaliser avec le leader. Il peut attaquer par une attaque frontale du concurrent leader, par une attaque</p>

petit à petit sur les points négatifs du leader, ou en développant la stratégie du poisson.

Ses stratégies d'attaques sont

- Stratégie de baisse de prix : Son succès suppose 3 conditions : convaincre que le produit est d'aussi bonne qualité que celui du leader, avoir un consommateur sensible à l'écart de prix, le leader ne doit pas décider de s'aligner sur son prix.
- Stratégie du milieu de gamme. : On propose un produit identique et de milieu de gamme.
- Stratégie de recherche de prestige : On propose un produit de qualité supérieure et plus cher.
- Stratégie de prolifération des produits : On développe de multiples produits ou des versions différentes (seulement si le leader est concentré sur un seul segment et qu'on a les moyens de ce développement).
- Stratégie d'innovation : On développe de nouveaux produits pour prendre de l'avance (on est tributaire de l'accueil du marché aux nouvelles idées).
- Stratégie d'amélioration du service : On perfectionne le service après-vente,...
- Stratégie d'innovation dans le mode de distribution : On cherche de nouveaux lieux et méthodes de distribution.
- Stratégie de réduction des coûts.
- Stratégie d'investissement publicitaire.

Source : Isabelle PITON- « PLANNIFICATION ET ANALYSE MARKETING »-<http://marketing.thus.ch>

1.3.2 - Stratégies relatives à la croissance de l'entreprise

Ces stratégies sont présentées dans le tableau suivant

TAB.VI – Stratégies de croissance de l'entreprise

MARCHE	ACTUEL	NOUVEAU
EXISTANTS	Stratégie de pénétration Stratégie de retrait Stratégie de maintien Stratégie de défense	Stratégie d'extension de marché
NOUVEAUX	Stratégie de développement	Stratégie de diversification Stratégie de conquête

Source : Isabelle PITON- « PLANNIFICATION ET ANALYSE MARKETING »-<http://marketing.thus.ch>

1. Stratégie de pénétration : Augmenter les ventes avec les produits actuellement fabriqués sur des marchés déjà exploités. Le développement se place au niveau de la fidélisation des clients actuels (voir aussi stratégie de développement du produit et stratégie d'extension de marché).
2. Stratégie de retrait : se retirer du marché. Cela correspond à une situation de fait. Certaines lignes de produits sont amenées à disparaître pour des raisons variées. Il va falloir ici faire disparaître les coûts et tenter de réorienter les demandes des clients vers d'autres segments de la gamme.
3. Stratégie de maintien : se maintenir sur son marché. On utilise cette stratégie lorsqu'on est, par exemple, sur un marché qui n'est pas en expansion mais où l'on trouve encore une rentabilité convenable. Le but est de maintenir sans investissement car l'avenir ne permet pas d'envisager de volume accru ou de relèvement des prix. Il s'agit souvent de produits stabilisés. Le mouvement du marché se place dans d'autres segments mais on veut conserver celui-là en raison du volume de sa contribution aux frais.
4. Stratégie de défense : contre les attaques de concurrents. Ici, le segment de marché représente un intérêt certain pour l'entreprise. Il faut le défendre dans un contexte où il peut être attaqué de différentes façons : <ul style="list-style-type: none"> • Il se peut, par exemple, que ce segment diminue car d'autres systèmes techniques sont apparus et remplissent la même fonction (un marché chasse l'autre). Souvent, on agit de la sorte afin d'attendre que soit mise au point de nouvelles gammes. • Il se peut aussi que le marché soit stable mais convoité par un concurrent qui cherche à le pénétrer, le plus souvent en pratiquant le prix le plus bas : <ul style="list-style-type: none"> - La première stratégie de défense sera de se battre sur le plan commercial. On cherchera à fidéliser ses clients par un service accru, des tarifs sacrifiés, de meilleures conditions (commandes minimums, délais de paiement,...), voir lancer des produits moins élaborés à prix encore plus bas que le concurrent. - Une autre solution sera d'utiliser la publicité et non le prix. Elle renforcera le prestige de la marque pour décrédibiliser l'offre du concurrent, - Une troisième solution, sera de répondre au challenger dans le cas où il appuierait son offensive par un budget publicitaire significatif en faisant nous aussi une campagne publicitaire. On se doit de riposter.
5. Stratégie de développement : Le développement se place au niveau de la proposition de nouveaux produits
6. Stratégie d'extension de marché : Conquérir de nouveaux clients ou de nouveaux marchés avec les produits existants.
7. Stratégie de diversification : Proposer de nouveaux produits sur des marchés non encore exploités. On pense que le marché est là, mais pour l'instant il n'existe pas.
8. Stratégie de conquête : conquérir un marché ou une tranche de marché où l'on n'est pas encore. L'entreprise décide d'entrer dans un marché où elle n'existe pas en prenant une part de marché conséquente. En général cette décision se fonde sur 3 constatations : <ul style="list-style-type: none"> - le marché est rentable, - il est porteur (en expansion), - l'entreprise a un produit ou un service correspondant à ce créneau.

Section 2 – LES ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DU MARKETING-MIX

2.1 - La politique du Produit

L'être humain satisfait ses besoins et désirs à travers des produits. Au sens large, un produit peut être défini comme une entité susceptible de satisfaire un besoin ou un désir.

Le produit est la variable la plus importante du Marketing-Mix. Par produit, il faut entendre tout ce qui peut-être offert sur un marché en vue d'y être remarqué, acquis ou consommé. Tout produit s'analyse à niveau :

- le noyau correspond au service que le consommateur recherche
- le produit générique est défini par l'offre effective
- le produit attendu correspond aux attributs recherchés par le consommateur
- le produit global à l'ensemble des services et avantages associés au produit potentiel à toutes les améliorations envisageables.

Les problèmes de conditionnement et d'emballage ne se posent généralement que pour les produits de grandes consommations et notamment pour les gaz.

Le conditionnement donne au produit sa présentation définitive pour la vente au public ;

L'emballage groupe une certaine quantité de produits conditionnés (en mètre cube, litre...) ou non pour assurer leur protection et leur maniement commode en cours de transport.

Le but du conditionnement est de faciliter la vente, celui de l'emballage de faciliter les transports avant d'arriver au point de vente.

Pour l'industrie du gaz, l'emballage joue deux fonctions essentielles dont :

- techniques : contenir le produit, protéger le produit, assurer une bonne conservation du produit, faciliter le transport.
- ses fonctions marketing : attirer le consommateur (alerte), identifier le produit ou la marque (attribution), mentions légales et complémentaires (information), faciliter l'utilisation et le transport (service), véhiculer une image (positionnement).

2.2 - La politique de Prix

En dépit du rôle de plus en plus important joué par les autres variables du Marketing-Mix, le prix demeure un élément essentiel de la stratégie marketing de l'entreprise. En effet, le prix est la seule variable du Marketing-Mix qui n'engendre pas de coût et qui procure en fait des recettes.

Pour fixer ses prix, une entreprise doit résoudre successivement six problèmes :

Elle doit d'abord déterminer ses objectifs, profit, chiffre d'affaires, croissance etc. puis évaluer la réaction du marché à partir d'une analyse des courbes de demande (moins la demande est élastique, plus le prix pourra être élevé). L'entreprise doit également estimer ses coûts, pour différents niveaux de production et d'expérience, analyser la concurrence, choisir parmi les différentes méthodes de tarification :

- « Coût plus marge » : la méthode la plus élémentaire consiste à définir le prix à partir du taux de marque ou marge standard ajouté au coût de revient. Les marges varient considérablement selon les produits et les points de vente.

Prix de vente = coût de revient + marge

- Le point mort et la rentabilité : une autre approche fondée sur les coûts consiste à déterminer le prix qui permettrait d'obtenir un taux de rentabilité donné compte tenu du volume de vente attendu.

$$\text{Objectif de prix} = \text{coût unitaire} + \frac{\text{Taux de rentabilité souhaité} \times \text{Investissement}}{\text{Ventes en volume (ventes attendues)}}$$

Lorsqu'une entreprise décide de modifier l'un de ses prix, elle doit anticiper les réactions des clients. La réaction des clients est fonction de la signification qu'ils attachent à la variation de prix. L'entreprise qui prend l'initiative d'une modification de prix doit enfin tenir compte des réactions probables des fournisseurs, des intermédiaires et de l'Etat.

2.3 - La politique de Distribution et de vente

La distribution désigne l'ensemble des activités effectuées par le producteur et généralement par d'autres entreprises intermédiaires, pour conduire le produit fini jusqu'au consommateur. La Distribution se subdivise en un certain nombre de fonctions et sa longueur est variable.

2.3.1 - Fonction de distribution

- **Le transport** fait passer les produits du centre de production au lieu de consommation
- **Le fractionnement** permet de réduire les lots en portions plus petites, qui correspondent aux besoins des clients intermédiaires
- **L'assortissement** consiste à réunir chez un même intermédiaire plusieurs variétés de produits, de manière à présenter un choix satisfaisant et adapté aux besoins des consommateurs

- **L'information** circule dans les 2 sens. Vers le consommateur, elle porte sur les produits et sur les lieux où les biens sont disponibles. Dans le sens contraire, les renseignements qui ont pour origine les consommateurs, leurs désirs et leurs souhaits remontent jusqu'au producteurs, grâce aux divers intermédiaires.

Une entreprise voit s'offrir devant elle de multiples manières pour atteindre son marché. Elle peut vendre directement ou bien s'adresser à un ou plusieurs intermédiaires :

2.3.2 - Nombre et longueur de circuit de distribution :

Il existe plusieurs types de circuits pouvant être adoptés selon l'entreprise et les articles qu'elle vend sur le marché :

- le *circuit très court* : pas d'intermédiaires, la vente étant faite directement par l'entreprise ou ses représentants propres au client final,
- le *circuit court* : ne comporte qu'un seul intermédiaire entre les producteurs et les clients finaux. Cet intermédiaire entre les producteurs et les clients finaux. Cet intermédiaire est le plus souvent un détaillant (cas de la STAR)
- le *circuit moyen* : dans lequel les producteurs vendent ses produits à un centrale d'achat qui le distribue ensuite dans ses propres points de vente (cas de PAPMAD avec PROMODIM)
- le *circuit long* : dans lequel le nombre de transactions successives est égal ou supérieur à 3 (caractéristique du marché de la viande).

La gestion d'un circuit de distribution suppose que l'entreprise choisisse les intermédiaires avec qui elle va travailler et qu'elle renforce leurs motivations. Il s'agit en fait d'établir une véritable relation de partenariat.

2.4 - *La politique de communication et de promotion*

2.4.1 - Objet de la communication et de la promotion

La communication Marketing consiste pour une Entreprise à transmettre des messages à ses publics en vue de modifier leur niveau d'informations et/ou leurs attitudes et par voie de conséquence leur comportement.

La promotion a également pour objectifs ultimes d'influencer le comportement d'un public mais par le biais d'une facilitation ou d'une incitation matérielle directe plutôt que par une modification préalable de l'information ou des attitudes de ses publics

La promotion des ventes comporte une vaste gamme de techniques destinées à stimuler à court terme la demande du marché. Parmi les plus courantes, on peut citer les bons de réduction, offres

spéciales, primes et échantillons (promotions consommateurs), les remises sur quantités, bonifications produites, les concours, cadeaux, bonus et primes spéciales.

La promotion des ventes est aujourd'hui utilisée pour toutes sortes d'organisations : fabricants, grossistes, détaillants, syndicats professionnels et même organismes à but lucratif comme en témoignent les concours, spectacles ou réceptions organisées au profit d'œuvres charitables.

2.4.2 - Liaison entre communication et promotion

D'une part, communication et promotion constituent souvent des moyens alternatifs en vue d'atteindre un même objectif en terme de comportement. D'autre part, elles sont souvent employées d'une manière conjointe l'une appuyant l'autre. C'est ainsi que pour être efficace, une vente promotionnelle à prix réduit devra généralement être portée à la connaissance du public par une campagne publicitaire. Enfin, il est fréquent que dans une entreprise, la même personne ou le même service soit responsable de la communication et de promotion et qu'elle dispose d'un budget global unique pour ces 2 activités.

TAB. VII - Les principaux moyens de communication et de promotion :

Communication	Personnel	- la force de vente de l'entreprise -la participation du représentant des relations publiques
	Impersonnel	- la publicité par Mass-média (TV, radio, affichage...) - le Mailing : l'envoi en grand nombre des lettre à des cibles déterminées -La publicité sur le lieu de vente (PLV)
Promotion		- la distribution gratuite d'échantillon d'un produit - la réduction temporaire de prix - les cadeaux, primes, concours - la mise en place des produits sur les lieux de vente (occupation des têtes de gondole...)

Source : Isabelle PITON- « PLANNIFICATION ET ANALYSE MARKETING »-<http://marketing.thus.ch>

Section 3 - Notions générales sur LA DISTRIBUTION et LES DISTRIBUTEURS

3-1 Les fonctions des distributeurs

Les distributeurs sont les intermédiaires entre le consommateur et le producteur. Ils ont donc un double statut vis-à-vis de ce dernier : ce sont des clients, et d'une certaine manière des « collaborateurs » tournées vers le même objectif de vente que le producteur.

Pour le producteur en amont, les distributeurs assurent des fonctions multiples :

- ils vendent et distribuent physiquement les produits ;
- mais ils assurent aussi la promotion des produits, et le contact avec la clientèle ;
- de plus ils partagent avec le producteur le risque, puisqu'ils achètent avant de vendre, et ont un rôle de financier intermédiaire vis-à-vis du producteur (ils lui fournissent de la trésorerie souvent avant que les produits ne soient achetés par le consommateur final). Exception faite, et c'est aujourd'hui considérable, pour les grandes surfaces. Celles-ci font au contraire des bénéfices très importants sur l'opération inverse, qui consiste à payer les fournisseurs beaucoup plus tard qu'elles n'ont vendu ;
- enfin ils sont pour le producteur des relais d'information indispensables, en ce qui concerne les réactions de la clientèle en particulier.

Toutes ces fonctions assumées – plus ou moins bien selon le cas – par la distribution font d'elle un instrument riche, complexe, et donc extrêmement délicat à utiliser.

3.2 - Choix à faire en matière de distribution

Il y a 3 choix essentiels à faire en matière de distribution, à des niveaux différents. Nous verrons successivement leur nature, leur nombre et nous traiterons spécialement le cas de la franchise.

3.2.1 - La nature des intermédiaires

Qui choisir pour commercialiser ses produits ? Des grossistes, des distributeurs exclusifs, des concessionnaires ? Des grandes surfaces, des petits détaillants ?

Il ne faut pas croire que le mieux est forcément d'être partout. C'est la possibilité de maîtrise du circuit, son image vis-à-vis du consommateur, et souvent son coût qui vont guider le choix du producteur.

Avoir recours à des **grossistes**, par exemple, permet de pénétrer un vaste marché sans multiplier les démarches de prospection. On y aura recours en particulier dans le cas de **détaillants** très

nombreux, et de types assez divers (par exemple pour la papeterie, vendue dans les bureaux de tabac, les maisons de presse, les librairies, les papeteries, les boutiques de souvenirs, et jusqu'au « cinquième rayon » (entretien) de certaines épiceries ; c'est le cas aussi de la confiserie). En revanche, en faisant ce choix, on se coupe des possibilités de rapport direct avec le consommateur, et les informations en retour sont beaucoup plus délicates à obtenir.

De la même façon, il peut être nécessaire de choisir des **concessionnaires**, ou même de constituer son propre **réseau de détaillants**, lorsque l'on veut être absolument sûrs d'eux. C'est le cas en particulier lorsque les produits commercialisés nécessitent un service après vente extrêmement efficace, et sans faille. Parfois, c'est tout l'avenir du produit, et même de l'entreprise (producteur), qui repose sur ce service. Quitte donc à raréfier les points de vente, et à investir considérablement au départ, il est préférable de choisir ce type de réseau de distribution.

3.2.2 - Le nombre des intermédiaires

Comme on a dit précédemment, il n'est pas toujours préférable de faire distribuer ses produits par le plus grand nombre. S'il est bon en effet qu'ils soient disponibles facilement pour le consommateur, en revanche il est parfois préférable d'opter pour des relais de qualité. En général, on distingue trois types de distribution dans ce cas :

- **La distribution intensive**

C'est la recherche du plus grand nombre de points de vente possible. Cette recherche de référencement maximal est fréquente dans le cas de produits de grande consommation, alimentaires en particulier.

Les Biscuits JB, par exemple, se trouvent dans les épiceries de quartier, dans les hypermarchés, dans les stations services, etc.

- **La distribution sélective**

Elle consiste comme son nom l'indique à sélectionner les points de vente. Certaines marques ont effectivement longtemps rechigné à voir les supers et les hypermarchés les référencer. Elles estimaient perdre en prestige à figurer sur les rayons des points de vente sans conseils, et à la clientèle populaire. Elles s'arrangeaient donc pour ne pas conclure d'accords de vente avec ces distributeurs. Aujourd'hui, la pression est telle de la part de la grande distribution que ces positions sélectives sont de plus en plus difficiles à maintenir. Mais les produits de luxe, qui recherchent

évidemment des implantations en rapport avec leur positionnement, sont encore un bon exemple de distribution sélective.

- La distribution exclusive

La sélection est encore plus rigoureuse, et l'exclusivité de la distribution est garantie à quelques emplacements. Les constructeurs automobiles pratiquent, ce système, ainsi que certaines marques de cosmétiques, par exemple. Dans ce cas, le grand avantage est bien entendu une maîtrise complète du système, du point de vue de l'image, des tarifs, des services annexes, etc.

3.2.3 - Les engagements réciproques : la FRANCHISE

Certaines formes de distribution, comme celles que nous venons de voir, reposent sur des contrats beaucoup plus stricts que la moyenne. Les conditions de vente, la fixation des prix, l'exclusivité territoriale, font en particulier l'objet de clauses précises. La FRANCHISE est un exemple de ces formes d'engagement réciproque. Parfois il est préférable d'y avoir recours, surtout lorsque l'on tient à *contrôler son image auprès des consommateurs*. Il faut alors passer par ces obligations contractuelles, dont le dosage constitue l'un des éléments de la matière de distribution.

• Définition et fonctionnement

Selon la FFF (Fédération Française de la Franchise), la franchise est une méthode de collaboration entre une entreprise, le franchiseur, et plusieurs entreprises, les franchisés, pour exploiter un concept commun composé de trois éléments :

- la propriété ou le droit d'usage de signes de ralliement de la clientèle (enseigne, marque, logo, symbole...).
- l'usage d'une expérience et la mise au point d'un savoir-faire.
- une collection de, produits et/ou services et/ou technologies.

Le franchiseur est un entrepreneur indépendant qui est propriétaire d'un ensemble de signes de ralliement de la clientèle dont il a développé la notoriété, qui offre un ensemble de produits, services ou technologies, qui a mis au point un savoir-faire testé dans des établissements pilotes avec succès, qui transmet ce savoir-faire par le biais d'une formation initiale du franchisé, qui assure le développement du concept grâce à la promotion de la marque, la recherche et l'innovation.

Le franchisé est un entrepreneur indépendant et responsable qui a été sélectionné par le franchiseur. Il est animé par une volonté d'entreprendre, il dispose des moyens financiers nécessaires qu'il engage de façon responsable. Il adhère à l'esprit de la franchise en acceptant d'intégrer un réseau et de collaborer à son nécessaire homogénéité.

- **Différentes formes de franchise**

LA FRANCHISE DE DISTRIBUTION : Elle peut s'exercer sous forme de **FRANCHISE D'ECOULEMENT** : le franchiseur fabrique l'essentiel des produits vendus par les franchisés (YVES ROCHER, LACOSTE).

Elle peut aussi prendre la forme d'une **FRANCHISE D'APPROVISIONNEMENT** : le franchiseur joue le rôle d'une centrale d'achat qui gère le référencement des produits présentés par les franchisés (NOUVELLES GALERIES, JARDILAND).

LA FRANCHISE DE SERVICES : Le franchiseur propose la reproduction de services qu'il a inventée et mise au point, notamment à l'aide de méthodes de gestion et d'exploitation. Elle peut plus ou moins s'accompagner de distribution de produits (JACQUES DESSANGE, MAC DONALD'S).

LA FRANCHISE INDUSTRIELLE : Très utilisée pour le transfert de technologies, elle associe un industriel qui cède son savoir-faire, le droit de fabriquer et de commercialiser ses produits, à un autre industriel. Le contrat est complexe : il doit prendre en compte l'ingénierie, la licence de brevets et de marque, ainsi que parfois la fourniture de matières premières (YOPLAIT, COCA-COLA).

3.3 - La politique de distribution des distributeurs

3.3.1 - Composants du marché

Les composantes du marché des distributeurs sont les mêmes que celles de toutes les autres entreprises.

- **L'assortiment**

L'assortiment est le choix de produits proposés par le distributeur à ses clients. Le distributeur doit choisir la largeur et la profondeur de son assortiment. Il dépend de la taille du point de vente.

- **Les concurrents**

Ce sont les autres distributeurs qui utilisent la méthode de vente et/ou qui se situent dans la même zone de chalandise. Il existe en fait deux sortes de concurrence

- une concurrence entre points de vente du même type
- une concurrence entre points de vente de types différents

- **Les clients**

Les clients des distributeurs sont regroupés dans une aire géographique qui est la zone de chalandise du magasin. Ils ont des caractéristiques telles que le concept du magasin les intéresse.

3.3.2 - Les stratégies des distributeurs

Les distributeurs ont leurs propres stratégies et bien distinguées de celles de son fournisseur. On peut les citer dans le tableau suivant :

TAB VIII - Stratégies des distributeurs

Choix stratégique	Contenu et exemples	
Choix de sa cible	définir la taille de la zone géographique à l'intérieur de laquelle se trouvent ses clients potentiels	
Choix du produit : l'enseigne	<p>Pour une entreprise de distribution, le produit c'est le magasin. La notion de cycle de vie s'y applique. On le constate avec les grands magasins qui sont en période de déclin, alors que les maxi-discounteurs sont en pleine croissance et proches de leur phase de maturité.</p> <p>Les offres faites dans l'enseigne dépendent aussi d'un choix :</p>	
	Segmentation	Offre de produits/services différenciés selon les clients et leur typologie
	Spécialisation	Spécialisation dans un type de produit ou dans une formule de magasin
	Diversification	Elargissement de l'offre proposée dans les produits ou la forme de vente (assurances, voyages,...)
	Intégration en amont	Achat en amont d'entreprises industrielles pour maîtriser l'approvisionnement
	Internationalisation	

Positionnement de l'enseigne	Nécessité d'adapter un positionnement spécifique de l'enseigne afin de se différencier de la concurrence en occupant une place originale dans l'esprit du consommateur. Le positionnement peut se faire par le prix, le choix, les services offerts, la qualité de l'offre	
	Choix de la zone de prix	Le distributeur définit une zone de prix à l'intérieur de laquelle se trouveront tous les produits de l'assortiment
	Choix des méthodes de vente et services	Décision stratégique prise en fonction du produit, des cibles, du savoir-faire (vente en libre-service, téléachat, vente à domicile, vente par Internet)
Choix de la communication	Objectif : faire connaître le concept d'enseigne et convaincre la cible retenue d'acheter chez lui. En plus des moyens traditionnels, le distributeur dispose de son magasin (informe sur le concept)	

- Les objectifs du distributeur sont : développer son CA, augmenter sa rentabilité, développer et fidéliser sa clientèle.
- Ses contraintes sont : juridiques (abus de position dominante,...); techniques (logistiques,...), de clientèle (besoins, attentes,...), de produits, de concurrence (positionnement des enseignes).

3.3.3 - L'évolution des relations producteurs-distributeurs

Pendant longtemps, les producteurs ont eu une taille plus importante que les distributeurs. L'apparition des grandes surfaces et la concentration de la distribution avec les centrales d'achat a modifié le rapport de force entre les producteurs et les distributeurs. Ceux-ci ont créé des super centrales qui ont exigé et obtenu des producteurs des conditions particulièrement avantageuses.

Actuellement, les grands groupes de distribution mettent en place une politique de partenariat avec leurs fournisseurs, il s'agit du trade marketing. Il est né d'un constat pour vendre, il faut satisfaire les besoins des consommateurs, il y a donc interdépendance entre les intérêts des producteurs et ceux des distributeurs.

Partie II
ANALYSE CRITIQUE
DE LA
SITUATION
EXISTANTE

CHAPITRE I - PROBLEMES LIES À LA MISE À DISPOSITION DES BOUTEILLES

En appliquant la politique de mise à disposition des bouteilles de gaz de sa Maison-mère, AIR LIQUIDE SOAM a proposé à ses clients les conventions BC (bouteilles cautionnées) d'une durée de 3, 5 et 9 ans pendant des années. L'application de ces contrats bouteilles BC sans études des contextes existant réellement à Madagascar a entraîné la perte de beaucoup de bouteilles. Environ 5608 bouteilles d'une valeur de 8 412 000 000 fmg circulent et sont égarées dans tout Madagascar, dont 2027 bouteilles d'une valeur de 3 040 500 000 fmg pour Antananarivo seulement. Même si depuis le mois de Novembre 2004, les conventions BC sont remplacées par le contrat MDL3 (Mise à Disposition Location pendant 3 ans), lequel intègre la valeur de remplacement des bouteilles, il reste 5608 bouteilles à récupérer et 81% des conventions BC sont encore valides jusqu'en 2012. Dans ce chapitre, nous allons donc voir :

- l'inefficacité des contrats BC
- et la remise en cause du contrat MDL3 par certains clients

Section 1 - INEFFICACITE DES CONTRATS DE MISE A DISPOSITION BOUTEILLES

1.1 - Mise à disposition des bouteilles sous contrat BC inadapté aux contextes malgaches

Les gaz sont livrés dans des bouteilles qui demeurent la propriété d'AL. Ces bouteilles sont mises à disposition par le jeu de convention BC ou location. La signature d'une convention **BC5 OU BC9** (bouteilles cautionnées pendant 5 ans ou 9 ans) permet au client d'échanger sans formalité une bouteille vide contre une pleine. Pour une durée de location de 1 an, la formule **DGL** (Dépôt de Garantie Location) est aussi proposée à certains clients.

La convention BC5 ou BC9 ou DGL s'assortit du versement d'un dépôt de garantie initial dont est déduite chaque année, pour compenser les frais d'entretien et de réépreuve, une somme variable avec le type de bouteille. Si la bouteille est rendue avant terme, le client peut demander le remboursement du solde de garantie. En cas de perte ou détérioration des bouteilles, ou toute partie constituante (chapeau, volant, robinet, etc.), il sera débité au client les valeurs de remplacement correspondantes. A l'expiration normale du contrat sauf en cas de renouvellement, les bouteilles

doivent être restituées à AL qui envoie par poste 6 mois avant expiration du contrat une lettre de relance au client pour l'inciter à renouveler son contrat, ou à restituer les bouteilles AL en sa possession.

