

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

BP	: Boîte Postale
CA	: Chiffre d’Affaires
DO	: Décision Opérationnelle
DS	: Décision Stratégique
DT	: Décision Technique
FFOM	: Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces
RNM	: Radio Nationale de Madagascar
SA	: Société Anonyme
SWOT	: Strenghts – Weakness – Opportunities –Threats
THB	: Three Horse Beer
TVM	: Télévision Malagasy

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1 : Caractéristiques des décisions : .....	12
Tableau n° 2 : Logique d'analyse FFOM .....	18
Tableau n° 3 : Chronogramme des activités menées .....	19
Tableau n° 4 : Appréciation des consommateurs au niveau de la qualité .....	23
Tableau n° 5 : Appréciation des consommateurs au niveau de la quantité .....	23
Tableau n° 6 : Appréciation au niveau des prix .....	24
Tableau n° 7 : Appréciation au niveau de distribution .....	24
Tableau n° 8 : Appréciation de l'utilisation de la publicité audio .....	25
Tableau n° 9 : Appréciation de l'utilisation de la publicité audio-visuelle .....	26
Tableau n° 10 : Appréciation de l'utilisation d'affichage .....	26
Tableau n° 11 : Appréciation de l'utilisation de la promotion .....	27
Tableau n° 12 : Présentation de l'avis des consommateurs sur le rapport qualité-prix .....	27
Tableau n° 13 : Appréciation des consommateurs concernant les produits .....	28
Tableau n° 14 : Appréciation de l'existence des concurrents directs .....	29
Tableau n° 15 : Appréciation de l'existence des concurrents indirects .....	30
Tableau n° 16 : Présentation de l'avis des consommateurs sur l'existence de produits des concurrents .....	30
Tableau n° 17 : Présentation de la qualité de décisions prises par la STAR à partir de degré de satisfaction des consommateurs .....	31
Tableau n° 18 : TDE exprimant l'avis des consommateurs sur le rapport qualité-prix et la qualité de décisions prises par la STAR .....	32
Tableau n° 19 : TDE exprimant l'avis des consommateurs sur l'existence de produits des concurrents et la qualité de décisions prises par la STAR .....	32
Tableau n° 20 : Croisement du marketing mix avec la prise de bonne décision .....	33
Tableau n° 21 : Croisement de l'analyse de l'environnement avec la prise de bonne décision .....	34
Tableau n° 22 : Tableau montrant les deux coefficients de corrélation linéaire « r » .....	35
Tableau n° 23 : Forces et faiblesses des produits STAR .....	41
Tableau n° 24 : Forces et faiblesses des prix STAR .....	42
Tableau n° 25 : Forces et faiblesses de la communication STAR .....	42
Tableau n° 26 : Forces et faiblesses de la stratégie de proximité de la STAR .....	46
Tableau n° 27 : Points forts et points faibles des produits STAR par rapport aux produits concurrents .....	47
Tableau n° 28 : Forces et faiblesses de la STAR .....	48
Tableau n° 29 : Opportunités et menaces de la STAR .....	49

## LISTE DE FIGURE

Figure n° 1 : Modélisation théorique des variables .....	21
--	----

## SOMMAIRE

AVANT PROPOS .....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
RESUME .....	iii
LISTE DES ABREVIATIONS .....	iv
LISTE DES TABLEAUX .....	v
LISTE DE FIGURE .....	vi
SOMMAIRE.....	vii
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I : MATERIELS ET METHODES .....	6
Section I – MATERIELS .....	6
Section II –METHODOLOGIE DE LA COLLECTE DES DONNEES .....	16
Section III- MODELISATION THEORIQUE .....	20
CHAPITRE II : RESULTATS .....	22
Section I- MARKETING MIX COMME PREMIER FACTEUR DECLENCHEUR DE PRISE DE BONNE DECISION .....	22
Section II- ANALYSE DE L’ENVIRONNEMENT COMME SECOND FACTEUR DE PRISE DE BONNE DECISION .....	28
Section III- DETERMINATION DE PRISE DE BONNE DECISION .....	31
CHAPITRE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS .....	37
Section I- DISCUSSIONS DES RESULTATS OBTENUS SUR LE MARKETING MIX .....	37
Section II- DISCUSSIONS DES RESULTATS OBTENUS SUR L’ANALYSE DE L’ENVIRONNEMENT .....	44
Section III- INTERPRETATION DES RESULTATS DE L’ANALYSE FFOM.....	48
Section IV-RECOMMANDATIONS APPORTEES.....	49
CONCLUSION .....	53
BIBLIOGRAPHIE .....	57
ANNEXES .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
TABLE DES MATIERES.....	66

## INTRODUCTION

De nos jours, le nombre de décisions que nous devons prendre est innombrable vu la complexité croissante et la rapidité des changements dus à la mondialisation socio-économique et culturelle et à son impact certain sur notre vie quotidienne. Or, au sein de l'entreprise, la prise de décision revêt une dimension encore plus importante, puisqu'elle se repose essentiellement sur les informations détenues par les dirigeants et, ces informations leur permettant de prendre des décisions en adéquation avec les objectifs escomptés. Chaque jour, le chef d'entreprise est très occupé, doit analyser de nombreuses situations et prendre plusieurs décisions plus ou moins importantes. Dans ce cas, nous savons que chaque décision est le résultat d'un processus complexe qui, en règle générale, implique deux manières de réflexion : regarder en arrière pour comprendre le passé et voir plus loin pour prévoir l'avenir.

A vrai dire, savoir prendre des décisions est la garantie d'une vie réussie que ce soit pour une vie privée ou professionnelle. C'est également la garantie d'atteindre rapidement les objectifs fixés. Cependant ceux qui hésitent et tergiversent sans cesse, perdent beaucoup de temps et d'énergie pour réaliser en définitive très peu de résultats. Ces gens là ont perdu trop d'énergie dans l'hésitation et, sont épuisés au moment d'agir, d'où le risque que courent quotidiennement les chefs d'entreprises qui sont moins avertis de la prise de mauvaises décisions.

L'entreprise en tant que structure socialement organisée, suppose que les mentalités les modalités de la prise de décision soient bien définies. Cette action repose sur les informations détenues par les décideurs. Ces informations leur permettent de prendre des décisions en adéquation avec les objectifs poursuivis par l'organisation. Ces décisions ont évolué dans le temps vu les transformations et complexité des procédures de prise de décision.

Au sens classique du terme, on assimile la décision à l'acte par lequel un individu (disposant du pouvoir de décider) prend les mesures favorisant la création et la répartition des richesses dans une entreprise en s'appuyant sur un certain nombre d'informations qui sont à sa disposition sur le marché.

Dans son approche plus moderne, la prise de décision apparaît plutôt comme « un processus d'engagement progressif, connecté à d'autres, marqué par l'existence reconnue de plusieurs chemins pour parvenir au même et unique but. L'évolution du concept de décision est révélatrice d'un certain nombre d'évolutions dans la manière d'appréhender le processus de la prise de décision.

Face à cette évolution, les décideurs rencontrent de problèmes majeurs sur la prise de décision, notamment la prise de décisions stratégiques, administratives et opérationnelles au sein d'une entreprise. Ces problèmes nous conduisent à poser la problématique suivante :

**« On veut montrer qu'on peut améliorer la prise de décision dans une entreprise commerciale »** en une forme interrogative la problématique est la suivante **« quels sont les facteurs déclencheurs de l'amélioration de la prise de décision ? »**

C'est la raison pour laquelle nous avons choisi un thème de mémoire intitulé : **« Etude pour l'amélioration de la prise de décision dans une entreprise commerciale : Cas de la Brasserie STAR Madagascar »**

L'objectif global consiste à **assurer la prise d'une bonne décision dans une entreprise commerciale.**

Pour spécifier cet objectif, nous allons présenter ci-après les objectifs spécifiques avec les hypothèses correspondantes.

Tout d'abord, l'objectif spécifique est de prouver **que l'obtention des résultats fiables participe à la prise de décision.** Cela conduit à la vérification de l'hypothèse suivante :

**La mise en œuvre de l'application des techniques (marketing mix) suivi du respect des procédures permettant d'obtenir des résultats fiables d'où à la fin bonne décision.**

Ensuite, l'objectif spécifique est de **montrer que la connaissance de l'environnement favorise la prise d'une bonne décision.** Cela implique a une hypothèse suivante :

**L'analyse en permanence de l'avis des consommateurs concernant les produits et l'existence des produits concurrents facilite la prise d'une bonne décision.**

Après avoir étudié et amélioré la prise de décision au sein de l'entreprise STAR, **nous attendons, à cet effet, la prise d'une bonne décision** à partir de l'obtention des résultats fiables et la connaissance de l'environnement.

Le premier concerne l'application des techniques et le respect des procédures, au niveau de marketing mix au sein de l'entreprise. Dans ce cas, la société STAR se tourne avec attention vers les clients, c'est-à-dire qu'elle fait tous les moyens pour ne pas perdre ses clients, d'où la politique de fidélisation de clients (prix, produit, distribution, communication et promotion).

La fidélisation est un attachement, une constance de la relation dans le temps. Le client souscrit au produit et service par l'instauration d'une confiance souvent clairement exprimée car il devient prescripteur en recommandant à son entourage, notre entreprise.

Le deuxième s'intéresse aux résultats sur l'analyse des clients et des concurrents sur le marché, c'est-à-dire qu'il faut voir les différents types des clients possibles de l'entreprise (directs et indirects), de même pour les concurrents.

Pour vérifier ces hypothèses citées ci-dessus, nous adoptons comme méthodologie pour la recherche des méthodes de questionnaire vis-à-vis des différents responsables au sein de l'entreprise STAR, notamment de la direction commerciale et de production en vue d'améliorer la prise de décision au sein de cette entreprise, car elle joue un rôle très important sur le progrès de l'entreprise dans chaque poste de travail. Cela explique alors que des milliers de décisions sont prises chaque jour dans une entreprise. Chacune d'entre elle se situe à des différents niveaux hiérarchiques, par exemple, un magasinier peut décider de commander de nouveaux rayonnages, un directeur général peut décider de procéder à l'absorption d'un concurrent en difficulté.

De plus, les décisions concernent de différents types d'activités. Pour cela, nous pouvons ainsi distinguer les décisions commerciales, administratives, financières, etc. En fait, aucune décision n'est identique à une autre. Chaque décision a une incidence différente sur le fonctionnement, la rentabilité, la performance et parfois même la survie de l'entreprise.

Cependant, cette situation est très différente selon la taille de la structure d'une entreprise, c'est-à-dire dans une petite entreprise, le chef d'entreprise constitue à lui seul le centre de décision aussi bien pour le fonctionnement interne de l'entreprise que pour les relations extérieures.

Tandis que les grandes entreprises, au contraire, il y a nécessairement un grand nombre de centres de décision car il est impossible de prendre seul la totalité des décisions. Déléguer les pouvoirs devient donc nécessaire. Lorsque la délégation prend une importance telle qu'elle s'inscrit dans la structure même de l'entreprise, on parlera alors de décentralisation (la délégation est une « affaire » de personnes alors que de la décentralisation est une « affaire » de structure). Tel est le cas de l'entreprise STAR.

Pour procéder à une analyse interne et externe approfondie, Il faut d'une part la prise de décision au sein de l'entreprise STAR et d'autre part l'amélioration apportée sur la prise de décision il est indispensable de connaître les différents types des décisions possibles au sein d'une entreprise. Et pour être efficace, les techniques utilisées sont : de l'observation non participative ; la documentation et l'entretien ; ou enquête direct avec les différents responsables de l'entreprise. Pour l'enquête, nous avons utilisé des questionnaires ouverts et fermés.

Sur la documentation, nous avons fait ainsi appel aux démarches méthodologiques consistant à faire des recherches documentaires (interne et externe de l'entreprise, les rapports et mémoires ayant une affiliation avec l'étude ; les archives) ; analyser et traiter les documents nécessaires sur la prise de décision ; entretenir directs avec les responsables auprès de l'entreprise STAR notamment les cadres et le directeur en tant que premier responsable sur les décisions stratégiques.

Le questionnaire nous permet de savoir plus de renseignements de l'entreprise et le système d'informations. Ils sont constitués de questions fermées avec des réponses prévues et des questions ouvertes, afin d'obtenir non seulement des informations quantitatives mais également des informations qualitatives ; les questions ouvertes en effet ont l'avantage de laisser à l'individu la liberté de s'exprimer comme il veut, de formuler à sa guise son opinion en réponse à la question posée.

De plus, l'échantillon est très important pour la vérification des hypothèses avancées comme résultats probables de la problématique en question. Ensuite, des entretiens ont été effectués sous forme d'enquête aux responsables de l'entreprise STAR par l'observation non participante, afin de connaître les différents types des décisions prises. Chaque enquêté représente un échantillon.

En effet, l'échantillon doit être représentatif des enquêtés pour garantir la fiabilité des résultats attendus qui vont servir d'analyse et d'interprétation concernant l'étude. Pour cela, des enquêtes ont été faites auprès de 35 personnes au sein d'une entreprise visitée dont le mode de tirage a été fait au hasard.

Enfin, nous avons compilé les documents mis à notre disposition au sein de l'entreprise STAR pour connaître les différentes activités effectuées par cette entreprise. D'une autre côté, nous avons rencontré des problèmes de temps en temps, notamment sur la méthodologie et le temps de l'enquête au sein de l'entreprise STAR. Ces problèmes sont autour de la contrainte méthodologique, et celle du temps.

**Pour avoir une meilleure présentation, notre travail se répartit en trois grandes parties :**

Tout d'abord, dans le premier chapitre, nous allons présenter les matériels et méthodes de la recherche qui se subdivise en trois grandes sections à savoir : les matériels, la méthodologie de la collecte donnée pour la vérification empirique et la modélisation théorique. Dans un premier temps, les matériels concernent la justification du choix de la zone d'étude qui présentera l'entreprise STAR et les activités, les missions et les objectifs avec le processus de réalisation, ainsi que les différents types de documents utilisés lors de l'étude, c'est-à-dire les données primaires et secondaires. Dans un second temps, la méthodologie de



la recherche qui présentera le type d'enquête utilisée, l'élaboration du questionnaire, la méthode d'analyse (le traitement des données en données statistiques), les limites de l'étude et le chronogramme des activités menées. Dans un troisième temps, la modélisation théorique présentera l'explication des hypothèses et la traduction des hypothèses en variables.

Ensuite, le deuxième chapitre est subdivisé en deux sections, dans lesquelles on parlera de résultats sur le marketing mix et l'analyse de l'environnement. Ainsi, La première section se trouve au niveau, des produits des prix, de distribution, de communication et de promotion. Quant à la deuxième section, elle concerne l'analyse des clients et des concurrents, et la stratégie à adopter, c'est-à-dire la technique de commercialisation et les stratégies pratiquées par la STAR Madagascar sur le marché. Nous choisirons parmi les résultats obtenus le résultat retenu définitif, c'est-à-dire le résultat de la plus forte corrélation.

Enfin, dans le troisième chapitre, nous allons faire des discussions et des recommandations des résultats dans le deuxième chapitre. La première section concerne les discussions. Il s'agit d'une analyse de système de prise de décision au sein de l'entreprise, notamment sur le marketing mix et stratégie de proximité et de différenciation. La deuxième section concerne les recommandations afin de réaliser l'amélioration proposée sur la prise de décision au sein de l'entreprise STAR, comme l'amélioration sur la stratégie adoptée par la STAR et la bonne élaboration de message publicitaire.

Ainsi il est maintenant opportun de découvrir le premier chapitre de cet ouvrage qui est « les Matériels et Méthodes ».

## **CHAPITRE I :**

### **MATERIELS ET METHODES**

Le cœur de toute étude est de choisir efficacement les différentes démarches à respecter pour garantir sa réussite. Qui dit réussite, dit que l'objectif de la recherche qui a été prédéfini est atteint. Ainsi dans le cas présent, un diagnostic de l'amélioration de la prise de décision repose alors sur une bonne méthodologie logique et rationnelle.

Ce chapitre est consacré à la partie descriptive concernant les matériels adoptés pour réaliser l'étude et la méthodologie de collecte des données pour la vérification empirique et enfin la modélisation théorique.

Ainsi, la première section présentera les matériels qui concernent la justification du choix de la zone d'étude, les types des documents et les matériels utilisés lors de l'étude. La deuxième section est relative à la méthodologie de collecte des données pour la vérification empirique et la troisième concerne la modélisation théorique.

**Tout d'abord**, la première section concerne les matériels. Il s'agit des matériels à mettre en place pour la justification du choix de la zone d'étude, c'est-à-dire la présentation de l'entreprise STAR Madagascar et les objectifs, et activités de cette entreprise. Ils présentent les types des documents utilisés lors de l'étude, c'est-à-dire les données primaires et secondaires. Ils présentent aussi des matériels utilisés, c'est-à-dire le questionnaire, l'ordinateur et ses accessoires.

**Ensuite**, la deuxième section est relative à la méthodologie de collecte des données. Pour cela, nous allons présenter successivement le type d'enquête utilisé lors de l'étude, l'élaboration de questionnaire, la méthode d'analyse utilisée (le Traitement des données statistiques), les limites de l'étude et le chronogramme des activités menées.

**Enfin**, la troisième section sera consacrée à la modélisation théorique, c'est-à dire que nous expliquerons en premier lieu, les hypothèses et, en deuxième lieu, nous traduirons en variable en vue de pouvoir traiter statistiquement.

#### **Section I – MATERIELS**

Cette section a pour objectif de montrer les outils nécessaires pour mener à la vérification des hypothèses de départ. Elle présentera la justification du choix de la zone d'étude, les types de documents et, les matériels utilisés lors de l'étude.

La première concerne la généralité sur l'entreprise commerciale et, le cas de l'entreprise à étudier, c'est-à-dire l'entreprise STAR Madagascar. Pour cela, nous allons

présenter l'entreprise, ses activités, ses missions, ses objectifs. La deuxième est relative aux données primaires et secondaires. La troisième s'intéresse aux matériels utilisés, c'est-à-dire les outils à déployer durant cette investigation. Tout d'abord, nous allons justifier la zone de la recherche.