On n'a pas mis dans la convention de bouteilles cautionnées la VALEUR DE REMPLACEMENT des bouteilles qui équivaut à 1.500.000 Fmg. Or, ces bouteilles font partie de l'immobilisation de AL SOAM et assurent la continuité de la production de gaz. En cas de non-remboursement des bouteilles à contrats échus par les clients, le patrimoine d'AL se trouve réduit, sa production ainsi que ses ventes diminuent, d'où perte en terme de chiffres d'affaires.

AL importe ses bouteilles de gaz neuves chez GALEX en Italie, alors que les bouteilles d'occasion sont importées de Chine et du Japon. Il existe un quota de bouteilles pouvant être importé par an, quota qui est déterminé par rapport aux chiffres d'affaires générés par la location des bouteilles en possession de tous les clients AL et du nombre de nouvelles souscriptions. Lors d'une importation, les fournisseurs n'acceptent que les commandes en lot de 500 ou 1000 bouteilles (1 ou 2 containers) ce qui correspond à un investissement de 750 millions fmg pour 500 bouteilles et 1500 millions fmg pour 1000 bouteilles.

Ces contrats BC de mise à disposition de bouteilles sont appliqués partout dans les filiales AL de toute la France et de toute l'Europe. AL SOAM n'a fait que les appliquer à Madagascar et suivre les recommandations de sa Maison Mère, sans tenir compte des contextes malgaches sur le plan économique, géographique, social.

1.1.1 - Du point de vue géographique

Madagascar est très différente de l'Europe :

- Prenons le cas d'un client qui s'approvisionne en gaz à Antananarivo et qui gère un garage à Miarinarivo. Le client ainsi que le siège AL à Antananarivo rencontre chacun de leurs côtés des problèmes pour la livraison et l'approvisionnement en gaz du fait de l'éloignement géographique et de l'infrastructure routière (mauvais états des routes) :
 - **Pour AL** : la livraison est retardée, il y a une perte de temps très importante... Il est difficile de visiter certains clients siégeant dans les régions éloignées, de ramasser les bouteilles vides et de récupérer des bouteilles à contrat échu

- **Pour le client de Miarinarivo** : il lui est difficile de s'approvisionner en gaz (frais de carburant, durée du trajet,...), et de restituer les bouteilles à la fin du contrat,
- En Europe, les clients sont bien localisés par les distributeurs d'AL. Chaque région approvisionnée par un point de vente AL est bien structurée : un plan de la ville est disponible à chacun des arrondissements, des mairies, les adresses des clients sont bien localisées. Ce qui n'est pas le cas à Madagascar où souvent un chef quartier ne connaît pas exactement les adresses de tous les citoyens habitant dans sa circonscription, du fait du changement fréquent d'adresse de ces derniers.

Or, AL SOAM s'est contenté de vendre des gaz et donc de mettre à la disposition des clients des bouteilles, sans tenir compte de l'exactitude des adresses de ces derniers. D'où à l'expiration des contrats, AL SOAM trouve d'énormes difficultés à récupérer les bouteilles à contrats échus et des fois les lettres de relance envoyées à l'adresse des clients de certaines régions sont retournées et demeurent sans suite pendant des années.

1.1.2 - Du point de vue économique et politique

Malgré les efforts effectués par l'Etat malgache, on peut dire que l'économie est encore fragile et il existe des conflits socio-politiques manifeste. De ce fait, un secteur d'activité quelconque peut rencontrer des risques du jour au lendemain. Depuis les crises 2002, bons nombres de sociétés et garages sont tombés en faillite et les bouteilles AL qu'ils ont exploitées ne sont plus retournées.

L'Etat n'arrive pas également à évaluer et à identifier le nombre exact des acteurs économiques travaillant dans le secteur informel sur le territoire malgache, c'est le cas des entrepreneurs, des garagistes.... Lors de la conclusion d'une convention de mise à disposition des bouteilles au client, les numéros NIF, Identification statistiques et carte professionnelle des clients ne sont bien enregistrés dans le logiciel de « gestion contrat » pouvant faciliter leur identification auprès de la juridiction compétente.

Les visites clientèles sont insuffisantes et aucun programme précis n'a été élaboré pour ce faire. Le service Recouvrement bouteille a du mal à poursuivre les clients détenant des bouteilles à contrats échus du fait de la non-localisation de l'adresse exacte de ces derniers. Ce qui entraîne une rupture de contact avec le client et l'égarement des bouteilles, si non-remboursement après expiration du contrat.

Certes, la mise en place de la nouvelle formule MDL constitue un moyen efficace pour entretenir la relation avec le client, à les motiver pour la restitution des bouteilles après expiration de leur contrat pour se voir ainsi rembourser la somme du dépôt de garantie (300 000 Ar ou 1 500 000 fmg par bouteille). Mais actuellement, 81 % des conventions BC5 et BC9 sont encore valide jusqu'en 2012 malgré les risques de pertes de bouteilles élevés par leur inadaptation aux contextes malgaches. Faut-il alors faire une opération de conversion BC en MDL ?

TAB. IX – Situation des contrats sur les bouteilles AIR LIQUIDE à MADAGASCAR

CONTRATS	NOMBRE (bouteilles)	%	VALEUR (1.500.000fmg par BLLE)	OBSERVATIONS
CONTRATS EN COURS NON ANNULES	14 715	100	22 072 500 000 fmg ou 4 414 500 000 Ar	
CONTRATS BC/DGL EFFECTIFS (*)	3499	23,78	5 248 500 000 fmg ou 1 049 700 000 Ar	A risque
CONTRATS EXPIRES NON RENOUVELES	5608	38,11	8 412 000 000 fmg ou 1 682 400 000 Ar	Considérées perdues sans actions de récupération
CONTRATS AUTRES	5608	38,11	8 412 000 000 fmg ou 1 682 400 000 Ar	

Source : responsable contrat AL SOAM Antananarivo

(*) A risque s'il n'y a pas une action de suivi soutenue de l'authenticité de l'adresse du client

TAB. X – Situation des contrats sur les bouteilles AIR LIQUIDE ET POINTS DE VENTES RATTACHES SUR ANTANANARIVO

CONTRATS	NOMBRE (bouteilles)	%	VALEUR (1.500.000 fmg par BLLE)	OBSERVATIONS
CONTRATS EN COURS NON ANNULES	6894	100	10 341 000 000 fmg ou 2 068 200 000 Ar	
CONTRATS BC/DGL EFFECTIFS (*)	2927	42 ,46	4 390 500 000 fmg ou 878 100 000 Ar	A risque
CONTRATS EXPIRES NON RENOUVELES	2027	29,40	3 040 500 000 fmg ou 608 100 000 Ar	Considérées perdues sans action de récupération
CONTRATS AUTRES (MDL, AD2, BC2, DGR)	1940	28,14	2 910 000 000 fmg ou 582 000 000 Ar	

Source : responsable contrat AL SOAM Antananarivo

(*) A risque s'il n'y a pas une action de suivi soutenue de l'authenticité de l'adresse du client

D'après le tableau IX page 42, le total des bouteilles avec des contrats en cours non annulés (BC, DGL, MDL...) à AL SOAM dans tout Madagascar est de 14 715. Environ 23,78% d'entre eux constituent les bouteilles avec des conventions BC et DGL, soit 3499 bouteilles. D'après le TAB.IX, on en compte 2927 bouteilles, soit 42,46% de tous les contrats effectués à Antananarivo. Nous avons vu que l'application des contrats BC et DGL à Madagascar a entraîné beaucoup de difficultés pour la mise à disposition des bouteilles ainsi que leur gestion. Le service recouvrement rencontre beaucoup de difficultés dans la suivie des contrat et récupération des bouteilles. Donc, AL SOAM encourt d'énormes risques de pertes de bouteilles s'il n'y a pas d'action de conversion des contrats BC en MDL et sans suivi et contrôle de l'exactitude de l'adresse des clients, soit 3499 bouteilles d'une valeur de 5 248 500 000 fmg dans Madagascar, dont 2927 à Antananarivo d'une valeur de 4 390 500 000 fmg, deux fois le capital d'AL SOAM.

On compte 5608 bouteilles à contrats expirés et non renouvelés détenues par les clients dans tout Madagascar dont 2027 à Antananarivo. Ces bouteilles sont égarées et circulent quelque part, **sans action et stratégie exacte pour leur récupération**, AL SOAM peut perdre jusqu'à 8 412 000 000

fmg (4 fois son capital) dont 3 040 500 000 fmg pour Antananarivo. D'où l'intérêt de l'amélioration du système de distribution et gestion des bouteilles AL SOAM. Notons que ces bouteilles sont comptabilisées et recensées auprès du service comptabilité mais n'existent pas physiquement aux parcs bouteilles d'AL SOAM.

1.2 - Diminution stock-outil sur parc

En fin février 2005, il y avait exactement 38 220 bouteilles recensées et comptabilisées auprès du service comptabilité du siège central d'AL d'Antananarivo. Comme nous l'avons vu sur les tableaux IX et X page 42 et 43, il y a environ 5608 bouteilles égarées et qui ne génèrent plus de revenu à AL SOAM dans tout Madagascar, dont 2027 pour la ville d'Antananarivo seulement. Ces bouteilles n'ont pas été retournées à AL après expiration de leurs contrats, elles sont détenues volontairement par des clients pour diverses raisons.

Malgré les actions déjà effectuées par AL visant à récupérer ces bouteilles, surtout dans la province d'Antananarivo, depuis le début du mois de novembre 2004(début de l'application de la convention MDL 3), on rencontre presque tous les jours des manques de bouteilles vides dues à une diminution du stock-outil.

Depuis 2003, les besoins et consommations en gaz des clients actuels d'AL ainsi que le nombre de nouveaux clients venant souscrire des contrats-bouteilles à AL ne cessent d'augmenter. Ces faits peuvent résulter du développement du secteur BTP (Bâtiment et Travaux Public) lié à la politique du gouvernement malgache, de l'arrivée de nouveaux opérateurs économiques étrangers venant investir leur argent à Madagascar, de l'expansion de l'industrie minière et de l'industrie de l'aluminium...

Ce développement du secteur BTP à Madagascar a aussi entraîné un autre fait nouveau : l'augmentation des bouteilles de gaz sur chantier provoquant rapidement leur détérioration d'où un accroissement en nombre de bouteilles en instance de réparation et d'entretien. C'est ainsi que l'insuffisance de l'effectif des ouvriers travaillant en atelier d'entretien et réparation bouteilles (2 ouvriers à Antananarivo) favorise le ralentissement de la production. En effet, les bouteilles rentrant dans le Parc Tanà sont soumises à des contrôles et vérifications rigoureuses par Le Service Entretien Bouteilles avant d'être remplies. Les vérifications portent sur les aspects extérieurs, date de ré-épreuve ..., les bouteilles invalides doivent être réparées en atelier d'entretien. Depuis le

mois de février 2005, on a observé une tendance à la hausse du nombre de bouteilles nécessitant un entretien ou une réparation. Les bouteilles opérationnelles sur parc diminuent et la production décroît. On ne peut pas produire de gaz sans bouteilles vides valides. Il en résulte alors :

- un retard de livraison causé par une insuffisance de production
- des refus de vente presque tous les jours, occasionnant des pertes en chiffres d'affaires
- un arrêt fréquent des machines de production (oxygène) causé par l'insuffisance des bouteilles vides à remplir, alors que l'objectif d'AL SOAM est de diminuer la fréquence de démarrage de mise à froid des machines. Lors d'un démarrage à froid, on doit attendre 8 à 10 heures environ pour que la machine obtienne son régime moteur et ainsi produire les premières gouttes d'oxygènes. D'où une perte de temps considérable et une augmentation des dépenses en énergie c'est à dire en électricité (machine tournant à vide) si elle est redémarrée 2 ou 3 fois par semaine à cause de la pénurie des bouteilles à remplir.
- une perte de l'image de marque d'AL, savoir-faire et compétences remis en cause et une vulnérabilité à une éventuelle arrivée de nouveaux concurrents à cause des irrégularités et retards fréquents des approvisionnements en gaz des gros clients
- perte de confiance des clients aux distributeurs AL à cause de la pénurie en gaz presque toutes les semaines.

Section 2 - REMISE EN CAUSE DE MDL3

MDL sont les initiales de Mise à Disposition Location qui est en vigueur aujourd'hui à AL SOAM en remplacement des conventions BC depuis le mois de Novembre 2004.

La location concerne une durée d'utilisation déterminée fixée en nombre d'années (périodes de 12 mois) avec un minimum de 3 ans.

Le montant total de la location, calculé sur la base du tarif en vigueur au moment de la souscription, est à régler au préalable sous forme d'un dépôt appelé Dépôt de location duquel sera prélevé automatiquement le montant de la location annuelle en début de chaque période de douze mois.

Arrivée à échéance de la période convenue et souscrite, le dépôt de location est épuisé et un renouvellement s'impose ; en cas de dénonciation avant terme, le solde du dépôt de location sera remboursé.

La présente formule de mise à disposition de bouteilles MDL est assortie d'un **dépôt de garantie** qui doit couvrir, pour chaque bouteille, l'équivalent de la **valeur de remplacement**. Le montant du dépôt de garantie est à régler au préalable en même temps que le dépôt de location ci-dessus ; il est remboursable en cas de restitution des bouteilles.

Même si le remplacement des contrats BC5 ou BC9 par la formule MDL3 semble régulariser la situation des bouteilles AL en possession des clients, du fait de l'introduction de la valeur de remplacement des bouteilles dans le contrat, néanmoins elle (MDL3) présente quelques difficultés au niveau de certains clients surtout pour les entreprises qui ont des besoins ponctuels à courte durée.

2.1 - Délai du contrat MDL DE 3 ANS NON FAVORABLE à certains gros clients

Les gros clients opérant dans les secteurs Bâtiments et Travaux Publics sont des grands consommateurs surtout en oxygène et acétylène et ont besoin d'une vingtaine à une trentaine de bouteilles lors de la conclusion d'un contrat de mise à disposition de bouteilles. Aussi se plaignent-ils de la durée du contrat de 3 ans qui est imposée par la direction générale.

Par exemple, une entreprise de BTP chinoise obtient un marché pour une réhabilitation d'un pont métallique se trouvant sur une route nationale. Le contrat d'exécution des travaux est d'une durée de 6 mois seulement. Cette entreprise a besoin d'oxygène et d'acétylène en oxycoupage pour la réalisation des travaux et s'adresse à AL. Elle conclut un contrat pour 30 bouteilles, paie un dépôt de garantie pour ces bouteilles ainsi qu'une location de 3 ans.

Même si le paiement du dépôt de garantie ne lui constitue pas un problème, le fait de louer les bouteilles pour une durée de 3 ans est une perte de temps et d'argent. Elle doit augmenter ses charges pour la location et attendra ainsi la fin de ses travaux qui ne durent que 6 mois pour la restitution des bouteilles et le remboursement du montant des dépôts de garantie et les restes de la location.

CONTRAT MDL 3ans2 580 000 fmg / bouteille
 dont 1 500 000 fmg pour le dépôt de garantie(à rendre au client
 dès rupture contrat et restitution de la bouteille)
 Et 1 080 000 fmg la location pendant 3 ans donc 360 000 fmg/ an
 Pour 30 bouteilles : 30 x 2 580 000.....77 400 000 fmg pour 3 ans
 30 x (1 500 000 + 360 000/2)..... 48 900 000 fmg pour 6 mois
 Ecart..... 28 500 000 fmg

Donc au lieu de payer 48 900 000 fmg, la société chinoise est obligée de payer 77 400 000 fmg dès la conclusion des contrats bouteilles avec AL, d'où une différence de 28 500 000 fmg. Elle est alors contrainte d'augmenter ses dépenses de 28 500 000 fmg en plus des sommes à payer pour les recharges en gaz.

Elle doit attendre la fin des travaux (environ 6 mois) pour pouvoir rendre les bouteilles et ainsi réclamer les remboursements des dépôts de garantie et les *restes correspondant à 2 ans de la location* qui sont environ de

$$[1\,500\,000 + (360\,000 \times 2)] \times 30 = 66\,600\,000 \text{ fmg}$$

2.2 - Prix de la convention MDL jugé trop élevé par les clients classe 4

La « classe 4 » regroupe les clients particuliers ayant un numéro statistique et NIF. Ce sont surtout les garagistes qui sont très répandus dans toutes les régions de Madagascar. On les rencontre partout : dans les coins des rues des grandes villes, dans quelques endroits bordant les routes nationales, dans les petites villes de province...

Lors de l'introduction de « la valeur de remplacement bouteille » constituant le dépôt de garantie, les prix ont augmenté et jugés trop élevés par les clients. Car, en plus du montant de cette convention de mise à disposition d'une **bouteille vide (MDL)**, les clients doivent encore payer les quantités des gaz chargés dans la bouteille qui peuvent être de 7 ou 7,5 m³. Or le mètre cube en oxygène est de 23.100 fmg actuellement.

Pour avoir une (1) bouteille d'oxygène pleine aux points de vente AL, un client doit payer

- 2 741 700 fmg pour une bouteille de 7 m³

- 2 753 250 fmg pour une bouteille de 7,5 m³

TAB.XI – Le coût d’acquisition d’une bouteille pleine sous contrat MDL

LIBELLES	MONTANT (fmg)
- Contrat MDL.....	2 580 000
• Dépôt de garantie.....	1 500 000
• Location (3 ans).....	1 080 000
- Recharge en gaz (OX : 23 100 /m ³)	
• 7 m ³	161 700
• 7,5 m ³	173 250
TOTAL À PAYER	2 741 700(7m ³)
	2 753 250 (7,5 m ³)

Mais AL ne leur accorde pas une facilité de paiement :

- paiement par tranche ou échelonné
- par période d’exploitation des bouteilles (par exemple par jour, par mois, par an...)

La location bouteille est de 1 080 000 fmg pour une période imposée à 3 ans. Si l’on effectue le calcul de la location par PRORATA TEMPORIS, on obtient :

- la location PAR JOUR qui est de 1000 fmg
- location PAR MOIS qui est de 30 000 fmg
- location PAR AN qui est de 360 000 fmg

Le siège d’AL, ses agences ainsi que ses distributeurs partout dans Madagascar ne proposent qu’une location de 3 ans et le client est alors obligé de se plier à cette offre même s’il n’a besoin de la bouteille que pour une courte durée.

Sur le marché noir, une bouteille d’oxygène vide est de 500 000 fmg environ. Les transvaseurs illicites, qui sont des anciens employés de SOAM, proposent environ 40 000 fmg pour 10 bars, une bouteille d’oxygène pouvant contenir 150 bars de gaz. Notons que ces transvaseurs

illicites transvasent les gaz contenus dans les bouteilles AL souscrites normalement et ayant des contrats bouteilles encore valides.

Pour avoir une (1) bouteille d'oxygène pleine au marché noir, un garagiste doit payer :

Prix bouteille.....	500 000
Recharge (peut varier selon convenance du client de 10 à 150 bars) :	40 000 à 600 000
	<u>540 000 à 1 100 000</u>

Nous pouvons établir un tableau de comparaison démontrant ce que nous avons dit :

TAB. XII – Tableau comparatif des prix AL SOAM et ceux du Marché noir

	AIR LIQUIDE	MARCHE NOIR
Mise à disposition bouteille	2 580 000 fmg ou 516 000 Ar	500 000 fmg ou 100 000 Ar
Prix gaz (oxygène)	<ul style="list-style-type: none"> • 161 700 fmg le 7 m3 • 173 250 fmg le 7,5 m3 	de 40 000 fmg à 600 000 fmg de 10 bars à 150 bars
TOTAL à payer (une bouteille pleine)	2 741 700 fmg (7 m3) ou 2 753 250 fmg (7,5 m3)	de 540 000 fmg à 1 100 000 fmg
Renouvellement contrat bouteille	2 580 000 fmg ou 516 000 Ar	aucun

Source : Commercial TANA AL SOAM

Même si le montant à payer pour une recharge en gaz peut atteindre jusqu' à 600 000 fmg pour les transvaseurs illicite , (alors que celui d'AL est de 161 700 fmg pour 7 m3 ou 173 250 fmg pour 7,5 m3 et la bouteille toujours garantie pleine et respectant les normes de sécurité les plus stricts : réépreuve tous les 5 ans, visite systématique avant remplissage...) il est fréquent qu'un garagiste s'approvisionne en gaz chez eux qui lui proposent une quantité de gaz selon ses chiffres d'affaires journaliers pour ainsi contrôler ses dépenses et ses consommations. Les clients de la classe 4 détenant des bouteilles ayant un contrat BC5 ou BC9 expirés, hésitent à renouveler leurs contrats à cause du prix de la convention MDL 3 ans jugé trop élevé, et préfèrent s'adresser aux transvaseurs ILLICITES.

A part ces problèmes liés à la mise à disposition des bouteilles, AL SOAM éprouve aussi des difficultés dans la gestion et le suivi des bouteilles. Ces difficultés concernent surtout la restitution des bouteilles à contrat échu et la localisation des clients que nous allons voir dans le chapitre suivant.

CHAPITRE II - PROBLEMES LIES À LA GESTION ET AU SUIVI DES BOUTEILLE

AIR LIQUIDE SOAM éprouve d'énormes difficultés à la gestion et au suivi de ses bouteilles, qu'elles soient couvertes ou non de contrats. Dans ce chapitre donc, nous allons voir :

- les problèmes relatifs à la restitution des bouteilles à contrat échus
- et les problèmes concernant la localisation des clients.

Section 1 - RESTITUTION DES BOUTEILLES A CONTRATS ECHUS

L'inefficacité des contrats BC5 et BC9 a laissé beaucoup de séquelles à AL, surtout pour la mise à disposition des bouteilles aux clients. Comme nous l'avons vu dans la section 1 chapitre I, ces contrats ont entraîné la perte et l'égarement de beaucoup de bouteilles, surtout pour celles ayant des contrats échus.

Ces pertes sont liées à la manque de motivation des clients pour la restitution des bouteilles et souvent, les bouteilles récupérées par le service recouvrement se trouvent dans de mauvais états qu'on ne peut plus ni les réparer, ni les réintégrer dans le parc de bouteilles vides : bouteilles à rebuter.

1.1 - Manque de motivation des clients

AL, pendant des années, n'a fait que suivre les recommandations de sa Maison-mère en appliquant les formules BC5 et BC9. Elle n'a pas tenu compte des comportements et aspirations de ses clients malgaches, lesquels sont très différents des européens. D'ailleurs, les contextes socio-culturels malgaches disposent d'une spécificité particulière.

A propos du manque de motivation des clients à rendre les bouteilles à contrat échou, on va voir et analyser surtout les facteurs humains, c'est-à-dire les aspects psychologiques des clients et ses comportements rationnels.

Notons que les clients, de même pour AL, cherchent à maximiser chacun de son côté ses intérêts respectifs. Une démarche quelconque, pour tout homme d'affaires, est dictée par une recherche d'intérêt : maximum de profit, minimisation des dépenses.

Un client travaillant dans une ville à quelques centaines de kilomètres d'un point de vente ou du siège, **ayant une bouteille à contrat BC expiré et ne désirant plus le renouveler**, ne va pas, même de bonne foi, rendre sa bouteille à AL gratuitement.

Premièrement, pour aller à un point de vente (siège, agence, distributeur) avec intention de rendre sa bouteille après expiration de son contrat BC et réception de la lettre de relance, un client est contraint de payer à ses frais son déplacement. AL ne rembourse aucun frais autre que ceux stipulés dans le contrat : « bouteille rendue avant terme, le client peut demander le remboursement du solde de garantie ». Le remboursement des bouteilles est à la charge du client après expiration du contrat. AL éprouve d'énormes contraintes dans le ramassage des bouteilles aux clients se trouvant loin du siège ou des agences, n'offre pas de service après vente suffisant, surtout pour les ramassages et la récupération des bouteilles à contrats échus en leur possession, alors qu'il y a beaucoup de difficultés dans les manipulations et le transport de ces bouteilles :

- maniabilité : poids environ de 70 kg pour une bouteille vide,
- espace occupée : 1m 50 à 2 m de long

Deuxièmement, les contrats BC 5 et BC9 à leur expiration, contrairement au contrat MDL3, ne restituent pas la somme du dépôt de garantie. En effet, les sommes versées par le client à AL dès la conclusion du contrat BC sont des montants à titre de caution non productive d'intérêts. Le paiement de la location se fera par prélèvement annuel en début de chaque période de 12 mois sur le montant total versé, la facture correspondante est envoyée au client à titre de pièce justificative et leur montant est porté en « compte débiteur » jusqu'à la date d'expiration de la convention. Donc, après expiration du contrat, AL ne rembourse plus au client le montant de la caution, ce montant étant totalement épuisé.

Or, le remboursement du dépôt de garantie peut encourager et inciter les clients à rendre ses bouteilles : en même temps, AL récupère sa bouteille et le client récupère son dépôt de garantie.

Troisièmement, une bouteille de gaz est un fer forgé spécial. On peut la « recycler » en différents outils à usage ménager ou agricole : bêche, charrues, herses, brouette... Sur le marché noir,

une bouteille vide est rachetée à 500 000 fmg par les transvaseurs et garagistes qui ne désirent pas souscrire un contrat MDL3 à AL, du fait de son prix jugé trop élevé,

1.2 - Bouteilles récupérées en mauvais état

Dès réception par le gestionnaire de parc, les bouteilles venant des clients sont triées et regroupées par famille de gaz, par volume et pression d'épreuve identique, par matériau (alliage d'aluminium,...). Les bouteilles ainsi regroupées et préalablement vidées, entrent par campagne sur la chaîne de contrôles périodiques. Avant de subir des contrôles et examens (intérieur et extérieur), on procède à l'identification des bouteilles par vérification des marquages gravés sur les bouteilles : numéro de série de la bouteille, identification du pays d'origine, nom ou code du fabricant, année de fabrication, nom ou code du propriétaire (AL SOAM), numéro de bouteille AL, date de dernière épreuve.... La bouteille ne doit pas présenter :

- De trace d'incendie,
- D'amorçage d'arc électrique,
- D'ajouts ou de modifications non autorisés,
- D'enfoncements, d'entailles, de goujures et arrachements de métal, de gonflements ou saillies, de fissures, de doublages,
- Une corrosion importante (notamment à la base)....

Ces cas se présentent les plus souvent pour les bouteilles récupérées par le service recouvrement. Après avoir passées des années en possession d'un client, les bouteilles subissent toutes sortes de mauvais traitements et de fausses manipulations du fait du manque d'assistance et de visite clientèle (conseils de manipulation, démonstrations, recommandations, services après ventes...). Les commerciaux d'AL ne disposent pas de programmes précis pour visiter les clients. Les livraisons à domicile, surtout pour les nouveaux clients, sont insuffisantes.

Or, ces premières livraisons sont très importantes pour confirmer et identifier les adresses des clients. Le premier contact avec ces derniers permet de donner des conseils et de faire des démonstrations...lesquels surtout axés sur l'importance de la valeur des bouteilles pour AL, les risques liés à son utilisation en matière de sécurité. Il est nécessaire de leur faire comprendre et de

les convaincre que les bouteilles restent la propriété d'AL et qu'ils ne sont seulement que des consommateurs en gaz. Les visites clientèles, quant à eux, sont indispensables pour contrôler, vérifier l'état des bouteilles, leurs manipulations...durant son utilisation par le client et pendant le contrat.

Les bouteilles sont abandonnées dans la nature, laissées au fonds des décombres d'un garage, d'un dépotoir...dès que le client n'a plus besoin de ses services en soudage-coupage par exemple. C'est ce qui provoque une corrosion importante (notamment à la base), des enfoncements, des fissures sur les bouteilles.

D'autres clients (garagiste surtout), ayant un contrat BC5 ou BC9 encore valide pour 4 ou 5 ans environ, n'utilisant plus sa bouteille la louent à un autre qui ne connaît même pas les règles de manipulation des bouteilles AL. Cette location est souvent due à un manque d'argent pour une recharge en gaz, ou à la fermeture de son garage liée à l'absence de clients. Alors après la restitution de ces bouteilles à AL, les techniciens détectent la présence de traces d'incendie, d'amorçages d'arc électrique ou d'ajouts ou modifications non autorisés sur les bouteilles, entraînant ainsi leurs invalidités et parfois leurs rebuts.

La durée du contrat trop long (5 à 9 ans) et la mauvaise foi de certains clients ne voulant pas restituer ses bouteilles afin de se faire rembourser les restes de son solde de garantie entraînent la détérioration des bouteilles. En effet, ils préfèrent louer les bouteilles à d'autres garagistes plutôt que de les rendre avant terme. Alors, il se passe des années avant que les bouteilles ne soient récupérées par le service recouvrement dans de mauvais état.

1.3 - Manque de moyens matériels et humains auprès du Service Recouvrement

La Direction Commerciale Marché Industriel (DCMI) fait partie des 4 directions chez AL SOAM, rattachées directement à la direction générale. Elle est constituée de 3 services et compte un effectif total de 10 personnes, dont fait partie le Service recouvrement.

Ce service a pour mission de suivre les contrats pour chaque client et de prendre les mesures nécessaires selon les cas rencontrés, il doit :

- vérifier la situation du client avant facturation.

- Visiter les clients.
- Prévenir les clients avant échéance des contrats.
- Entretenir la relation AL et distributeurs (contrat, suivi, application)
- Récupérer les bouteilles en cas de besoin.

Les bouteilles sont dites « récupérées » quand elles rentrent physiquement chez AL SOAM. Elles peuvent être soit couvertes, soit non couvertes d'un contrat. Pour l'année 2005, le service recouvrement a pour but de récupérer environ 400 bouteilles dans tout Madagascar. D'après le tableau récapitulatif des contrats bouteilles du chapitre I section 1 (TAB. IX et TAB. X), il y a environ 5608 bouteilles à contrats expirés non renouvelés dans tout Madagascar dont 2027 sur agence Antananarivo. Selon le rapport de la DCMI du 19 Janvier 2005, les contrats échus allant du 01/01/2000 au 31/12/2004 pour tous points de ventes AL donnent un total de 3838 bouteilles à récupérer dont 1652 bouteilles concernent l'agence d' Antananarivo. Pour un tel nombre de bouteilles, AL a besoin de tous ses atouts, que ce soit humain, matériels...

1.3.1 - Du point de vue moyens humains

Du point de vue **moyens humains**, il n'y a qu'une personne au sein du service recouvrement bouteilles. Le *responsable recouvrement* a pour mission :

- de visiter la clientèle,
- de prévenir les clients avant échéance de leurs contrats,
- de collecter, de localiser et de vérifier les adresses des clients dans le logiciel contrat au niveau du siège,
- de contrôler la validité des contrats clients AL de tous les points de ventes et les agences AL de tout Madagascar.

Nous avons vu que le contexte géographique malgache (éloignement, mauvais états des routes, clients éparpillés et non localisés) rend impossible les visites de la clientèle surtout pour ceux habitant en province. L'insuffisance des livraisons à domicile pour les clients nouveaux, surtout pour ceux de la classe 4 qui permet de confirmer leurs adresses, rend difficile la récupération des bouteilles.

Pour la récupération proprement dite, il n'y a pas d'agents de recouvrement dans le service, cette fonction étant assurée par des commerciaux, des chauffeurs, des manoeuvres...donc de tout le personnel d'AL à la fois. Un responsable contentieux n'existe pas pour poursuivre en justice les

transvaseurs illicites et les possesseurs de bouteilles illégaux (sans contrat). Or, il est difficile de récupérer les bouteilles en leur possession sans procédure légale et sans stratégie de récupération bien définie. Notons que ces personnes considèrent que les bouteilles leur appartiennent et que bon nombre d'entre eux les ont achetées à des personnes ayant des contrats expirés.

Tous les renseignements et les informations concernant les contrats bouteilles, des dossiers clients avec leurs noms et adresses, la liste des clients ayant des contrats arrivant à échéance, l'envoi des lettres de relance contrat viennent du **Responsable contrat**. Notons que ce service est rattaché à la Direction administratives et Financières (DAF) et il s'occupe généralement de :

- l'ouverture d'un dossier client.
- la réception de la souscription de convention de mise à disposition de bouteilles venant du commercial.
- l'enregistrement des données d'un nouveau client dans l'ordinateur.
- la manipulation du logiciel de contrat :récapitulatif de tous les contrats bouteilles valides AL d'Antananarivo et de tout Madagascar, des contrats bouteilles expirés non renouvelés, contrats en cours non annulés,...
- la saisie des contrats.
- la relance des contrats expirés, un mois avant expiration du contrat.
- la saisie des factures de prélèvement tous les ans pour chaque client.
- l'annulation de contrat.

C'est à partir des « récapitulatifs des contrats expirés non renouvelés », de la liste des clients AL ayant des contrats valides, expirés, des lettres de relance contrat (renouvellement contrat), de toutes les informations concernant les clients, les contrats bouteilles venant du responsable contrat que le responsable recouvrement peut entamer des actions en ce qui concerne les visites clientèles, le suivi de la réception des lettres de relance, la récupération des bouteilles

Leurs services se trouvant dans 2 directions différentes, la DCMI pour le responsable recouvrement et la DAF pour le responsable contrat, il se passe souvent :

- des retards d'informations entre les 2 services,
- informations non adéquates à celles requises,
- confusion des tâches, retard dans l'exécution du travail,

- manque de réunion et de concertation ;

Donc les objectifs poursuivis ne sont pas formulés de manière précise et rigoureuse. Et c'est particulièrement grave lorsque les deux services sont appelés à la prise d'une décision : si en effet, ils n'ont pas les mêmes idées et les mêmes objectifs, il est peu probable qu'ils puissent se mettre d'accord sur les moyens.

1.3.2 - Sur le plan matériel

Sur le plan **matériel**, AL dispose de 4 matériels roulants :

TAB.XIII - Tableau récapitulatif des camions de livraison AL SOAM

Genre-C.U	Immatriculation	Bouteilles vides	Bouteilles pleines	Observations
Camion de 10 T	3015 TS	120	100	90 blles si voyage
Camion de 9 T	9100 TAE	100	90	
Camionnette de 3,5 T	3245 TU	45	40	MITSUBISHI
Camionnette 4 x 4	9091 TV	14	14	TOYOTA

Source : Service logistique et réseau AL

Ces camions assurent les livraisons auprès de tous les points de vente AL (agences, distributeurs : dépôts ou revendeurs). Quand les camions AL ne suffisent plus, le responsable logistique et réseau fait appel à des camions des transporteurs tiers pour assurer la livraison de gaz en province (Fort-Dauphin, Antsiranana, Morondava, Toliary...).

Ces camions sont uniquement employés pour les livraisons de bouteilles pleines, les ramassages de bouteilles vides (bouteilles encore sous contrat valide) pour Antananarivo, Toamasina, Fianarantsoa et Mahajanga. En moyenne, on transporte 10 000 bouteilles par mois.

Le service recouvrement ne dispose pas de matériels roulants. Il est obligé « d'emprunter » les camions de distribution du service logistique et réseau pour récupérer les bouteilles à contras échu, d'attendre l'autorisation du responsable de ce service pour la location d'un camion tiers. Vu

l'étendu de Madagascar et l'accroissement rapide en nombre de nouveaux clients surtout de la classe 3 (sociétés) qui sont pour la plus part des gros clients (BAUDIN CHATEAUNEUF, MRM, COLAS...), AL éprouve d'énormes difficultés pour l'approvisionnement en gaz de ses clients, en plus de ses points de ventes (agences, distributeurs) à cause de l'insuffisance de matériels de transports adéquats.

Section 2 - CLIENTELE NON LOCALISEE

La localisation des clients AL constitue un moyen majeur pour contrôler les bouteilles et éviter leurs pertes. Les risques de perdre les bouteilles à contrat échu sont les mêmes pour les bouteilles sous convention BC(bouteilles cautionnées) et pour celles sous contrat MDL3(mise à disposition location pendant 3 ans) si AL n'arrive pas à identifier l'ensemble de ses clients. Dans cette section 2, nous allons voir les deux causes de cette non localisation des clients à savoir :

- l'inefficacité de la gestion « clientèle distributeur »
- le changement d'adresse fréquent du client durant le contrat

2.1 - Inefficacité de la Gestion de la « clientèle distributeur » inefficace

Depuis le 3 janvier 2005, AL a changé de nouvelle politique de vente. D'après la recommandation de sa maison mère, il ne doit plus y avoir de ventes directes aux clients sur tous les sites de production AIR LIQUIDE. Pour cette raison, on a réduit au maximum le flux de déplacement sur le quai ; seuls les *clients en compte* surtout les gros clients (classe 3 : grandes sociétés, S.A, classe 1 : administration ou Etat, certains de la classe 2 : SARL, société individuelles) peuvent s'approvisionner au siège AL, les autres achetant au comptant (espèce ou chèque) sont envoyés chez les revendeurs et dépositaires AL. Désormais, tous les clients qui paient au comptant (clients de la classe 2, de la classe 3 et de la classe 4 : particuliers) peuvent faire leurs achats auprès de tous les points de vente AL les plus proches pour alléger leurs frais de déplacement tout en leur faisant gagner de temps.

Pour le cas d'Antananarivo, les clients payant au comptant peuvent faire leurs achat en gaz aux revendeurs TEFY SOUDURE se trouvant à Ambohimanarina, à côté du siège AL, et AGRIMAD à Andrefan'Ambohijanahary, aux dépositaires RAMANITRA à Andravoahangy et ANALAMAHITSY ;

Notons que ces distributeurs sont régis par un contrat « distributeur » de gaz en bouteilles AL SOAM :

- le distributeur est libre de distribuer les gaz en bouteille sur tout le territoire de Madagascar. Il peut jouir de la qualification d'apporteur d'affaires lorsqu'il introduit auprès d'AL SOAM un « nouveau » client, c'est-à-dire orientation du client vers AL SOAM et qu'il n'y a jamais eu de relation d'affaires entre le client et AL, et pourra recevoir une rémunération en tant que tel.
- le distributeur effectuera pour le compte du fournisseur, les opérations de vente et de livraison des produits AL, de souscription et de renouvellement des contrats sur les emballages.
- le distributeur s'engage par écrit à ne s'approvisionner qu'auprès de AL pour tout produit gazeux fabriqué ou non par ce dernier.
- Il représente le fournisseur (AL) quel que soit l'endroit où il effectue ses ventes, et de ce fait, veille au maintien d'une bonne réputation et d'une bonne image d' AIR LIQUIDE SOAM dans toutes ses activités. A cet effet, il s'engage, d'une part, à s'abstenir - pour des raisons de sécurité - d'effectuer des opérations de TRANSVASEMENT des gaz qui lui sont confiés en dépôt, et d'autre part, à se conformer strictement aux exigences administratives et financière définies par AL.
- Par ailleurs, il est responsable des bouteilles de gaz qui lui sont confiés ; les biens entreposés (bouteilles...) restent propriétés d'AL en toute circonstance jusqu'à la livraison au client. De ce fait, ils ne peuvent être mis en gage par le distributeur.
- le distributeur s'engage à ne livrer des bouteilles pleines appartenant à AL que contre des bouteilles vides d'AL. Les échanges de bouteilles pleines contre bouteilles vides se feront rigoureusement nombre par nombre pour un même type de gaz.

Après l'application de cette nouvelle mesure, (c'est-à-dire les clients au comptant devant s'approvisionner en gaz auprès des distributeurs), AL connaît de nouvelles difficultés pour la maîtrise et la gestion de la clientèle distributeur. En effet, les distributeurs peuvent désormais souscrire de nouveaux contrats et procéder au renouvellement de contrats. Mais ils n'ont pas la même politique de vente et de distribution que AL : faiblesse dans la gestion et suivi des bouteilles mise à disposition aux clients et ainsi que dans la gestion clientèle, manque de visite clientèle et assistance, absence de suivi des contrats et récupération des bouteilles.... Donc, ils n'ont pas les mêmes préoccupations que AL en ce qui concerne l'identification, la localisation et le suivi des

contrats- clients. Leurs objectifs sont seulement de vendre, d'obtenir des bénéfices le plus élevés possibles, d'avoir la « rémunération du distributeur » en maximisant ses commissions sur les ventes et sur les nouveaux contrats de mise à disposition de bouteilles et de s'approvisionner en gaz au siège.

Les enseignes et les locaux de la plupart de ces distributeurs sont très différents de ceux du siège, on ne rencontre pas les mêmes ambiances de ventes et d'animations du fait de l'insuffisance de formations commerciales et techniques du personnel des distributeurs. La présentation du local du distributeur n'est pas le même que chez AL, parfois leur magasin se trouve dans un état d'insalubrité et les produits et la marque AIR LIQUIDE ne sont pas mis en exergues, bien distingués des autres produits. L'intérieur du local n'est pas peint en bleu ciel/ blanc, couleur d'AL, il n'y a pas d'affiches montrant les produits AL, les conseils de sécurité et de manipulation des gaz,.... Par peur de mauvais traitements, d'indisponibilité de produits et de rupture de stocks, d'absence d'assistance et de service après vente..., les clients hésitent à s'approvisionner en gaz et à souscrire de nouveaux contrats bouteilles auprès de ces distributeurs,

Les vécus de ces derniers mois relatif à l'application des nouvelles mesures de réduction de visiteurs dans le site de production AL et l'orientation des ventes au comptant aux distributeurs (de janvier 2005 à mars 2005) n'ont fait que confirmer ces craintes : on ne trouve pas les mêmes services et traitements clientèle de chez AL, les clients ne semblent pas être rassurés par les distributeurs pour la disponibilité des produits et le délai de livraison, il y a un manque relatif aux conseils, à l'orientation des clients pour leurs besoins, aux conseils de manipulation des bouteilles, aux séances de démonstration et aux collectes des aspirations et réclamations des clients....

Malgré le fait que les distributeurs soient en contact direct avec les clients, ils ne parviennent pas à connaître le nombre exact de ses clients. Ces derniers ne sont pas bien identifiés et localisés : leurs noms, leurs secteurs d'activité, leurs adresses ainsi que leurs fréquences d'achat ne sont pas répertoriés. Cette situation est due à l'absence de fiche par client, de logiciel de gestion contrat client énumérant le nom du client, son adresse, ses numéro NIF, identification statistique et carte professionnel et de vente. Seuls les ordinateurs de TEFY SOUDURE sont en réseau avec le siège AL. Les distributeurs n'utilisent que des commerciaux et il n'existe pas de responsable de suivi contrat et de recouvrement n'existe même pas. Les visites clientèles ne sont pas pratiquées, les suivis des contrats clients : durée du contrat, sa validité, sa date d'expiration, l'envoi des lettres de relance et la récupération des bouteilles à contrat échu sont inexistants. C'est la raison pour laquelle

beaucoup de transvaseurs trouvent refuge chez eux en changeant tout le temps de point de vente (distributeur) pour s'approvisionner en gaz tous les 2 à 3 jours. Quand les contrats bouteilles des clients arrivent à terme, le service recouvrement bouteille AL a du mal à localiser leurs adresses, l'envoi des lettres de relances des contrats demeure sans suite, les actions de récupération des bouteilles à contrat expirés deviennent très difficiles et le nombre de bouteilles perdues ne cesse d'augmenter.

AL rencontre également beaucoup de problèmes pour l'approvisionnement en gaz de ses distributeurs. Les distributeurs ne parviennent pas au siège leur rapport journalier d'inventaire de stock de bouteilles pleines et vides en leur possession, ce rapport devant être fait, soit par téléphone, soit par e-mail tous les jours afin de programmer le ramassage de bouteilles vides et la production et la distribution de gaz pour le lendemain. Du fait de l'absence de logiciel de comptabilité et de vente en réseau avec le siège auprès des distributeurs et de la méconnaissance de leur niveau de consommation hebdomadaire, AL ne peut pas organiser un programme de production bien précis pour ainsi réduire les retards de livraison (débit de production des machines, nombre de bouteilles à réparer par l'Atelier de réparation, date et heure de démarrage machines pour la semaine, arrêt de production pour le vendredi soir ou le samedi matin....)

2.2 - Changement d'adresse fréquent du client durant le contrat

Le changement d'adresse fréquent pour un client et la fermeture d'une société oeuvrant dans le soudage coupage ou employant les bouteilles ALSOAM ont entraîné la perte de beaucoup de bouteilles et rendent les contrats bouteilles des clients non visités à risques, surtout pour une convention BC (bouteilles cautionnées) encore valide et qui constitue 81ù du parc bouteilles d'AL.

Prenons un cas concret, un client A habitant dans un quartier d'Antananarivo vient souscrire un contrat BC5 à AL SOAM en année N. Lors de la signature de ce contrat avec un commercial AL ou distributeur, il remplit la souscription de convention de mise à disposition bouteilles avec son nom, son adresse exacte ainsi que ses coordonnées fiscales.

Notons n : date d'expiration du contrat

n-1 : 1 an avant expiration du contrat

n-2 : 2 ans avant expiration du contrat

n-3 : 3 ans avant expiration du contrat

n-4 : le contrat est encore valide pendant 4 ans

n-5 : le contrat est encore valide pendant 5 ans ou première année du contrat

N : année de conclusion du contrat

Pendant la première année du contrat (année n-5), ce client A habite et exerce son métier de garagiste à Ampefiloha. Il commence à se faire de bonne réputation et ses affaires marchent bien. Tous les gens habitant son quartier le connaissent bien et tous les jours, de nouveaux clients demandent ses services pour des soudures (échappement, réparation carrosserie voiture accidentée ou non, soudure châssis...). Mais pendant ce temps, aucun employé d'AL n'a effectué chez lui aucune visite pour confirmer son adresse, l'assister et lui donner des conseils pratiques pour la manipulation des bouteilles, pour la sécurité... Au bout d'un certain moment, il n'arrive plus à satisfaire la plupart de ses clients du fait du nombre de ses mécaniciens et tôliers insuffisant face à l'augmentation des clients.

Après un an (n-4), beaucoup d'autres garages ouvrent ses portes dans le quartier à cause de l'expansion de l'activité de soudage coupage. Le garage du client A n'est plus compétitif, ses clients se trouvent réduits et son chiffre d'affaire diminue. Travailler dans le quartier d'Ampefiloha n'est plus rentable et favorable pour ses affaires, il décide de trouver un autre endroit prospère pour ses affaires. Il décide alors de s'établir à Ampasampito et d'y ouvrir un nouveau garage. Lors de son déménagement, il n'a pas avisé AL de son changement d'adresse, et même le chef quartier et ses voisins ne connaissent sa nouvelle adresse. Après 2 ans (n-2) à Ampasampito, il trouve de nouvelle niche de marché sur la côte Est de Madagascar, se migre vers l'Est s'installe dans un quartier de Tamatave ville.

Après un an (n-1) passé dans la capitale du Betsimisaraka, on lui propose d'ouvrir un garage à Ilakaka, dans la zone Sud du pays, car le marché semble être prospère là-bas. La constitution de la nouvelle ville, de l'ouverture de la route y amenant, l'expansion du marché des pierres précieuses, l'augmentation de nouveaux prospecteurs riches, de l'augmentation du trafic automobile, donc de voitures à réparer dans la région sont autant de raison pour convaincre le client A à s'y installer. Notons que le client A peut s'approvisionner en gaz dans tous les points de vente AL de Madagascar : à Ilakaka, il peut s'adresser à Fianarantsoa, à Morondava ou à Fort Dauphin car il a encore un contrat bouteille valide.

Les 5 ans du contrat sont écoulés (année n), le contrat bouteille du client A arrive à terme, et un mois avant son expiration, le responsable contrat envoie à son adresse se trouvant dans le contrat : à Ampefiloha une lettre de relance de contrat, lui demandant de renouveler son contrat, sinon de restituer les bouteilles se trouvant à sa possession. Après 2 mois sans réponse, le responsable recouvrement décide de descendre sur le terrain, de voir le client A à son adresse à Ampefiloha, afin de récupérer les bouteilles. Ne trouvant plus le client A, ni son garage sur l'adresse indiquée, il décide de mener une enquête auprès du chef quartier d'Ampefiloha et de questionner quelques voisins. La plupart des voisins connaissent le client A, mais ils ne savent pas son nouveau domicile car ce dernier a déjà quitté le quartier il y a 4 ans. Le client A est donc perdu de trace et les bouteilles perdues dans la nature.

Même si l'une des causes majeure de la perte de bouteilles de AL SOAM est l'insuffisance des données pendant l'établissement du contrat avec le client, d'après l'exemple pour le client A, le changement d'adresse fréquent du client durant le contrat peut aussi occasionner de perte de bouteilles. Le manque de visite clientèle tous les 6 mois ou un an, la négligence par le client de faire part à AL son déménagement, l'insuffisance de suivi et contrôle des contrats bouteilles et de la mobilité des clients par les distributeurs AL ou les agences en province constituent des facteurs pour la difficulté du service recouvrement à récupérer les bouteilles et des raisons pour leur perte.

Nous n'avons vu que le cas des clients de la classe 4, mais pour ceux de la classe3 (grandes sociétés S.A) et la classe 2 (société SARL, petites sociétés), il y a aussi d'autres cas à considérer. La fermeture de beaucoup d'usines de production, la faillite de plusieurs sociétés se trouvant à Antananarivo et surtout en province entraînent aussi la perte de beaucoup de bouteilles. Après la fermeture d'une société (SOTEMA à Mahajanga, SOMACODIS, ROSO, société BATELAGE à Manakara...), les bouteilles sont laissées dans des terrains et hangars de stockage de ces sociétés, « volées » par les anciens employés ou gardiens afin d'être vendues sur le marché de brocanteur local, « recyclées » en équipements agricoles (charrue, brouettes, angady...) ou rachetées par les transvaseurs. Même si ces sociétés en faillites sont bien localisées, les bouteilles de gaz ALSOAM en leurs possessions ne se trouvent plus sur les lieux, le service recouvrement chargé de les récupérer ne sait plus où s'adresser(absence de responsable) pour demander explication et la restitution des bouteilles.

Partie III

PROPOSITIONS DE SOLUTIONS

CHAPITRE I - SOLUTIONS CONCERNANT LA MISE À DISPOSITION DES BOUTEILLES

Nous avons vu que AL rencontre quelques problèmes dans la mise à disposition des bouteilles. Dans ce chapitre I, nous allons proposer des solutions pour ainsi les affronter et voir deux sections bien distinctes à savoir :

- La révision des contrats des contrats de mise à disposition bouteilles
- La révision de la mise à disposition location pendant 3 ans (MDL3)

Section 1 - REVISION DES CONTRATS DE MISE A DISPOSITION DES BOUTEILLES

1.1 - Révision des contrats de mise à disposition BC inadaptés aux contextes malgaches

AL SOAM a mis à disposition de ses clients pendant des années ses bouteilles sous contrat BC 5 et BC 9 (bouteille cautionnée pendant 5 ans et 9 ans). Les sommes versées par le client à AL pour les bouteilles qui lui sont confiées sont des cautions non productives d'intérêts. Le paiement de la caution se fera par prélèvement annuel en début de chaque période de 12 mois sur le montant versé, la facture correspondante est envoyée au client à titre de pièce justificative et leur montant est porté en compte débiteur jusqu'à la date d'expiration de la convention. Si les bouteilles sont rendues avant terme, le client peut demander le remboursement du solde de garantie. A l'expiration normale du contrat sauf en cas de renouvellement, les bouteilles doivent être restituées à AL.

En appliquant ces conventions BC à Madagascar sous recommandation de sa maison- mère, AL SOAM n'a pas tenu compte dans le contrat de la valeur de remplacement des bouteilles (1 500 000 fmg/ bouteille). Elle a rencontré beaucoup de problèmes dans la récupération des bouteilles à contrats échus, du fait de la durée assez longue du contrat (5 ans ou 9 ans) et du manque de motivation de ses clients à rendre les bouteilles en cas de non renouvellement, en l'absence de remboursement de la caution qui est fondante (non productive d'intérêt).

1.1.1 - Conversion en MDL des bouteilles sous contrat BC

La mise en place de la nouvelle formule MDL 3 (mise à disposition location pendant 3 ans) permet de corriger beaucoup d'erreurs. En effet, un contrat MDL 3 est assorti :

- d'un versement d'une location de 3 ans appelée « dépôt de location » lequel sera prélevé automatiquement le montant de la location annuelle en début de chaque période de douze mois
- d'un dépôt de garantie qui doit couvrir pour chaque bouteille, l'équivalent de la valeur de remplacement.

Arrivée à échéance de la période convenue (au bout de 3 ans), le dépôt de location est épuisé et un renouvellement s'impose ; en cas de dénonciation avant terme, le solde du dépôt de location sera remboursé. Le montant du dépôt de garantie quant à lui est remboursable en cas d'arrêt d'utilisation et restitution des bouteilles.

Le remboursement du montant du dépôt de garantie (1 500 000 fmg) après restitution des bouteilles constitue pour AL la garantie du remboursement de ses bouteilles en bon état. Si le client n'utilise plus les bouteilles, il est contraint de les restituer à AL le plus tôt possible afin de se voir remboursé de la somme de 1 500 000 fmg par bouteille. En cas de perte ou de détérioration des bouteilles, ou toute partie constituante (chapeau, volant, robinet...), la valeur de remplacement correspondante sera débitée de la somme du dépôt de garantie (par exemple 350 000 fmg pour la perte du chapeau d'une bouteille).

Le terme du contrat de 3 ans permet au service recouvrement de faire des visites clientèles efficaces, de bien suivre et contrôler la situation des contrats de tous les clients, que ce soit au niveau du siège AL à Antananarivo, auprès des agences ou au niveau de tous les distributeurs (revendeurs et dépositaires AL de tout Madagascar). La vérification et la mise à jour de l'adresse des clients sont ainsi facilitées et avant l'expiration du contrat, l'envoi des lettres de relance devient plus rapide et efficient.