### **1.1- Justification du choix de la zone d'étude**

Nous avons choisi spécialement la société STAR Madagascar car elle est l'une des plus grandes entreprises les plus connues à Madagascar grâce à sa puissance. En plus de cela, elle a connu une envergure nationale même multinationale. C'est une entreprise qui est la plus compétitive, notamment sur le plan commercial. Enfin, nous avons choisi particulièrement l'entreprise STAR Madagascar, car elle nous a donné beaucoup des informations par rapport aux autres entreprises dans la capitale. Pour mieux aborder cette présente étude, nous présenterons en premier lieu l'entreprise STAR.

#### **1.1-1. Présentation de l'entreprise STAR Madagascar**

La STAR est une société agroalimentaire de fabrication et commercialisation de boissons hygiéniques. Elle a été créée en 1953, elle est une S.A de droit commun. Son siège est au Rue Dr Raseta, Andranomahery BP 3806, Antananarivo-101. Elle est une société de production de boissons Gazeuses (Limonade, Caprice, Tonic, cristal, Coca-Cola, Fanta), des bières (THB, CASTEL, QUENN'S,...) et d'eau minérale (EAU VIVE, SOURCE). Elle est la plus ancienne industrie de boissons créée à Madagascar. Elle maintient sa position de leader après l'entrée en lice de plusieurs sociétés comme Visy Gasy, Tiko, etc. et récemment les Nouvelles Brasseries de Madagascar. Elle dispose aujourd'hui de quatre usines dont celle d'Antsirabe est une des plus belles d'Afrique.

#### **1.1-2. Objectifs, activités, ses missions et processus de fabrication des produits**

Dans notre cas, nous allons présenter ci-après les objectifs, les activités et les missions de l'entreprise STAR Madagascar.

**Objectifs :** L'accroissement de la part des marchés de la Société et le développement du Chiffre d'affaires et, des marges commerciales constituent les objectifs généraux de la STAR. Ces objectifs sont aussi d'optimiser la gestion de production : qualité, coût, rendement, etc, de satisfaire les besoins des clients et du marché, d'améliorer la qualité des produits finis.

**Activités :** Les activités de la STAR sont basées sur la production de la Bière et autres boissons hygiéniques. Cette bière, la THB, possède un goût unique. Cela est dû au savoir-faire

du personnel de la dite entreprise, à la qualité de ses matières premières et à la maîtrise de son processus de fabrication. Les activités de la STAR s'étendent à la fabrication des produits comme de Coca-Cola, de Soda fruit, de Limonade ou Bonbon anglais, de Fanta.

**Missions :** Les missions de la STAR sont basées sur la détermination de satisfaction des besoins des consommateurs et, assurent la présence de leurs produits auprès des consommateurs. Elles suivent les normes de fabrication (Contrôle qualité avant de vendre sur le marché) et, contribuent à la compétitivité de l'Entreprise, gèrent et coordonnent les unités de fabrication à l'Usine. En plus, elle concourt au développement de la clientèle.

**Processus de fabrication des produits :** Pour la THB, un processus qui se déroule en quatre grandes étapes :

**Etape 1 : « En salle de brassage »**

Les opérations effectuées en salle de brassage ont pour but d'obtenir un jus sucré appelé moût, à partir de l'amidon présent dans les matières premières mises en œuvre (malt d'orge, maïs). Ce moût est épicé aux extraits d'houblon introduit lors de sa cuisson finale.

**Etape 2 : « En salle de fermentation »**

La fermentation a comme objectif de transformer les sucres du moût en alcool, gaz carbonique (pétillant) et, en d'autres substances spécifiques à notre bière. Cette transformation du moût en bière est réalisée grâce à notre levure. Cette étape nécessite environ 8 jours, à une température avoisinant les 12°C. Une fois cette transformation terminée, la bière est refroidie à -1°C et attend sa filtration.

**Etape 3 : « A la filtration »**

C'est lors de cette étape que les dernières particules solides et les cellules de levure seront séparées de la bière, afin d'obtenir une boisson brillante et dorée. Après la filtration, la bière est consommable, il ne reste plus qu'à la conditionner en fûts, en bouteilles, ou en canettes. (

**Etape 4 : « Au conditionnement »**

La THB est conditionnée en bouteille de 65 cl, mais aussi en bouteille de 33 cl.

## **1.2- Types des documents utilisés lors de la recherche**

Ce paragraphe présentera les documents utilisés au cours de l'étude, c'est-à-dire les données primaires (Théorie générale sur la prise de décision et la stratégie) et, les données secondaires (informations concernant de l'entreprise STAR et les autres documents). Pour le réaliser, nous allons présenter en premier lieu les données primaires.

### **1.2-1. Données primaires**

Les données primaires concernent la théorie générale sur la prise de décision et le marketing mix. Pour ce faire, nous allons définir tout d'abord la prise de décision.

#### **1.2-1.1. Définition de la prise de décision**

La prise de décision est un acte par lequel un décideur opère un choix entre plusieurs options permettant d'apporter une solution satisfaisante à un problème donné ou l'exécution d'une action ou, d'un projet avec toutes les conséquences que cette décision pourrait engendrer.

#### **1.2-1.2. Les différents types de décisions**

Il s'agit de classification des décisions selon leur degré de risque et, de classification des décisions selon le niveau au sein d'une entreprise.

##### **1.2-1.2.1. Classification des décisions selon leur degré de risque**

Du point de vue du degré de risque attaché à la prise de décision, on parle de décision « certaines », de décisions « aléatoire », et de décisions incertaines.

##### **1.2-1.2.1.1. Les décisions « certaines »**

Ces décisions se caractérisent par un risque nul dans la mesure où l'on connaît le résultat de la prise de décision dans 99 % des cas. Notons toutefois qu'un risque totalement nul n'existe pas (la faute d'un décideur ou un cas de force majeure peut, en effet, introduire un élément d'incertitude si faible soit-il). Les décisions certaines sont souvent les décisions les moins importantes, c'est-à-dire les décisions de gestions courantes.

##### **1.2-1.2.1.2. Les décisions « aléatoires »**

Ces décisions sont un peu moins certaines que les décisions certaines, mais un peu plus certaine que les décisions incertaines. Pour en donner une définition un peu plus claire, une décision est dite « aléatoire » lorsque certaines variables ne sont pas totalement maîtrisées par l'entreprise mais sont connues en probabilité (entendons par là « pouvant être mathématiquement probabilisées »).

Lorsqu'une variable est connue en probabilité, il s'agit d'une variable aléatoire c'est-à-dire une variable dont on sait qu'il y a telle ou telle probabilité pour qu'elle prenne une telle valeur.

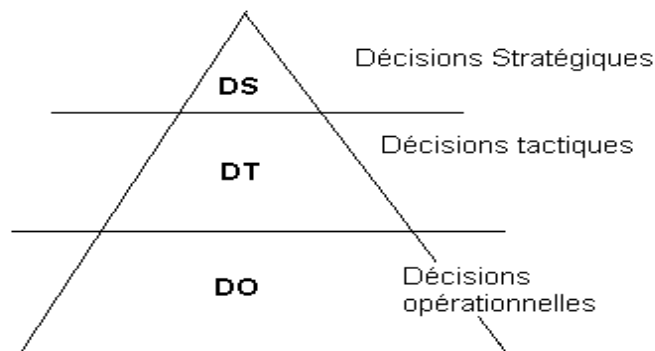
### 1.2-1.2.1.3. Les décisions « incertaines »

Lorsque interviennent des variables qui ne sont ni maîtrisées par l'entreprise, ni même probabilisables en raison de l'ampleur de la complexité de l'environnement et, des conditions d'évolution du marché, on parlera de décisions « incertaines ». Ce sont souvent les décisions les plus importantes (décisions stratégiques).

### 1.2-1.2.2. Classification des décisions selon leur niveau

Selon le modèle d'IGOR ANSOFF<sup>1</sup>, on distingue traditionnellement trois grands types de décisions par ordre d'importance :

- Les décisions stratégiques. Ce sont les décisions les plus importantes c'est-à-dire celles qui déterminent l'orientation générale de l'entreprise. Elles se situent au sommet de la hiérarchie.
- Les décisions tactiques ou de gestion (encore appelées décisions de pilotage). Elles prolongent les décisions stratégiques et commandent les directions opérationnelles.
- Les décisions opérationnelles. Ce sont les décisions de gestion courante qui correspondent aux décisions les moins importantes.



#### 1.2-1.2.2.1. Les décisions stratégiques

Ce sont effectivement les décisions les plus importantes dans la mesure où elles déterminent l'orientation générale de l'entreprise et, parfois même, conditionnent sa survie. Il peut s'agir par exemple des décisions d'investissement qui sont lourdes de conséquences ou encore des décisions de lancement de nouveaux produits, des décisions financières telles qu'une prise de participation, une fusion, une absorption, etc....

<sup>1</sup> « Décision stratégique au sein d'une entreprise », par ANSOFF, Edition Foucher, Année 2004

Ce sont finalement les décisions les plus incertaines. Les caractéristiques principales des décisions stratégiques sont les suivantes :

- Elles sont toutes centralisées à un haut niveau hiérarchique (ce qui n'exclut pas un travail de réflexion et de préparation de groupe).
- Elles présentent un caractère non répétitif et engagent l'entreprise le long terme. En effet, ce n'est pas tous les jours qu'une entreprise procède à une augmentation de capital, une implantation d'unité de production à l'étranger, ou encore à un lancement de nouveau produit.
- Comme nous l'avons souligné plus haut, ces décisions sont toujours incertaines car les données exogènes en provenance de l'environnement sont parfois difficiles à connaître parfaitement et, surtout, sont très mouvantes.

#### **1.2-1.2.2.2. Les décisions tactiques ou administratives**

Elles prolongent les décisions stratégiques et commandent aux décisions opérationnelles. Ces décisions sont susceptibles d'être décentralisées. Par exemple, on peut dire qu'une décision prise par un « chef fonctionnel » tel qu'un directeur des ressources humaines est une décision tactique. Ces décisions correspondent souvent à des décisions de gestion qui peuvent parfois être aidées par des modèles mathématiques :

Ex :

- modèle de Wilson en gestion des stocks
- méthode des moindres carrés pour les prévisions de ventes
- technique d'études quantitatives de marché
- analyse du portefeuille d'activités d'une entreprise
- Modèles d'organisation– etc....

D'une manière générale ces décisions engagent l'entreprise à moyen terme et le risque attaché à la prise de décision, sans être négligeable n'est jamais vital pour l'entreprise.

#### **1.2-1.2.2.3. Les décisions opérationnelles**

Il s'agit des décisions qui sont relatives à la gestion courante. Dans tous les cas de figure, elles ne sont jamais vitales pour l'avenir de l'entreprise. Il s'agit ici d'assurer au jour le jour le fonctionnement régulier et efficace de l'organisation.

Il peut s'agir, par exemple, de passer des commandes, d'établir un planning d'atelier, d'organiser les visites des clients, etc.... Ces décisions sont, bien entendu, répétitives dans la mesure où elles ont un effet immédiat et, leurs résultats sont connus avec certitude (ce sont donc des décisions « certaines »). Elles n'engagent, en principe, l'entreprise que sur le moyen

terme. En conclusion, sur ce point, on peut donc dire que les décisions affectent l'ensemble de l'entreprise.

Selon leur nature, les décisions peuvent être quantitatives ou qualitatives. Les décisions les plus faciles à prendre sont celles pour lesquelles les facteurs de décision sont à la fois peu nombreux et quantifiables. Le choix peut alors être fait automatiquement à l'aide d'un modèle mathématique statistique (c'est le cas, par exemple, des décisions tactiques ou de pilotage). Au contraire, lorsque les facteurs de décision sont qualitatifs et nombreux, la décision ne peut résulter de la simple solution d'un modèle mathématique. Les décisions les plus importantes, relevant de la direction générale, font intervenir de nombreux facteurs qualitatifs.

Nous allons présenter dans le tableau ci-après les caractéristiques des décisions possibles au sein d'une entreprise.

**Tableau n° 1 : Caractéristiques des décisions :**

<b>Caractéristiques des décisions</b>	<b>Stratégiques</b>	<b>Administratives</b>	<b>Opérationnelles</b>
Horizon temporel	Long terme	Moyen terme	Court terme
Fréquence et degré de répétitivité	Décisions uniques	Fréquence faible, décision peu répétitive	Décisions très nombreuses et répétitive
Degré de l'incertitude de l'information	Très élevé	Elevé	Faible
Degré de réversibilité	Quasi nul	Faible	Elevé
Niveau de décision	Direction générale	Directions fonctionnelles et opérationnelles	Décisions décentralisées (fonction et service)

Source: <http://projets-gmi.iup.univ-avignon.fr>

Ce tableau nous présente les caractéristiques des décisions selon la fréquence, le degré, l'information, le niveau de décision au sein de l'entreprise.

Parmi ces décisions, nous avons constaté que les décisions stratégiques sont les plus compliquées par rapport aux autres décisions prises au sein d'une entreprise car ces décisions sont réservées pour la direction générale de l'entreprise, c'est-à-dire le directeur et les cadres. Nous avons remarqué aussi que les objectifs des décisions sont très variables. Ils peuvent être



économiques (ex. : conquête de marchés) ; financiers (ex : augmentation de CA) ; sociaux (ex. : politique du personnel).

Dans tous les processus de prise de décision, il faut également tenir compte des contraintes environnementales, telles que le taux de croissance, inflation, marché de l'emploi...) ; l'environnement juridique, nouvelles lois, nouveaux règlements ; les contraintes organisationnelles et productives (production en juste à temps, structure organisationnelle de l'entreprise, processus existants) ; la concurrence (nombre de concurrents, évolution de la demande, mondialisation...) et la conjoncture, la mondialisation<sup>2</sup>.

### **1.2-1.3. Approche théorique sur le marketing mix (4P)**

Il s'agit des stratégies qui concernent le produit, le prix, la distribution, la communication et la promotion des ventes. Voyons tout d'abord le produit.

Par définition, le marketing est l'ensemble des actions ayant pour objectif de prévoir ou de constater, et le cas échéant, de stimuler, susciter ou renouveler les besoins du consommateur, en telle catégorie de produits, et de réaliser l'adaptation continue de l'appareil productif et de l'appareil commercial d'une entité aux besoins.

Dans notre cas, la politique de produit vise à assurer la vente efficace des cas référés et à rendre crédibles l'entreprise, essentiellement vis-à-vis des clients. En outre, elle se propose d'améliorer la fonctionnalité de l'entreprise et la pérennisation de ses activités. Pour atteindre les objectifs fixés, les moyens mis en œuvre consistent à procéder aux principes de la centralisation de produits.

#### **1.2-1.3.1. Politique de produit**

La politique de produit a pour objet d'améliorer la position de l'entreprise vis-à-vis des concurrents sur le marché. Sur ce point, il faut que le produit offert soit conforme au besoin des clients (*qualité et quantité*), soit compétitif par rapport à celui des concurrents. En outre, nous devons avoir la maîtrise de la relation entre la qualité et, le prix du produit.

Il est nécessaire aussi d'utiliser une marque commerciale dans le produit pour en faciliter la commercialisation sur le marché et, pour distinguer le produit des autres et, faciliter aussi la publicité.

#### **1.2-1.3.2. Politique de prix**

Elle est en fonction du prix pratiqué par les concurrents sur le marché, c'est-à-dire qu'on adopte la politique de pénétration (prix de vente et d'achat toujours inférieurs aux prix

---

<sup>2</sup>« Les pratiques de la Prise de décision au sein d'une entreprise », par Nizet, Edition Foucher, Année 2000

pratiqués par les concurrents). Le but est donc d'*écraser* les prix proposés par le concurrent sur le marché. C'est la stratégie de pénétration.

#### **1.2-1.3.3. Politique de distribution**

Cette politique est le pouvoir de gérer le temps pour réaliser une autre activité. En effet, les frais de distribution, les difficultés de contrôle et, les prix sont des fonctions croissantes de la longueur du réseau. Donc, la distribution c'est l'ensemble des opérations exercées depuis le contact des clients jusqu'à la livraison des produits aux clients. Dans ce cas, l'entreprise assure la bonne marche de vente. Enfin, nous utiliserons en effet la stratégie intensive pour atteindre le maximum de clients. C'est un circuit direct, c'est-à-dire qu'il n'y a qu'un seul intermédiaire qui est accordé.

#### **1.2-1.3.4. Politique de communication et de promotion**

D'une part, la politique de communication a pour objet de faire connaître l'existence d'un produit sur le marché ; de créer une condition favorable entre l'entreprise et, ses clients sur le marché.

Pour cela, nous utiliserons une communication directe, c'est-à-dire qu'il n'y a pas d'intermédiaire entre l'entreprise et, les clients. Cette politique facilite aussi le suivi et le contrôle du produit de l'entreprise et, réduit les charges sur la publicité. L'entreprise peut même vendre ses produits sans publicité. Donc la communication assure la réussite du chiffre d'affaires de l'entité en général. Outre, la publicité, il existe d'autres moyens de communication, comme la satisfaction des clients ayant déjà réalisé un produit au sein de l'entreprise. « C'est une publicité de bouche à oreille ».

D'autre part, la promotion est l'ensemble des moyens pour stimuler les clients. Elle a pour rôle de mettre en contact permanent, par le biais d'un canal, l'entreprise et sa clientèle. Dans ce cas, on emploie le système de « réduction de prix sur la vente de produit sur le marché » par l'entreprise.

#### **1.2-2. Données secondaires**

Il s'agit des moyens de communication comme le téléphone fixe et mobile, le fax, le mail ([starmadagascar@yahoo.com](mailto:starmadagascar@yahoo.com)), l'internet.

Les sources des données internes sont les états financiers certifiés par l'expert-comptable ou le chef comptable du cabinet d'audit et le centre fiscal et le dirigeant de l'entreprise, la fiche des stocks, la fiche des clients, la fiche des fournisseurs, les relevés bancaires,... Tandis que les sources données externes sont : le statut de l'entreprise, la carte

d'immatriculation fiscale certifiée par le chef du centre fiscal, la carte statistique certifiée par le chef de division de la statistique, le numéro d'immatriculation fiscale certifié par le chef du centre fiscal ou, les inspecteurs des impôts dans la circonscription des contribuables. En outre, toutes les factures au sein de la STAR sont des données secondaires pour la réalisation de ce mémoire. Ces factures sont riches en informations, notamment quantitatives et, nous permettent de traiter facilement en données statistiques.

Prenons comme exemple : la facture d'achat, la facture des ventes et les factures diverses.

### **1.3- Matériels utilisés lors de la recherche**

Ce paragraphe présentera les matériels utilisés lors de la recherche. Il s'agit du questionnaire, d'ordinateur et ses accessoires.

#### **1.3-1. Questionnaire**

Le questionnaire est l'une des techniques qui peut conduire, notamment l'objet de l'étude dans des faits précis, ou notamment dans des opinions, il s'agit autrement d'un filtre préconstruit. La formulation des questions est l'une des sources possibles de biais les plus importantes des informations.

Parfois, les gens auront plutôt tendance à exprimer leur opinion à l'égard de la personne, plutôt que leur opinion personnelle sur le problème évoqué. C'est pour cette raison que nous avons choisi les questions à éventail de réponses pour qu'ils puissent les classer, de choisir les réponses qui lui convient, ou de se positionner sur une échelle d'attitude. Le choix de cette forme de question a aussi pour but de bien réfléchir à leur pertinence, et à savoir le lien entre l'objet d'étude et les hypothèses à tester.

Quant à l'élaboration du questionnaire, nous avons utilisé les types « **questions fermées** », à choix unique. Le but est de faciliter à l'interlocuteur de choisir les réponses exactes, ainsi que de lui orienter ses opinions sur les réponses proposées. Il s'agit donc de diriger l'interlocuteur vers les réponses qu'on lui propose au lieu de réfléchir à d'autre. En conséquent, nous avons l'avantage de recueillir des informations immédiate grâce à ce type de question. La clarté des questions aussi nous a permis de gagner de temps et, de taux de participation est élevé. Mais par contre, il présente un inconvénient, puisqu'il est défini dans un territoire limité. Ainsi le questionnaire de notre recherche est présenté en totalité en annexe. Il se compose de deux thèmes, l'un se consacre sur les caractéristiques de l'entreprise et l'autre pour les dirigeants. Nous utilisons aussi des « **questions ouvertes** ». Ces dernières sont effectuées afin d'obtenir aussi bien des informations quantitatives que qualitatives : les

questions ouvertes en effet ont l'avantage de laisser à l'individu la liberté de s'exprimer comme il veut, de formuler à sa guise son opinion en réponse à la question posée.

### **1.3-2. Ordinateur et ses accessoires**

L'ordinateur est une machine de traitement de l'information, permettant de conserver, d'élaborer et de restituer des données en effectuant sous le contrôle de programmes enregistrés, des opérations arithmétiques et logiques. Il peut être programmé pour accepter les données (input : entrées) et les emmagasiner quelque part en sécurité pour un usage futur.

## **Section II –METHODOLOGIE DE LA COLLECTE DES DONNEES**

Dans le cadre de cette section, nous allons montrer la méthodologie effectuée pendant notre étude pour pouvoir vérifier nos hypothèses. Nous exposerons d'abord le type d'enquête utilisé lors de l'étude et l'élaboration du questionnaire.

Ensuite, nous présenterons la méthode d'analyse et le traitement statistique utilisé. Et enfin, nous verrons les limites de l'étude et le chronogramme des activités menées correspondantes. Voyons tout d'abord le type d'enquête utilisé lors de notre recherche.

### **2.1- Types d'enquête utilisée**

La réalisation d'une enquête est un exemple de production technologique tertiaire. Le produit final, c'est le rapport. Quelque soit le support, c'est un ensemble d'informations qui ont été collectées, analysées, représentées. Comme toute production technologique, la réalisation d'une enquête doit obéir à une démarche cohérente et logique.

Alors, dans notre cas, nous avons fait une observation directe non participante, c'est-à-dire que nous avons effectué une visite d'entreprise pour la réalisation de notre étude et nous avons accompli aussi une observation indirecte, c'est-à-dire, un entretien directif auprès des responsables de la STAR Madagascar, notamment dans la direction commerciale et production, pour avoir plus d'informations.

Etant donné que nous avons choisi d'étudier le cas de la STAR, nous avons réalisé des enquêtes, auprès au moins de trente personnes, y compris les consommateurs. Cela veut dire que, notre population à étudier, est supérieure à trente. Ce que nous avons appris sur le cours de la méthodologie de recherche en classe, quand la population à étudier est inférieure ou égale à trente, il faut étudier la population entière.

C'est pourquoi nous avons choisi le type d'enquête par sondage, car ce dernier n'interroge qu'une partie seulement de la population mère. Pour avoir plus d'informations sur l'enquête effectuée, nous abordons une enquête par questionnaire fermé ou ouvert. Il est

nécessaire, donc d'élaborer le questionnaire, avant de présenter le traitement des données statistiques. Alors, passons d'abord à l'étude de l'élaboration de questionnaire utilisé.

## 2.2- Méthode d'analyse et traitement utilisé

Ce paragraphe nous présentera la méthode d'analyse et le traitement des données obtenues. Il s'agit de MS Word/ Excel et, de méthode statistique et, d'analyse à l'aide de SWOT.

### 2.2-1. Traitement par MS Word /Excel et Statistique

Tout d'abord, la saisie des données sur un ordinateur a débuté après l'enquête sur le terrain, en utilisant « Ms Office 2010 ». Ensuite, pour le traitement des ces données, nous avons l'avantage d'utiliser « Excel 2010 ». Ce logiciel possède de plusieurs fonctionnalités et, de différents outils nécessaires. Pour les illustrer, on utilise le « Tableur » sur « Excel », car il permet de construire et de manipuler des tableaux de données numériques.

Ci-après les formules pour la détermination de corrélation :

Voici les démarches, ainsi que les formules correspondantes, jusqu'à la détermination du coefficient de corrélation. Le coefficient de corrélation est un coefficient statistique permettant de mettre en évidence une liaison entre deux types de séries de données statistiques. Le coefficient de corrélation est une valeur comprise entre -1 et 1. Ci-après sa formule :

$$r = \text{COV}(x, y) / (\sigma(x) * \sigma(y))$$

Les voici différentes formules qui vont concourir à la détermination de cet coefficient de corrélation linéaire « r » :

$$\bar{x} = \sum_1^k \frac{n_i * x_i}{N}$$

$$\bar{y} = \sum_1^p \frac{n_j * y_j}{N}$$

Ces deux formules ci-dessus expriment les moyennes marginales de X et de Y

$$V(x) = \sigma_{(x)}^2 = \frac{1}{N} \sum_1^k n_i (x_i - \bar{x})^2$$

$$V(y) = \sigma_{(y)}^2 = \frac{1}{N} \sum_1^p n_j (y_j - \bar{y})^2$$

Ces deux formules ci-dessus expriment par contre les variances marginales de **X** et **Y**. Enfin la dernière formule qui reste à présenter est la « covariance » que l'on réduit en  $\text{Cov}(x, y)$  qui est défini par l'expression :

$$\text{Cov}(x ; y) = \left( \frac{1}{N} \sum_1^k \sum_1^p n_{ij} * x_i * y_j \right) - (\bar{x}) (\bar{y})$$

Comme remarque, on doit toujours avoir  $-1 \leq r \leq 1$  ce qui signifie que plus « **r** » est proche de **1**, plus il existe une forte corrélation entre les variables et, plus « **r** » s'éloigne de **1** moins les variables sont liées, donc proche de l'indépendance.

En effet si « **r** » est **supérieure ou égale à 0.8**, on a une **forte ou bonne corrélation**, si elle se trouve aux alentours **de 0.5**, on a une **moyenne corrélation**. Si elle est **inférieure à 0.5**, on a une **faible corrélation**, ou mauvaise corrélation.

### 2.2-2. Analyse à l'aide SWOT (FFOM)

L'analyse SWOT « Strengths – Weakness – Opportunities – Threats ou Forces-Faiblesses – Opportunités – Menaces » est un outil d'analyse stratégique. Ainsi, nous l'avons utilisée dans le but de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et, des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

**Tableau n° 2 : Logique d'analyse FFOM**

Logique d'analyse FFOM		
Rubriques	Positif	Négatif
INTERNE	Forces	Faiblesses
EXTERNE	Opportunités	Menaces

Source : [http://surfeco21-formation.com/\\_analyse-swot](http://surfeco21-formation.com/_analyse-swot)

À partir de cette logique, on remarque que l'entreprise peut être influencée par son environnement de manière positive (opportunités environnementales), ou de manière négative (contraintes environnementales). En effet, cette analyse a donc pour but d'étudier les points forts et, les points faibles de l'entreprise STAR Madagascar vis-à-vis des concurrents sur le marché tant internes qu'externes.

### 2.3- Limites de la recherche

**Tout d’abord**, pour réaliser le travail, nous avons effectué une visite et, non un stage comme auparavant de ce fait, ceci nous empêche de connaître ceux qui se passent vraiment dans l’entreprise, les problèmes, la réalité et même les spécificités. Ensuite, le temps auquel nous disposons pour effectuer la recherche, est en fait limité, ceci implique que nous ne pouvons pas faire une étude approfondie. Et pour terminer, l’insuffisance de l’information mise à notre disposition nous impose quelques difficultés lors de la rédaction.

### 2.4- Chronogramme des activités menées

Le chronogramme constitue les étapes d’activités suivies durant notre étude. Pour plus de précisions, **voions** le tableau ci-après qui résume ce que nous avons fait durant notre étude.

**Tableau n° 3 : Chronogramme des activités menées**

ACTIVITES	DEUX MOIS							
	1°S	2°S	3°S	4°S	5°S	6°S	7°S	8°S
1-Visite de la STAR	■■■							
2-Application pratique du sujet		■■■						
3-Collecte et exploitation des données			■■■■■■■■■■					
4-Construction de plan						■■■		
5-Entretien au sein de la STAR						■■■		
6-Etude et analyse des données							■■■	
7-Documentation extérieure	■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■
8-Exploitation et traitement des données					■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■	
9-Rédaction du mémoire					■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■	■■■■■■■■■■

Source : Etude personnelle, 2013

Ce tableau nous présente le chronogramme des activités menées pour la réalisation de ce mémoire. Pour cela, nous avons constaté que la visite auprès de la STAR a duré trois jours. Pour l’application pratique du sujet en déposant le questionnaire, elle a pris sept jours.

Cela veut dire qu’il y a une différence de quatre journées entre la visite et l’application du sujet. **Ensuite**, la collecte et exploitation des données par rapport au protocole de recherche est de quatre semaines, la construction de plan par rapport au protocole de recherche, a duré cinq jours, de même pour l’entretien, ainsi que l’étude et l’analyse. **En plus**, la documentation extérieure ont duré huit semaines, cela veut dire que tout au long de notre étude nous avons effectué une documentation, l’exploitation et le traitement des données ont duré quatre

semaines. **Enfin**, nous avons pu commencer la rédaction de notre mémoire à la fin de quatrième semaines.

Après avoir énoncé la méthode de collecte et, traitement des données nécessaires pour l'étude de notre recherche, nous passons maintenant à la modélisation théorique.

### **Section III- MODELISATION THEORIQUE**

Cette section a pour but d'expliquer les hypothèses de départ et, de les traduire en variables pour qu'on puisse traiter statistiquement. Pour avoir plus de détails, nous allons présenter dans un premier lieu les explications des hypothèses, et ensuite, la traduction des hypothèses en variables.

#### **3.1- Explication des hypothèses**

Comme nous l'avons annoncé dans l'introduction, l'objectif global de cette étude est d'assurer la prise d'une bonne décision dans une entreprise commerciale, alors nous avons comme hypothèses de départ :

Dans un premier lieu, **la mise en œuvre de l'application des techniques (marketing mix) suivie du respect des procédures, permet d'obtenir les résultats fiables à la prise de bonne décision.**

En deuxième lieu, nous avons avancé aussi comme hypothèse, **l'analyse en permanence de l'avis des consommateurs sur les produits et, sur l'existence des produits concurrents facilitent également la prise de bonne décision.**

Cette sous-section est d'une grande importance, car elle permettra de faciliter d'une part les traitements des données futures et, d'autre part d'émettre un modèle qui fera l'objet d'une étude. Ainsi entrons sur cette traduction.

#### **3.2- Traduction des hypothèses en variables**

Cette traduction est d'une grande importance, car elle sera un préalable non négligeable pour le traitement des informations ultérieures. Ainsi, dans le cas présent  $X_1$  est l'équivalent de la *mise en œuvre de l'application des techniques (marketing mix) suivie du respect des procédures, permet d'obtenir les résultats fiables au fin d'une bonne décision*;  $X_2$  *l'analyse en permanence de l'avis des consommateurs sur les produits et, sur l'existence des produits concurrents facilite la prise d'une bonne décision*, et  $Y$  est l'équivalent de *la prise d'une bonne décision* à partir de l'obtention des résultats fiables et, la connaissance de l'environnement.

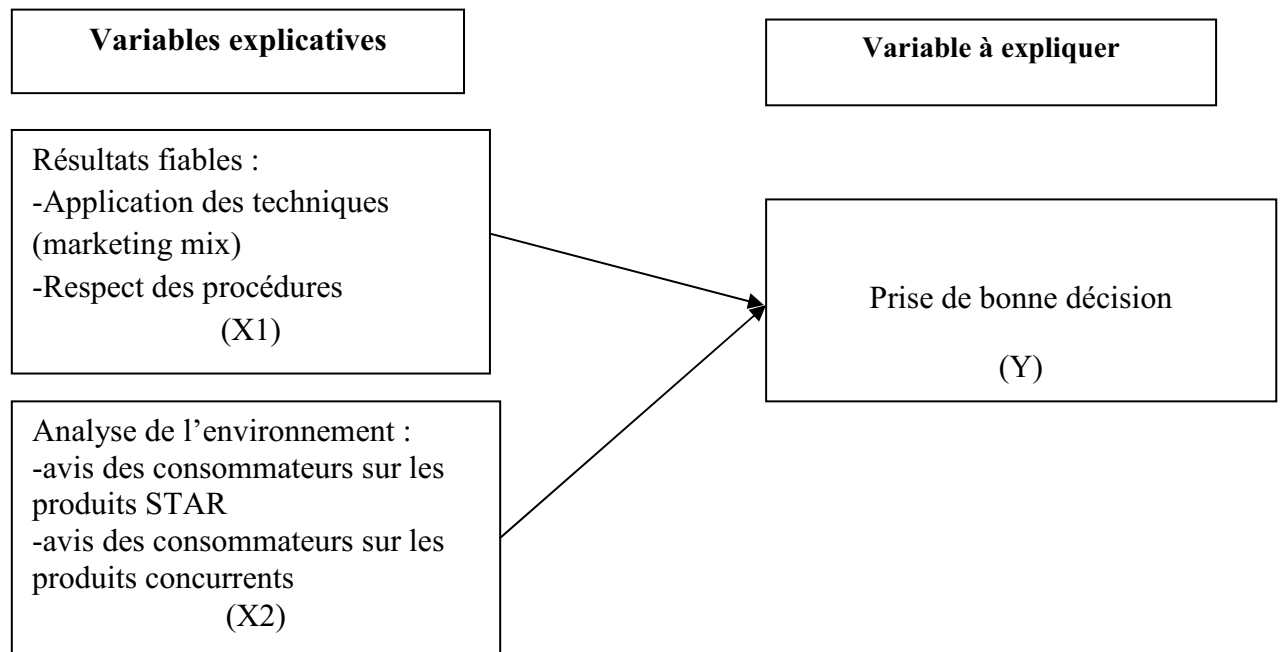


Cette logique détermine que la présence de  $X_1$  additionnée de celle de  $X_2$  engendre  $Y$  ; en terme numérique voici cette égalité :

$$Y = X_1 + X_2$$

Donc en déduction  $X_1$  et  $X_2$  sont **les variables explicatives** et,  $Y$  la **variable à expliquer**, ou son existence se détermine grâce aux indicateurs de sa présence. Après avoir expliqué et émis ces traductions, il est temps d'émettre maintenant la modélisation théorique qui est une figure explicative des variables.

**Figure n° 1 : Modélisation théorique des variables**



Source : Travail personnel selon la position du problème

Ce premier chapitre a présenté les matériels et les méthodes appliqués pour l'élaboration de ce mémoire. Dans un premier temps, les données nécessaires ont été collectées, d'une part elles concernent la théorie générale sur la prise de décision et l'appréciation de cette dernière au sein d'une entreprise et, d'autre part les connaissances acquises et, les informations au sein de l'entreprise étudiée. Dans ce cas, un ordinateur portable a été utilisé pour la saisie des informations et, un cd-rom ou, un flash pour la mémorisation des informations obtenues au cours des entretiens au sein de cette entreprise. Dans un second temps, la méthodologie de collecte des données nécessaires pour la vérification empirique et l'étude de la recherche, a été définie. Dans ce cas, une enquête a été effectuée en élaborant un questionnaire et, une méthode d'analyse a été choisie d'une part à l'aide de MS office/ Excel et, d'autre part à l'aide d'outil statistique, afin de présenter les résultats sous forme des tableaux.