Si le client a déjà une souscription MDL 3 et désire renouveler son contrat, il ne payera seulement que la somme du « dépôt de location » qui est de 1 080 000 fmg par bouteille. Donc, la formule MDL 3 facilite la mise à disposition des bouteilles que ce soit pour AL que pour les clients. Elle permet d'éviter la perte, l'égarement des bouteilles, et de récupérer les bouteilles en bon état : sans détérioration ni dommage extérieur ou intérieur. Le remboursement du montant du dépôt de garantie constitue une motivation pour le client n'utilisant plus sa bouteille à la rendre plutôt que de la louer à une tierce personne ou de la vendre aux transvaseurs.

Mais d'après l'état du « récapitulatif des contrats bouteilles » sorti le mois de mars 2005 par le responsable contrat AL, les bouteilles sous convention BC et DGL (dépôt de garantie location = BC 1 AN) constituent encore 81% des parcs bouteilles AL de tout Madagascar et sont encore valides jusqu'en 2012, contre 19 % des bouteilles sous contrat MDL 3 d'après le tableau suivant :

TAB.XIV- Tableau des contrats bouteilles VALIDES AL à Madagascar

CONTRATS	NOMBRE (bouteilles)	%	Valeur (1 500 000 fmg /bouteille)
BC 5	3763		5 644 500 000 fmg ou 1 128 900 000 Ar
BC 9	2780		4 170 000 000 fmg ou 834 000 000 Ar
DGL	806		1 209 000 000 fmg ou 241 800 000 Ar
TOTAL BC et DGL	7349	81	11 023 500 000 fmg ou 2 204 700 000 Ar
MDL 3	1729	19	2 593 500 000 fmg ou 518 700 000 Ar
TOTAL	9078	100	

Source : responsable contrat AL SOAM Antananarivo

Les 7349 bouteilles d'une valeur de 11 023 500 000 fmg sont encore sous contrats BC et DGL valides, la plupart jusqu'en 2012 à AL. Néanmoins, elles peuvent subir toute sorte de chocs et de mauvais traitements de la part des clients (gros clients du secteur BTP travaillant sur chantier...) d'où le risque élevé de détérioration et de rebuts des bouteilles. Sans stratégie efficace et de programme bien défini de visites clientèles, les adresses des clients risquent de ne plus être mis à jour pendant la durée du contrat et à l'expiration du contrat, les actions de récupération des bouteilles à contrat échu vont être très difficiles à cause de la non localisation des clients.

Il convient alors de faire des **actions de conversion de ces contrats BC en MDL 3** et de

- Vérifier la fréquence d'achat des clients dans le logiciel SAARI de comptabilisation des ventes
- Prendre contact avec les clients qui n'achètent que très fréquemment (une fois tous les 6 mois) une recharge en gaz et proposer de rendre les sommes restantes de la caution en contre partie des bouteilles.
- Proposer au client ayant encore des contrats BC valides et qui ne veut pas encore rendre ses bouteilles de faire une conversion en MDL3 de son contrat
- Convaincre le client qu'il peut obtenir une facilité de paiement du contrat MDL 3 s'il accepte la proposition :

- paiement par tranche ou échelonné à la convenance du client pendant 3 ans (par mois, tous les 3 mois, tous les ans...) du montant de la souscription MDL 3
- réduction de prix pour une recharge en gaz et lors d'un achat d'un matériel de mise en œuvre des gaz (détendeur, manomètre, tuyaux flexibles...) pendant 2 ans. Le pourcentage de la réduction est en fonction du nombre de bouteilles en possession du client et de sa fréquence d'achat en gaz.
- réduction du prix sur le « dépôt de location » des bouteilles : au lieu de 1000 fmg par jour, proposer une réduction selon le nombre de bouteilles détenues par le client : de 20% à 50%

Si le client n'accepte pas la proposition, on devrait renforcer les visites de la clientèle pour :

- Assister les clients sur la manipulation et l'utilisation des bouteilles de gaz
- Vérifier au moins une fois tous les 3 mois l'état des bouteilles si le client n'achète pas une recharge en gaz au bout de cette période et aussitôt une anomalie trouvée, demander le paiement immédiat de la valeur de remplacement correspondante
- s'assurer que les bouteilles mises à disposition des clients se trouvent encore en leur possession et le cas échéant, un avertissement verbal suivi de la demande de restitution des bouteilles devrait être fait. Après une semaine, si les bouteilles ne sont pas encore en possession du client, on lui envoie une lettre d'avertissement mentionnant une poursuite judiciaire si les bouteilles ne sont pas restituées à AL.

Les buts des visites clientèles consistent à :

- faire pression de manière indirecte sur le client à transformer leur contrat BC en MDL,
- les convaincre sur l'assurance et les avantages d'un contrat MDL :
 - Remboursement du dépôt de garantie de 1 500 000 fmg à la restitution de chaque bouteille,
 - Au cas où les bouteilles subissent un dommage quelconque, par exemple résultant d'une mauvaise manipulation ou d'une négligence, le client ne paiera plus rien. La somme du dépôt de garantie constitue déjà une valeur de remplacement des bouteilles, et que la valeur correspondante aux dommages sur les bouteilles est débitée sur ce dépôt de garantie déjà payé lors de la conclusion du contrat.

1.1.2 - Solution du point de vue géographique : dépositaires régionaux

Madagascar est très différente de l'Europe où chaque région approvisionnée par un point de vente AL est bien structurée, ce qui permet de bien localiser les clients. L'éloignement géographique ainsi que l'infrastructure routière (mauvais état des routes) constituent un grand handicap pour l'approvisionnement en gaz, les visites clientèles, les ramassages des bouteilles vides (sous contrat valide) et la récupération des bouteilles à contrat échu.

AL SOAM dispose d'usines de production dans les 4 provinces de Madagascar : Antananarivo, Mahajanga, Tamatave, Antsiranana et d'agences à Antsirabe et à Fianarantsoa en plus des dépositaires et revendeurs se trouvant à Fort-Dauphin, Manakara, Morondava, Ambatondrazaka, Antalaha, Sambava, Ambilobe, Ambanja et Nosy-Be. Toutefois, ces structures ne satisfont pas entièrement la demande et les besoins de la clientèle en gaz.

Le développement du secteur BTP lié à la politique du gouvernement malgache a permis la construction et la réhabilitation de beaucoup de

- routes nationales : *RN2* : Antananarivo - Brickaville – Tamatave ; *RN4* : Antananarivo – Mahajanga ; *RN6* : Ambondromamy – Antsiranana ; *RN7* : Antananarivo – Toliary...
- et régionales : Antananarivo – Vatomandry – Mahanoro ; Antalaha – Sambava – Antsiranana.... (voir Annexe : Carte de Madagascar – routes nationales et régionales)

La réalisation de ces projets de construction a occasionné une consommation importante de gaz (oxygène et acétylène) surtout pour le soudage-coupage de matériaux et la congélation des sols contenant de l'eau avant de pouvoir y travailler (azote liquide).

D'autres projets de constructions de routes en gestation sont également envisagés actuellement par le Ministère du Transport et des Travaux publics. Grâce à ces projets de réhabilitation, beaucoup de régions, villes se trouvent désormais accessibles et il existe donc de nouveau marché à découvrir et à pénétrer en perspective. AL SOAM devrait donc renforcer sa présence locale et poursuivre la stratégie de sa maison mère qui consiste à offrir les produits à proximités des centres de consommation.

De ce fait, AL SOAM devra envisager d'augmenter le nombre de ses points de ventes régionaux, accroître sa capacité de production en gaz et renforcer ses moyens de transports ainsi que son équipe de livraison. Pour cela de nouvelles études de marché précises et détaillées doivent être faites par le responsable marketing, ces études apporteraient une diminution notable des risques

*Voir Annexe : Carte de Madagascar – routes nationales et régionales

et entraîneraient des chances supplémentaires de succès pour ces nouvelles implantations de distributeurs.

L'étude de marché est un ensemble d'Activités de collecte et d'analyse d'informations relatives aux marchés et plus généralement aux publics dont dépend l'entreprise dans le but de servir de base aux décisions marketing et d'en minimiser les risques, selon des procédures formalisées, fondées sur les principes de la méthode scientifique, afin d'en assurer l'objectivité des informations, leur précision, leur pertinence, leur fiabilité. La définition classique est plus restreinte, ces études doivent permettre la connaissance des types, l'estimation du nombre de clients actuels et potentiels du produit.

Donc, l'étude de marché apporte une information objective et scientifique sur les contraintes et les qualités d'un marché, une meilleure connaissance de l'offre et de la demande, grâce à l'apport des études statistiques et psychosociologiques. Elles permettent de confronter les moyens et les contraintes de l'entreprise, par la connaissance de son environnement. L'étude n'est en général pas seulement axée sur l'extérieur mais aussi sur les données internes du siège central AL, des agences ou des distributeurs. Elle peut être limitée à un type de produit, un type de consommateur, elle peut être circonscrite géographiquement, par régions, villes, ou quartiers.

Une étude de marché favorise par l'analyse des informations appropriées l'identification et la solution des problèmes marketing. Les étapes sont constituées de la collecte et l'enregistrement, et de l'analyse systématique des données. Elle suppose la définition du marché, offre et demande réelle ou potentielle d'un produit ou d'un service, sur un champ élargi au public de l'entreprise. Il ne faut omettre la finalité, la contribution à la décision des actions à entreprendre, ce qui requiert une exigence et une rigueur dans la méthode, recours aux techniques spécialisées avec des objectifs de précisions. Les informations sont organisées en système qui hiérarchise une information spécialisée, ordonnée, pertinentes destinées à servir de base aux décisions mercatiques.

Les sources d'information en Marketing qui contribuent aux études de marché sont présentées dans le tableau suivant :

TAB. XV - Les sources d'information en Marketing

Sources d'information	Types d'informations
Internes à l'entreprise	Les statistiques de ventes, graphes Ventilation coût de produits, marché
Externes à l'entreprise	Statistiques des administrations des organisations professionnelles
Info II aires	données des services d'info commerciales Panels et Piges entreprises Articles et publications diverses
Info I aires	Enquêtes et sondages

Source : Thierry Jouan – « Etudes de marché et stratégie » – [http:// Marketing.thus.ch](http://Marketing.thus.ch)

En gestion, les processus de décision progressent selon trois étapes, Informations, Décisions, Contrôle. A chacune de ces phases les études de marché ont un rôle à jouer.

TAB. XVI - Etapes de décisions en Marketing

Etapes	Informations	Décisions	Contrôle
Etudes Types et rôles	Description	Expérimentations Tests sur Mix Tests publicitaires Plans d'expériences Modèles de simulation	Evaluations Effets des actions Marketing Mesure d'impacts mémo Analyses de données
	Enquêtes par sondage		
	Panels		
	Etudes d'image		
	Marché test témoin		
	Analyses statistiques		
	Etudes de motivations		
	Attitudes, comportements		

Source : Thierry Jouan – « Etudes de marché et stratégie » – [http:// Marketing.thus.ch](http://Marketing.thus.ch)

Si après les résultats des études de marché, on a pris la décision d'ouvrir de nouveaux points de ventes dans plusieurs régions nouvellement accessibles de l'île, il convient de travailler en partenariat avec les autres distributeurs déjà implantés dans ces régions. Ce stratégie permet de minimiser les coûts afin d'éviter la construction de nouveaux locaux et d'investir à fond sur les

moyens de distribution et de livraison des gaz. Néanmoins, il convient de bien sélectionner et trier les points de ventes qui peuvent assurer le maintien d'une bonne image de marque d'AIR LIQUIDE, sa notoriété ainsi que son savoir faire. Toute fois, les dépositaires AL déjà existants doivent aussi être soumis à des études et contrôles rigoureux s'ils remplissent aussi leurs fonctions en tant que « représentants » d'AL SOAM dans ces régions et de ce fait assurent cette bonne image.

AL SOAM devrait choisir un nombre restreint de distributeurs suivant leur propre image et de leur crédibilité. Ceux qui sont retenus doivent être capables de gérer les informations et d'assurer un service après vente efficace, de garantir un niveau de qualité constant, de promouvoir le prestige de la marque.

Les distributeurs « régionaux » sélectionnés qu'on appellera « dépositaires » ainsi que les autres dépositaires déjà implantés doivent bénéficier de solides séances de formations par AL SOAM axées sur :

- les règles de sécurité sur les manipulations des gaz
- les techniques de manipulation des bouteilles
- sensibilisation et conscientisation sur l'importance, le rôle et la place des bouteilles AL pour l'approvisionnement en gaz
- les contrats de mise à disposition des bouteilles, vérification et contrôle de l'adresse des nouveaux clients
- la mise à disposition, la gestion et le suivi des bouteilles ainsi que leurs récupération après expiration des contrats. Une prime peut être octroyée par la direction générale d'AL pour les nombres de bouteilles récupérés par ses dépositaires.
- Les documents accompagnant une livraison :
 - Bulletin de transfert de bouteilles pleines : Ce document doit être retourné par le distributeur signé lors d'un approvisionnement en bouteilles pleines.
 - Bordereau d'Expédition des Bouteilles Vides : Ce document accompagne les bouteilles vides envoyées par le distributeur à AIR LIQUIDE - SOAM
- Les documents à envoyer tous les 15 jours :
 - Bon de Livraison Facture : pour les achats en compte et au comptant (chèque ou espèce)

- Bordereau de Rentrée et à Livrer de Bouteilles qui est une pièce justificative que les bouteilles en possession du client sont aptes pour une recharge et que son contrat est encore valide
- Les documents à envoyer tous les mois systématiquement :
 - Relevé Périodique des Ventes de Gaz au comptant et en compte
 - Chèque et ordre de virements bancaires : Il s'agit des paiements en espèces reçus par le distributeur
- Le rapport sur l'inventaire des bouteilles physiques sur parc dont la fréquence est fixé par le fournisseur (siège Tanà, ou une de ses agences : Antsiranana ou Tamatave....) : tous les jours, deux jours...permettant de connaître le niveau de stock de ces dépositaires régionaux afin de programmer des programmes de production et de livraison adéquats.

En plus de ces formations, il convient de faire un regroupement de tous les dépositaires régionaux AL SOAM de tout Madagascar une fois par an. Deux jours peuvent suffire pour échanger des informations concernant :

- Les problèmes rencontrés par les dépositaires sur la mise à disposition des bouteilles aux clients
- Les clients de ces dépositaires : nombre, besoins fréquents, aspirations, réclamations....
- L'évolution des chiffres d'affaires et de volume de vente
- L'évolution du volume de gaz consommé par les clients habitant dans une région déterminée
- Les nouveaux secteurs d'activités

1.1.3 - Solution du point de vue économique et politique : pratique de veille informative

On a vu que malgré les efforts effectués par l'Etat malgache, on peut dire que l'économie est encore fragile et il existe des conflits socio-politiques manifeste dans le pays. C'est pour cette raison qu'un secteur d'activité quelconque (secteur bâtiments et travaux publics, industries textiles, minières, de construction de biens d'équipements...) peut rencontrer des risques du jour au lendemain. Même l'industrie du gaz ne peut échapper à cette triste réalité. Notons que même si AL SOAM ne subit pas directement les impacts de cette situation, la fermeture et la faillite de ses entreprises clientes diminuent ses chiffres d'affaires et peuvent entraver le suivi et la récupération de ses bouteilles.

AL SOAM doit s'ouvrir vers l'extérieur tout en gardant la maîtrise de son environnement. Sa réussite dépendra en grande partie de sa capacité à gérer la collecte, le traitement et la diffusion de l'information à des fins stratégiques. D'où l'importance grandissant ici de la notion de veille. Parce qu'on évolue dans un monde en perpétuel changement, chaque entreprise, souvent vulnérable, doit maintenir en alerte, prête à saisir les opportunités ainsi qu'à anticiper les menaces.

En effet, à l'avenir, seules les entreprises qui franchiront un seuil qualitatif important dans leur capacité à prévoir les tendances et marchés sauront cerner les besoins potentiels des clients, identifier les innovations technologiques nécessaires et anticiper les modifications de comportement des acteurs économiques, politiques et sociaux.

Donc, AL SOAM a besoin de s'informer, de surveiller son environnement et notamment :

- L'arrivée de nouveaux concurrents et investisseurs étrangers,
- L'apparition de nouveaux secteurs d'activités (extraction de nickel cobalt à Moramanga, découverte d'un nouveau gisement d'or à la province de Mahajanga, le projet de construction de nouvelles routes, industrie de l'aluminium, du verre, industrie agro-alimentaire : conservation des aliments...),
- de se comparer aux autres industries et entreprises clientes : leurs problèmes face au financement et octroi de crédit, le déclin de leurs produits qui ne s'adaptent plus sur le marché actuel malgache, lancement de nouveaux produits liés aux activités de production de gaz d'AL (soudage-coupage, conservation aliments...), la fermeture d'usines, problèmes liés à l'approvisionnement de matières premières, problèmes liés à l'inflation : matières premières, fournitures, biens d'équipements, matériels de production, à la hausse des prix de l'énergie (électricité, carburant... , à la dévaluation de la monnaie malgache (importations de matières premières, de matériels de mise en œuvre des gaz, de pièces de rechange....)
- de connaître les nouvelles tendances du marché

D'où la pratique de la veille informative.

Selon l'AFNOR⁴ (Agence Française de la Normalisation), « la veille est une activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, socio-économique...pour anticiper les évolutions ».

La veille informative n'est, en somme, qu'un dispositif organisé, intégré et finalisé de collecte, traitement, diffusion et exploitation de l'information qui vise à rendre une entreprise, une organisation, quelle qu'elle soit, capable de réagir, à différents termes, face à des évolutions de son environnement.

1.2 - Mise en place d'un « service Gros travaux » dans la DCMI (Direction Commerciale Marchés Industriels)

Le gouvernement malgache a adopté depuis 2003 de nouvelles politiques qui a permis au développement du secteur BTP (bâtiments et travaux publics) à travers les constructions de nouveaux bâtiments publics et privés, la réhabilitation et la construction de nouvelles routes permettant l'ouverture et l'expansion de nouvelles villes, le développement d'une région nouvellement accessibles. Les appels lancés aux investisseurs étrangers ont favorisé l'expansion de l'industrie minière par l'arrivée en masse de nouveaux prospecteurs en pétrole, d'explorateurs de Nickel cobalt dans la région de Moramanga, des travaux de recherche de nouveaux gisements d'or dans la province de Mahajanga,, l'expansion de l'industrie de l'aluminium Ces activités sont liées, pour la plupart à l'activité de production de gaz de AL - voir tableau I et II principaux gaz industriels en page 12, 13 et 14 (par exemple l'extraction de nickel cobalt nécessite la consommation en hydrogène, soudure de l'aluminium par la combustion de l'argon...).

De ce fait, les besoins et consommations en gaz des clients actuels d'AL ainsi que le nombre de nouveaux clients venant souscrire des contrats bouteilles ne cessent d'augmenter. Le développement du secteur BTP a entraîné la détérioration de beaucoup de bouteilles de gaz AL à cause des mauvais traitements et de la corrosion lié à l'exploitation sur chantier, donc exposition au soleil, à la pluie, à l'air humide. Ces deux faits ont favorisé une diminution considérable du stock de bouteilles valide sur parc. La mise en place d'un service « gros travaux » est nécessaire.

Ce service « gros travaux » aura pour missions :

- de suivre l'évolution des secteurs d'activités des gros clients : part de marché, crédibilités, projets de construction, étude du cycle de vie de leur produit lié à l'activité de production de
- 4 - « Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille » - AFNOR, 1998
- r - r ces derniers (réhabilitation d'un pont métallique, construction d'une route nationale...) pour

ainsi évaluer leurs consommations en gaz ainsi le nombre de bouteilles y correspondant, de déterminer la variation saisonnière des travaux. Ces informations permettront de définir un programme de production de gaz beaucoup plus performant, de définir les stocks d'alerte ainsi que les stocks de sécurité en bouteilles vides valide, d'anticiper le programme de réparation de bouteilles invalides et augmenter le personnel nécessaire pour ce faire

- maintenir la relation avec le client suffisamment vivace entre deux achats pour connaître ses projets d'investissements
- fidéliser les gros clients par un traitement privilégié. Ce traitement peut porter sur des services plus nombreux et supérieurs en qualité et en spécificité :
 - L'information : les clients clés sont généralement informés les premiers des décisions importantes prises dans le domaine commercial et technique
 - Les produits : leurs suggestions sont davantage prises en compte au stade de développement
 - Les prix : une réduction de prix ne serait-ce qu'en raison des quantités achetées
- de se déplacer sur terrain (chantier) une fois par mois afin de contrôler les états des bouteilles, de donner des conseils pratiques sur leur manipulation,
- Procéder à **l'identification des clients cible** : Divers critères peuvent être utilisés pour mesurer le degré d'intérêt d'un client ou d'un prospect :
 - **Chiffre d'affaires** : En marketing industriel on peut observer qu'un pourcentage limité de clients représente une proportion élevée du chiffre d'affaires (un grand nombre de petits clients génère souvent des frais administratifs, de logistique ou de personnel qui peuvent être démesurés).

Il ne faut cependant pas s'en tenir au chiffre d'affaires. D'autres critères comme : Le potentiel, l'apport d'idée et de prestige de la part du client

- **Rentabilité** : Quoique plus pertinent, dans la pratique l'utilisation de ce critère est limitée (Difficulté de ventilation de certains coûts.)
- **Importance stratégique du client** ses achats effectifs, son potentiel, sa notoriété, sa position sur son propre marché, la possibilité de connaissances ou d'introduction qu'il offre, etc.
- **Difficulté de la relation commerciale** liée aux produits (nouveau, complexité), liée à la nature du client (besoins et attentes, compétences, pouvoir, mise en concurrence systématique ou non des fournisseurs).

- de procéder aux analyses marketing qu'est l'analyse des besoins et l'analyse de l'attractivité :

- L'analyse des besoins :

L'entreprise ne dispose pas de moyens illimités. Elle doit donc découper le marché en segments homogènes en termes de besoins, de technologie mise en oeuvre,... de façon à développer une stratégie de présence sur ces segments. Ce découpage se passe en 2 étapes :

1. une macro segmentation : Elle permet de trouver les segments stratégiques où l'entreprise pourra intervenir avec le maximum de chances de succès. Ces segments stratégiques sont les domaines d'activités stratégiques. La démarche consiste à éliminer tous les segments stratégiques à risque pour l'entreprise et à l'aider à définir les clients, les besoins à satisfaire, les concurrents les plus directs, les capacités financières, humaines et technologiques pour réussir. La démarche est la suivante :

- ❖ Identification du métier de l'entreprise
- ❖ Définition des segments stratégiques caractérisés par 3 dimensions :
 - Les fonctions ou combinaisons de fonctions : Les besoins que doivent satisfaire le(s) produits de l'entreprise pour répondre aux besoins des clients
Les groupes d'acheteurs
 - **les groupes d'acheteurs** : ce sont les acheteurs potentiels de l'entreprise définis selon des caractéristiques générales (professionnel, grand public,...),
Les technologies mises en oeuvre
 - **les technologies mises en** : le savoir-faire de l'entreprise
- ❖ Mise au point d'une stratégie adaptée à chaque segment de marché : mise en place des stratégies relatives à la segmentation:
 - Stratégie indifférenciée : qui consiste à appliquer la même stratégie à tous les segments (BTP, Industrie agro-alimentaire, industrie minière)
 - Stratégie différenciée : qui consiste à appliquer à chaque segment une stratégie propre (une stratégie pour le secteur BTP, une autre pour le secteur minier,..)
 - Stratégie concentrée : se concentrer sur un seul segment de marché (secteur BTP seulement)

2. une micro segmentation : Après avoir défini les couples produits-marchés sur lesquels l'entreprise a développé sa stratégie. Elle permet d'analyser plus finement la clientèle faisant partie des segments stratégiques identifiés et retenus.

- L'analyse de l'attractivité

L'entreprise procède à l'évaluation quantitative et qualitative de la demande. Ces prévisions lui permettront d'apprécier l'attractivité de son segment. Les prévisions effectuées sont :

- ❖ **A court terme** : jusqu'à un an, permet de gérer les changements conjoncturels du marché
- ❖ **A moyen terme** : de 1 an à 5 ans, influence les options du mix-marketing
- ❖ **A long terme** : prospective qui oriente la politique générale de l'entreprise.

Notons qu'à part les gros clients dans le secteur BTP (COLAS, BAUDIN CHATEAUNEUF, SOGEA, SMATP...), dans le secteur de construction naval (SECREN), dans le secteur agro-alimentaire (AQUALMA, SIRAMA, SOMAPECHE, TIKO, STAR...), les deux revendeurs TEFY SOUDURE et AGRIMAD constituent aussi de gros clients pour AL de par leurs chiffres d'affaires les plus élevés. Donc, ces deux grands revendeurs méritent aussi d'être traités par le service « GROS CLIENTS ».

Section 2 - REVISION DE MDL3

Après la constatation par la direction générale de AL SOAM de l'inefficacité des contrats BC (bouteilles cautionnées), elle a opté pour l'adoption d'un nouveau contrat unique de mise à disposition de bouteilles depuis le mois de novembre 2004. Désormais, tous les clients nouveaux qui désirent souscrire un contrat et tous les anciens désirant renouveler leurs contrats doivent se conformer à une MDL 3 ou mise à disposition location de bouteilles pendant 3 ans. Un contrat MDL 3 est assorti :

- d'un versement d'une location de 3 ans appelée « dépôt de location » lequel sera prélevé automatiquement sur le montant de la location annuelle en début de chaque période de douze mois
- d'un dépôt de garantie qui doit couvrir pour chaque bouteille, l'équivalent de la valeur de remplacement.

Arrivée à échéance de la période convenue (au bout de 3 ans), le dépôt de location est épuisé et un renouvellement s'impose ; en cas de dénonciation avant terme, le solde du dépôt de location sera

remboursé. Le montant du dépôt de garantie quant à lui est remboursable en cas d'arrêt d'utilisation et restitution des bouteilles.

2.1 – Rectification de la durée du contrat pour certains clients

La durée du contrat MDL imposée à 3 ans n'est pas favorable à certains gros clients du secteur BTP. Ces clients, même ponctuels, achètent d'énormes quantités de gaz tous les mois et ont besoin d'une vingtaine à une trentaine de bouteilles pendant une durée inférieure à 3 ans : par exemple de 6 mois à 1 an pour la réhabilitation d'un pont métallique seulement. Le paiement du « dépôt de garantie » ne constituent pas pour eux un problème, mais ce qu'ils contestent c'est le fait de payer la somme du « dépôt de location » pendant 3 ans. Ils sont alors contraints d'augmenter ses charges pour la location et attendre jusqu'à la fin de leurs travaux (6 mois à 1 an) pour la restitution des bouteilles et le remboursement du montant du dépôt de location et les restes de la location.