## CHAPITRE II : RESULTATS

Ce chapitre évoque les résultats obtenus de notre enquête sur terrain. En fait, il va nous présenter les résultats de notre enquête sur le marketing mix et, sur l'analyse de l'environnement de l'entreprise STAR Madagascar. Il est à noter que ces différents résultats ont été obtenus à partir d'une enquête effectuée, auprès des consommateurs des produits STAR Madagascar. Pour ce faire, ce chapitre est subdivisé en trois grandes sections, à savoir : la première section présentera le marketing mix comme premier facteur déclencheur de prise de bonne décision. Ensuite, la deuxième section concerne l'analyse de l'environnement comme second facteur de prise de bonne décision. Quant à la troisième section, elle sera consacrée à la détermination de prise de bonne décision.

Pour présenter ces résultats avec plus de clarté, les réponses obtenus auprès de nos enquêtés seront codifiées par une échelle qui n'est autre que l'échelle de Likert. **Cette échelle de likert** vise à déterminer les niveaux de l'appréciation de chaque répondant qui seront exprimés par des valeurs « 1 ; 2 ; 3 » qui signifient respectivement : **Bonne ; moyenne ; mauvaise/ beaucoup, moyenne et insuffisant.**

Aussi, au cours de ce questionnaire, il y aura l'utilisation de question à l'échelle de **likert**, mais, cette fois-ci, les valeurs « 1 ; 2 ; 3 » signifient respectivement : **cher ; moyenne; pas cher.**

Enfin, le questionnaire va utiliser aussi une question à l'échelle de **likert** visant à rechercher les niveaux de l'appréciation de chaque répondant qui seront exprimés par des valeurs « 1 ; 2 ; 3 » signifiant respectivement : **tout à fait d'accord ; plutôt d'accord et pas d'accord du tout / satisfaisant ; peu satisfaisant et pas satisfaisant du tout.**

### Section I- MARKETING MIX COMME PREMIER FACTEUR DECLENCHEUR DE PRISE DE BONNE DECISION

Cette section présentera les résultats de l'enquête sous forme des tableaux statistiques ayant pour but de déterminer les moyennes, la variance et l'écart-type. Ce dernier est basé sur le calcul de la covariance.

Le rapport entre la covariance et, les produits des écarts-types de deux variables donne la corrélation. A cet effet, nous allons présenter les différents résultats obtenus sur l'appréciation des consommateurs concernant les quatre éléments du marketing mix sur les produits STAR Madagascar.

### 1.1- Appréciation des produits

L'appréciation des produits par les consommateurs se divise clairement en deux parties, c'est-à-dire qu'au niveau de la qualité et, aussi de la quantité.

**Tableau n° 4 : Appréciation des consommateurs au niveau de la qualité<sup>3</sup>**

*Qu'en pensez-vous de la qualité des produits STAR ?*

<b>xi</b>	<b>ni</b>	<b>Fi (%)</b>
1	18	60
2	7	23,33
3	5	16,67
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Source : Enquête personnelle, janvier 2013

Ce tableau révèle que plus de la moitié des consommateurs enquêtés, ont déclaré que les produits de la société STAR Madagascar sont en bonne qualité, soit **60%**. **23,33 %** d'entre eux affirment que les produits STAR sont en moyenne qualité et, le reste déclare sans hésitation que la qualité des produits est mauvaise.

**Tableau n° 5 : Appréciation des consommateurs au niveau de la quantité<sup>4</sup>**

*Comment trouvez-vous la quantité des produits STAR sur le marché ?*

<b>xi</b>	<b>ni</b>	<b>Fi(%)</b>
1	13	43,33
2	15	50
3	2	6,67
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Source : Enquête personnelle, janvier 2013

D'après ce tableau, nous avons constaté que **50 %** des consommateurs interrogés, affirment que la quantité des produits, est moyenne. **43.33 %** disent qu'elle est beaucoup.

<sup>3</sup> 1 : bonne.

2 : moyenne.

3 : mauvaise

<sup>4</sup> 1 : beaucoup

2 : moyenne

3 : insuffisant

Ces résultats permettent aux consommateurs de prendre une bonne décision pour l'achat des produits.

D'après l'enquête effectuée sur les produits, nous avons constaté que l'appréciation des consommateurs est en moyenne sur la qualité et, la quantité. Et passons maintenant sur l'appréciation de prix et, de distribution des produits sur le marché.

### 1.2- Appréciation de prix et de distribution

Ce paragraphe présentera les résultats de l'enquête sur l'appréciation des consommateurs concernant les prix et, la distribution pratiqués par la STAR Madagascar.

**Tableau n° 6 : Appréciation au niveau des prix<sup>5</sup>**

*Qu'en pensez-vous des prix des produits STAR ?*

<b>Xi</b>	<b>ni</b>	<b>Fi(%)</b>
1	6	20
2	20	66,67
3	4	13,33
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Source : Enquête personnelle, janvier 2013

A travers ce tableau, on remarque que **66,67%** des personnes enquêtées sont d'accord pour le prix pratiqué par la STAR Madagascar. Et 30 % d'entre elles sont plutôt d'accord pour ce prix. Quant au 20% restant, ils ne sont pas d'accord sur ce prix.

**Tableau n° 7 : Appréciation au niveau de distribution<sup>6</sup>**

*Etes-vous d'accord sur la distribution des produits pratiquée par la société STAR ?*

<b>Xi</b>	<b>ni</b>	<b>Fi(%)</b>
1	11	36,67
2	14	46,67
3	5	16,66
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Source : Enquête personnelle, janvier 2013

<sup>5</sup> 1 : cher  
2 : moins cher  
3 : pas cher

<sup>6</sup> 1 : Tout à fait d'accord  
2 : Plutôt d'accord  
3 : Pas d'accord du tout

D'après ce tableau, **46,67%** des personnes interrogées, apprécient le système de distribution pratiqué par l'entreprise STAR Madagascar. **16,66 %** seulement refusent et préfèrent de changer le circuit de distribution des produits.

### 1.3- Appréciation de communication et de promotion

Ce paragraphe nous montre les résultats obtenus sur la communication et la promotion au sein et en dehors de l'entreprise STAR Madagascar. Ces résultats sont autour de l'appréciation des personnes enquêtées au cours de la descente sur terrain.

Donc, nous allons voir ci-après, pour la communication, les tableaux qui présentent l'appréciation des consommateurs pour l'utilisation des différentes sortes de publicité au sein de la STAR.

**Tableau n° 8 : Appréciation de l'utilisation de publicité audio**

*Etes-vous d'accord sur l'utilisation de la publicité audio pour vous faire connaître les produits STAR ?<sup>7</sup>*

<b>xi</b>	<b>ni</b>	<b>Fi(%)</b>
1	10	33,33
2	14	46,67
3	6	20
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Source : Enquête personnelle, janvier 2013

Il ressort de ce tableau que la publicité audio est un moyen de communication assez utilisé par la STAR Madagascar. De ce fait, presque la moitié des consommateurs enquêtés sont plutôt d'accord sur l'utilisation de la publicité audio, soit **46,67%**. Quant aux **20%** des consommateurs enquêtés, ils ne sont pas d'accord sur l'utilisation de ce type de publicité.

---

<sup>7</sup> 1 : Tout à fait d'accord  
2 : plutôt d'accord  
3 : pas d'accord du tout

**Tableau n° 9 : Appréciation de l'utilisation de publicité audio-visuelle**

*Etes-vous d'accord sur l'utilisation de la publicité audio-visuelle pour vous faire connaître les produits STAR ?<sup>8</sup>*

<b>Xi</b>	<b>ni</b>	<b>Fi(%)</b>
1	17	56,67
2	12	40
3	1	3,33
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Source : Enquête personnelle, janvier 2013

A travers ce tableau, la publicité audio-visuelle est un moyen de communication très utilisé par la STAR Madagascar, par rapport à la publicité audio. Ceci explique que **56,67%** des personnes enquêtées, sont tout à fait d'accord sur l'utilisation de ce type de publicité. **40%** d'entre elles sont plutôt d'accord. Et un consommateur parmi les consommateurs enquêtés seulement, a déclaré qu'il n'est pas d'accord du tout sur l'utilisation de ce type de publicité, soit **3,33%**.

**Tableau n° 10 : Appréciation de l'utilisation d'affichage**

*Etes-vous d'accord sur l'utilisation d'affichage pour vous faire connaître les produits STAR ?*

<b>Xi</b>	<b>ni</b>	<b>Fi(%)</b>
1	4	13,33
2	8	26,67
3	18	60
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Source : Enquête personnelle, janvier 2013

Ce tableau nous présente l'appréciation des consommateurs sur l'utilisation d'affichage par la société STAR comme moyen de communication. Il nous montre que 60% des consommateurs enquêtés ont déclaré qu'ils ne sont pas d'accord du tout sur l'utilisation de ce type de publicité. Et 13,33% d'entre eux seulement ont affirmé qu'ils sont tout à fait

---

<sup>8</sup> 1 : Tout à fait d'accord  
2 : plutôt d'accord  
3 : pas d'accord du tout

d'accord sur l'utilisation de l'affichage. Voilà donc l'appréciation des consommateurs enquêtés concernant l'utilisation de la communication. Passons maintenant aux résultats obtenus sur l'appréciation de la promotion.

**Tableau n° 11 : Appréciation de l'utilisation de la promotion**

*Qu'en pensez-vous de la promotion des ventes de produits STAR ?<sup>9</sup>*

<b>xi</b>	<b>ni</b>	<b>Fi(%)</b>
1	19	63,33
2	7	23,33
3	4	13,33
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Source : Enquête personnelle, janvier 2013

Ce tableau nous présente l'appréciation des consommateurs sur l'utilisation de la promotion concernant la vente des produits STAR sur le marché. Parmi les 30 consommateurs enquêtés, 19 d'entre eux ont déclaré qu'ils sont satisfaits de l'utilisation de la promotion de vente des produits faite par la société STAR, soit **63,33%**. **23,33%** d'entre eux trouvent que la promotion des ventes de produits STAR est peu satisfaisante. Et 4 individus parmi les consommateurs enquêtés seulement, ont dit qu'ils ne sont pas satisfaits du tout de la promotion fait par la société STAR.

**Tableau n° 12 : Présentation de l'avis des consommateurs sur le rapport qualité-prix**

*Etes-vous d'accord sur le rapport qualité-prix des produits offerts par la STAR ?<sup>10</sup>*

<b>Xi</b>	<b>ni</b>	<b>Fi(%)</b>
1	8	26.67
2	18	60
3	4	13.33
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Source : Enquête personnelle, janvier 2013

---

<sup>9</sup> 1 : satisfaisant  
 2 : peu Satisfaisant  
 3 : Pas satisfaisant du tout

<sup>10</sup> 1 : Tout à fait d'accord  
 2 : plutôt d'accord  
 3 : pas d'accord du tout

D'après ce tableau, plus de la moitié des consommateurs enquêtés sont plutôt d'accord sur le rapport qualité-prix pratiqué par la société STAR, soient **60%. 26,67%** parmi eux sont tout à fait d'accord sur ce rapport qualité-prix. Quant aux **13,33%** restants, ils ont affirmé qu'ils ne sont pas d'accord du tout sur ce rapport qualité-prix fait par la société STAR.

Voilà donc les résultats obtenus sur le marketing mix. Abordons maintenant les résultats de l'enquête axée sur l'analyse de l'environnement.

## **Section II- ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT COMME SECOND FACTEUR DE PRISE DE BONNE DECISION**

Ce chapitre s'intéresse aux résultats obtenus de l'enquête sur l'analyse de l'environnement de la société STAR Madagascar. Ces résultats sont axés sur l'avis des consommateurs concernant les produits STAR, sur l'existence des concurrents directs et, ainsi que sur l'existence des concurrents indirects.

### **2.1- Analyse de l'environnement basé sur l'avis des consommateurs sur les produits**

La réussite des chiffres d'affaires d'une entreprise dépend beaucoup de la maîtrise de la clientèle sur le marché. Le tableau qui suit présente les résultats de l'enquête sur l'appréciation des consommateurs concernant les produits fabriqués par la STAR.

**Tableau n° 13 : Appréciation des consommateurs concernant les produits**

*Qu'en pensez-vous des produits STAR ?<sup>11</sup>*

<b>Xi</b>	<b>ni</b>	<b>Fi(%)</b>
1	14	46,67
2	11	36 ,67
3	5	16,66
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Source : Enquête personnelle, janvier 2013

D'après ce tableau, nous avons constaté que **46.67%** des consommateurs enquêtés affirment qu'ils sont satisfaits des produits fabriqués par la STAR et, **36.67 %** d'entre eux disent qu'ils sont moyennement satisfaits ; et le reste, ne sont pas satisfaits du tout des produits.

---

<sup>11</sup> 1 : Satisfaisants  
2 : peu Satisfaisants  
3 : Pas satisfaisants du tout



## 2.2- Analyse de l'environnement basé sur l'avis des consommateurs sur l'existence des concurrents directs

Ce paragraphe présentera les résultats de l'enquête effectuée auprès des consommateurs sur l'existence des concurrents directs dans le marché.

**Tableau n° 14 : Appréciation de l'existence des concurrents directs**

*Etes-vous d'accord sur l'existence des produits concurrents à ceux fabriqués par la société STAR ?<sup>12</sup>*

<b>Xi</b>	<b>ni</b>	<b>Fi(%)</b>
1	21	70
2	7	23,33
3	2	6,67
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Source : Enquête personnelle, janvier 2013

Ce tableau nous révèle que **70 %** des consommateurs enquêtés sont tout à fait d'accord sur l'existence des concurrents directs sur le marché. **23,33%** d'entre eux sont plutôt d'accord sur l'existence des concurrents directs aux produits STAR. Et **6,67%** seulement ont déclaré qu'ils ne sont pas d'accord du tout sur l'existence des concurrents directs.

## 2.3- Analyse de l'environnement basé sur l'avis des consommateurs sur l'existence des concurrents indirects

Ce paragraphe montre les résultats sur l'appréciation des consommateurs concernant l'existence des concurrents indirects aux produits STAR sur le marché. Le tableau qui suit présente les résultats obtenus.

---

<sup>12</sup> 1 : Tout à fait d'accord  
2 : plutôt d'accord  
3 : pas d'accord du tout

**Tableau n° 15 : Appréciation de l'existence des concurrents indirects**

*Etes-vous d'accord sur l'existence des concurrents indirects de la société STAR ?<sup>13</sup>*

<b>Xi</b>	<b>ni</b>	<b>Fi(%)</b>
1	16	53,33
2	9	30
3	5	16,67
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Source : Enquête personnelle, janvier 2013

Les résultats obtenus ci-dessus nous montrent que la majorité des consommateurs enquêtés sont tout à fait d'accord sur l'existence des concurrents indirects, soient **53,33%**. Et 30% d'entre eux sont plutôt d'accord sur l'existence de concurrents indirects. Quant aux 16,67% restant, ils ont déclaré qu'ils ne sont pas d'accord du tout sur ce sujet.

**Tableau n° 16 : Présentation de l'avis des consommateurs sur l'existence de produits des concurrents**

*Etes-vous d'accord sur l'existence des produits concurrents aux produits STAR sur le marché ?*

<b>Xi</b>	<b>ni</b>	<b>Fi(%)</b>
1	<b>16</b>	<b>53.33</b>
2	<b>11</b>	<b>36.67</b>
3	<b>3</b>	<b>10</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Source : Enquête personnelle, janvier 2013

Ce tableau nous montre que parmi les 30 consommateurs enquêtés, 16 d'entre eux ont déclaré qu'ils sont tout à fait d'accord sur l'existence des produits concurrents aux produits STAR sur le marché, qu'ils soient directs ou indirects. Autrement dit, **53,33%** parmi les consommateurs enquêtés sont tout à fait d'accord sur l'existence des concurrents directs ou indirects aux produits STAR sur le marché. Et **36,67%** sont plutôt d'accord sur l'existence de ces différents concurrents. **10%** d'entre eux seulement ont affirmé qu'ils ne sont pas d'accord du tout sur ce sujet.

---

<sup>13</sup> 1 : Tout à fait d'accord  
 2 : plutôt d'accord  
 3 : pas d'accord du tout

### Section III- DETERMINATION DE PRISE DE BONNE DECISION

Dans la présente section, nous allons présenter la qualité de décisions prises par la STAR à partir de degré de satisfaction des consommateurs. Ensuite, nous passerons au croisement de la variable à expliquer, soit la prise de bonne de décision, avec chacune des deux variables explicatives, soient la pratique de marketing mix et, l'analyse de l'environnement. Enfin, nous déterminerons le coefficient de corrélation entre ces deux variables explicatives et celle à expliquer.

**Tableau n° 17 : Présentation de la qualité de décisions prises par la STAR à partir de degré de satisfaction des consommateurs**

*Etes- vous satisfait de la qualité et du prix des produits fabriqués par la STAR ?<sup>14</sup>*

<b>Yi</b>	<b>ni</b>	<b>fi %</b>
1	6	20
2	10	33,33
3	14	46,67
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Source : Enquête personnelle, janvier 2013

D'après ce tableau, nous avons constaté que **46,67%** des consommateurs ont dit qu'ils sont satisfaits de la qualité et, du prix des produits fabriqués par la STAR ; ce qui revient à dire que **46,67%** des décisions prises par la STAR, sont certaines. Et **33,33%** d'entre eux ont déclaré que la qualité et le prix des produits fabriqués par la STAR, sont moyennement satisfaisants. Ceci dit que **33,33%** des décisions prises par la STAR sont des décisions aléatoires. Et le reste affirme qu'ils ne sont pas satisfaits du tout de la qualité et du prix des produits fabriqués par la STAR, soient **20%**. Et ce **20%** représentent les décisions incertaines prises par la société STAR.

#### 3.1- Croisement des variables explicatives avec la variable à expliquer

Pour comparer les résultats obtenus sur le marketing mix et l'analyse de l'environnement au sein de la STAR Madagascar, il est indispensable de relever en pourcentage le choix sur les questions à poser, c'est-à-dire l'échelle « **oui** » et « **non** », ou bien « **tout à fait d'accord** », « **plutôt d'accord** » et « **pas d'accord du tout** », puis séparer

---

<sup>14</sup> 1 : incertaine  
2 : aléatoire  
3 : certaine

clairement la somme obtenue sur le traitement entre les deux hypothèses. Après cela, nous pourrions faire facilement la comparaison des deux résultats obtenus.