Pour ces gros clients occasionnels, AL pourrait réviser le terme du contrat MDL et accorder une réduction de la durée de location suivant leur convenance. Mais elle doit établir un certains nombres de critères pour les clients pouvant bénéficier de cette « avantage » :

- le contrat de mise à disposition de bouteilles doit souscrire au moins 20 bouteilles soit l'équivalent de 30 000 000 fmg
- la fréquence d'approvisionnement en gaz du client doit se faire au mois une fois tous les 3 mois

Pour une location de bouteille inférieure à 3 ans, la location journalière pour une bouteille de gaz est

- de 2000 fmg au lieu de 1000 fmg pour une location inférieure à 1 an

Par exemple :

Durée location	DG	DL	MDL3	MDL 6 mois	30 btles
Normale 3 ans	1 500 000	1 080 000	2 580 000		77 400 000
6 mois dont 2000 fmg /jour	1 500 000	360 000		1 860 000	55 800 000
6 mois dont 1000 fmg par jour	1 500 000	180 000		1 680 000	50 400 000

$$MDL = DG * ^1 + DL * ^2$$

MDL : mise à disposition location

- dépôt de garantie*¹ + dépôt de location*² pour 30 bouteilles pendant 3 ans = 77 400 000 fmg ;

- donc pour 6 mois, si location de 2000 fmg /jour, elle sera de :

$$30 \text{ bouteilles} \times [1\,500\,000 * ^1 + (2000 \times 30 \times 6) * ^2] = 55\,800\,000$$

fmg au lieu de 50 800 000 fmg si location normale de 1000 fmg/jour,

- donc pour une location /jour de 2000 fmg, on a 360 000 fmg les 6 mois contre 180 000 fmg les 6 mois si 1000 fmg /jour. **AL obtient alors un bénéfice de 180 000 fmg par bouteille**
- de 1500 fmg par jour de 1 à 2 ans

Mais même si la location journalière des bouteilles est de 2 fois la normale, AL SOAM doit faire bénéficier de certains services après ventes à ces clients occasionnels afin de les fidéliser :

- Offres et devis : particulièrement dans la construction et le génie civil.
- Traitement des commandes et livraison. On peut citer :
 - Stocks de sécurité (garantie d'approvisionnement), ou proposition d'achat à un revendeur AL (TEFY ou AGRIMAD) en cas de rupture.
 - Facilité pour la commande (commande électronique par e-mail par exemple).
 - Information spontanée sur les problèmes rencontrés.
 - Temps de réponse très court.
 - Possibilité de modification.

S'agissant de la livraison, la rapidité et le strict respect des délais constituent des éléments majeurs.

- Assurance de qualité : bouteilles toujours garantie pleine et respectant les normes de sécurité les plus stricts : réepruve tous les 5 ans, visite systématique avant remplissages par les rampistes...
- Condition de paiement : délais de paiement, mise en consignation, location.

- Formation : règle de sécurité, techniques de manipulation des bouteilles, propriétés et spécificités des gaz industriels offerts par AL
- Installation et assistance à la mise en oeuvre des gaz
- Entretien et réparation : Portant sur les modalités contractuelles de l'entretien préventif, la rapidité de l'intervention en cas de panne, l'origine des pièces détachées et leur disponibilité, les coûts d'intervention.
- Rachat de matériel usagé, récupération et recyclage.
- Informations et conseils : qui peuvent porter sur l'entreprise fournisseur et ses produits, le comportement du client à l'égard du produit, le marché, dispositions réglementaires, techniques de gestion.

2.2 – Lutte contre le marché noir des transvaseurs de gaz

La mise en place de la nouvelle convention de mise à disposition des bouteilles MDL 3 a entraîné un frein pour les renouvellements des contrats des clients de la classe 4 : les clients particuliers ayant un numéro statistique et NIF. Ce frein est dû au prix de la MDL 3 jugé trop élevé par ces clients. La présence de transvaseurs, qui offrent une recharge de gaz « en détail » c'est-à-dire quantité qui peut varier selon la convenance du client : de 10 à 150 bars, et qui proposent d'acheter une bouteille vide en possession des clients qui ne l'utilisent plus ou qui vendent des bouteilles AL de 500 000 fmg, n'a fait qu'à détourner ces clients d'AL SOAM.

AL SOAM a comme devise « La sécurité d'abord ». Ce slogan peut être exploité pour combattre le phénomène de transvasement de gaz. Un acte de sensibilisation des clients pour des raisons de sécurité peut se faire en premier lieu sur les normes de sécurité, les propriétés des gaz (inflammabilité dans l'air, effet nocif sur l'homme...). Une bouteille remplie de gaz comprimé à 150 bars mal fermée peut s'exploser ou voler en éclat et traverser un mur de béton ...

Les transvaseurs ainsi que certains clients achètent les bouteilles AL pour 500 000 fmg, AL SOAM peut proposer d'acheter les bouteilles à 400 000 fmg. Notons que la valeur de remplacement d'une bouteille est de 1 500 000 fmg et qu'un tel acte peut jouer en faveur d'AL pour les actions de

récupération de bouteilles. Mais AL n'achètera que les bouteilles encore en bon état et qui ne présentent aucune fissure, ni de corrosion ou de traces de flamme...

Afin d'éradiquer ce marché noir de bouteilles AL et de transvasement de gaz, il convient en second lieu d'élaborer une stratégie axée sur la poursuite et l'élimination proprement dit des transvaseurs et d'adopter des mesures répressives. Notons que ces transvaseurs sont localisables car ils ont des clients qui s'approvisionnent en gaz chez eux, surtout des garagistes, qui connaissent bien leur adresse.

Le responsable du recouvrement bouteille peut aussi les reconnaître :

- grâce au suivi et contrôle des fréquences d'achat des clients auprès des distributeurs AL : l'approvisionnement et achats d'une recharge en gaz des transvaseurs sont trop fréquents (tous les 2 à 3 jours),
- par la variation et le changement du numéro de la bouteille vide échangée contre une pleine auprès des distributeurs, alors que chaque bouteille AL est identifiable par son numéro : un client ne devra pas avoir une autre bouteille ayant un numéro d'identification autre que celui mis à sa disposition (une bouteille = un numéro). Pour ce faire, une vérification des BRLB (bordereau de rentrée et à livrer de bouteilles qui est une pièce justificative que les bouteilles en possession du client sont aptes pour une recharge et que son contrat est encore valide) qui mentionnent les numéros de bouteilles en possession des clients et dont le double est détenu par le distributeur à chaque achat en gaz doit se faire.

Une fois un transvaseur localisé, le responsable recouvrement peut porter plainte auprès de la police ou gendarme, entamer une action en justice et se présenter avec un huissier et une décision de justice pour fermer « le magasin » de ce dernier.

Le principe consiste ici à éradiquer totalement le marché noir afin d'obliger les clients désirant travailler dans le domaine du soudage coupage à s'approvisionner en gaz auprès de AL SOAM seulement et les inciter à souscrire un contrat à AL SOAM. Mais face à une éventuelle arrivée de nouveau concurrent, de nouvelles éventualités peuvent être prise en compte par la direction commerciale d'AL SOAM :

- elle devra accorder à ces clients de la classe 4 une facilité de paiement pour ainsi les aider à renouveler leur contrat ou à souscrire un nouveau par
 - un paiement par tranche ou échelonné

- paiement par période d'exploitation des bouteilles (par jour, par mois, par an...)
- Les clients ayant déjà des bouteilles à contrat échu pourront bénéficier d'une recharge en gaz sous certaines conditions : ils doivent restituer les bouteilles à AL un an après l'expiration du contrat sinon payer la valeur « du dépôt de garantie » dans un délai de 2 ans. Donc si après un an, ils ne veulent pas encore restituer la bouteille AL, ils doivent alors payer la moitié de la valeur du dépôt de garantie qui constitue une valeur de remplacement de la bouteille, soit 750 000 fmg.

CHAPITRE II - SOLUTIONS CONCERNANT LA GESTION ET LE SUIVI DES BOUTEILLES

Nous avons vu dans la première partie qu'une bouteille de gaz AL est un emballage spécifique. Tout d'abord, elle est :

- ***récupérable*** comme les bouteilles de gaz GALANA,..., les bouteilles en verre des boissons gazeuses comme celles de la STAR...et ***identifiable*** car chaque bouteille a son propre « fiche » et un Numéro de série attribué par leur fournisseur dès leur arrivée en bloc à AL en provenance de l'étranger ainsi qu'un Numéro d'identification défini par la direction technique en 6 chiffres.
- ***Comptabilisée*** à l'actif comme valeur immobilisée. Elle constitue ainsi un bien mobilier et leur perte peut entraîner un déséquilibre de bilan et réduire le chiffre d'affaire à cause de la diminution du volume de production et de la vente.

Par ses spécificités et sa valeur de remplacement équivalent à 1 500 000 fmg pour chaque bouteille, il est nécessaire d'établir au sein d'AL des stratégies bien définies afin de pouvoir mieux gérer les bouteilles et suivre et contrôler leur circulation.

Dans ce chapitre, nous allons voir :

- le renforcement de la politique de sensibilisation de la clientèle concernant les bouteilles en leur possession
- et la localisation de tous les clients AL

Section 1 - RENFORCEMENT DE LA POLITIQUE DE SENSIBILISATION DE LA CLIENTELE

Du fait de l'inadaptabilité de contrats BC (bouteilles cautionnées) aux contextes malgaches : socio-culturel, géographiques, politico-économique..., AL éprouve beaucoup de difficultés dans la récupération des bouteilles à contrats échus en possession de ses clients qui entraîne l'égarement de plusieurs d'entre elles. Ces difficultés sont les résultats du manque de motivation des clients pour la restitution de leurs bouteilles, du manque de moyens du service recouvrement d'AL et souvent les bouteilles récupérées se trouvent dans de mauvais état. C'est la raison pour laquelle il est nécessaire :

- d'encourager et inciter les clients à la restitution des bouteilles à contrat échu
- d'assister les clients et faire régulièrement des « visites clientèles »
- et de renforcer le service recouvrement

1.1 - Elaboration d'une politique de communication pour l'Encouragement et incitation à la restitution des bouteilles

AL SOAM, sous recommandation de sa Maison-mère, a appliqué les formules de mises à disposition des bouteilles BC5 et BC9 (bouteilles cautionnées pendant 5 ou 9 ans). Elle n'a pas tenu compte des comportements et aspirations de ses clients, très différents des européens :

- la caution fondante des contrats BC et le fait de ne pas avoir mis la valeur de remplacement des bouteilles, qui peut constituer « un dépôt de garantie » à rendre au client lors de la restitution de bouteilles, a entraîné le manque de motivation des clients à rendre les bouteilles.
- leurs mobilités et déplacements fréquents ne leur permettent pas de rendre, de bonne foi et gratuitement les bouteilles à AL à cause de l'éloignement géographique et du fait qu'AL ne rembourse pas ses frais de déplacement.
- au marché noir, une bouteille est achetée à 500 000 fmg par les transvaseurs. Les ferrailleurs du coin la recycle en différents outils à usage ménager et agricole : bêche, charrue, brouette...

Ces trois raisons ont provoqué chez les clients détenant des bouteilles à contrat expiré des freins et un manque de motivation à les rendre. Notons qu'une motivation est une force reposant sur un stimulus interne et caractérisée par une tension poussant à agir dans certaine direction. On appelle frein ce qui crée un obstacle psychologique à la réalisation d'actes permettant de diminuer cette tension

Afin de convaincre ces clients, il convient alors d'élaborer une stratégie de communication pour l'encouragement et l'incitation des clients à restituer des bouteilles à contrats échus. *Mais les résultats de cette **action de communication et de sensibilisation** dépendent énormément et sont indépendants de la lutte contre les transvaseurs illicites.*

La politique de communication c'est l'analyse de communication d'une situation marketing.

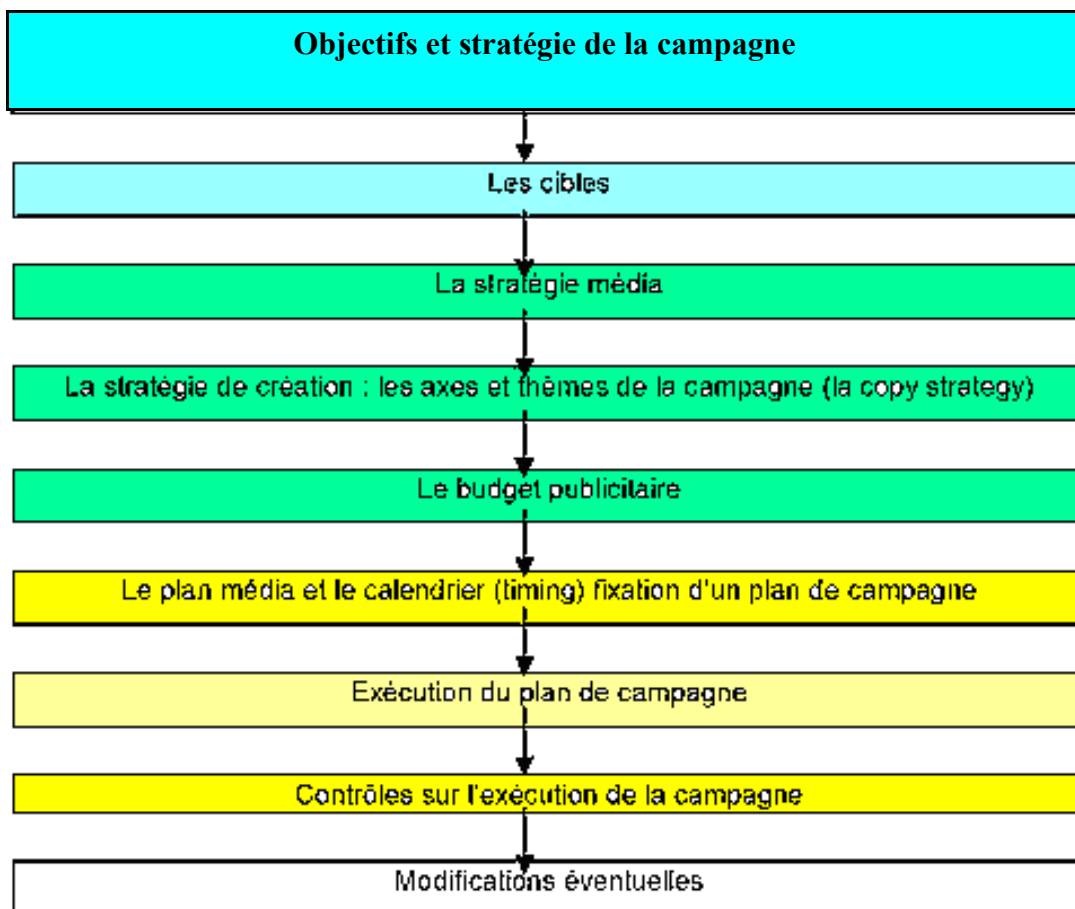
L'analyse de la situation s'articule autour de 3 axes :

- L'axe marketing : étude des objectifs, des cibles et du marché. Cet axe correspond à la stratégie marketing suivie par l'annonceur.

- L'axe de communication : les objectifs, la cible et la stratégie créative en communication.
- L'axe média : les moyens pour parvenir au résultat souhaité (publicitaire ou autres : événementiels,...), le plan média

Pour son élaboration, on doit respecter la démarche représentée dans la figure III suivante :

FIG.III - démarche d'élaboration d'une politique de communication



Source : Isabelle PITON – « Politique de communication » - <http://Marketing.thus.ch>

1.1.1 - Le concept de la campagne de sensibilisation

1.1.1.1 - Les objectifs Marketing

La première phase dans l'élaboration d'une campagne de sensibilisation consiste à en déterminer les objectifs. Ceux-ci s'inscrivent dans le cadre de la politique marketing qui décrit la cible, le positionnement et le mix (éléments du marketing).

Ici, les objectifs marketing consiste à :

- ❖ Récupérer les bouteilles ayant des contrats expirés non renouvelés. Dans tout Madagascar, ces bouteilles sont au nombre de 5608 d'une valeur de 8 412 000 000 fmg (TAB.IX en page 42) et dont 2027 se trouvent à Antananarivo (TAB.X en page 43).
- ❖ Encourager et inciter les clients au remboursement des bouteilles à contrat échu
- ❖ Les convaincre que les bouteilles sont la propriété d'AL SOAM
- ❖ Faire connaître l'entreprise aux publics malgaches et aux investisseurs étrangers
- ❖ accroître la notoriété d'AL par ses savoir faire et expériences, ses recherches et innovations et surtout sa compétence en matière de gaz
- ❖ Conscientiser les clients sur les dangers du transvasement en gaz
- ❖ Les avertir que vendre et acheter une bouteille AL est un acte illicite et condamné par la loi
- ❖ Améliorer l'image de marque d'AIR LIQUIDE

1.1.1.2 - Les cibles

Après la fixation des objectifs, AL doit définir l'audience à laquelle elle souhaite s'adresser. Il peut s'agir de cibles intérieurs à l'entreprise : force de vente, collaborateurs, actionnaires ou de cibles extérieurs à l'entreprise : anciens clients d'AL, clients actuels ou potentiels, distributeurs. L'audience peut se composer d'individus isolés, de groupes informels ou de publics organisés.

Le choix de l'audience exerce une profonde influence sur le message, les médias et la nature de la source. AL doit aussi connaître les besoins et désirs, préférences et habitudes de sa cible.

Les cibles pour cette campagne de sensibilisation peuvent être :

- ❖ Les anciens clients de AL SOAM détenant des bouteilles AL qui peuvent être les garagistes, les entreprises en faillites
- ❖ Les transvaseurs illicites
- ❖ Les clients actuels : - Classe 1 : administration ou Etat
 - Classe 2 : Société individuelle, S.A.R.L, petites sociétés
 - Classe 3 : grandes sociétés, S.A (COLAS, SMATP, MADARAIL... qui détiennent encore des bouteilles à contrat échu)
 - Classe 4 : particuliers ayant un numéro statistique, NIF

-Classe 9 : particuliers n'ayant pas de n° statistique, ni de NIF :

concerne surtout les clients dans le domaine médical

- ❖ Les acheteurs potentiels
- ❖ Les distributeurs AL de tout Madagascar : revendeurs, dépositaires
- ❖ Agences AIR LIQUIDE de tout Madagascar

1.1.1.3 - La conception et l'exécution des messages (copy strategy)

Le thème du message vise à inciter les clients à restituer les bouteilles ayant des contrats expirés et à un bon usage des bouteilles utiliser et à respecter les normes de sécurité en matière de mise en œuvre des gaz.

L'impact de la campagne de sensibilisation ne dépend pas uniquement du message mais de sa forme. Pour faciliter l'exécution de leurs messages, la plupart des agences préparent un document appelé Plan de Travail Créatif (P.T.C) qui résume les principaux éléments de la communication.

Les messages feront naître aux clients la motivation de rendre leurs bouteilles. Pour ce faire, AL devra proposer à ces cibles :

- Un remboursement des frais de transport bouteilles lors de leur restitution
- L'achat des bouteilles encore en bon état et ne présentant pas de signes de détérioration extérieur
- Le transport des bouteilles au nombre supérieur à 5 à partir des endroits à une dizaine de kilomètre de l'agence

Les messages vont sensibiliser et conscientiser les clients sur le danger du transvasement, aux propriétés inflammables et effets nocifs de certain gaz et que si on s'adresse à un transvaseur, on est contre la loi car ces gens sont poursuivis et traqués par la justice, si on détient une ou plusieurs bouteilles AL, on peut être aussi poursuivi par la justice : « détenir une bouteille AL peut entraîner son possesseur à des problèmes (litige devant les tribunaux, avec des dommages financiers et une perte d'image de marque par parution d'annonce légale suite à la condamnation..) ».

Les messages devraient inciter les clients à renouveler leur contrat de mise à disposition bouteilles auprès d'AL SOAM. Elle doit alors proposer :

- Un client ayant une bouteille peut acheter des gaz à AL pendant 1 an sans payer le frais de renouvellement contrat. Mais après, il devra renouveler son contrat et payer par tranche pendant 2 ans le montant d'un contrat MDL 3 de 2 580 000 fmg.
- Le client peut bénéficier d'une réduction de prix de gaz selon le nombre de bouteilles en sa possession

1.1.2 - Le choix des médias (media planning)

En même temps qu'AL élabore son message de sensibilisation, elle doit choisir les médias qui le véhiculeront. Il faut d'abord déterminer :

- La couverture : nombre d'individus (ou foyers) exposés à un message au moins une fois au cours de la campagne
- La fréquence : nombre de fois qu'un individu (ou foyer) est en moyenne exposé au message au cours de la campagne
- L'impact correspondant à la valeur qualitative d'un message dans un support.

1.1.2.1 - Le choix entre les grands média

Le choix final d'un média dépend

- ❖ des habitudes de la cible en matière d'informations. Ainsi la meilleure façon d'atteindre les acheteurs industriels est d'utiliser la presse professionnelle
- ❖ du message : qui consiste à l'encouragement, l'incitation et la conscientisation des clients à rendre les bouteilles à contrats échus se trouvant encore en leur possession
- ❖ du coût : la télévision est un média relativement onéreux par rapport à la presse périodique ou la radio. Cependant, les coûts bruts ne peuvent être comparés directement et doivent tenir compte de la nature et de la composition de l'audience. Il peut ainsi s'avérer que sur la base d'un coût aux milles contacts, la télévision revienne moins chère que la presse.

1.1.2.2 - Les profils des grands média

Dans le tableau qui suit, nous allons voir les profils des grands médias montrant leurs points forts et points faibles.

TAB. XVII - Tableau des profils des grands médias

Médias	Points forts	Points faibles
Presse quotidienne	<ul style="list-style-type: none"> -Média crédible -Il bénéficie d'une audience fidèle -Média à forte implication -Un des rares à permettre des envois de coupons et des concours -Couverture nationale -Fidélisation de la cible -Fort argumentaire possible 	<ul style="list-style-type: none"> -Il est éphémère -Qualité de contact moyenne -Fort encombrement -Peu de souplesse ou de disponibilité
Presse magazine	<ul style="list-style-type: none"> -Média à fort aspect visuel qui permet un argumentaire -Sa durée de vie est plus longue que la PQN/PQR (Presse Quotidienne Régionale/Nationale) -Permet une bonne sélectivité 	<ul style="list-style-type: none"> -Hyper ciblé -Longs délai d'achat -Invendus importants
Radio	<ul style="list-style-type: none"> -Forte couverture -Audience massive -Sélectivité géographique et démographique -Faible coût -Communication intellectuelle non troublé par l'image -Bonne pénétration si on choisit bien la tranche horaire -Pénétration rapide des foyers -Qualité du contact est question d'heure et d'émission 	<ul style="list-style-type: none"> -Demande une forte répétition pour obtenir un bon taux de mémorisation -Média fugace -Absence de visualisation
Télévision	<ul style="list-style-type: none"> -Bonne qualité de reproduction -Bonne attention -Fort pouvoir de communication audiovisuelle -Faible coût 	<ul style="list-style-type: none"> -Coûteux surtout si on choisit mal sa tranche horaire -Média encombré avec un taux de mémorisation faible -Sélectivité faible -Contact faible (zapping et encombrement)
Cinéma	<ul style="list-style-type: none"> -La plus grande mémorisation de tous les média -Souplesse d'emploi -Meilleure qualité contact -Sélectivité géographique précise 	<ul style="list-style-type: none"> -Sa cible (15/35 ans) l'interdit à certains annonceurs -Couverture faible -Cible trop spécifique -Frais techniques importants -Répétition faible
Affichage	<ul style="list-style-type: none"> -Média choc, incisif, violent, à effet coup de poing -Média fort pour créer une notoriété rapide -Couverture totale, GRP maximum -Média complémentaire des autres. Il fixe l'image transmise par les autres -Bonne fréquence et bonne sélectivité géographique -Lien direct avec la distribution -Visualisation couleur et bonne reproduction 	<ul style="list-style-type: none"> -Il est éphémère -Il est très cher -Média à faible implication -Média fugace -Sélectivité démographique faible -Peu de souplesse d'utilisation et frais techniques importants -Pas d'argumentation possible sauf si l'affiche aide à passer le temps -Nécessité d'une créativité forte

1.1.2.3 - Les mass média utilisés :

- ❖ **La télévision** qui constitue - un média d'image et de notoriété
- un média puissant à Madagascar

Elle permet de toucher l'ensemble de la cible et d'inciter les clients détenant des bouteilles à contrat expiré à les rendre à AL SOAM.

On va retenir la TVM pour sa forte couverture nationale, puis la MBS, RTA et MATV (rubrique petites annonces) et les TV de chaque région (M3TV pour Mahajanga...)

- ❖ **La radio** qui est un média de comportement proche des clients et permettant de véhiculer des messages de sensibilisation.

On va retenir en premier lieu la RNM par sa couverture nationale, puis RADIO TANA, RDB, RTA, MBS, radio ACEEM, radio MADA par leurs émissions dédiées à la culture, à l'éducation, à l'information et à la sensibilisation et que les tranches visées sont des personnes entre 21 à 60 ans : personne ayant déjà une vie professionnelle qui ne s'intéressent qu'à l'information.

- ❖ **La presse quotidienne** qui constitue également un média de complément.

C'est un média très pris en grandes villes. Par rapport aux objectifs de la campagne, elle permet de délivrer une quantité d'informations ainsi que le concept de la campagne. Elle permet également d'avoir une bonne argumentation et de convaincre les clients ciblés.

La plupart des cibles visées sont des personnes ayant des niveaux d'études moyens (cas des garagistes et transvaseurs), alors il convient de sélectionner en premier lieu les presses écrites en malgache que sont GAZETIKO, gazety TARATRA et gazety NGAH. On ne doit pas aussi négliger MIDI MADAGASIKARA, l'EXPRESS de MADAGASCAR non seulement pour leur forte part d'audience mais aussi que la plupart des sociétés et cadres les achètent journalièrement.

- ❖ **Les affiches** posés dans les enceintes d'AL SOAM, de ses agences, des distributeurs (dépositaires, revendeurs) ainsi de certains gros clients.

Outre l'élaboration et l'exécution des messages de la campagne, il convient aussi de faire des mini- reportages radio-télévisés sur AL SOAM en générale avant ou après les infos. La rédaction et la publication d'articles dans les presses quotidiennes ayant des fortes part d'audience (MIDI, GAZETIKO) sur les activités d'AL SOAM, le rôle et importance des bouteilles dans la production de gaz ainsi que l'illégalité des actions de transvasement en gaz.....sont aussi efficaces pour renforcer la campagne de sensibilisation.

1.1.3 - Le budget de communication

Il n'y a pas de certitude quant au retour sur investissement en publicité et communication. Il n'existe donc pas de méthode idéale pour définir le budget. On peut tout de même être sûr d'une absence d'effet sur le marché si celui-ci est trop faible.

Les méthodes de calcul employées pour déterminer le budget de communication sont :

- Un pourcentage du CA actuel ou une somme fixe par unité vendue,
- Un pourcentage du CA projeté ou une somme fixe par unité projetée.

Les pourcentages varient grandement : en régime de croisière, ils sont de 2 à 5% de ventes, en période de lancement ils peuvent augmenter jusqu'à 9 ou 10% du chiffre d'affaire projeté pendant deux ou trois ans. Ils peuvent aussi varier énormément selon les branches (ils peuvent atteindre 10 à 20% des ventes dans le cas des produits de grand luxe). Ce système des pourcentages n'est pas flexible lors d'attaques de la concurrence non prévues.

- Autre méthode plus fine : **la part de voix**

La « part de voix » est le pourcentage que représente l'investissement envisagé par rapport à l'investissement total de la branche.

- Autre méthode : **tasks and objectives**

Un investissement calculé en fonction des tâches à remplir pour réaliser le plan marketing.

1.2 - Assistances et visites des clients durant le contrat

Les bouteilles récupérées par le service recouvrement ou restituées par les clients après expiration de leurs contrats se trouvent pour la plupart dans de mauvais états. Elles présentent les plus souvent des enfoncements, des fissures, des traces d'incendie et surtout de corrosion importante notamment à la base.

Ces faits peuvent résulter du manque d'assistance et de visites des clients pendant la durée du contrat. Le service recouvrement ne dispose pas de programme précis pour visiter les clients. La durée du contrat trop long (5 à 9 ans = BC5 ou BC9) sans visite clientèle a laissé libre champ aux clients d'utiliser à leurs guises les bouteilles : location à une tierce personne accélérant la détérioration des bouteilles à cause des fausses manipulations et de mauvais traitements.

AL ne vérifie pas les fréquences d'achat de ses consommateurs en gaz. Si un client ne s'approvisionne pas en gaz chez elle pendant des mois ou des années (client sous contrat BC5 ou

BC9), les commerciaux n'en remarquent rien. Les bouteilles inutilisées sont laissées au fond des décombres d'un garage ou d'un dépotoir ou encore laissées et abandonnées dans la nature. Alors qu'une visite d'un client permet d'éviter ces cas.

Donc, au moment de la souscription d'un contrat, si une livraison à domicile n'est pas possible pour un nouveau client, les commerciaux d'AL doivent organiser une séance de démonstration sur la manipulation des bouteilles de gaz, donner des conseils pratiques et des recommandations au client sur la manipulation des bouteilles, la mise en œuvre des gaz, et les règles de sécurité (voir annexes) :

- Rappel sur le triangle de feu,
- La sécurité sur les gaz combustibles,
- La sécurité sur les gaz comburants,
- La sécurité sur les gaz toxiques,
- La sécurité sur les gaz comprimés non inflammables,
- La manipulation des bouteilles,
- Les véhicules appropriés...

Il est nécessaire de faire comprendre et d'expliquer au client que les bouteilles restent la propriété d'AL et qu'il n'est seulement qu'un consommateur en gaz et un locataire de bouteilles. En plus du double du contrat, une brochure et des affichettes soutenant les conseils donnés doivent être remises au client. Seuls les clients qui utiliseront directement les bouteilles devront signer le contrat de mise à disposition des bouteilles (le garagiste lui-même ou le technicien et le responsable direct d'une société). De ce fait, il est nécessaire qu'ils soient présents pendant la séance de démonstration et conclusion du contrat.

Pendant la durée du contrat, des visites clientèles doivent être organisées pour

- contrôler les bouteilles en possession des clients (leurs aspects extérieurs, si la bouteille stipulée dans le contrat de mise à disposition se trouve bien en possession du client...) pour ainsi limiter les risques de perte
- relever leur aspiration, remarque ou réclamation pour l'utilisation des bouteilles,
- donner quelques conseils, aviser le client sur l'absence de magasin de stockage des bouteilles, la présence de fuite de gaz à cause d'un tuyau défectueux, de détendeur de gaz

en mauvais état ..., faire des remarques sur un mauvais traitement (bouteille laissé sous le soleil ou le vent ou dans un endroit humide).

Une visite clientèle doit être programmée au moins une fois par an pour éviter la détérioration des bouteilles et leur perte grâce aux suivis et contrôles et fidéliser les clients grâce aux assistances techniques fournies. Pour ce faire, AL consultera le logiciel de gestion contrat et travaillera en partenariat avec les distributeurs qui sont en contact direct avec le client, entretiennent une relation favorable avec ces derniers et ont eux aussi une base de données de ses clients.

Pour le service recouvrement, la visite clientèle devra concerner certains clients S.A et S.A.R.L de la classe 2 et classe 3 ainsi que les clients de la classe 1 qui regroupe les administrations publiques ou l'Etat, des clients facilement localisables par leur adresse et qui effectuent des achats au comptant (en espèce ou par chèque)

Pour le service « Gros clients », elle aura pour cible les gros clients, c'est-à-dire tous les clients de la classe 3 (S.A surtout, gros clients du secteur BTP, agro-alimentaire, construction navale, minier...) achetant en compte.

Mais AL SOAM ne peut pas à elle seule assurer les visites des clients. Elle devra travailler en partenariat avec ses propres réseaux de distribution :

- Les visites des clients de la classe 4 (les particuliers ayant un numéro statistique et NIF, surtout les garagistes) qui sont très nombreux et très éparpillés partout à Madagascar devront être attribuées aux dépositaires régionaux et au bureau de chaque « groupements de consommateurs » établis par région ou par ville et qui sont sous la responsabilité et contrôle du service recouvrement d'AL SOAM.
- TEFY et AGRIMAD, les deux grands distributeurs d'AL, après leur franchisage, devront garantir les visites de ses clients achetant au comptant et proposer au service recouvrement un programme bien défini pour ce faire.

Notons que les commerciaux ainsi que tout le personnel du service recouvrement et service « gros clients » peuvent faire des visites inopinées pour les clients de la classe 4 se trouvant sur leur passage en cours de mission.

Pour les clients autres que la classe 4 (S.A, S.A.R.L, administrations publiques, ...), de multiples critères devront être établis par AL car elle ne peut pas faire des visites de tous ses clients. Les visites devront être programmées

- en fonction de la proportion de chiffre d'affaire apporté par chaque client (évaluation de sa fréquence d'achats, achats effectifs) : il se peut que qu'un client, du fait de l'importance de ses achats effectifs et sa fréquence d'approvisionnement en gaz très fréquent, peut être visitée tous les 3 à 6 mois.
- en fonction du nombre de bouteilles en leur possession : client détenant au moins 3 bouteilles d'une valeur de 4 000 000 fmg
- en fonction de la situation de leur contrat :
 - pour les contrats BC encore valide jusqu'à 5 ans, visite tous les 6 mois soit 2 fois par an
 - entre 3 à 4 ans, visite au moins une fois par an
 - de 1 à 2 ans, visite une fois par an

1.3 - Renforcement du Service Recouvrement

Le service recouvrement au sein d'AL est assuré par le responsable recouvrement. C'est cette même personne qui contrôle la validité des contrats de tous les clients d'AL de tous les points de ventes et les agences AL de tout Madagascar, visite les clients, prévient les clients avant échéance de leurs contrats, collecte, localise et vérifie les adresses des clients dans le logiciel contrat au niveau du siège, entame des actions de négociation aux clients détenant des bouteilles à contrat expirés.

La récupération des bouteilles est assurée par tout le personnel d'AL (commerciaux, chauffeurs, manœuvres...) et il n'y a pas de personnels spécialisés pour assurer cette fonction. AL semble être impuissante face aux transvaseurs de gaz et face aux clients détenant des bouteilles à contrats expirés, bien que ceux-ci soient localisés à cause de l'absence d'un service contentieux qui se charge de poursuivre en justice les clients défaillants.

Tous les renseignements et les informations concernant les contrats bouteilles, les dossiers clients, la liste des clients ayant des contrats arrivant à échéance viennent du responsable contrat. Notons que ce service est rattaché à la Direction Administratif et Financier alors que le service

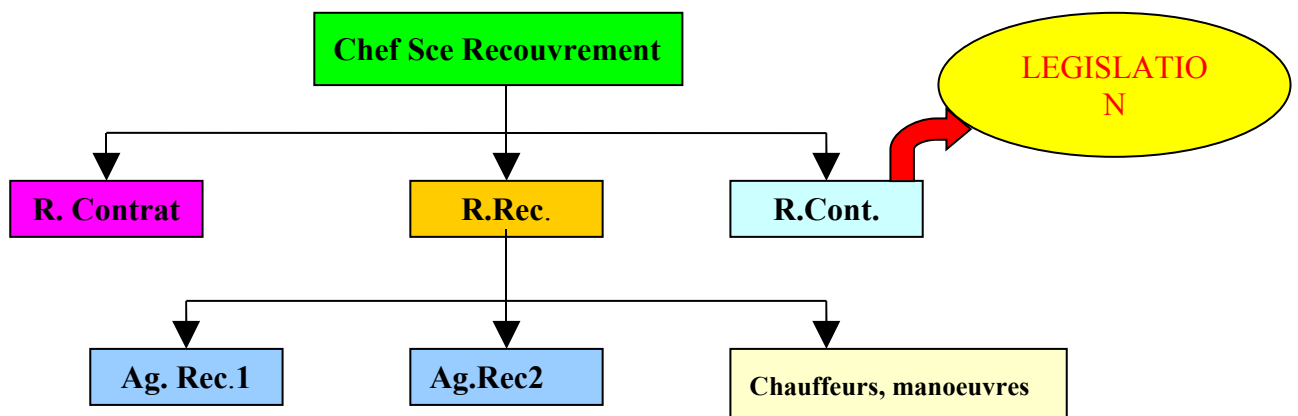
recouvrement fait partie de la Direction Commerciale Marché industriel. Alors il en résulte des confusions de tâches, des retards d'informations entre les deux services entraînant des retards pour les contacts des clients défaillants (envoi de lettre de relance) et dans la récupération des bouteilles à contrats expirés.

1.3.1 - Du point de vue moyens humains

Il convient alors ici de restructurer l'organigramme d'AL en mettant dans un même service le responsable contrat et le responsable recouvrement et d'ajouter de nouveaux personnels tels qu'un responsable contentieux et des agents de recouvrements bouteilles.

Nous pouvons alors adopter le projet d'organigramme suivant :

FIG.IV – Projet d'Organigramme du service recouvrement



Le service recouvrement est rattaché directement à la Direction commerciale Marchés Industriels car cette direction s'occupe des marchés et des clients industriels en générale. Qui dit client dit contrat et donc « bouteilles de gaz ».

Chef de service recouvrement qui est en même temps le Directeur commercial Marchés Industriels, a comme fonction principale de :

- formuler et fixer les objectifs à atteindre

Par exemple : récupération de 400 bouteilles pendant l'année 2005, dont 200 en possession des clients de la classe 1,2 et 3 (administrations publiques, sociétés SA et SARL) et 200 détenues par les clients de la classe 4 (garagistes, petits entrepreneurs...)

- fixer les programmes de visites de clients

- formuler les stratégies de suivi et gestion des contrats, de gestion des clients et distributeurs, de récupération des bouteilles
- assurer la mise à disposition et le renforcement des moyens matériels si nécessaire

Par exemple : utilisation des camions AL SOAM ou location d'un camion tiers

- vérifier les écarts entre les objectifs fixés et les résultats
- donner des directives aux différents responsables et agents

Responsable contrat qui s'occupe de :

- l'ouverture d'un dossier client.
- la réception de la souscription de convention de mise à disposition de bouteilles venant du commercial.
- l'enregistrement des données d'un nouveau client dans l'ordinateur.
- la manipulation du logiciel de contrat :récapitulatif de tous les contrats bouteilles valides AL d'Antananarivo et de tout Madagascar, des contrats bouteilles expirés non renouvelés, contrats en cours non annulés,...
- la saisie des contrats.
- la relance des contrats expirés, un mois avant expiration du contrat.
- la saisie des factures de prélèvement tous les ans pour chaque client.
- l'annulation de contrat.

Responsable recouvrement qui a pour fonction de :

- visiter la clientèle,
- collecter, localiser et vérifier les adresses des clients dans le logiciel contrat au niveau du siège,
- contrôler la validité des contrats clients AL de tous les points de ventes et les agences AL de tout Madagascar.
- vérifier la situation du client avant facturation
- Entretenir la relation AL et distributeurs (contrat, suivi, application)
- Prévenir les clients avant échéance des contrats.
- Envoyer des lettres d'avertissement aux clients ayant des bouteilles à contrat expiré
- Donner l'ordre aux agents de recouvrement de procéder à la Récupération des bouteilles
- Traquer et suivre les traces des transvaseurs

Responsable contentieux : de formation en droit, il est conseiller juridique de la Direction commerciale. Il se charge de tous les services contentieux et de tous les problèmes y afférent. C'est lui qui engagera les procédures judiciaires et les poursuites en justices des clients défaillants et des transvaseurs localisés par le responsable recouvrement.

Agents de recouvrements : sous les ordres du responsable recouvrement, ils sont chargés de

- visiter les clients
- négocier auprès des clients défaillants sur les bouteilles détenues par ces derniers
- la récupération sur terrain des bouteilles auprès des clients défaillants en présence d'huissier et une décision de justice si nécessaire.

1.3.2 - Sur le plan matériel

On a vu que les camions de livraison des bouteilles de gaz de AL SOAM ne sont plus suffisants pour assurer l'approvisionnement en gaz. En plus des livraisons de toute la province d'Antananarivo : les revendeurs et dépositaires TANA, les gros clients (MADARAIL, FIFAMANOR...), les camions doivent désormais livrer en gaz Fianarantsoa, Tamatave et Mahajanga à cause de la fermeture des usines de production dans ces agences.

Le service recouvrement ne disposant pas de ses propres matériels roulant, AL SOAM devrait doter ce nouveau service de nouveaux véhicules. Des camionnettes 4 x 4 pouvant transporter 14 bouteilles en moyenne sont adéquates (au nombre de 2 au minimum) à cause :

- des mauvais états des routes dans certains endroits de l'île,
- de la puissance et de la rapidité de ces véhicules permettant d'obtenir un gain de temps par rapport aux camions.

Notons que la valeur des bouteilles à récupérer dépasse les 8 milliards, pour être plus exact 8 412 000 000 fmg, soit quatre fois le capital d'AL SOAM. Les dépenses pour l'acquisition de ces véhicules devront être rapidement compensées par les récupérations des bouteilles car si le nombre de bouteilles physiques sur parc augmente, le niveau de production va aussi augmenter (on ne peut pas produire de gaz sans bouteilles) et les chiffres d'affaires vont également s'accroître grâce aux ventes réalisées, à la réduction des refus de vente et à la rapidité et la ponctualité des livraisons.

AIR LIQUIDE redorera alors son image de marque et renforcera sa notoriété. Ses compétences et ses expériences en matières de gaz ne vont plus être doutés par ses clients et distributeurs. A l'avenir, elle ne craindra plus l'arrivée d'un nouveau concurrent à Madagascar.

Section 2 - LOCALISATION DE TOUS LES CLIENTS AL

L'égaré et la perte des bouteilles AL peuvent être évités si AL parvient à bien localiser l'ensemble de sa clientèle. Ses clients se répartissent entre la clientèle distributeurs TANA et revendeurs en province, les clients du siège à Antananarivo et les clients des agences. Dans cette deuxième section, nous allons voir :

- La redynamisation du système de distribution
- Mise en place d'un groupement de consommateurs

2.1 - La redynamisation du SYSTEME DE DISTRIBUTION

Depuis le 3 janvier 2005, tous les clients achetant au comptant (en espèce ou en chèque) sont envoyés chez les dépositaires et revendeurs AL. Seuls les clients en compte surtout les gros clients peuvent s'approvisionner en gaz au siège AL d'Antananarivo. Ce changement de politique de vente résulte de la recommandation de la maison mère AL qui consiste à diminuer les ventes directes aux clients sur tous les sites de production AIR LIQUIDE, de réduire au maximum le flux de déplacement sur le quai des usines de production de gaz pour des raisons de sécurité et afin de diminuer les vols de bouteilles.

Désormais, tous les distributeurs peuvent souscrire de nouveaux contrats et procéder au renouvellement de contrat échu. Mais ces distributeurs AL n'ont pas les mêmes soucis que AL en ce qui concerne la gestion et suivi des bouteilles et de tous les contrats de mise à disposition des bouteilles et de leurs clients. Leurs objectifs sont de vendre seulement et d'obtenir la « rémunération du distributeur » en maximisant ses commissions sur les ventes et sur les nouveaux contrats de mise à disposition de bouteilles.

2.1.1 - Mise en place du système FRANCHISE

Par peur de mauvais traitements, d'indisponibilité de produits et de rupture de stocks, d'absence d'assistance et de service après vente..., les clients hésitent à s'approvisionner en gaz et à souscrire de nouveaux contrats bouteilles auprès de ces distributeurs. L'enseigne de ces

distributeurs et la présentation de leurs magasins ne montrent pas l'image d'AL auprès de ses clients. On ne rencontre pas les mêmes ambiances et animations de ventes, les mêmes services et traitements clientèles qu'auprès d'AL du fait de l'insuffisance de formation commerciale du personnel des distributeurs.

Il convient alors de revoir le système de distribution d'AL surtout à Antananarivo, où désormais certains gros clients (clients classe 3 :S.A, grandes sociétés et classe 2 :S.A.R.L) achetant au comptant (surtout en chèque) s'approvisionnent en gaz chez ces distributeurs.

Notons que les revendeurs TEFY et AGRIMAD tiennent la première et la deuxième place parmi les gros clients de Madagascar. L'enjeu est alors de taille pour ces deux distributeurs. En mettant en place un nouveau système de distribution : la FRANCHISE, AIR LIQUIDE SOAM peut

- rassurer ses clients en leur offrant les mêmes accueils, traitements et services clientèles, compétences et savoir faire en matière de gaz que chez AL
- veiller au maintien et au renforcement d'une bonne réputation et d'une bonne image de marque d'AIR LIQUIDE auprès de ces clients.
- Assurer un assez bon contact avec la clientèle
- Améliorer les compétences des distributeurs
- Offrir un meilleur contrôle de la distribution

La vue d'une même enseigne que celui d'AL, d'un local ayant la même structure et présentation que celle d'AL assurera les clients qu'ils ont affaire à AIR LIQUIDE, même si ce ne sont seulement que des distributeurs AL . On pourrait alors franchiser TEFY et AGRIMAD, les deux plus gros clients de AL et ses plus grands distributeurs de gaz de tout Madagascar.

Quand une entreprise licence son nom et ses modes d'opération à un tiers (quelqu'un d'autre) en échange d'un paiement, et qu'elle exerce une forme de contrôle sur les activités de cette tierce partie, l'entreprise est considérée comme une franchise. Franchiser son entreprise permet au propriétaire de développer son commerce grâce à l'apport de capital d'un tiers, de décentraliser les coûts d'opération de plusieurs établissements et du siège social de l'entreprise. Tous ces facteurs ont un impact positif sur la rentabilité de l'entreprise. Franchiser peut ouvrir la voie du succès aux entreprises pour lesquelles cette option est la meilleure méthode de distribution. Le système de franchise devra être développé progressivement en tant que concept complet (opérations, formation,

marketing, aspects financiers et juridiques de l'entreprise). Chaque élément de ce concept devra être développé en respectant la structure et la culture de l'entreprise. Il est important de garder à l'esprit que c'est ce système qui sera commercialisé et garantira le succès du franchiseur et du franchisé. Pour construire un système de franchise, AL SOAM devra suivre un plan d'affaires (ou plan stratégique) détaillé prenant en considération l'ensemble des points en question et déterminant ce qui sera nécessaire à l'exécution de la stratégie de franchisage.

2.1.1.1 - Définition de la FRANCHISE.

LA FRANCHISE⁵ est donc un système de commercialisation de produits, basé sur une collaboration étroite et continue entre des entreprises juridiquement et financièrement distinctes et indépendantes, le Franchiseur (AL SOAM) et ses Franchisés (TEFY et AGRIMAD), dans lequel le Franchiseur accorde à ses Franchisés le droit, et impose l'obligation d'exploiter une entreprise en conformité avec le concept du Franchiseur. Le droit ainsi concédé autorise et oblige le Franchisé, en échange d'une contribution financière directe ou indirecte, à utiliser l'enseigne et la marque de produits AIR LIQUIDE SOAM, le savoir-faire, soutenu par l'apport continu d'assistance commerciale et technique, dans le cadre et pour la durée d'un contrat de franchise écrit, conclu entre les parties à cet effet.

2.1.1.2 - Les principes directeurs

Le Franchiseur est l'initiateur d'un "Réseau de Franchise" constitué du Franchiseur et des Franchisés et dont il a vocation à assurer la pérennité.

- **Le Franchiseur devra :**

Avoir mis au point et exploité avec succès **un concept pendant une période raisonnable** et dans au moins une unité pilote avant le lancement du réseau.

Etre titulaire des droits sur les signes de ralliement de la clientèle : Enseigne, marques et autres signes distinctifs.

Apporter à ses Franchises une formation initiale et leur apporter continuellement une assistance commerciale et technique pendant toute la durée du contrat.

- **Le Franchisé devra :**

- **Consacrer ses meilleurs efforts au développement du réseau** de Franchise et au maintien de son identité commune et de sa réputation.

- **Fournir au Franchiseur les données opérationnelles** vérifiables afin de faciliter la détermination des performances et les états financiers requis pour la direction d'une gestion efficace.

Le Franchisé autorisera le Franchiseur et / ou ses délégués à avoir accès ses locaux et à sa
5 - FFF (Fédération Française de Franchise)- « La franchise »- www.btsac.com
comp

- **Ne pas divulguer à des tiers le savoir-faire** fourni par le Franchiseur ni pendant, ni après la fin du contrat.

Les 2 parties devront respecter, de manière continue, les obligations suivantes :

- **Agir de façon équitable** dans leurs relations mutuelles. Le Franchiseur avertira le Franchisé par écrit de toute infraction au contrat et lui accordera, si justifié, un délai raisonnable pour la réparer.
- **Résoudre leurs griefs et litiges avec loyauté et bonne volonté, par la communication et la négociation directes**

2.1.1.3 - Le contrat

Le contrat de Franchise doit être en conformité avec le Droit National, le Droit Communautaire et le Code de Déontologie.

Le contrat reflète les intérêts des membres du réseau de Franchise, en protégeant les droits de propriété industrielle ou intellectuelle du Franchiseur et en maintenant l'identité commune et la réputation du réseau de Franchise. Tout contrat et toute convention contractuelle gérant les relations Franchiseur/Franchisé sont rédigés ou traduits par un traducteur assermenté dans la langue officielle du pays dans lequel le Franchisé est établi, des copies du contrat signé seront immédiatement remises au Franchisé.

Le contrat de Franchise définit sans ambiguïté les obligations et les responsabilités respectives des parties ainsi que toutes autres clauses matérielles de la collaboration.

Les points essentiels du contrat sont les suivants :

- les droits du Franchiseur
- les droits du Franchisé
- les biens et/ou services fournis au Franchisé
- les obligations du Franchiseur
- les obligations du Franchisé

- les conditions financières pour le Franchisé
- la durée du contrat, fixée de façon à permettre au Franchisé l'amortissement des investissements spécifiques à la Franchise
- les conditions de renouvellement, s'il y a lieu, du contrat
- les conditions dans lesquelles pourront s'opérer la cession ou le transfert des droits découlant du contrat et les conditions de préemption du Franchiseur
- les conditions d'utilisation par le Franchisé des signes de ralliement de la clientèle appartenant au Franchiseur : enseigne, marque, marque de service, logo et tous signes distinctifs
- le droit du Franchiseur de faire évoluer son concept de Franchise
- les clauses de résiliation du contrat
- les clauses prévoyant la récupération par le Franchiseur de tout élément corporel ou incorporel lui appartenant en cas de cessation du contrat avant l'échéance prévue....

2.1.1.4 – Les obligations contractuelles de chacun des partenaires

Le système de franchise met en présence deux partenaires : le Franchiseur d'une part, le Franchisé d'autre part. Il en résulte pour chacun des partenaires des obligations contractuelles.

- **Le franchiseur s'engage**
 - mettre à la disposition du franchisé une marque avec tous ses attributs (enseigne, slogans, etc...)
 - fournir avant l'ouverture les études préalables, le plan type de magasin, le plan d'assortiment, la formation du Franchisé, le plan publicitaire pour le lancement.
 - assister le Franchisé pour la mise en place au moment de l'ouverture.
 - apporter après l'ouverture une assistance technique en matière de vente, de services, d'organisation, de recrutement et de formation, en matière juridique, fiscale et comptable.
 - établir une publicité nationale ou régionalisée.
- **Le franchisé s'engage**
 - régler un droit d'entrée ou redevance initiale forfaitaire.
 - verser des royalties ou redevance proportionnelles.
 - respecter le plan d'assortiment et l'image de la marque.
 - communiquer les documents et informations concernant le paiement de la redevance.

- soumettre son successeur à l'agrément du Franchiseur.
- ne pas concurrencer l'activité du Franchiseur.