**Tableau n° 18 : TDE exprimant l'avis des consommateurs sur le rapport qualité-prix et la qualité de décisions prises par la STAR**

$Y_i^{(15)}$ $X_i^{(16)}$	1	2	3	ni .
1		7	1	8
2	6	2	10	18
3		1	3	4
<b>n.j</b>	6	10	14	<b>30</b>

Source : Résultats obtenus sur la prise de décision par la STAR

**Tableau n° 19 : TDE exprimant l'avis des consommateurs sur l'existence de produits des concurrents et la qualité de décisions prises par la STAR**

$Y_i$ $X_i$	1	2	3	ni.
1	6	2		8
2		8	12	20
3			2	2
<b>n . j</b>	6	10	14	<b>30</b>

Source : Enquête personnelle, janvier 2013

D'après ce **tableau**, nous avons constaté que les deux résultats permettent d'obtenir des résultats fiables sur la prise de bonne décision au sein de l'entreprise STAR Madagascar.

Pour une confirmation sur le choix des hypothèses, nous allons déterminer ci-dessous le coefficient de corrélation.

*Rapport-gratuit.com*   
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

<sup>15</sup> 1 : incertaine

2 : aléatoire

3 : certaine

<sup>16</sup> 1 : Tout à fait d'accord

2 : plutôt d'accord

3 : pas d'accord du tout

### 3.2- Détermination de coefficient de corrélation

Nous allons déterminer le coefficient de corrélation dans le but de connaître d'une part, la dépendance entre les hypothèses et les résultats et, d'autre part, afin de choisir parmi les deux hypothèses de départ laquelle permet le mieux d'obtenir d'une bonne de décision au sein de l'entreprise. Voici la présentation de la détermination du coefficient de corrélation.

#### 3.2-1. Détermination du coefficient de corrélation entre le marketing mix et la prise de bonne décision

Nous avons déjà présenté précédemment, les résultats des deux variables. Alors, il suffit de déterminer le coefficient de corrélation pour les deux variables, plus précisément, entre l'hypothèse un et le résultat escompté. Ce coefficient nous permet de savoir la dépendance entre les variables. Présentons d'abord la dépendance entre l'hypothèse un et le résultat.

**Tableau n° 20 : Croisement du marketing mix avec la prise de bonne décision<sup>17</sup>**

$y_i \backslash x_i$	1	2	3	<b>ni.</b>	ni. xi	$X_i^2 \cdot ni.$	nij.Xi.Yj
1		7	1	8	8	8	17
2	6	2	10	18	36	72	80
3		1	3	4	12	36	33
<b>n . j</b>	6	10	14	30	56	116	130
n . j . yj	6	20	42	68			
$Y_j^2 \cdot n \cdot j$	6	40	126	172			
nijYjXi	12	28	90	130			

Source : Résultats obtenus sur la prise de décision STAR

De ce tableau découlent les différents éléments permettant de déterminer avec exactitude le coefficient de corrélation « r » reliant le rapport qualité-prix (variable explicative) et, la qualité de décisions prises (variable expliquée). Ainsi en suivant scrupuleusement les manières pour déterminer « r » et, en utilisant les données que ce tableau livre, il est fort possible de déterminer le coefficient de corrélation linéaire « r ». Ci-après les étapes de calculs que nous avons effectuées, les calculs des moyennes ayant pour résultat  $\bar{x}=1,87$  et  $y=2,27$ ; ensuite, les calculs des variances de x et de y, les réponses obtenues sont

<sup>17</sup> Dans un « TDE » ou tableau à double entrée il y a « **ni.** » qui exprime les totaux des lignes ; « **n.j** » les totaux des colonnes et « **nij** » les effectifs se trouvant entre les lignes et les colonnes

$V(x)=1.75$  et  $V(y)=2.09$ , après l'écart type dont  $\sigma(x)=1.32$  et  $\sigma(y)=1.45$ . Après avoir connu l'écart type, c'est au tour de la covariance d'être recherchée, les résultats obtenus sont alors  $Cov(x, y)=1.65$ . Une fois cette covariance trouvée, nous pouvons passer au calcul de la corrélation entre les deux variables  $x$  désignant la qualité et  $y$  indiquant la fidélisation. Après avoir calculé cette corrélation linéaire, nous avons eu un résultat de «  $r$  »

<b><math>r= 0,86</math></b>
-----------------------------

### 3.2-2. Détermination du coefficient de corrélation entre l'analyse de l'environnement et la prise de bonne décision

Avant d'introduire le calcul de corrélation, il est mieux de présenter ci-après la dépendance entre l'hypothèse deux et le résultat obtenu.

**Tableau n° 21 : Croisement de l'analyse de l'environnement avec la prise de bonne décision<sup>18</sup>**

$\begin{matrix} Y_i \\ x_i \end{matrix}$	1	2	3	$n_i$	$n_i \cdot x_i$	$X_i^2 \cdot n_i$	$n_{ij} \cdot X_i \cdot Y_j$
1	6	2		8	8	8	10
2		8	12	20	40	80	104
3			2	2	6	18	18
$n_j$	6	10	14	30	52	106	132
$n \cdot j \cdot y_j$	6	20	42	68			
$Y_j^2 \cdot n_j$	6	40	126	172			
$n_{ij} Y_j X_i$	6	36	90	312			

Source : Résultats obtenus sur la prise de décision STAR

Vu ce tableau, il nous est possible d'accéder aux calculs des différents paramètres indispensables à la détermination de «  $r$  ». Les résultats obtenus de ces calculs sont les suivants: premièrement, pour les moyennes  $\bar{x}=1.73$  et  $y=2.09$  ; deuxièmement, les variances  $V(x)=1.63$  et  $V(y)=2.09$ , troisièmement les écarts types ont comme résultat  $\sigma(x)=1.28$  et  $\sigma(y)=1.45$ ; quatrièmement la covariance a donné  $Cov(x, y)=1.82$ . Enfin au tour de «  $r$  »

<b><math>r= 0,98</math></b>
-----------------------------

<sup>18</sup> Dans un « TDE » ou tableau à double entrée il y a «  $n_i$  » qui exprime les totaux des lignes ; «  $n_j$  » les totaux des colonnes et, «  $n_{ij}$  » les effectifs se trouvant entre les lignes et les colonnes

Cette valeur de « **r** » de « **0,98** » exprime aussi que l'analyse de l'environnement présente **une prise de bonne décisions** au sein de la STAR car rappelons encore que plus « **r** » s'approche de « 1 » plus il y a une forte liaison. Ainsi ce résultat permet de déduire que l'analyse de l'environnement est un facteur déclencheur de prise de bonne décision.

Tel est le résultat sur la corrélation entre les deux hypothèses avancées et le résultat obtenu (prise de bonne décision), entrons par la suite à la comparaison des deux coefficients de corrélation linéaire « **r** ».

### 3.3- Comparaison de ces deux coefficients de corrélation linéaire « **r** »

Cette sous section permet d'apprécier l'essence des différences des valeurs entre, ces deux coefficients de corrélation linéaire. Ou plus précisément de défalquer l'importance que ces différences de valeurs de « **r** » véhiculent.

Ainsi cette sous section va d'une part, émettre ce que ces valeurs de corrélation véhiculent et, d'autre part, de comparer les deux coefficients de corrélation linéaire « **r** ». Alors cette sous section veut vraiment mettre l'accent sur ce que veut dire ces résultats obtenus.

Pour une comparaison claire, voici un petit tableau montrant les deux coefficients de corrélation linéaire « **r** » entre la pratique de marketing mix et, la prise de bonne décision, ainsi qu'entre l'analyse de l'environnement et cette prise de bonne décision.

**Tableau n° 22 : Tableau montrant les deux coefficients de corrélation linéaire « **r** »**

<b>Corrélation entre les variables explicatives et la variable expliquée</b>	<b>Valeurs des coefficients de corrélation linéaire « <b>r</b> »</b>
Corrélation entre la pratique de marketing mix et la prise de bonne décision	$r=0,86$
Corrélation entre l'analyse de l'environnement et la prise de bonne décision	$r=0,98$

Source : travail personnel suivant les résultats obtenus ci-dessus

Ce tableau montre que la première corrélation qui est la corrélation entre la pratique de marketing mix et, la prise de bonne décision présente une valeur de « **0,86** », ce même tableau exprime également que la deuxième corrélation qui est la corrélation entre l'analyse de l'environnement et, la prise de bonne décision présente une valeur de « **0,98** ».

Ces différentes valeurs signifient que la pratique de marketing mix et, plus précisément l'avis des consommateurs sur le rapport qualité-prix, ainsi que l'analyse de l'environnement en particulier celle relative à l'avis des consommateurs sur l'existence des concurrents aux produits STAR, présentent toutes les deux des liaisons avec la prise de bonne décision au sein de cette entreprise. **Donc ce sont des facteurs conduisant à la prise de bonne décision.**

En voyant les deux valeurs de corrélation, ces résultats avancent que ces deux hypothèses sont des facteurs explicatifs de prise de bonne décision, cependant, **il est à signaler** que c'est la **deuxième** corrélation qui est la **plus forte**, comparée à la **première**. Ce qui nous revient à dire que l'analyse de l'environnement est **plus liée** à la prise de bonne décision **par rapport** à la pratique de marketing mix.

Cette explication met en exergue que l'analyse de l'environnement est un facteur plus influent que la pratique de marketing mix, car sa valeur de corrélation est de « **0,98** » **contre seulement « 0,86 »** pour l'autre hypothèse, or que plus la valeur de «  $r$  » est proche de « 1 » plus, il y a une forte liaison.

Cette comparaison a permis de tirer que l'analyse de l'environnement est un facteur plus efficace que la pratique de marketing mix, mais, quoi qu'il en soit, ces deux hypothèses sont des facteurs indissociables à l'obtention de prise de bonne décision au sein de ladite entreprise.



## **CHAPITRE III :**

### **DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS**

Ce troisième chapitre est consacré aux discussions des résultats parlés précédemment ; l'interprétation de ces résultats à l'aide de l'analyse FFOM et, les recommandations apportées pour améliorer la prise de décision au sein de la société STAR. A ce sujet, la première section de ce chapitre présentera la discussion des résultats obtenus sur le marketing mix pratiqué par la société STAR, notamment sur les produits, les prix, la distribution, la communication et la promotion. Ensuite, dans la deuxième section, nous analyserons les résultats obtenus sur les données basées sur l'analyse de l'environnement. Pour cela, nous discuterons les résultats obtenus à partir de l'analyse de l'avis des consommateurs concernant l'existence des produits concurrents. Et tout au long de ces discussions, nous évoquerons les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces. Enfin, dans la troisième division de ce chapitre, nous avancerons des recommandations relatives à la société STAR, notamment sur le marketing mix et la stratégie de différenciation.

#### **Section I- DISCUSSIONS DES RESULTATS OBTENUS SUR LE MARKETING MIX**

Cette section discutera les résultats obtenus sur les éléments du mix marketing, notamment sur les prix, les **produits**, la distribution, la communication et la promotion. Pour ce faire, nous allons discuter, dans un premier temps, les résultats obtenus sur l'avis des consommateurs concernant les produits de la STAR. Ensuite, dans un second temps, nous analyserons les résultats obtenus sur l'avis des consommateurs concernant les prix et, la distribution pratiqués par la société STAR. Enfin, dans un troisième temps, nous parlerons de la discussion des résultats obtenus sur la communication et la promotion faites par cette société.

##### **1.1- Discussions des résultats obtenus sur l'avis des consommateurs concernant les produits STAR**

Concernant les produits, nous avons remarqué que la majorité des acheteurs enquêtés, a apprécié les produits de la société STAR. D'après l'enquête effectuée auprès de ces consommateurs, il a été déclaré que la qualité des produits de la société STAR Madagascar est majoritairement bonne, soient **60%** de ces consommateurs ont affirmé que les produits fabriqués par cette société sont en bonne qualité. **23,33 %** d'entre eux affirment que les produits STAR sont en moyenne qualité et, le reste déclare sans hésitation que la qualité de

ces produits est mauvaise. En fait, ces **60%** des résultats obtenus sur l'avis des consommateurs concernant la qualité des produits STAR, représentent l'appréciation des consommateurs sur la qualité des nouveaux produits STAR, tels la FANTA GRENADELLE, le STONEY, la boisson VITALITY, etc. Ces consommateurs ont déclarés qu'ils apprécient ces boissons du fait de leur originalité et, de rapprochement de ces boissons au jus naturel. Ils disent aussi que ces boissons leur procurent de l'énergie et, leur facilitent la vie lorsqu'ils veulent boire des boissons à base de jus de fruit. Quant aux **16,67%** des résultats obtenus sur la non appréciation des consommateurs sur ces produits STAR, ceux-ci peuvent s'expliquer par le fait, que ces consommateurs ont affirmé qu'ils préfèrent plutôt consommer du jus naturel.

En matière de quantité, d'après les résultats obtenus ci-dessus, nous avons constaté que **50%** de ces consommateurs interrogés ont affirmé que les produits STAR sont en moyenne quantité. **43,33%** d'entre eux trouvent que les produits STAR sont en grande quantité sur le marché. C'est-à-dire, ils sont satisfaits de la quantité de ces produits sur le marché. Concernant les **6,67%** des résultats sur l'insuffisance de la quantité des produits STAR, ces individus enquêtés ont déclaré qu'ils ont des difficultés à acquérir des boissons STAR en grande quantité en matière de leur préférence.

Ces résultats vont permettre à la société STAR d'améliorer la qualité et, d'augmenter la quantité de leur produit. Donc, concernant les produits, nous avons constaté que l'appréciation des consommateurs a été en moyenne sur la qualité que sur la quantité. Pour être efficace, il faut que les acheteurs soient satisfaits de la qualité et de la quantité en même temps. Pour mettre en avant leurs produits, ces résultats permettent aussi à la société STAR d'anticiper les besoins et les objections de leurs clients.

De ce fait, il est indispensable d'impliquer les commerciaux au sein d'une entreprise STAR Madagascar dans la rédaction de l'argumentaire. Car ils connaissent sur le bout des doigts, les réactions de leurs clients, savent si tel argument risque d'être battu en brèche ou, au contraire, de faire mouche. Il est également primordial d'étudier la situation du marché et les positions des concurrents.

Et dans le cas du lancement des produits comme CASTEL et VITALITY BOOST, il est nécessaire de savoir comment les attentes seront comblées par l'arrivée de nouvelles offres. Attention : un argumentaire de lancement risque de se voir rapidement remanié en s'enrichissant des remarques des premiers clients. Ici, une fois l'offre, ses caractéristiques et ses «plus» détaillés, les vendeurs disposent donc d'un outil de travail concret, directement applicable sur le terrain. Reste à en faire un outil de communication vis-à-vis de l'extérieur. Un document ciblé et séduisant est de rigueur, pour donner envie aux prospects d'en savoir

plus, de solliciter un rendez-vous, ou une démonstration sur le produit. Donc, pour le cas de la société STAR, il suffit de réviser la qualité des produits afin de maîtriser la vente sur le marché.

## **1.2- Discussions des résultats obtenus sur l'avis des consommateurs concernant les prix et la distribution**

### **1.2-1. Concernant les prix**

D'après les résultats obtenus dans le deuxième chapitre, on a pu remarquer que **66,67%** des personnes enquêtées trouvent normal le prix pratiqué par la STAR Madagascar. **20%** parmi les enquêtés disent que c'est cher le prix pratiqué par ladite société et ils, ont surtout mis l'accent sur les boissons STAR en plastique. Quant aux **13,33%** qui ont déclaré que ce n'est pas cher les produits STAR, ils représentent les consommateurs des boissons alcoolisées. Ces résultats nous ont permis de dire que, ces consommateurs sont en moyenne satisfaits des prix pratiqués par cette société. Cependant, nous avons constaté que le prix adopté par la société a été praticable seulement pour les grossistes et, les grandes surfaces, mais, non pas pour les détaillants, les épiciers, les restaurants, les gargotes, et plus précisément pour les consommateurs finaux.

### **1.2-2. Concernant la distribution**

D'après les résultats présentés dans le chapitre précédent, **36,67%** des personnes interrogées ont beaucoup apprécié le système de distribution pratiqué par l'entreprise STAR Madagascar. **46,67%** d'entre eux apprécient peu la distribution des produits effectuée par la STAR. Et **16,66%** ne sont pas d'accord du tout sur la politique de distribution faite par cette société et, préfèrent que cette dernière change le circuit de distribution de ses produits. Ce qui implique en moyenne qu'il n'y a pas de problèmes sur la distribution des produits aux clients. Mais, d'un autre côté, les clients ont rencontré des problèmes sur les approvisionnements, peut être faute de matériels roulants car la plupart de ces matériels assurent la livraison dans les ex-provinces.

Donc, **pour l'amélioration du circuit de distribution**, il faut choisir un circuit de vente le plus efficace sur le marché. Pour cela, le choix d'un réseau de distribution détermine le mode d'accès au marché auquel on souhaite s'adresser. Ce choix dépend de plusieurs facteurs. Dans ce cas, il doit correspondre au positionnement du produit, tenir compte de la cible adressée, créer une différenciation vis-à-vis de la concurrence et, au besoin, évoluer en fonction des avancées technologiques et des changements de circuits de distribution. C'est-à-dire, passer par Internet, par exemple, si le marché s'y met.

### **1.3- Discussions concernant la communication et la promotion**

#### **1.3-1. Concernant la communication**

D'après les résultats obtenus qu'on parlés précédemment, la publicité audio-visuelle a été un moyen de communication le plus apprécié par les consommateurs, car **56,67%** des enquêtés ont déclaré qu'ils sont tout à fait d'accord sur l'utilisation de ce type de publicité. Ceci peut s'expliquer par le fait que ce type de publicité permet à la fois aux consommateurs d'entendre et de voir les divers produits STAR existants sur le marché. La publicité audio est le deuxième moyen de communication apprécié par les consommateurs, c'est parce que **46,67%** des consommateurs enquêtés ont affirmés qu'ils sont plutôt d'accord sur l'utilisation de ce type de publicité. Quant à l'utilisation des affichages comme moyen de communication, elle figure au dernier rang d'après les résultats de l'enquête effectuée auprès des consommateurs car **60%** des enquêtés ont déclaré qu'ils ne sont pas d'accord du tout sur ce moyen de communication. Ce dernier a été le moins apprécié par rapport aux deux autres du fait, qu'avec ce moyen de communication, les consommateurs connaissent tardivement la qualité et le prix des produits vendus par la société STAR. Ainsi, la communication joue un rôle très important sur la vente des produits sur le marché, d'une part et d'autre part, elle permet aux consommateurs de connaître l'existence des nouveaux produits sur le marché.

#### **1.3-2. Concernant la promotion**

Les résultats obtenus ci-dessus, nous permettent de voir que la majorité des consommateurs ont apprécié la promotion pratiquée par la société STAR concernant les boissons alcoolisées, telles la Castel, Gold et QUEENS. Cette appréciation représente **63,33%** de l'avis des consommateurs enquêtés. Et **13,33%** des personnes enquêtées, ne sont pas d'accord du tout sur la promotion pratiquée par la STAR, car ils préfèrent que cette promotion s'applique aux autres produits STAR, mais pas seulement sur les boissons alcoolisées. Cette pratique est fortement sollicitée par les consommateurs surtout pendant cette période de crise ou bien en cas de ralentissement de vente sur le marché, d'une part auprès, des clients et d'autre part, au sein de l'entreprise même.

Si telles sont les discussions abordées sur les quatre éléments de marketing mix pratiqué par la STAR, évoquons maintenant les forces et faiblesses les concernant.

#### 1.4- Analyse des forces et faiblesses relatives au marketing mix

Pour notre part, nous pensons que pour être performant, il est nécessaire de connaître les forces et faiblesses relatives au marketing mix appliqué par la STAR.

Ainsi, le tableau qui suit, montre **la comparaison des forces et faiblesses des produits de l'entreprise.**

**Tableau n° 23 : Forces et faiblesses des produits STAR**

Rubriques	Forces	Faiblesses
Produits	Existence des différentes gammes des produits, Présence des produits tout au long de l'année, Goût unique : la bière, Emballage en verre (sécurité), Existence des produits nouveaux (castel, Stoney).	Existence d'emballage plastique pour les produits 1,5 litre (hygiénique), Produits plus nombreux sur le marché (embarras de choix)

Source : A partir des résultats obtenus dans le deuxième chapitre

Ce tableau nous présente les points forts et les points faibles de la société STAR sur les produits. Pour cela, nous avons constaté que les produits de la STAR sont en position de force même si elle rencontre des problèmes de temps en temps sur le marché.

**D'après cette comparaison de force et faiblesse des produits STAR**, nous avons remarqué que les produits jouent un rôle très important sur le marché. Ils s'imposent de plus en plus comme les représentants de leur producteur, donc la fiabilité d'un produit signifie la crédibilité de l'entreprise productrice. Nous avons vu également que l'existence des produits nouveaux sur le marché est une force de la STAR malgré qu'ils entraînent par ailleurs un embarras de choix pour les consommateurs.

**Prenons comme exemple** : le cas de la bière, il existe plusieurs types de la bière, à savoir le THB, le Gold, le Castel

Donc, nous allons présenter dans le tableau ci-après **les forces et faiblesses de la STAR sur les prix des produits.**

**Tableau n° 24 : Forces et faiblesses des prix STAR**

Rubriques	Forces	Faiblesses
Prix	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Existence de différentes catégories des prix,</li> <li>-Moins cher par rapport à la concurrence,</li> <li>-Fixation des prix</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Trop cher auprès des distributeurs,</li> <li>-Existence des consignations,</li> <li>-Existence des intermédiaires jusqu'à la consommation finale</li> </ul>

Source : A partir des résultats obtenus dans le deuxième chapitre

Vu ce tableau de la fixation du tarif, puis du prix public il indicatif, doit procurer un intérêt partagé tant pour l'entreprise que pour le distributeur. En plus, la stratégie de la diminution du prix pour la pénétration du marché peut être appliquée sur la base d'une étude préalable. Cette stratégie a été pratiquée par la STAR en début de l'année 2011.

Elle a fait cette stratégie chaque vendredi auprès des différents bars dans la capitale. Et cette stratégie consiste à un achat de bouteille d'une bière qui permettant au client d'obtenir gratuitement une bière de même quantité et qualité. En ce qui concerne la communication appliquée par la présente société, **les forces et faiblesses de leur communication** sont figurées dans le tableau suivant :

**Tableau n° 25 : Forces et faiblesses de la communication STAR**

Rubriques	Forces	Faiblesses
communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilise toutes catégories de la communication,</li> <li>- Existence de publicité aux panneaux (cible : l'ensemble de la population locale),</li> <li>-Publicité nationale (TVM et RNM)</li> <li>-Fête de la bière (Oktoberfiest)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incompatibilité de publicité (prix aux distributeurs),</li> <li>- Publicité ne touche pas directement la clientèle cible,</li> <li>-Publicité renforcée à la bière seulement.</li> </ul>

Source : A partir des résultats obtenus dans le deuxième chapitre

D'après la comparaison de force et faiblesse, nous avons constaté que la société STAR utilise les différentes catégories de la publicité, mais, cette publicité est inadaptée à la réalité et cela entraîne l'instabilité des chiffres d'affaires, comme nous avons vu dans les résultats ci-dessus. Par conséquent, pour être efficace, la fiabilité de la communication est axée sur l'amélioration de la communication à l'intérieur de la culture de l'entreprise, de telle manière à

ce qu'elle contribue à la qualité de vie du staff (le style de communication utilisé par les responsables devrait encourager la coopération interprofessionnelle et l'acceptation mutuelle). Elle participe aussi à l'amélioration de la communication entre le personnel et les clients, de telle manière à ce qu'elle soit guidée par le respect et les valeurs humaines, l'accroissement de la quantité et de la qualité des informations, de la communication et des différents programmes mis en place, l'amélioration de la communication et de la coopération entre les différents services, les initiatives de promotion, ainsi que les groupes de volontaires et les différentes organisations extérieures et le développement des systèmes d'information qui mesurent les effets de la politique de communication.

### **Concernant les forces et faiblesses de la distribution et la promotion appliquée par la STAR**

Comme toute entreprise, la STAR Madagascar a fait une technique de commercialisation concernant la vente de ses produits sur le marché. Il s'agit, des actions publicitaires auprès des médias et aussi dans les panneaux. Ces derniers sont très remarquables dans la capitale. Il s'agit aussi de technique à l'aide de chariot avec parasol, dans les restaurants et hôtels des différentes catégories, dans les épiciers et les grossistes. Mais le plus courant est, dans les bars car la plupart des consommateurs préfèrent ces derniers.

La production des nouveaux produits, fait partie de la technique de la commercialisation des produits, adopté par la STAR. Il s'agit de CASTEL, de XXL et de STONEY GINGER. Donc, l'existence des produits nouveaux de la société STAR a augmenté des ventes sur le marché, car la plupart des clients choisissent ces produits. Dans le cas de la STAR, les promotions constituent, elles aussi, à un moyen ponctuel d'augmenter ces ventes ou de recruter de nouveaux clients, cette fois-ci par une baisse du prix. Là aussi, la promotion doit rester cohérente avec la stratégie adoptée de l'entreprise et, ne pas se généraliser aux autres entreprises, comme la SKOL. Elle risquerait alors de décrédibiliser la marque et de brouiller la relation client. Or, dans le contexte actuel de crise, la valeur perçue d'un bien ou d'un service est déjà floue dans l'esprit des consommateurs.

Alors, parmi les techniques de commercialisation des produits pratiquée par la STAR, la promotion joue un rôle très important et apporte beaucoup de bénéfice par l'entreprise, car une fois la STAR effectue la promotion, la plupart des clients achète beaucoup des produits. Pour l'année dernière, l'achat d'un produit STAR, obtient un autre produit (CASTEL, THB, ....). Cela explique que l'achat d'un cageot permet à ses clients de recevoir deux cageots.

Voilà donc les discussions des résultats obtenus sur le marketing mix, ainsi que l'analyse concernant les forces et faiblesses relatives à eux ; passons maintenant aux discussions des résultats obtenus sur les actions au niveau de l'environnement

## **Section II- DISCUSSIONS DES RESULTATS OBTENUS SUR L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT**

Cette section exposera les discussions des résultats obtenus sur l'analyse de l'environnement. Il s'agit des résultats concernant l'avis des consommateurs sur les produits et l'existence des produits concurrents. Ensuite, nous analyserons la technique de commercialisation des produits, de la stratégie de proximité et de la stratégie de différenciation faite par cette société commerciale.

### **2.1- Discussions concernant l'avis des consommateurs sur les produits et l'existence des produits concurrents**

D'après les résultats obtenus, nous avons constaté que **46.67%** des consommateurs enquêtés affirment qu'ils sont satisfaits des produits fabriqués par la STAR et **36.67 %** d'entre eux disent qu'ils sont moyennement satisfaits ; et le reste ne sont pas satisfaits du tout de ces produits. En réalité, ces 46,67% des consommateurs satisfaits, peuvent être expliqués par leur satisfaction grâce à la qualité des produits offerts par la société STAR.

En ce qui concerne les **70 %** des consommateurs enquêtés, qui sont tout à fait d'accord sur l'existence des concurrents directs sur le marché, ils peuvent être expliqués par le fait que l'existence des concurrents direct sur le marché entraîne la diminution des prix du produit , permet d'éradiquer le monopole du marché, et va permettre par la suite à la société STAR de perfectionner la qualité de leurs produits par rapport aux produits concurrents. **23,33%** d'entre eux sont plutôt d'accord sur l'existence des concurrents directs aux produits STAR. Et **6,67%** seulement ont déclaré qu'ils ne sont pas d'accord du tout sur l'existence des concurrents directs car ceci les entraine dans un embarras de choix lors de l'achat des produits du même type.

Quant aux résultats obtenus sur l'avis des consommateurs concernant l'existence des concurrents indirects sur le marché, ils nous montrent que la majorité des consommateurs enquêtés sont tout à fait d'accord sur l'existence des concurrents indirects, soient **53,33%**. Et **30%** d'entre eux sont plutôt d'accord sur l'existence de concurrents indirects. Quant aux **16,67%** restant, ils ont déclaré qu'ils ne sont pas d'accord du tout sur ce sujet. Pour eux, elle favorise l'augmentation des prix des produits sur le marché.



Grâce à ces différents résultats obtenus à partir de ces deux hypothèses avancées, nous avons pu déterminer deux coefficients de corrélation linéaire, notamment,  **$r=0.86$  pour la première hypothèse et  $r=0,98$  pour la seconde**. Cette valeur de «  **$r = 0,98$**  » exprime que l'analyse de l'environnement présente **une forte liaison** à la prise de bonne décision car rappelons encore que, plus «  **$r$**  » se rapproche de « 1 » plus il y a une forte liaison. Ceci confirme la vérification de notre deuxième hypothèse (l'analyse de l'environnement).

Quant à la valeur de «  **$r$**  » de «  **$0,86$**  », elle signifie que la pratique de marketing mix présente **une bonne liaison** à la prise de bonne décision, n'oublions toujours pas que plus que «  **$r$**  » se rapproche de « 1 » plus il y a une forte liaison. Ainsi ce résultat permet de déduire, que la pratique de marketing mix constitue aussi un facteur déclencheur de la prise de bonne décision au sein de la société STAR. Ainsi, cette première hypothèse est aussi vérifiée tout comme le second.

En voyant les deux valeurs de corrélation, ces résultats démontrent que ces deux hypothèses sont des facteurs déterminant de la prise de bonne décision. Néanmoins, force est de signaler que c'est **la seconde** corrélation qui est la **plus forte** ( $r=0,98$ ), que la **première** ( **$r=0,86$** ). Ce qui revient à dire que l'analyse de l'environnement est **plus liée** à la prise de bonne décision **par rapport** à la pratique de marketing mix car elle permet à la société STAR de connaître la position de leurs produits sur le marché.

Cette explication met clairement que l'analyse de l'environnement est un facteur plus déclencheur que la pratique de marketing mix, du fait de sa valeur de corrélation. Autrement dit, cette comparaison a permis d'en déduire que l'analyse de l'environnement est un facteur plus efficace que la pratique de marketing mix, mais, quoi qu'il en soit, ces deux hypothèses réunies vont faciliter le déclenchement de la prise de bonne décision au sein de ladite société.

## **2.2- Analyse des forces et faiblesses des produits STAR par rapport aux produits concurrents**

D'après les résultats obtenus dans le deuxième chapitre, nous avons constaté que l'entreprise STAR Madagascar a déjà utilisé la stratégie de proximité sur la vente de ses produits sur le marché. Pour cela, elle a utilisée la stratégie « push » pour rapprocher et motiver les clients. Dans ce cas, l'entreprise STAR utilise de la publicité en informant les quartiers ciblés.

A ce sujet, elle a fait une exposition des nouveaux produits (dégustation du nouveau produit) comme le CASTEL, le STONEY et liquidation des produits sur le marché (achat d'un produit obtient un autre produit de même qualité et quantité, exclusivement pour les bières). Ici, une question se pose, est-ce-que la stratégie de proximité pratiquée par la STAR

est-elle efficace ou efficiente ? La réponse est simple, elle est l'efficiente. Nous avons constaté aussi que la stratégie « push » est utilisée seulement, en cas de difficulté de l'entreprise. Cela explique que la STAR a pratiqué sur la vente de ses produits la stratégie « pull ». Son but est d'éviter les dépenses sur le déplacement. Pour avoir plus d'explication sur la stratégie de proximité pratiquée par la société STAR, le tableau qui suit nous présente les forces et les faiblesses de cette stratégie.

**Tableau n° 26 : Forces et faiblesses de la stratégie de proximité de la STAR**

Stratégie « push »		Stratégie « pull »	
Forces	Faiblesse	Forces	Faiblesse
-Augmente les ventes, -Paiement au comptant	-Augmente des dépenses (carburant, sonorisation,...), -Marge diminue	-Prix moyens des produits, diminution des dépenses, -Augmente la marge bénéficiaire	-Diminue les ventes, -Renforce la publicité dans les différents médias.

Source : Analyse personnelle

D'après ce tableau, nous avons constaté que la stratégie de proximité, c'est-à-dire la stratégie « push » et la stratégie « pull » ont chacune des forces et des faiblesses.

Par rapport à la stratégie « pull », nous avons remarqué que la stratégie « push » est plus avantageuse, car elle augmente les ventes. Cependant, la marge bénéficiaire peut subir une diminution, car ici, l'essentiel, c'est la liquidation afin d'éviter la périssabilité des produits. Donc, il vaut mieux pour la société STAR d'utiliser la stratégie « push » pour le renforcement de leur chiffre d'affaires. D'un autre côté, même la société STAR utilise la stratégie « push », il est aussi nécessaire d'utiliser d'autres stratégies comme « la stratégie d'alignement » qui face à un leader bien ancré sur le marché, l'entreprise ne souhaite pas faire de l'argument prix, un élément majeur de sa stratégie. Dans ce cas, elle recherche son avantage concurrentiel ailleurs, c'est-à-dire la meilleure distribution, politique de communication, management efficient, gestion des coûts maîtrisée. Il est indispensable d'utiliser aussi « la stratégie de pénétration » qui vise à conquérir le marché en proposant un prix très compétitif sur les produits.

La STAR utilise la stratégie de différenciation pour la détermination de ses produits et, du prix de ces derniers sur le marché. Pour cela, nous avons constaté que la société STAR a eu de spécificité sur les goûts des produits. En plus de cela, ses produits sont bien protégés à l'aide des emballages assurant, d'une part la conservation des produits et, d'autre part, la

sécurité de ces derniers. Cela veut dire que la différenciation des produits a garanti la pérennité de l'entreprise. A ce sujet, les problèmes de la société STAR n'auront pas lieu, quelque soit la circonstance. Cependant, il faut voir aussi les produits fabriqués par les concurrents pour améliorer la qualité des produits sur le marché.

Quant aux prix, nous avons remarqué que les prix des produits STAR sont variés entre 500 Ariary à 2500 Ariary. Ces prix changent en fonction de l'éloignement du marché par rapport à l'Usine, ou bien le siège de l'entreprise.

Prenons comme exemple le cas des produits hygiénique (1,5litres) : il coûte à 2 800 Arany à IHOSY et, de 3 000 Ariary à la Commune rurale de Sakalalina.

D'après l'enquête que nous avons effectuée auprès des distributeurs ici dans la capitale d'Antananarivo, ainsi que les consommateurs dans la même ville, cette entreprise utilise la stratégie d'écroulement, c'est-à-dire que ses prix sont plus élevés par rapport à ses concurrents.

Prenons comme exemple le prix de SKOL par rapport aux bières. Ils sont tous des bières mais le prix de THB a dépassé du prix de SKOL. Le SKOL coûte à 1300 Ariary et la bière coûte à 1600 Ariary. Nous allons donc présenter dans le tableau ci-après la différenciation des prix et des produits de la STAR.

**Tableau n° 27 : Points forts et points faibles des produits STAR par rapport aux produits concurrents**

Prix		Produit	
Forces	Faiblesse	Forces	Faiblesse
-Publié aux médias	-Trop cher auprès des distributeurs par rapport à la publicité	-Différentes gammes à chaque produit, -Goût unique pour la bière -Reconnu dans toute la Grande île	-Emballage plastique pour les boissons hygiéniques (1,5litres), -Produit gazeuse

Source : Analyse personnelle

D'après ce tableau, nous avons constaté que les produits STAR sont reconnus dans toute la Grande île, mais, ses clients ont rencontré des problèmes, parce que les prix publiés par la société STAR ne correspondent pas aux prix pratiqués par les distributeurs. En plus de cela, la plupart des produits sont gazeux, ceci entraîne les clients de recourir à acheter d'autres produits sur le marché comme SKOL. Cette situation provoque des impacts directs sur l'évolution des chiffres d'affaires de l'entreprise.