2.1.1.5 - Dossiers et assistances fournis par le franchiseur

AL SOAM doit fournir tous les documents nécessaires à la vie du franchisé :

- document administratif
- document de gestion
- gestion de stock informatisée (logiciel spécifique)
- tableau de bord
- dossier technique
- référencement/collection
- etc.

ainsi que l'assistance complète à chaque étape :

- **Avant la signature**, AL devra offrir à TEFY et AGRIMAD les éléments (chiffrés et descriptifs) lui permettant de prendre sa décision en toute connaissance de cause :
 - ❖ informations précontractuelles légales (comprenant le bilan du franchiseur sur 4 ans)
 - ❖ contrat clair
 - ❖ exemple chiffré réel d'exploitation
 - ❖ processus des opérations
 - ❖ visite d'unité pilote
- **Après la signature** (lors de la décision) AL SOAM devra assister Franchisés :
 - ❖ dans sa recherche éventuelle d'un nouveau local si nécessaire
 - ❖ pour l'obtention d'un crédit bancaire (notamment en l'aidant dans l'établissement de son dossier bancaire et de son compte d'exploitation prévisionnel)
- **Avant l'ouverture**, AL SOAM fournit aux Franchisés :
 - ❖ le dossier technique
 - ❖ le plan d'aménagement et d'agencement de son magasin
 - ❖ le descriptif et le devis estimatif des travaux à réaliser
 - ❖ le plan de sa façade et de l'enseigne

➤ puis le forme pendant un stage de 7 jours dans l'unité pilote sur :

- les produits
- la gestion

- la vente
- les problèmes pratiques de la tenue d'une boutique
- le conseille dans son recrutement éventuel de personnel et lui transmet les documents de gestion :
 - document administratif qui prévoit les formalités à accomplir au début de l'exploitation ou à celui d'une création d'entreprise.
 - document de gestion qui explique et décrit les méthodes de gestions adaptées à l'exploitation d'un magasin et en fournit les supports, qui présente un tableau de bord offrant au Franchisé une vue générale de la marche de son entreprise et met en relief les clignotants permettant de saisir les opportunités, d'éviter les risques et de corriger les erreurs.
 - document de référencement qui donne la liste des fournisseurs et des articles référencés chez chacun d'eux avec les prix d'achats, les conditions particulières (délais de livraison, de règlement, remise, franco) ainsi qu'un système de commande précis basé sur les statistiques de vente incluant les phénomènes saisonniers.
- Enfin, AL SOAM met sur pied la campagne de lancement en harmonie avec la politique de communication et les conditions spécifiques de l'ouverture.
 - **A l'ouverture** : AL SOAM assiste le Franchisé dans son travail de mise en place de son stock de départ et l'élaboration de sa vitrine d'ouverture en lui fournissant les conseils pratiques et en déléguant pour cette période un collaborateur spécialisé.
 - **Pendant l'activité normale** du point de vente, AL SOAM:
 - ❖ établit un dialogue constant avec le Franchisé par l'intermédiaire privilégié du Tableau de Bord.
 - ❖ informe le Franchisé dans les domaines économiques et sociaux.
 - ❖ informe le Franchisé sur la vie du réseau et de ses résultats.
 - ❖ opère une recherche permanente au niveau des articles (en prenant en compte les souhaits des Franchisés) et recueille avant décision l'avis de la "Commission Produits"
 - ❖ suit l'activité du Franchisé au travers des informations que celui-ci lui communique (chiffrées et narratives), par des contacts directs, et lui apporte assistance et conseils.

❖ réalise les opérations publicitaires et de relations presse

Toute cette aide fournie par le Franchiseur ne vise pas à transformer le Franchisé en "assisté", mais à simplifier au maximum ses tâches non commerciales et à lui apporter les outils nécessaires à ces dernières pour qu'il puisse consacrer son énergie au développement de son point de vente

Parmi ces outils figure l'informatique : AL SOAM devra mettre à la disposition des franchisés le logiciel SAARI de la société. Résultat d'une analyse précise et complète, cet outil sur mesure répond à tous les besoins d'un magasin et notamment la vente, la gestion de stock en temps réel, les commandes, le tableau de bord, les statistiques, etc. En plus de l'installation du logiciel SAARAI, les ordinateurs des franchisés devront être mis en réseau avec ceux du siège central d'AL.

2.1.1.6 - La FRANCHISE : avantages et exigences

L'exploitation d'une entreprise sous le mode de franchise n'a plus rien de nouveau dans le monde des affaires. La popularité de cette approche de développement est incontestable et les promesses de succès sont alléchantes pour l'entrepreneur en devenir. Nous aborderons donc ici, de façon sommaire, les avantages et les exigences de la franchise.

TAB. XVII – Avantages et exigences de la franchise

	AVANTAGES	EXIGENCES
F	- Mise en place à moindres coûts d'un réseau commercial important totalement dédié à la	- Avant d'espérer mettre en place un réseau performant et rentable, il devra consentir d'importants investissements financiers pour
R	vente de ses produits sous sa marque.	mettre au point le concept, le tester, le faire connaître, former les candidats.
A	- Limitation de la capacité de réaction de la concurrence grâce à l'importance du réseau	- Il doit apporter de réels éléments de différenciation par rapport à la concurrence.
N	(image, volume d'achat), à la rapidité de conquête du marché et à l'obtention de nombreux	- Il renonce, en accordant l'exclusivité territoriale au franchisé, à exploiter lui-même sa marque dans une région donnée.
C	emplacements de premier ordre.	- Il doit assurer la pérennité du concept en consacrant des moyens importants à la recherche, à l'innovation, à l'amélioration des méthodes de gestion et surtout à la promotion de sa marque.
H	- Contrôle étroit de la distribution (image des points de vente, politique promotionnelle, assortiments offerts...).	
I	Planification plus facile de la production grâce à la connaissance du nombre de points de vente susceptibles d'écouler les produits.	
S	- Renforcement de l'image de marque grâce à la communication nationale menée avec la participation financière des franchisés	
E		
U		
R		
F	Il reste propriétaire de son entreprise et est donc financièrement indépendant.	Il est tenu d'appliquer la stratégie commerciale définie par le franchiseur.
R	- Il bénéficie de l'image de marque et de la notoriété de l'enseigne.	- Il est tenu de respecter les normes du concept : standard de qualité, agencement du point de vente...
A	- Il bénéficie d'un système de gestion commerciale performant expérimenté avec succès par le franchiseur, d'où économie de temps et réduction du risque financier.	- Il doit en permanence s'adapter à l'évolution du concept et du savoir-faire.
N	- Il bénéficie d'un avantage compétitif lié à et à la capacité d'appartenance à un réseau d'innovation du franchiseur.	Il est le plus souvent tenu de s'approvisionner auprès du franchiseur.
C	- Il devient plus compétent et performant grâce à la formation, aux conseils et à l'utilisation de procédures rationnelles.	- Il doit souvent accorder un droit de regard au franchiseur sur ses résultats comptables et financiers.
H	- Il peut envisager une meilleure rentabilité liée aux meilleures conditions d'achat et/ou aux volumes de ventes plus importants.	- Il doit rétribuer financièrement le franchiseur généralement sous forme d'un droit d'entrée, puis de royalties (redevance en % du CA) en contrepartie de la marque, l'assistance, la formation et les innovations dont il bénéficie
I		
S		
E		

Afin d'aider tous ses distributeurs à vendre ses produits (gaz et matériels de sa mise en œuvre), à améliorer leurs chiffres d'affaires et à acquérir de nouveaux clients (souscription de nouveaux contrats de mise à disposition de bouteilles), AL SOAM devra mettre en place une campagne de PDV (promotion des ventes) et de PLV (publicité sur lieu de vente) à tous les points de ventes AL: revendeurs, « dépositaires de proximité » et « franchisés » de tout Madagascar. L'organisation d'une campagne de PLV et PDV peut améliorer les performances de vente de tous ses distributeurs, renforcer l'image de marque d'AL auprès de ses clients et permet à AL de se préparer à l'arrivée d'un éventuel nouveau concurrent à Madagascar.

2.1.2.1 - Promotion des ventes PDV

La promotion est une action qui, au contraire de la publicité, pousse le consommateur vers le produit. Elle est pensée de façon précise et évaluée. Sa recrudescence est due principalement à:

- L'inflation des prix des médias traditionnels,
- L'objectif de rentabilité immédiate (qui va à l'encontre de la publicité),
- L'évolution psychologique et sociologique des consommateurs,
- La transformation des marchés (segmentation de plus en plus fine).

La PDV consiste à stimuler les ventes du détaillant au consommateur. C'est une action ponctuelle et discontinue qui vise une cible déterminée et réduite.

Sa fonction principale consiste à augmenter les achats du consommateur, offrir une gamme de service au distributeur :

- aider le distributeur dans l'organisation de son affaire : Aide dans l'étude d'implantation du magasin, dans la détermination de l'aménagement intérieur optimal, dans l'installation de l'équipement, dans le financement global de tout ou partie du magasin,...
- aider le distributeur dans la gestion du magasin : lorsque le distributeur a des problèmes, le fabricant peut le conseiller ou se substituer à lui.
- aider le distributeur à la gestion :
 - Achats et contrôle des marchandises : le fabricant place un service conseil qui détermine les quantités maxima vendables pour gérer les achats, installe un système de gestion automatique des stocks, effectue l'étiquetage et le compostage à l'avance.

- Financement de l'inventaire: Le distributeur veut souvent investir un minimum et avoir une rotation importante des stocks avant de payer ses dettes. Le profit est donc plus important au niveau financier qu'au niveau commercial. Un type de fonctionnement de ce genre est la vente par consignation. Dans ce cas-ci, le distributeur paye seulement lorsque la vente est faite et ne paye que sur la marchandise vendue (les stocks restants sont repris par le fabricant qui encaisse donc seul le financement de ces stocks)
- Postdatage: Concerne les factures. Il s'agit d'effectuer des paiements à 60 jours fin de mois et ainsi de reporter aux mois suivants.
- Financements spéciaux: aide dans des domaines tels que la formation, le recrutement, le contrôle des vols et de la démarque inconnue.
- Stimuler et éduquer le consommateur

L'objectif promotionnel est établi chaque année dans le plan marketing. On y regarde:

- Les objectifs généraux de la marque pour en tirer les objectifs promotionnels,
- La position actuelle de la marque: un produit qui possède une grande part de marché vise la fidélité et non l'essai,
- Les tendances récentes de l'activité un produit qui amorce un déclin a besoin d'un «quelque chose» pour augmenter ses ventes,
- L'action de la concurrence,
- Le profil du consommateur.
- Les ressources financières : l'objectif promotionnel doit être compatible avec les ressources financières du produit.

L'évaluation des promotions est un test d'acceptation de la distribution dans différentes régions commerciales ainsi qu'un test d'une promotion dans un panel de magasin pour en étudier l'acceptation par la distribution avant de l'étendre à tout le réseau.

2.1.2.2 - LA PUBLICITE SUR LE LIEU DE VENTE PLV

La publicité sur le lieu de vente est l'ensemble des efforts consentis et faits par l'annonceur pour collaborer à la publicité de ses détaillants dans le cadre de sa propre campagne. La PLV est très différente de la publicité ou de la vente, ce n'est pas une action commerciale sur le lieu de vente en tant que telle. Elle correspond plutôt à un véhicule pour l'information produit/marque que l'on veut transmettre au public sur le lieu de vente.

Le Rôle de la PLV consiste à

- Attirer le regard, arrête le consommateur et le fait entrer dans le magasin,
- Montrer l'existence des produits AL SOAM,
- Servir d'aide mémoire,
- Inciter le consommateur à acheter,
- Rassurer l'acheteur sur la validité de son choix,
- Sert de cadre à la présentation du produit et le met en valeur,
- Peut doubler ou remplacer un vendeur convaincu, mais aussi un vendeur mal informé,...

Les moyens sont très nombreux et ne se limitent que par l'imagination des créateurs. Ces moyens sont, la plupart du temps, en carton, matériau facile d'utilisation et peu onéreux. On trouve essentiellement: les emballages d'expédition, les displays ou matériel de présentation (mobiles, panneaux/vitrines, surmontoirs de caisses, décalcomanies, publicartes, portes enseignes des caddies, panonceaux, affichettes, banderoles et bandes de vitrines, tableaux réclames, cartonnages animés, meubles de ventes,...). Pour Contrôler le rendement d'une PLV, AL SOAM doit faire :

- L'inspection des points de vente : Faire un pointage des points de vente, y changer régulièrement le matériel défectueux, et établir un rapport en fin de campagne pour chacun de ces points de vente.
- Et le contrôle général sur la campagne : Etudier la durée, le personnel, la pose, l'accueil, le rendement, les incidents,...

2.2 - Mise en place d'un « groupement de consommateurs » par ville ou par région

Le changement d'adresse fréquent des clients de la classe 4 (particuliers ayant un numéro statistique et NIF) durant leurs contrats a entraîné l'égarement de beaucoup de bouteilles AL. En effet, après l'expiration de leurs contrats, le service recouvrement bouteilles AL éprouve d'énormes difficultés relatives à la localisation des clients ayant des bouteilles à contrats expirés. La durée des contrats BC5 et BC9 trop longue (5 ans et 9 ans) et le manque de visite clientèle n'ont fait qu'atténuer les pertes de bouteilles. L'insuffisance de suivi et contrôle des contrats bouteilles et de la mobilité des clients par les distributeurs AL, la négligence par le client de faire part à AL de son déménagement constituent aussi des difficultés pour le service recouvrement quant à la récupération des bouteilles et des raisons pour leur perte.

Le suivi des bouteilles intra-distributeur constitue un moyen efficace pour éviter l'égarement des bouteilles. Une mise en place « d'une fiche par client » auprès de tous les distributeurs AL permet aussi la ré-identification de tous les clients des distributeurs. Ces fiches par client renseignent le distributeur

- sur le nom du client, son adresse, numéro de téléphone, ses numéros statistique et NIF
- sur les bouteilles mises à sa disposition (nombre, numéro, type, durée de validité du contrat et date d'expiration du contrat,....)

Ces fiches doivent être mises à jour tous les 6 mois par le distributeur et AL assure leur conception, fourniture, suivi et contrôle. Une séance de formation concernant l'exploitation et la mise à jour de ces « fiches par clients » doit être assurées par AL. Les fiches par clients constituent donc un moyen efficace pour la localisation des clients. Mais les renseignements recueillis par les distributeurs ne sont pas suffisants et précis et le logiciel de « gestion de contrat client » du siège AL SOAM ne peut pas contrôler la véracité des informations clients fournis par les distributeurs.

Il convient alors en plus des contrôles et suivis des bouteilles intra-distributeur de travailler en partenariat avec les consommateurs en gaz eux-mêmes. « L'externalisation » du suivi et contrôle de tous les clients par la mise en place d'un « groupement de consommateurs » est aussi un moyen efficace pour localiser tous les clients AL de la classe 4.

Le groupement de consommateurs est dirigé par un bureau élu par les membres tous les 2 ans. Le bureau travaille en partenariat avec AL et est rémunéré par elle à la fin du mois. Il peut aussi bénéficier d'une récompense (5% de la valeur de remplacement par bouteille, soit 75 000 fmg) lors d'une opération de récupération de bouteilles fructueuse ou d'une conversion en MDL3 d'un contrat BC5 ou BC9. Il aura pour rôle de :

- recruter tous les clients de la classe 4 de AL résident dans une ville ou région (ville d'Antananarivo ou région de Vakinankaratra par exemple)
- accueillir les nouveaux clients désirant travailler dans le soudage-coupage, les assister et les orienter à souscrire un contrat à AL
- recenser tous les clients classe 4 résidents dans la ville
- travailler avec le service recouvrement AL SOAM pour la localisation de tous les clients habitant dans sa circonscription

- fournir et collecter les renseignements nécessaires concernant les clients de la classe 4 (réclamations, aspirations, déménagement, emménagement....)
- descendre sur terrain avec les agents de recouvrement lors d'une action de récupération bouteilles
- négocier avec les clients ayant un contrat BC5 ou BC9 encore valide à faire une conversion de leurs contrats en MDL3
- fournir des renseignements concernant les transvaseurs illicites

Tous clients de la classe 4 désirant souscrire un contrat à AL doivent être membres d'un groupement de consommateurs dans le lieu où ils exploitent son activité (garage, entrepreneur indépendant...). Suivant leur fréquence d'achat, les clients membres peuvent bénéficier d'une réduction du prix de gaz. AL SOAM peut également leur accorder *une facilité de paiement pour le renouvellement de leurs contrats BC expirés en MDL* (paiement par tranche ou échelonné ou par période d'exploitation des bouteilles (6 mois à 2 ans)).

Tous les garages membres du « groupement de consommateurs » devront inclure dans leurs enseignes *le logo* et marque « *AIR LIQUIDE* », comme pour les marques de voitures de leurs spécialités (RENAULT, BMW, PEUGEOT...) afin d'aider le service recouvrement AL à localiser les clients, effectuer des visites clientèles et améliorer le suivi de tous les bouteilles AL mise à disposition aux clients de la classe 4. La régularité de ces clients (contrat bouteille valide, conformité de l'adresse du garage face à l'adresse enregistré dans l'original du contrat lors de sa conclusion) doit être contrôlée et vérifiée par le bureau du « groupement de consommateurs ».

La mise en place du logo d'AIR LIQUIDE dans les enseignes de tous ces garagistes est aussi un moyen efficace pour consolider sa notoriété et sa présence à Madagascar. La renommée et les compétences de ces garagistes peuvent renforcer l'image de marque d'AIR LIQUIDE et lui permettra de conserver son titre de leader en matière de gaz pour l'oxycoupage et le soudage coupage et affirmer ses savoir faire et expériences dans le domaine des gaz industriels.

Chapitre III - SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS

Après avoir vu les solutions proposées concernant la mise à disposition des bouteilles et concernant la gestion et suivi des bouteilles, nous allons retenir quelques unes afin de mieux voir une suite logique de solutions envisageables et évoquer les résultats attendus à l'application de ces solutions au sein de AL.

Section 1 - SOLUTIONS RETENUES

1.1 - Mise en place d'un service « Gros clients » dans la DCMI

Le service gros clients permettra à AL de mieux suivre l'évolution des besoins en gaz des gros clients et d'anticiper un programme précis de production afin de lutter contre les pénuries en bouteilles vides valides. Il aura également pour mission

- de surveiller l'utilisation et les manipulations des bouteilles mise à disposition des clients afin de réduire les risques rapides de détérioration des bouteilles et
- entretenir une relation étroite avec les gros clients afin de les fidéliser et connaître leurs projets d'investissements
- identifier d'éventuels gros clients potentiels
- procéder à l'analyse des besoins et de l'attractivité des gros clients sur le marché industriel

1.2 - Révision des contrats de mise à disposition des bouteilles

Pour les contrats BC encore valide jusqu'en 2012, des opérations de conversion en MDL 3 doivent être entamées par AL afin de réduire les risques d'égarement et de perte des bouteilles encore sous ces contrats.

Pour le contrat MDL3, on peut attribuer à certain gros clients occasionnel une révision de la durée du contrat de 6 mois à 2 ans, mais sous certaines conditions : prix de la location journalière augmentée et souscription de contrat de 20 bouteilles au moins l'équivalent de 30 000 000 fmg.

Afin d'anticiper les événements, circonstances et les contraintes en perpétuels changements de l'environnement socio-économique et politique de Madagascar et de prendre les mesures

nécessaires pour y faire face, la pratique de la veille informative sera un atout pour AL face à l'évolution du marché.

1.3 – Renforcement du service recouvrement

Il consiste à renforcer l'équipe de ce service et de le doter de matériels plus performant (véhicules 4x4 puissantes pouvant transporter en moyenne 14 bouteilles, ordinateurs...) afin de mieux faire les visites clientèles et de suivre et contrôler les bouteilles en possession des clients et aussi de faire des opération de récupération de bouteilles dans tous les régions et villes de Madagascar.

1.4 - Lutte contre les transvaseurs illicites

L'opération de transvasement en gaz constitue des freins pour les clients à souscrire de nouveaux contrats à AL et de renouveler leurs contrats expirés. La perte des bouteilles AL est aussi liée à l'existence de ces transvaseurs illicites. C'est pourquoi il est indispensable pour AL d'entamer des opérations de lutttes contre les transvasements illicites de gaz en générales : identification des transvaseurs, poursuite judiciaire, descente sur terrain avec huissier et décision de justice.

1.5 - Organisation d'une grande Campagne de sensibilisation

Afin de récupérer les 5608 bouteilles d'AL circulées et égarées dans tout Madagascar, d'une valeur de 8 412 000 000 fmg, il convient d'organiser une très grande campagne de sensibilisation sur tout le territoire de Madagascar et surtout dans la province d'Antananarivo où il y a 2027 bouteilles égarées. Cette campagne de sensibilisation aura pour objectif d'inciter les clients et sociétés détenant des bouteilles à contrat échus à les restituer à AL et de réduire au minimum les transvaseurs illicites. Elle aura également pour objectif à LONG TERME d'améliorer l'image de marque d'AL auprès de ses clients, renforcer sa notoriété et sa présence à Madagascar pour mieux se préparer à l'arrivée d'éventuel concurrent.

1.6 – Mise en place des dépositaires régionaux et du système franchise pour les deux plus grands distributeurs AL de tout Madagascar

Les dépositaires régionaux sont des distributeurs du coin ou de proximités. Leur implantation a pour objectifs de rapprocher les produits AL à proximité des centres de consommation et permettre au service recouvrement d'AL de faire le suivi et contrôle des contrats bouteilles des clients habitant dans ces régions.

Franchiser TEFY et AGRIMAD, les 2 plus grands distributeurs AL et les plus grands consommateurs en gaz de tout Madagascar (numéro1 et 2 dans le classement des gros clients TOP 100) permet de consolider l'image de marque d'AL et faire valoir ses compétences et savoir faire en matière de gaz auprès de ses clients, vérification et contrôle des contrats et circulations des bouteilles AL, inciter et convaincre les clients à s'approvisionner en gaz chez ces 2 grands distributeurs, surtout les gros clients. Notons que les clients de ces distributeurs sont tous les clients de la classe 4 (garagistes, entrepreneurs indépendant...) des grandes sociétés S.A et S.A.R.L de la classe 2 et 3 qui effectuent des achats au comptant (chèque et espèce).

Section 2 - RESULTATS ATTENDUS

2.1 - Résultats socio-économiques

AIR LIQUIDE SOAM participe au développement économique de Madagascar par la fourniture en gaz

- pour le soudage coupage des investisseurs et entrepreneurs résidants ou étrangers
 - pour tous les travaux de constructions et de réhabilitation des infrastructures routières (ponts métalliques...)
 - pour les travaux de construction de nouveaux bâtiments publiques et privés
 - Construction secteur barrage
 - Construction et réhabilitation de voies ferroviaires
- pour le domaine de l'industrie agro-alimentaire (aquaculture, boissons gazeuses, conservation aliments sous atmosphère modifié ...), industrie minière (prospection de pétrole, extraction minerais...), industrie de l'aluminium

Notons que l'essor de ces secteurs BTP et industriels favorise la création d'emploi, la réduction de la pauvreté, l'accessibilité d'une région enclavée permettant son développement et donc de tout le pays,

La fourniture en gaz médicaux à tous les hôpitaux de Madagascar et l'installation des réseaux de distribution par canalisations des fluides médicaux dans les établissements hospitaliers contribuent à l'amélioration du domaine de la santé à Madagascar.

2.2 - Résultats financiers

Toutes les propositions de solutions données permettent d'augmenter la faculté de production de gaz d'AL ainsi que la reconnaissance par les clients de son savoir faire, de sa compétence et expériences en matière de gaz. Elles vont lui permettre d'affirmer sa notoriété et sa présence à Madagascar et redorer son image de marque. En effet, la bonne gestion et le meilleur suivi des bouteilles d'AL favorisent l'augmentation de sa capacité de production, de satisfaire les besoins croissants des clients et d'augmenter les chiffres d'affaires.

La récupération des bouteilles permet aussi une économie de devises car les bouteilles sont importées en Italie pour les neuves et en Chine et au Japon pour les occasions. La monnaie malgache sur le marché des devises est très instable et de ce fait, il est coûteux d'importer des bouteilles.

CONCLUSIONS

La distribution constitue l'une des composantes du marketing- mix. Elle concerne le transport et la livraison des produits du centre de production vers le lieu de consommation (points de ventes), la vente, la promotion des produits et le contact avec la clientèle.

Pour AL SOAM, la distribution est liée de près avec les bouteilles de gaz. Sans bouteilles vides, on ne peut pas produire de gaz et approvisionner les clients, les agences et les distributeurs. Dans ce mémoire, nous avons vu les problèmes rencontrés par AL relatifs à la mise à disposition des bouteilles ainsi qu'aux problèmes de gestion et de suivi des bouteilles. Pour faire face à ces difficultés, des solutions ont été proposées tant au niveau d'AL (siège), qu'au niveau de ses distributeurs.

Une grande campagne de sensibilisation devrait être élaborée par la direction commerciale d'AL pour récupérer les bouteilles à contrats échus éparpillées dans tout Madagascar et pour lutter contre la pratique du transvasement illégal qui renforce la perte de bouteilles.

Pour une bonne gestion et un meilleur suivi des bouteilles à contrat encore valide, la mise en place d'un service « gros clients » et le renforcement du service recouvrement d'AL lui permettra d'assister et de fidéliser ses gros clients en suivant de près ses projets d'investissements, de fixer un programme efficace de production de gaz, d'entretien et réparation des bouteilles et un meilleur suivi, contrôle et assistance des distributeurs et clients et enfin d'éviter la pénurie de bouteilles vides valide limitant la quantité à produire .

Mais AL ne peut, à elle seule assurer la pérennité et la performance de ces 2 services. Elle devrait travailler en partenariat avec ses 2 grands distributeurs TEFY et AGRIMAD en les franchisant et en mettant en place un « groupement de consommateurs » par région pour contrôler et recenser tous les clients de la classe 4 qui sont très éparpillés et très difficiles à localiser du fait de leur mobilité et leur changement fréquent d'adresse.

Si les problèmes concernant la mise à disposition, la gestion et le suivi des bouteilles sont résolus, AL SOAM pourra renforcer sa notoriété sur le marché et confirmer auprès de ses clients

son savoir faire et ses expériences en matière de production de gaz ce qui va redorer image de marque. A l'avenir, elle ne craindra plus l'arrivée d'un éventuel concurrent à Madagascar et sera de ce fait très compétitif sur le marché national en devenant le leader du marché de gaz industriels.

Depuis le mois de juin 2005, la JIRAMA, société d'Etat qui détient le monopole de marché à Madagascar en matière d'eaux et d'électricités traverse une période de crise. Du coup, les prix de l'électricité vont subir une hausse de 35 %. Or, l'électricité figure parmi les « matières premières » entrant dans la production industrielle de gaz, c'est-à-dire les machines de production de gaz utilisent de l'énergie électrique pour fonctionner. AL SOAM est alors obligée de revoir ses prix afin de faire face à cette hausse de prix, et les consommateurs en gaz ne seront pas épargnés, d'où la question : « comment maîtriser l'éventuelle hausse de prix des gaz en fonction de l'inflation du prix de l'énergie ? ». Enfin AL SOAM devra se préparer pour affronter ce nouveau concurrent étranger pour affronter de nouveaux concurrents étrangers et prendre ses gardes en adoptant une meilleure politique mix et en choisissant la meilleure stratégie marketing adéquate.