### Section III- INTERPRETATION DES RESULTATS DE L'ANALYSE FFOM

Cette section sera concentrée uniquement sur l'interprétation des résultats de l'analyse FFOM, c'est-à-dire à l'analyse des problèmes interne et externe pouvant embarrasser l'évolution de la STAR actuellement sur le marché. Pour résoudre ces problèmes, il est indispensable de faire un constat interne et externe de cette entreprise.

#### 3.1- Forces et faiblesses

Pour bien analyser les forces et les faiblesses de la société STAR sur le marché, il est indispensable de présenter dans le tableau qui suit :

**Tableau n° 28 : Forces et faiblesses de la STAR**

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>-La production respecte l'environnement,</li> <li>-L'existence des différentes gammes des produits (hygiéniques : Coca-cola, Fanta, Soda fruit, bonbon anglais, Sprite et alcooliques : THB, Castel),</li> <li>-L'utilisation des différentes stratégies,</li> <li>-La STAR a des cadres qualifiés qui se trouvent notamment dans les différents départements,</li> <li>-Les matières premières utilisées se trouvent localement,</li> <li>-La STAR utilise des matériels sophistiqués et possède son propre recherche et développement, la production des nouveaux produits sur le marché.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sur les prix par rapport à la concurrence,</li> <li>-L'incompatibilité de prix à la publicité par rapport aux distributeurs,</li> <li>-L'instabilité de la livraison envers les clients,</li> <li>-La rupture des stocks auprès des distributeurs,</li> <li>-L'utilisation des nouveaux matériels nécessite une augmentation de l'investissement.</li> </ul>

Source : Etude personnelle

#### 3.2- Opportunités et menaces

Comme les forces et les faiblesses, il est nécessaire aussi de présenter dans le tableau qui suit les opportunités et les menaces de la société STAR Madagascar sur le marché.

**Tableau n° 29 : Opportunités et menaces de la STAR**

<b>opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Les possibilités extérieures positives,</li> <li>-L'existence des matériels roulants,</li> <li>-La diversification des produits (Coca-cola, Fanta, Soda fruit, bonbon anglais, Sprite et alcooliques : THB, Castel),</li> <li>-La reconnaissance des produits dans toute la Grande île,</li> <li>-La fête de la bière chaque année,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Manque de qualification pour les mains d'œuvre,</li> <li>-L'existence des produits avec emballages plastiques,</li> </ul>

Source : Etude personnelle

D'après ce tableau, nous avons constaté que les menaces représentent les obstacles extérieurs, qui peuvent empêcher le développement de la société STAR, mais, presque négligeable par rapport aux opportunités de l'entreprise.

Voilà donc l'interprétation des résultats obtenus analysés à l'aide des FFOM et, passons maintenant aux recommandations apportées pour améliorer les points faibles et les menaces au sein de la société STAR Madagascar.

#### **Section IV-RECOMMANDATIONS APPORTEES**

Dans ce chapitre, nous allons essayer de recommander ci-après les points faibles et les menaces sur le marketing mix et, aussi sur la stratégie de différenciation. Pour le réaliser, nous présenterons en premier lieu les recommandations sur le mix marketing.

##### **2.1- Recommandation sur le mix marketing**

Ce paragraphe présente les solutions proposées sur les éléments du mix marketing de la société STAR Madagascar. Pour cela, nous proposerons des solutions sur les prix, les produits, la distribution et, la communication. Ces solutions permettent à la société STAR d'améliorer le politique marketing adopté sur le marché. Voyons maintenant les solutions proposées sur les prix.

### 2.1-1. Prix

Car la politique de prix fait partie du modèle économique de l'entreprise : toute la société (ses salariés, son mode de production, etc.) est organisée en fonction des prix. Aussi, chaque changement tarifaire doit-il être méticuleusement étudié. En outre, la démarche tarifaire s'entreprend autant de fois que l'on a de produits et, l'on peut choisir un positionnement «agressif» sur un bien et «plus cher» sur un autre. Par ailleurs, il faut garder une certaine réactivité et réviser ses tarifs lors de tout changement d'envergure : crise, fluctuation de tarifs chez la concurrence, ou contraintes légales. Une nouvelle taxe, ou une nouvelle réglementation ont en effet une répercussion sur les prix. Enfin, il faut prendre en compte, dans la fixation du prix, le recours à des distributeurs. Ces intermédiaires ont besoin, pour vivre, d'un certain niveau de marge et, donc de vendre les produits à un certain coefficient. La fixation du tarif, puis du prix public indicatif, doit procurer un intérêt partagé par le producteur comme le distributeur. En plus, la stratégie de la diminution du prix pour la pénétration du marché, peut être appliquée sur la base d'une étude préalable. Toutefois, fixer un prix trop bas sans étude de marché pourrait être dangereux.

### 2.1-2. Produits

Les produits jouent un rôle très important sur le marché. Ils se montrent de plus en plus, comme les représentants de son producteur. Ils deviennent les signes représentatifs d'un contrat de valeurs, entre son producteur et les sociétés distributeurs. La mobilisation interne du personnel passe alors aussi par l'expression que donne l'entreprise à ses produits. Cette expression-produit se doit d'être compatible avec les valeurs que génère l'entreprise.

Il faut aussi que les produits de la société STAR Madagascar conforment non seulement aux besoins des distributeurs, mais, aussi aux besoins de la population locale « **consommateurs** » en tant que ces derniers ils sont les clients principaux de la société STAR.

### 2.1-3. Distribution

La distribution joue un rôle très important sur la vente des produits. Elle accélère et retarde la présence des produits sur le marché. Donc, les chiffres d'affaires dépendent de la distribution. A ce sujet, nous avons besoin des techniques nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise (à court et à long termes). Alors, la maîtrise de la clientèle est indispensable aussi (la connaissance du siège). Face à une clientèle d'entreprise, il peut être nécessaire de constituer des binômes de vendeurs (l'un à profil technique, l'autre à profil commercial). Le manager doit alors doser intelligemment le rôle de chacun, ne pas favoriser

l'un par rapport à l'autre et, développer l'esprit d'équipe et la cohérence du discours. De même, il sera parfois utile de former des commerciaux «grands comptes» ou «export», selon l'activité. En plus, un canal de vente se choisit selon plusieurs critères. L'image du produit et son positionnement, la cible visée, le prix du produit : le canal de distribution doit être cohérent avec chacun de ces éléments. La vente directe est possible par certains biais (magasins d'usine, vente à domicile, foires et salons, etc.) mais pour toucher un maximum de consommateurs, il faut recourir aux circuits courts ou longs. En plus de cela, il est indispensable aussi de réduire la chaîne de distribution des produits, c'est-à-dire que l'entreprise qui fabrique des produits, a un intérêt à les vendre directement au client final, au lieu de passer par des intermédiaires comme la société STAR.

#### **2.1.4-Communication**

L'amélioration de la communication est axée sur les points suivants pour être efficace : A ce sujet, il s'agit d'améliorer de la communication à l'intérieur de la culture de l'entreprise, de telle manière à ce qu'elle contribue à la qualité de vie du staff (le style de communication utilisé par les responsables devrait encourager la coopération interprofessionnelle et l'acceptation mutuelle), de la communication entre le personnel et les clients, de telle manière à ce qu'elle soit guidée par le respect et les valeurs humaines, de l'accroissement de la quantité et de la qualité des informations, de la communication et ,des différents programmes mis en place. Il s'agit d'améliorer de la communication et de la coopération entre les différents services, les initiatives de promotion, ainsi que les groupes de volontaires et, les différentes organisations extérieures, de développer des systèmes d'information qui mesurent les effets de la politique de communication.

#### **2.2- Recommandation sur la stratégie de différenciation**

Il doit tenir compte le changement des emballages plastiques pour assurer la durabilité des produits et, tenir compte aussi sur la diminution de gaz sur les produits. Il doit vérifier aussi les prix pratiqués par les distributeurs. Dans ce cas, au moins, la compatibilité des prix des produits à la publicité, doit être égale aux prix pratiqués par les distributeurs.

La stratégie de différenciation, est une stratégie de base pratiquée par STAR, c'est-à-dire qu'elle l'utilise en période normale, mais aussi elle a toujours pratiqué cette stratégie même pendant la période de crise. Donc, l'entreprise doit améliorer les qualités distinctives importantes pour l'acheteur et, qui les différencie des autres concurrents. L'entreprise STAR doit donc créer une situation de concurrence monopolistique dans laquelle, elle devient un pouvoir de marché du fait de l'élément distinctif.

En plus, il est nécessaire de mettre à jour la stratégie de communication afin de pouvoir faire face à toutes les contraintes (faiblesses et menaces) que la STAR, subisse lors de certaines actions de communication entreprises par son service marketing, notamment : le retardement de la détermination du budget alloué à la communication, ou l'inadéquation de la publicité par rapport aux cibles, ou encore le fait d'offrir des produits ne correspondant pas aux besoins de la clientèle. Il lui est recommandé d'établir une stratégie de communication qui permettra de faire toute analyse de communication d'une situation marketing. Il est alors important d'avoir une stratégie de communication à chaque fois que l'on communique avec son public. Cela veut dire que le meilleur moyen de se communiquer avec son public est d'avoir un plan concret de communication.



## CONCLUSION

Au terme de la présente étude, nous pouvons soutenir l'idée selon laquelle beaucoup de mots et d'expression ont été utilisés pour qualifier et quantifier la prise de décision de l'entreprise étudiée et, les différentes stratégies permettant d'améliorer la situation de la société STAR Madagascar. Nous avons décrit les matériels utilisés au cours de cette étude. Ces derniers nous ont permis de connaître toutes les activités pratiquées par l'entreprise qui se basent sur la production des boissons hygiéniques et alcooliques.

En plus, nous avons défini la méthodologie de collecte des données indispensables pour la vérification empirique et l'étude de notre recherche. A ce sujet, nous avons dû présenter la méthode d'enquête utilisée. Dans ce cas, nous avons utilisé des enquêtes fermées et ouvertes pour obtenir des données fiables sur la prise de décision au sein de la société STAR Madagascar. Il a été conjugué avec le choix du mode et de taille d'échantillonnage et, puis, le traitement des données à l'aide de MS office / Excel 2007. Nous avons expliqué, en outre, les limites de la recherche ; notamment sur la méthodologie et le temps de réalisation de l'enquête.

L'efficacité de la méthodologie adoptée, a été trouvée sur la fiabilité des données obtenues, à partir de l'analyse de la taille de l'échantillon choisi. En effet, cela s'explique ou s'affirme par prise de l'échantillon de marketing mix, notamment sur le prix, les produits, la distribution, la communication et la promotion. Nous avons affirmé à ce propos qu'en prenant cet échantillon de marketing mix, notamment sur les prix, les produits, la distribution, la communication et la promotion. Nous avons affirmé aussi les résultats sur les actions au niveau de l'environnement. Dans ce cas, nous avons eu un souci de représentativité.

Pour être efficient sur la prise de décision au sein de la société STAR, la structure de l'échantillon a été comme suit : nous avons effectué un choix qui s'est basé sur les réponses des enquêtés. Nous avons élaboré un tableau à l'aide de MS office /Excel 2007 pour obtenir des tableaux statistiques et, ces réponses ont transformé en effectif et, chaque effectif a donné les fréquences des variables. Cette méthodologie a facilité l'élaboration des tableaux statistiques, selon les échantillons étudiés, c'est-à-dire les variables quantitatives discrètes et continues. Ce traitement nous permet de dire que la méthodologie adoptée pour cette étude est efficient. Ainsi, l'efficacité de cette méthodologie a facilité l'obtention des résultats de l'étude. Cette méthode nous a permis de calculer le nombre de choix des individus enquêtés et, le total de ces choix a donné le total des effectifs du choix. A partir de l'effectif total, nous avons obtenu un pourcentage pour chaque choix. Ce choix est autour du nombre obtenu à

chaque individu enquêté. Nous avons constaté aussi que les fréquences ont varié selon l'effectif du choix.

Au cours de la deuxième partie, nous avons présenté les résultats obtenus de l'enquête sur le marketing mix de l'entreprise STAR Madagascar et, aussi les résultats obtenus sur l'analyse de l'environnement de l'entreprise. A ce sujet, la première section a parlé de marketing mix. Dans ce cas, nous avons constaté que la majorité des consommateurs enquêtés a déclaré que la qualité des produits de la société STAR Madagascar, a été moyenne, et s'élève à 23.33 %. Les 60 % ont affirmé qu'ils ont eu une bonne qualité et le reste a déclaré sans hésitation que la qualité des produits a été mauvaise.

Sur la quantité, 50 % des consommateurs interrogés ont affirmé que la quantité des produits a été en moyenne. 43.33 % ont déclaré qu'il y en a beaucoup. Donc, nous avons constaté que l'appréciation des consommateurs a été en moyenne sur la qualité et la quantité.

Sur la distribution, 36.67 % des personnes interrogées ont apprécié beaucoup le système de distribution pratiqué par l'entreprise STAR Madagascar. 16.66 % seulement ont refusé et préféré de changer le circuit de distribution des produits.

Concernant la communication, les personnes enquêtées apprécient beaucoup l'utilisation de la publicité audio-visuelle comme moyen de leur faire connaître les produits STAR. Et l'utilisation des affichages est le moins apprécié par les enquêtés, soient 46.67% des enquêtés affirment qu'ils ne sont pas d'accord du tout sur ce moyen de communication utilisé par la STAR. Tandis que la promotion est très appréciée par les consommateurs des produits STAR.

La deuxième section a parlé des actions au niveau de l'environnement. Dans ce cas, nous avons constaté que 36.67 % des consommateurs enquêtés ont apprécié beaucoup les produits fabriqués par la STAR et ,53.33 % ont dit qu'ils sont satisfaits mais le reste n'a pas satisfait du tout sur les produits.

D'un autre côté, 53.33 % des consommateurs enquêtés ont apprécié beaucoup l'existence des concurrents directs sur le marché. Pour eux, l'existence des concurrents sur le marché a entraîné la diminution des prix d'un produit. 6.67 % seulement ont prévu que cette situation a déclenché la diminution de la qualité des produits sur le marché. Donc, ces résultats ont été diamétralement opposés aux résultats obtenus dernièrement. A ce sujet, 16.67% des consommateurs enquêtés n'ont pas beaucoup apprécié de l'existence des concurrents indirects. Pour eux, elle a favorisé l'augmentation des prix des produits sur le marché.

D'après la comparaison des résultats à partir de méthode statistique, c'est-à-dire qu'à partir de calcul de moyenne, de variance, de l'écart-type, de la covariance, nous avons des corrélations.

A ce sujet, nous avons constaté que la corrélation obtenue de l'hypothèse un ,a été inférieur à la corrélation obtenue de l'hypothèse deux ( $0,8 < 0,9$ ). Les deux corrélations ont représenté une forte corrélation. Donc, notre démarche statistique susmentionnée a permis de confirmer que les deux hypothèses ont permis à l'entreprise STAR Madagascar de prendre une bonne décision. La première hypothèse a confirmé fortement qu'il y a des résultats fiables avec forte corrélation de 0,8 et, la deuxième hypothèse a permis de donner une plus forte corrélation avec le coefficient 0,9 par rapport à la première hypothèse.

D'où, les résultats obtenus sur l'analyse de l'environnement de la STAR par l'appréciation de l'avis des consommateurs concernant les produits et, l'existence des produits concurrents sur le marché, a été le résultat retenu au sein de cette entreprise et, permis au responsable à chaque poste de travail de prendre une bonne décision quelque soit les paramètres utilisés au sein de l'entreprise.

Les discussions des résultats obtenus ont permis de choisir la politique marketing adoptée par la STAR. Dans ce cas, il doit aussi utiliser les autres stratégies et, politiques pour pérenniser leur performance et leur fiabilité sur le marché. Il s'agit de la stratégie d'alignement grâce à un leader bien ancré sur le marché. En plus, la stratégie « pull » qui consiste à faire demander les produits auprès de l'entreprise STAR et, cette stratégie a été pratique par cette entreprise, sauf en cas de difficulté ou de crise survenue dans la Grande île.

L'entreprise l'a utilisé comme éléments moteurs principaux sur la politique de communication et de promotion. Et, nous avons dû aussi utiliser les autres politiques comme la politique de distribution et de prix. Ainsi, comme il a été dit dans le diagnostic FFOM, dans la partie discussion, l'entreprise devrait surveiller en permanence son environnement interne et, externe, et aussi être attentive et vigilante sur la stratégie à adopter sur le marché. D'un côté, elle devrait s'intégrer dans cet environnement et de l'autre côté, elle devrait agir sur ce même environnement.

Nous avons remarqué que les forces de la STAR Madagascar ont été largement supérieures aux faiblesses. Elles ont été démontrées par l'existence de différentes catégories des prix, de moins cher par rapport à la concurrence et de fixation des prix.

Sur les produits, elles ont été témoignées par de la présence des produits tout au long de l'année, de goût unique : la bière, d'emballage en verre (sécurité) et d'existence des produits nouveaux (castel, Stoney,...).

Sur la communication, elles ont été marquées par l'utilisation de toutes catégories de la communication, de l'existence de publicité aux panneaux (cible : l'ensemble de la population locale), de la publicité nationale (TVM et RNM) et de fête de la bière (Oktoberfest).

En vue de la pérennisation des les résultats déjà obtenus dans le deuxième chapitre, il est recommandé à l'entreprise STAR Madagascar d'utiliser le marketing mix et la stratégie de différenciation. A ce sujet, il faut respecter les conditions de mise en œuvre d'un changement, c'est-à-dire qu'il doit s'assurer que toutes les autres formules se sont avérées inopérantes face à l'ampleur des événements, d'orienter l'action de communication sur la gravité des causes d'origine externe pour légitimer l'envergure du changement interne, de discerner, les clivages entre l'antagonisme et la synergie des hommes, afin d'éviter les dérapages conflictuels inutiles, tout en augmentant les chances du succès, d'évaluer la capacité de cette stratégie de changement cela a crée la synergie et la solidarité des femmes et des hommes "positivement réactifs" pour la stratégie directe. En plus de cela, il doit respecter les principaux axes opérationnels, c'est-à-dire qu'il doit effectuer un diagnostic global pour identifier les collaborateurs synergiques qui sont susceptibles d'adhérer au projet et, les antagonistes qui font de la résistance, de créer un centre de coalition stratégique avec les leaders du camp synergique avec lesquels seront prises les décisions opérationnelles, de définir avec précision les objectifs et les plans d'action en impliquant à fond tous les collaborateurs synergiques, de manager le groupe synergique en lui procurant une identité par des actions communes : groupes de travail, participation à l'animation de sous-projets, conférences, activités sportives, de traiter les opposants au projet hors des voies de la stratégie adoptée, en excluant formellement toute agressivité, réprimande ou critique à leur égard. En outre, il a recommandé aussi la mise en place de la stratégie en période de difficulté. A ce sujet, il faut s'organiser l'établissement d'un plan de communication qui fixe le message, les cibles, les moyens. Il doit préparer les messages et de se former au discours » : il s'agit de faire passer le message avec efficacité.

D'où, la faisabilité de ces impacts escomptés cités ci-dessus a permis à la direction commerciale et production de vérifier et de contrôler au jour le jour les états des ventes et des chiffres d'affaires correspondants entraînant en temps réel des objectifs prédéfinis. Ceci nous permet sans ambiguïté et hésitation que tous les résultats obtenus sur la stratégie au sein de l'entreprise STAR et, la stratégie en période de crise sont toujours fiables et performants quels que soient les obstacles survenus sur le marché.

# BIBLIOGRAPHIE

## I- OUVRAGES

- 1- ANSOFF, « Décision stratégique au sein d'une entreprise », Edition Foucher, page 15, Année 2004, 160 pages.
- 2- BOSDEVSY Jean Claude, « Le marketing relationnel », édition d'organisation, Paris 1996
- 3- KOTLER P. et DUBOIS B, « Marketing Management », Pubi union, Paris 2003, 104 pages
- 4- LENDREVIE J. et al., « Théorie et pratique du marketing », 7<sup>e</sup> édition Dalloz, Paris 2003
- 5- LIBAERT Thierry, « La communication de crise », 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, 2005, 200 pages
- 6- MITROFF, I., 2002. « Les principes fondamentaux de la gestion de crise » Les Échos : l'art de la gestion des risques. <http://www.lesechos.fr/cgi-bin/btnimpr.pl>
- 7- NIZET « Les pratiques de la Prise de décision au sein d'une entreprise », Edition Foucher, Année 2000, 180 pages.
- 8- PAUCHANT, T., et MITROFF, I., 2001 « La gestion des crises et des paradoxes: prévenir les effets destructeurs de nos organisations » édition Québec Amérique Collection HEC Presses

## II- REVUES ET MAGAZINES

- 1- NAMEGABE Théodore, « cours de fondements du marketing », ISC/GOMA ; édition 2006
- 2- PALUKU SIWAKO, « Perspectives du service marketing » de la SONAS/Goma, 2006-2007

## III- COURS

- ANDRIANAIVO Victorine, cours de Méthodologie, Enseignante chercheur à l'Université d'Antananarivo, AU : 2010-2011
- ANDRIANALY Saholiarimanana, cours de Management, Professeur en Gestion, Directeur du Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion, A.U : 2010-2011
- RANDRIAMBOLOLONDRABARY Corine, cours de Marketing Politique, cours de Marketing approfondie, Docteur en Gestion, A.U :2009-2010 ; 2010-2011

- RAVALITERA Faraso, cours de Gestion de Projet, cours de Marketing de service, Enseignante chercheur à l'Université d'Antananarivo, A.U : 2008-2009 ,2009-2010, 2010-2011
- RASAHISSETRA Jean « Cours de statistiques » enseignant à l'Université d'Antananarivo, Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie, Département Gestion, Année Universitaire 2007/2008

#### **IV- WEBOGRAPHIES**

- 1- <http://projets-gmi.iup.univ-avignon.fr>, janvier 2013, *Caractéristiques des décisions* : stratégiques, administratives, opérationnelles
- 2- [http://surfeco21-formation.com/\\_analyse-swot](http://surfeco21-formation.com/_analyse-swot), février 2013, *Logique d'analyse FFOM* : analyse internes et externes

# **LISTE DES ANNEXES**

**ANNEXE I : QUESTIONNAIRE**

**ANNEXE II : LES DIFFERENTES FORMULES AYANT CONDUIT AU RESULTAT**

**ANNEXE III: INTERPRETATION DETAILLEE DES VALEURS DU COEFFICIENT  
DE CORRELATION « r »**

## ANNEXE I : QUESTIONNAIRE

(Entretiens avec les clients, consommateurs actuels et potentiels)

1- Connaissez-vous la Brasserie STAR ?

OUI/NON (Encadrer la bonne réponse)

Et ses produits ?

OUI/NON (Encadrer la bonne réponse)

2- Etes-vous déjà Client ou consommateur des produits de la Brasserie STAR ?

OUI/NON (Encadrer la bonne réponse)

3- Etes-vous Client, ou consommateur des produits des concurrents de la Brasserie STAR ? OUI/NON

Si OUI. Quoi par exemple

***Cochez la case correspondante pour toutes les questions suivantes :***

4- Selon vous, quel serait l'impact d'une campagne publicitaire sur la consommation d'un produit ?

	Pas du tout	Peu ou Pas	Moyen	Un peu	Beaucoup
Produits de la Brasserie STAR					
Produit Concurrents directs					
Produit concurrent indirect					

5- Que pensez-vous de la qualité des produits STAR ?

1=bonne	2=moyenne	3=mauvaise



6- Comment trouvez-vous la quantité des produits STAR sur le marché ?

1=beaucoup	2=moyenne	3=insuffisant

7- Qu'en pensez-vous des prix des produits STAR ?

1=cher	2=moins cher	3=pas cher

8- Etes-vous d'accord sur la distribution des produits pratiquée par la Société STAR ?

1=Tout à fait d'accord	2=Plutôt d'accord	3=Pas d'accord du tout

9- Etes-vous d'accord sur l'utilisation de la publicité audio pour vous faire connaître les produits STAR ?

1=Tout à fait d'accord	2=Plutôt d'accord	3=Pas d'accord du tout

10- Etes-vous d'accord sur l'utilisation de la publicité audio-visuelle pour vous faire connaître les produits STAR ?

1=Tout à fait d'accord	2=Plutôt d'accord	3=Pas d'accord du tout

11- Etes-vous d'accord sur l'utilisation de l'affichage pour vous faire connaître les produits STAR ?

1=Tout à fait d'accord	2=Plutôt d'accord	3=Pas d'accord du tout

12- Qu'en pensez-vous de la promotion des ventes de produits STAR ?

1=satisfaisants	2=peu satisfaisants	3=pas satisfaisants du tout

13- Etes-vous d'accord sur le rapport qualité-prix des produits offerts par la STAR ?

1=Tout à fait d'accord	2=Plutôt d'accord	3=Pas d'accord du tout

14- Qu'en pensez-vous des produits STAR ?

1=satisfaisants	2=peu satisfaisants	3=pas satisfaisants du tout

15- Etes-vous d'accord sur l'existence des produits concurrents à ceux fabriqués par la STAR ?

1=Tout à fait d'accord	2=Plutôt d'accord	3=Pas d'accord du tout

16- Etes-vous d'accord sur l'existence des concurrents indirects de la Société STAR ?

1=Tout à fait d'accord	2=Plutôt d'accord	3=Pas d'accord du tout

17- Etes-vous d'accord sur l'existence des produits concurrents aux produits STAR sur le marché ?

1=Tout à fait d'accord	2=Plutôt d'accord	3=Pas d'accord du tout

18- Etes-vous satisfait de la qualité et du prix des produits fabriqués par la STAR ?

1=Très satisfait	2=satisfait	3=Pas satisfait du tout

## ANNEXE II : LES DIFFERENTES FORMULES AYANT CONDUIT AU RESULTAT

Le calcul des paramètres de  $x$  et  $y$  :

Les deux formules suivantes expriment les moyennes marginales de  $X$  et de

$$\bar{x} = \sum_1^k \frac{n_i \cdot x_i}{N}$$

$$\bar{y} = \sum_1^p \frac{n_j \cdot y_j}{N}$$

Ensuite, les deux formules ci-dessous relatent, à leur tour les variances marginales de  $X$  et  $Y$ .

$$V(x) = \sigma_{(x)}^2 = \frac{1}{N} \sum_1^k n_i \cdot (x_i - \bar{x})^2$$

$$V(y) = \sigma_{(y)}^2 = \frac{1}{N} \sum_1^p n_j \cdot (y_j - \bar{y})^2$$

Enfin la dernière formule qui reste à présenter est la « covariance » que l'on réduit en  $Cov(x, y)$  qui est défini par l'expression :

$$Cov(x; y) = \left( \frac{1}{N} \sum_1^k \sum_1^p n_{ij} \cdot x_i \cdot y_j \right) - (\bar{x})(\bar{y})$$

Une fois, ces calculs de paramètres achevés, ainsi que ce de la covariance, nous pouvons effectuer le calcul de corrélation linéaire. La formule se présente comme-suit :

$$r = cov(x; y) / \sigma(x) \cdot \sigma(y)$$

### Détail des calculs

#### Covariances

C'est la moyenne arithmétique simple ou pondéré des produits des valeurs centrés de  $x$  et de  $y$ , voyons donc sa formule

$$\begin{aligned} COV(x, y) &= \left( \frac{1}{N} \sum_1^k \sum_1^p n_{ij} \cdot x_i \cdot y_j \right) - (\bar{x})(\bar{y}) \\ &= 130/30 - (1.87 \cdot 2.27) \end{aligned}$$

$$COV(x, y) = 1.65$$

#### Coefficient de corrélation : r

Il est un réel noté  $r$  compris entre -1 et 1 qui mesure le degré de dépendance linéaire entre les deux caractères quantitatifs  $X$  et  $Y$ .

$$r = COV(x, y) / (\sigma(x) \cdot \sigma(y)) = 1.65 / (1.32 \cdot 1.45)$$

$$r = 0.86206$$

De même pour le calcul de r de la deuxième hypothèse

$$\text{COV}(x, y) = \left( \frac{1}{N} \sum_1^k \sum_1^p n_{ij} * x_i * y_j \right) - (\bar{x}) (\bar{y})$$

$$= 132/30 - (1.73 * 2.09)$$

$$\text{COV}(x, y) = 1.82$$

$$r = \text{COV}(x, y) / (\sigma(x) * \sigma(y)) = 1.82 / (1.28 * 1.45)$$

<b><math>r = 0.98060</math></b>
---------------------------------

### **ANNEXE III: INTERPRETATION DETAILLEE DES VALEURS DU COEFFICIENT DE CORRELATION « r »**

Si  $0.9 < r < 1$  ou  $-1 < r < 0.9$  on dit qu'on a une forte corrélation. Donc on peut avoir une bonne prévision.

Si  $0.8 < r < 0.9$  ou  $-0.9 < r < -0.8$  on dit qu'on a une bonne corrélation donc on a une bonne corrélation (on peut apprécier la prévision).

Si  $0.7 < r < 0.8$  ou  $-0.8 < r < -0.7$  on a une moyenne corrélation donc on a une moyenne qualité de prévision.

Si  $0.6 < r < 0.7$  ou  $-0.7 < r < -0.6$  on dit qu'on a une faible corrélation. Donc une mauvaise prévision.

Si  $0.5 < r < 0.6$  ou  $-0.6 < r < -0.5$  on dit qu'on a une mauvaise corrélation. Donc une mauvaise prévision.

Si  $-0.5 < r < 0.5$  on dit qu'il y a absence de corrélation. (On évite de faire une prévision.)

Dans le cas où on peut apprécier la corrélation, on peut étudier la nature des corrélations à partir des signes de  $r$ . Si  $r > 0$ , on dit qu'on a une corrélation positive c'est-à-dire si  $X$  croisse alors  $Y$  croisse aussi, parallèlement  $X$  diminue =  $Y$  diminue (et inversement). Les deux caractères varient dans le même sens.

Si  $r < 0$ , on a une corrélation négative, les deux variables varient dans le sens contraire c'est-à-dire  $X$  augmente =  $Y$  augmente ou  $X$  diminue =  $Y$  diminue (et inversement).

# TABLE DES MATIÈRES

AVANT PROPOS .....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
RESUME .....	iii
LISTE DES ABREVIATIONS .....	iv
LISTE DES TABLEAUX .....	v
LISTE DE FIGURE .....	vi
SOMMAIRE.....	vii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : MATERIELS ET METHODES .....	6
Section I – MATERIELS .....	6
1.1- Justification du choix de la zone d'étude.....	7
1.1-1. Présentation de l'entreprise STAR Madagascar.....	7
1.1-2. Objectifs, activités, ses missions et processus de fabrication des produits ...	7
1.2- Types des documents utilisés lors de la recherche .....	8
1.2-1. Données primaires.....	9
1.2-1.1. Définition de la prise de décision .....	9
1.2-1.2. Les différents types de décisions.....	9
1.2-1.2.1. Classification des décisions selon leur degré de risque .....	9
1.2-1.2.1.1. Les décisions « certaines » .....	9
1.2-1.2.1.2. Les décisions « aléatoires » .....	9
1.2-1.2.1.3. Les décisions « incertaines » .....	10
1.2-1.2.2. Classification des décisions selon leur niveau .....	10
1.2-1.2.2.1. Les décisions stratégiques .....	10
1.2-1.2.2.2. Les décisions tactiques ou administratives.....	11
1.2-1.2.2.3. Les décisions opérationnelles .....	11
1.2-1.3. Approche théorique sur le marketing mix (4P).....	13
1.2-1.3.1. Politique de produit.....	13
1.2-1.3.2. Politique de prix.....	13
1.2-1.3.3. Politique de distribution.....	14
1.2-1.3.4. Politique de communication et de promotion .....	14
1.2-2. Données secondaires .....	14
1.3- Matériels utilisés lors de la recherche.....	15

1.3-1. Questionnaire .....	15
1.3-2. Ordinateur et ses accessoires.....	16
Section II –METHODOLOGIE DE LA COLLECTE DES DONNEES.....	16
2.1- Types d'enquête utilisée .....	16
2.2- Méthode d'analyse et traitement utilisé.....	17
2.2-1. Traitement par MS Word /Excel et Statistique .....	17
2.2-2. Analyse à l'aide SWOT (FFOM).....	18
2.3- Limites de la recherche.....	19
2.4- Chronogramme des activités menées .....	19
Section III- MODELISATION THEORIQUE .....	20
3.1- Explication des hypothèses.....	20
3.2- Traduction des hypothèses en variables .....	20
CHAPITRE II : RESULTATS .....	22
Section I- MARKETING MIX COMME PREMIER FACTEUR DECLENCHEUR DE PRISE DE BONNE DECISION .....	22
1.1- Appréciation des produits.....	23
1.2- Appréciation de prix et de distribution.....	24
1.3- Appréciation de communication et de promotion .....	25
Section II- ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT COMME SECOND FACTEUR DE PRISE DE BONNE DECISION .....	28
2.1- Analyse de l'environnement basé sur l'avis des consommateurs sur les produits 28	
2.2- Analyse de l'environnement basé sur l'avis des consommateurs sur l'existence des concurrents directs.....	29
2.3- Analyse de l'environnement basé sur l'avis des consommateurs sur l'existence des concurrents indirects .....	29
Section III- DETERMINATION DE PRISE DE BONNE DECISION .....	31
3.1- Croisement des variables explicatives avec la variable à expliquer.....	31
3.2- Détermination de coefficient de corrélation .....	33
3.2-1. Détermination du coefficient de corrélation entre le marketing mix et la prise de bonne décision.....	33
3.2-2. Détermination du coefficient de corrélation entre l'analyse de l'environnement et la prise de bonne décision.....	34
3.3- Comparaison de ces deux coefficients de corrélation linéaire « r » .....	35

CHAPITRE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS .....	37
Section I- DISCUSSIONS DES RESULTATS OBTENUS SUR LE MARKETING MIX .....	37
1.1- Discussions des résultats obtenus sur l’avis des consommateurs concernant les produits STAR.....	37
1.2- Discussions des résultats obtenus sur l’avis des consommateurs concernant les prix et la distribution .....	39
1.2-1. Concernant les prix.....	39
1.2-2. Concernant la distribution .....	39
1.3- Discussions concernant la communication et la promotion .....	40
1.3-1. Concernant la communication.....	40
1.3-2. Concernant la promotion .....	40
1.4- Analyse des forces et faiblesses relatives au marketing mix.....	41
Section II- DISCUSSIONS DES RESULTATS OBTENUS SUR L’ANALYSE DE L’ENVIRONNEMENT .....	44
2.1- Discussions concernant l’avis des consommateurs sur les produits et l’existence des produits concurrents .....	44
2.2- Analyse des forces et faiblesses des produits STAR par rapport aux produits concurrents.....	45
Section III- INTERPRETATION DES RESULTATS DE L’ANALYSE FFOM.....	48
3.1- Forces et faiblesses .....	48
3.2- Opportunités et menaces.....	48
Section IV-RECOMMANDATIONS APORTEES.....	49
2.1- Recommandation sur le mix marketing.....	49
2.1-1. Prix .....	50
2.1-2. Produits.....	50
2.1-3. Distribution.....	50
2.2- Recommandation sur la stratégie de différenciation .....	51
CONCLUSION .....	53
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	
TABLE DES MATIERES	