ANNEXES

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES :

Annexe 1 : Rappel sur le triangle de feu

Annexe 2 : La sécurité sur les gaz combustibles_

Annexe 3 : La sécurité sur les gaz comburants_

Annexe 4 : La sécurité sur les gaz toxiques

Annexe 5 : La sécurité sur les gaz comprimés non inflammables

Annexe 6 : La manipulation des bouteilles

Annexe 7 : Les véhicules appropriés

Annexe 8 : Norme sur la couleur des ogives : Principe

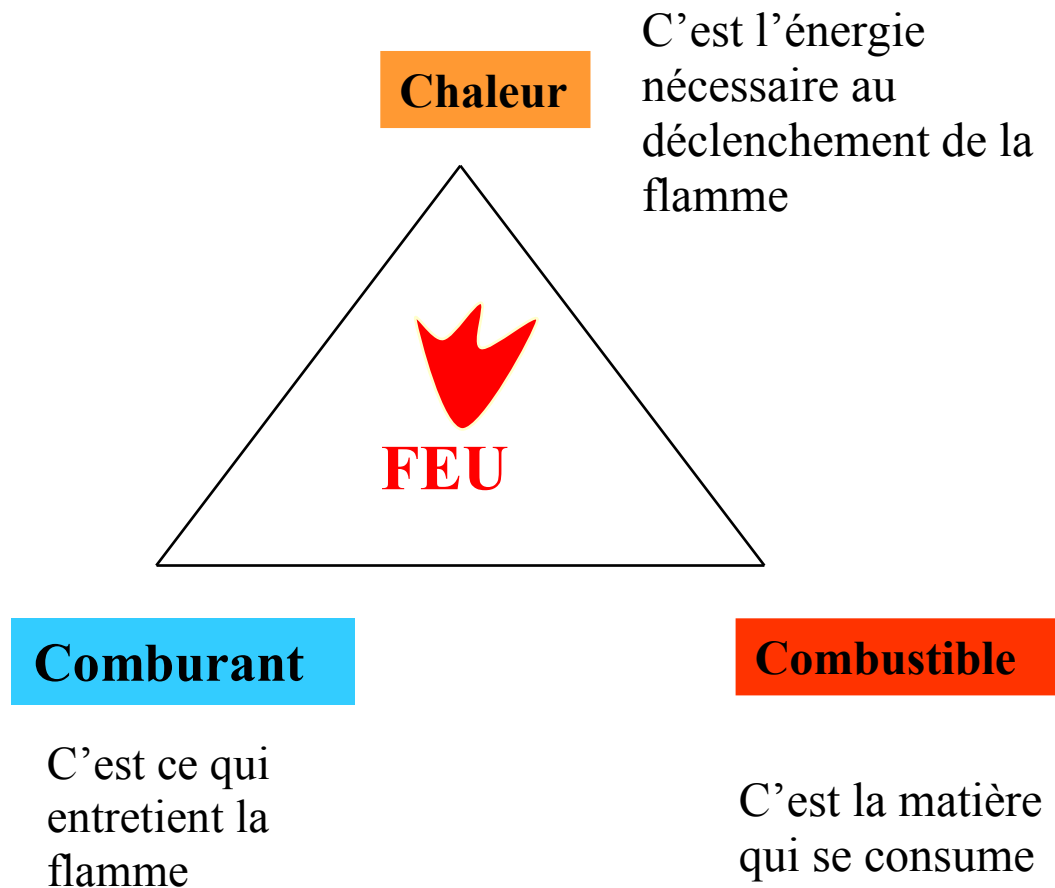
Annexe 9 : Norme sur la couleur des ogives des gaz

Annexe 10 : Norme sur la couleur des ogives des mélanges

Annexes 11 : Les bouteilles

Annexe 12 : Carte de MADAGASCAR – routes nationales et régionales

Annexe 1 : Rappel sur le triangle de feu



Aucun feu ne peut se déclarer sans l'un de ces 3 éléments

Acétylène, Hydrogène, butane

Ces combustibles très puissants donnent des flammes très chaudes et très stables, difficiles à éteindre. Ce sont des gaz inflammables.

L'hydrogène et l'acétylène ne demandent qu'une énergie d'inflammation très faible pour s'enflammer.

Un temps orageux suffit à enflammer une fuite d'hydrogène et une accumulation d'acétylène sous un toit est très explosive à température ambiante.

Éviter toute fuite et toujours canaliser les mises à l'air dans des endroits où leur inflammation serait sans danger.

Les stocker en plein air ou dans des locaux largement ventilés.

Proscrire et les alliages à plus de 70% de cuivre avec l'acétylène.

Oxygène, Protoxyde d'azote, Air

Ces gaz activent la combustion au point dans certains cas de la rendre explosive ou spontanée.

➤ *Proscrire tout usage et contact avec graisse et huile pour l'Oxygène et le Protoxyde d'azote.*

➤ *Faire attention au « coup de feu » dû à la pression dans les bouteilles lors des manipulations des robinets et raccords.*

Annexe 4 : La sécurité sur les gaz toxiques

Ammoniac

Bien que non commercialisé par AIR LIQUIDE MADAGASCAR – SOAM, il est nécessaire de savoir que l'ammoniac est toxique même à faible concentration.

- *Stocker en plein air et à utiliser dans des locaux largement ventilés.*
- *Utiliser les masques à cartouche pour fuir les zones contaminées.*
- *Proscrire le cuivre et les alliages cuivreux avec l'ammoniac.*

Annexe 5 : La sécurité sur les gaz comprimés non inflammables

DIOXYDE DE CARBONE, ARGON, AZOTE, ALIGAL, ARCAL, HELIUM, ATAL

Ces gaz ne sont pas toxiques mais n'entretiennent pas la vie.

- *Deux inspirations successives de ces gaz purs peuvent entraîner la perte de connaissance et l'asphyxie (par hypoxie), si la victime n'est pas secourue sans délais .Les séquelles sur le corps humain sont irréversibles si la personne est vivante.*
- *Le dioxyde de carbone perturbe la respiration.*

Annexe 6 : La manipulation des bouteilles

- Ne jetez pas les bouteilles brutalement sur le sol.
 - Les bouteilles doivent toujours avoir leur chapeau de protection vissé.
 - Ne traînez ni soulevez une grande bouteille (>2m³) par le chapeau
 - Ne roulez pas les bouteilles. Utilisez un diable.
 - Ne transportez jamais les bouteilles munies de leurs accessoires de régulation (détendeurs, chalumeau ...). Démontez-les après avoir fermé les bouteilles.
 - Ne laissez pas vos bouteilles séjourner dans votre véhicule sans nécessité.
 - Contrôlez vos bouteilles (fuites, chapeaux) avant chargement.
-
- Fixez les bouteilles pour éviter qu'elles ne roulent ou tombent du véhicule.
 - Penser à équilibrer les charges.
 - Placer de préférence les bouteilles de gaz liquéfiés (acétylène, dioxyde de carbone) en position verticale. Sinon, attendez une heure en position verticale avant de les utiliser. Les protéger des rayons du soleil.
 - Stockez vos bouteilles verticalement et attachées. Séparez les vides des pleines et les comburants des combustibles.
 - Évitez toute étincelle et ne fumez pas pendant tout transport de bouteilles inflammables (combustibles) ou comburants.
 - Pensez à toujours ventiler le véhicule.
 - Portez les équipements de protection individuels : chaussures de sécurité, lunettes, gants

Annexe 7 : Les véhicules appropriés

Il est fortement recommandé d'utiliser un véhicule approprié pour le transport des bouteilles de gaz. Pour les gaz toxiques, cette recommandation est un impératif. Ce peut être :

- Un camion ouvert, bâché ou bien ventilé
- Une camionnette ou un fourgon avec de larges ouvertures à l'endroit où sont posées les bouteilles et avec une séparation étanche, si possible, entre les bouteilles et le conducteur.

En cas de fuite :

- Aérez votre véhicule**
- Fermez les robinets**
- Prévenez**

Annexe 8 : Norme sur la couleur des ogives : Principe

La norme NF-EN 1089-3 remplace les normes françaises NFX 08-106 et NFX 08-107. Elle établit un nouveau système de codage par couleur pour l'identification du risque associé au contenu d'une bouteille à gaz (toxique et/ou corrosif, inflammable, oxydant, inerte).

Pour les gaz industriels, elle retient la couleur qui identifie le risque principal. En conséquence, les anciennes bandes de couleurs secondaires sont supprimées.

Pour les gaz médicaux et respirables, elles retiennent une seule couleur, à l'exception de mélanges indiqués ci-après. Seule l'ogive de la bouteille reçoit la couleur de risque. Les bouteilles réunies en cadres et batteries ne sont pas traitées dans ce document. Son application ne couvre pas les extincteurs et les bouteilles contenant des gaz de pétrole liquéfiés ou des hydrocarbures halogénés.

Règle générale : Les principales couleurs de risque sont :

Toxique et/ou corrosif	jaune		Oxydant	bleu clair	
Inflammable	rouge		Inerte (air et asphyxiant) . . .	vert vif	


Cas particuliers

Les gaz suivants ont une couleur spécifique : Acétylène - Oxygène - Protoxyde d'azote (N₂O) - Argon - Azote - Dioxyde de carbone (CO₂) - Hélium

Annexe 9 : Norme sur la couleur des ogives des gaz







Ce qui ne change pas

Les gaz courants qui ne changent pas sont :

Oxygène	Blanc		Dioxyde de carbone . . .	Gris	
Azote	Noir		Protoxyde d'azote	Bleu foncé	
Acétylène	Marron		Hélium	Brun	
Hydrogène	Rouge				

Ce qui change

Gaz industriels

	Avant	Après		Avant	Après
Argon			Ammoniac		
	Jaune	Vert foncé	Chlore		
Krypton Néon Xénon			Chlorure d'hydrogène		
			Monoxyde d'azote		
			Monoxyde de carbone		
			Arsine		
			Fluor	Vert ou orange	Jaune
			Phosphine		
			Dioxyde de soufre		
	Marron en général	Vert vif			

Annexe 10 : Norme sur la couleur des ogives des mélanges

Gaz et mélanges respirables (médicaux ou non)

La disposition des couleurs change* comme ci-dessous. De plus, la couleur blanche est réservée pour le fût des bouteilles de gaz et mélanges médicaux*.

Air ou air synthétique :
Blanc/Noir



Oxygène/dioxyde de carbone
Blanc/Gris



Oxygène/Hélium
Blanc/brun



Oxygène/Protoxyde d'Azote
Blanc/Bleu foncé



* Pour les gaz médicaux, l'application de ces dispositions est soumise à l'approbation des autorités compétentes.

Mélanges

Une seule couleur par ogive : celle du risque principal.

Les mélanges toxiques
deviennent Jaune



Les mélanges oxydants
deviennent Bleu clair



Les mélanges inflammables
deviennent Rouge



Les mélanges inertes
deviennent Vert vif



Ce qui change

Tous les mélanges industriels auront une ogive monocolore. Les ogives des bouteilles, peintes avec ces nouvelles couleurs, comporteront deux lettres N marquées en opposition.

La couleur du fût (corps de la bouteille) est libre, **mais ne peut pas être blanche pour un gaz industriel.**

La phase de transition peut durer jusqu'en mai 2006. Pendant cette période, les deux systèmes peuvent être utilisés.

N = NOUVEAU, indique un changement de couleur

Changements critiques

Couleur de risque	Ancien système français	Nouveau code européen
toxique		
corrosif	vert ou autre couleur	jaune

Couleur de risque	Ancien système français	Nouveau code européen
inerte (air et asphyxiant)		
	jaune ou multicolore	vert vif ou vert foncé

Attention : Les raccords de sortie sont inchangés. En conséquence, l'application de la nouvelle norme n'entraîne pas l'utilisation de raccords intermédiaires.

Annexes 11 : Les bouteilles

Pour les utilisateurs de gaz ayant besoin de mobilité, les bouteilles peuvent représenter un mode d'approvisionnement en gaz extrêmement pratique.

Les bouteilles se définissent en fonction de quatre grandes caractéristiques : - Le type de gaz : O2, N2, argon, acétylène, CO2, H2, hélium, gaz rares, gaz spéciaux.

- **L'état du gaz :** gaz comprimés, liquides réfrigérés (CO2), gaz dissous (acétylène) ou liquides cryogéniques.

- **La pureté du gaz :** allant jusqu'à 99,99999 %.

- **Le type de bouteille :** taille (volume) et pression, adaptée au besoin du client.

Une gamme très large de bouteilles est nommée en fonction de leurs contenances en eau (5 litres à 50 litres) : B5, B11, B20 (Pratique gaz) et B50 (Industrielle).

Type	B5	B11	B20	B50
Diamètre (mm)	150	180	200	230
Hauteur (mm)	620	750	1250	1680
Poid à vide (kg)	7	10,4	35	75

Les bouteilles peuvent être fournies sous forme individuelle, ou bien regroupées en cadres de 9 ou 18 bouteilles industrielles interconnectées, qui se vident alors à la manière d'un unique récipient. De plus, des équipements spéciaux donnent une ergonomie particulière à certain emballages : B11, poste **OXYFLAM**, **ROLLERFLAM** et les toutes dernières innovations **MINITOP**, [ALTOP](#).

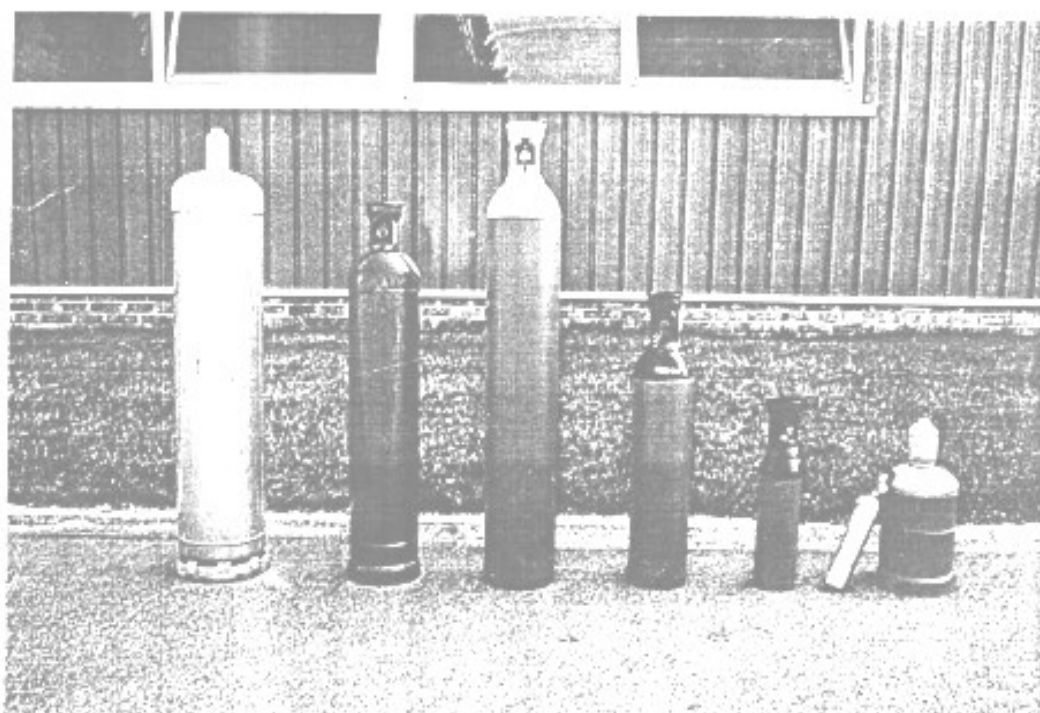
Les matériaux de construction des bouteilles sont l'aluminium, l'acier, les alliages légers, les matériaux composites, ainsi que des matières poreuses spéciales garnissant l'intérieur des bouteilles d'acétylène.

Air Liquide met en œuvre des traitements internes et des procédures de conditionnement spéciales pour garantir la conformité aux spécifications. Nous procédons également à des contrôles réglementaires et à la ré-épreuve des bouteilles.

Les bouteilles sont principalement employées dans les activités suivantes :

- [Soudage et coupage](#),
- [Laboratoires](#) (gamme des produits ALPHAGAZ)
- [Semi-conducteurs](#),
- [Gaz médicaux](#).

	Pression de service (bar)	Diamètre (mm)	Hauteur (mm)		Poids à vide (kg)	Capacité en eau (litres)
			à l'axe du robinet	Totale avec chapeau		
B 50 acier	200	220 à 245	1 370 à 1 560	1 480 à 1 680	72 à 75	50
B 50 alliage léger	200	250	1 530	1 630	47	50
B 20 acier	200	200 à 210	860 à 880	970 à 980	35	20
B 20 alliage léger	200	190	1 150	1 240	28	20
B 5 acier	200	140	510	620	12	5
B 5 alliage léger	200	145	510	620	7	5
B 1 acier	200	75	310	Les B1 ne sont pas équipées de chapeaux	3,2	1
B 1 acier type ammoniac	150	72	380		3,5	1
B 1 alliage léger	100	76	345		2,2	1
B 84 tôle acier soudée	21	300	1 370	1 500	43	84
B 14 tôle acier soudée type ammoniac	21	240	460	570	12	14
Bouteille d'acétylène	20	240	1 140	1 220	55,5	



B 84 Bouteille Acétylène B 50 B 20 B 5 B 1 B 14



REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- 1 - AFNOR (Agence française de la normalisation) – « Prestation de veille et prestation de mise en place d'un système de veille » - AFNOR 1998**
- 2 - AMIEL Vincent – « L'étude de cas en marketing » - Les édition d'organisation Université 1986 – p 190**
- 3 – AIR LIQUIDE – « Catalogue gaz matériel » - L'air liquide division scientifique ALPHAGAZ 1986**
- 3 – CARBOXIQUE – « MEMOGAZ » - CARBOXIQUE 1993 – p 40**
- 4 - BON J. et GREGORY P. – « Techniques marketing » - Vuibert 1986**
- 5 - DURAN J. – « Les formes de la communication » - DUNOD, Paris 1981**
- 6 – FFF (Fédération Française de la Franchise) – « La franchise » - www.btsac.com**
- 7 - HELLER T. – « La communication audiovisuelle d'entreprise » - Les Editions d'Organisation Université 1990 – p 195**
- 8 - JOANNIS – « De l'étude de motivation à la création publicitaire » - DUNOD 1976**
- 9 - JOUAN T. – « Etude de marché et stratégie » - <http://marketing.thus.org>**
- 10 - KOTLER P. et DUBOIS B. – « Marketing Management » - PUBLI-UNION 1986 – cinquième édition**
- 11 - LIAISON ENTREPRISE – « Franchiser votre entreprise » - www.rces.org**
- 12 – NEEL Louis – « Encyclopédie des gaz » - AIR LIQUIDE 1986 – p 1026**
- 13 – WAKS Fabienne et HERSBERG Catherine – « 100 ans de conquête – L'aventure d'AIR LIQUIDE » - Les éditions TEXTUEL 2002 – p 146**

TABLES DES MATIERES

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

INTRODUCTION.....1

Première partie : GENERALITES.....4

CH I - PRESENTATION DE L'ENTREPRISE AIR LIQUIDE SOAM MADAGASCAR.....5

Section 1- HISTORIQUE.....5

1.1 - A l'origine : De la liquéfaction de l'air à l'air liquide.....5

1.2 - Développement de AIR LIQUIDE à travers le monde.....5

1.3 - Implantation d'AIR LIQUIDE à MADAGASCAR.....6

Section 2- STRUCTURE ORGANISATIONNELLE.....7

2.1 - Cas de la maison mère AIR LIQUIDE : nouvelle organisation pour un meilleure performance.....7

2.1.1 - Naissance des régions.....7

2.1.2 - Organisation par marché.....8

2.2 - Cas de AIR LIQUIDE MADAGASCAR/SOAM.....9

2.2.1 - Identification de l'entreprise.....9

2.2.2 – Organigrammes.....10

Section 3- ACTIVITÉS ET MISSIONS DE AIR LIQUIDE SOAM.....11

3.1 - Activités principales.....12

3.1.1 - Gaz industriels de production locale.....12

3.1.2 - Gaz industriels importés.....13

3.1.3 - Gaz médicaux, agroalimentaires et frigorigènes.....14

3.2 - Autres activités.....15

<u>Section 4</u> -GESTION ET DISTRIBUTION BOUTEILLES D’AIR LIQUIDE SOAM.....	15
4.1 - Bouteilles de gaz comme packaging.....	15
4.2 - Rôles et importances des bouteilles.....	16
4.3 - Mise à disposition des bouteilles aux clients	16
4.3.1- Contrat BC3, BC5, BC 9.....	16
4.3.2 - Convention de mise à disposition des bouteilles ou MDL 3.....	16
4.4 - Gestion des bouteilles auprès de la comptabilité.....	17
4.5 - Gestion des bouteilles auprès du magasin de stockage.....	17
4.6 - Procédure de mise à disposition d’une bouteille pleine au client.....	18
4.7 - Les différentes classes de clients.....	18
4.8 - Distribution des bouteilles : logistique et transport.....	18
4.8.1 - Consommation en gaz des clients.....	19
4.8.2 - Livraison des points de vente AL à Madagascar.....	19
4.8.3 - Les distributeurs AL dans tout Madagascar.....	20
 CH II – LES THEORIES MARKETING.....	 22
<u>Section 1</u> - CONCEPT DE BASE.....	22
1.1 - Les définitions marketing.....	22
1.2 - Le plan marketing.....	22
1.2.1 - Définition.....	22
1.2.2 - La mise en place du plan.....	23
1.2.3 - Le contenu du plan.....	23
1.3 - Choix d'une stratégie de développement.....	25
1.3.1 - <u>Stratégies</u> relatives à la lutte contre la concurrence.....	25
1.3.2 - Stratégies relatives à la croissance de l'entreprise.....	26
 <u>Section 2</u> - LES ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DU MARKETING-MIX.....	 28
2.1 - La politique de produit.....	28
2.2 - La politique de prix.....	28
2.3 - La politique de distribution et vente.....	29
2.3.1 - Fonction de distribution.....	29
2.3.2 - Nombre et longueur de circuit de distribution.....	30

2.4 - La politique de communication et promotion.....	30
2.4.1 - Objet de la communication et de la promotion.....	30
2.4.2 - Liaison entre communication et promotion.....	31
Section 3 – Notions générales sur LA DISTRIBUTION et LES DISTRIBUTEURS.....	32
3.1 - La fonction de distribution.....	32
3.2 - Les choix à faire en matière de distribution.....	32
3.2.1 - La nature des intermédiaires.....	32
3.2.2 - Le nombre des intermédiaires.....	33
3.2.3 - Les engagements réciproques : la FRANCHISE.....	34
3.3 - La politique de distribution des distributeurs.....	35
3.3.1 - Composant du marché.....	35
3.3.2 - Stratégie des distributeurs.....	36
3.3.3 - Évolution des relations Producteur-Distributeur.....	37
 2ème partie : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION EXISTANTE.....	38
 Chapitre I - Problèmes liés à la mise à disposition des bouteilles.....	39
 Section 1 - INEFFICACITÉ DES CONTRATS DE MISE À DISPOSITION DES BOUTEILLES.....	39
1.1 - Mise à disposition des bouteilles inadaptée aux contextes malgaches.....	39
1.1.1 - Du point de vue géographique.....	40
1.1.2 - Du point de vue économique et politique.....	41
1.2 - Diminution stock-outil sur parc.....	44
 Section 2 - REMISE EN CAUSE DE MDL3.....	45
2.1 - Délai du contrat non favorable à certains gros clients.....	46
2.2 - Prix de la convention MDL jugé trop élevé par les clients classe 4.....	47
 Chapitre II - PROBLÈMES LIÉS À LA GESTION ET SUIVI EMBALLAGE.....	51

ECHUS.....	51
1.1 - Manque de motivation des clients.....	51
1.2 - Bouteilles récupérées en mauvais état.....	53
1.3 - Manque de moyens matériels et humains auprès du Service Recouvrement.....	54
1.3.1 - Du point de vue moyens humains.....	55
1.3.2 - Sur le plan matériel.....	57

Section 2 - CLIENTELE NON LOCALISEE.....58

2.1 - Inefficacité de la Gestion de la « clientèle distributeur » inefficace.....	58
2.2 - Changement d'adresse fréquent du client durant le contrat.....	61

Troisième partie : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS.....64

Chapitre I - Solutions concernant la mise à disposition des bouteilles.....65

Section 1 – REVISION DES CONTRAT DE MISE A DISPOSITION DES BOUTEILLES.....65

1.1 - Révision des contrats BC inadaptés aux contextes malgaches.....	65
1.1.1 - Conversion en MDL des bouteilles sous contrat BC.....	65
1.1.2 - Solution du point de vue géographique : dépositaires régionaux.....	69
1.1.3 - Solution du point de vue économique et politique : pratique de veille informative.....	73
1.2 - Mise en place d'un « service gros clients » dans la DCMI.....	75

Section 2 - REVISION DE MDL3.....78

2.1 - Rectification de la durée du contrat pour certains clients.....	79
2.2 - Lutte contre le marché noir des transvaseurs de gaz.....	81

Chapitre II - SOLUTIONS CONCERNANT LA GESTION ET SUIVIE BOUTEILLES.....83

<u>Section 1</u> – RENFORCEMENT DE LA	POLITIQUE DE SENSIBILISATION DE LA
CLIENTELE.....	83
1.1 - Elaboration d’une politique de communication pour l’encouragement et incitation à la restitution des bouteilles.....	84
1.1.1 - Le concept de la campagne de sensibilisation.....	86
1.1.1.1 - Les objectifs marketing.....	86
1.1.1.2 - Les cibles.....	86
1.1.1.3 - La conception et l’exécution des messages	87
1.1.2 - Le choix des médias.....	88
1.1.2.1 – Les choix entre les grands média.....	88
1.1.2.2 - Les profils des grands média.....	88
1.1.2.3 - Les mass média utilisés.....	90
1.1.3 - Le budget de communication.....	91
1.2 - Assurances et visites des clients durant le contrat.....	91
1.3 - Renforcement du service Recouvrement.....	94
1.3.1 - Du point de vue moyen humain.....	95
1.3.2 - Sur le plan matériels.....	97
<u>Section 2</u> - LOCALISATION DE TOUS LES CLIENTS AIR LIQUIDE.....	98
2.1 - Redynamisation du système de distribution.....	98
2.1.1 - Mise en place d’un système FRANCHISE.....	99
2.1.1.1 – Définition de la FRANCHISE.....	99
2.1.1.2 - Les principes directeurs.....	99
2.1.1.3 - Le contrat.....	101
2.1.1.4 - Les obligations contractuelles de chacun des partenaires.....	102
2.1.1.5 - Dossiers et assurances fournis par le franchiseur.....	103
2.1.1.6 - La franchise : avantages et exigences.....	105
2.1.2 - Organisation d’une campagne de PLV- PDV à tous les points de ventes AIR LIQUIDE.....	107
2.1.2.1 - Promotion des ventes PDV.....	107
2.1.2.2 - Publicité sur lieu de vente.....	109
2.2 - Mise en place d’un « groupement de consommateurs » par région.....	109

Chapitre III - SOLUTIONS RETENUES ET RÉSULTATS ATTENDUS.....112

Section 1 - SOLUTIONS RETENUES.....112

1.1 - Mise en place d'un service « Gros clients » dans la DCMI.....112

1.2- Révision des contrats de mise à disposition des bouteilles.....112

1.3 – Renforcement du service recouvrement.....113

1.4 - Lutte contre les transvaseurs illicites.....114

1.5 - Organisation d'une grande Campagne de sensibilisation.....113

1.6 – Mise en place des dépositaires régionaux et du système franchise pour les deux plus grands distributeurs AL de tout Madagascar.....113

Section 2 - RÉSULTATS ATTENDUS114

2.1 - Résultats socio-économiques.....114

2.2 - Résultats financiers.....115

CONCLUSIONS.....117

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

TABLE DES MATIERES