

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
Partie I : MATERIELS ET METHODES	5
Chapitre I- <u>Généralités du Marketing</u>	6
Section I- Définition générale	6
Section II- Définition du Marketing	6
Section III- Les nouvelles orientations du concept de Marketing.....	14
Chapitre II- <u>La stratégie globale d'entreprise</u>	16
Section I- Définition générale de la stratégie	16
Section II- Les optiques de gestion de l'échange avec le marché	17
Section III- Synthèse	19
Chapitre III- <u>Méthodologie d'approche</u>	23
Section I- Méthodes et approches	23
Section II- Informations à collecter.....	25
Section III- Les matériels utilisés.....	25
Section IV- Les limites d'études	26

Partie II : RESULTATS	29
Chapitre I- <u>La fonction Marketing au niveau de chaque entreprise</u>.....	30
Section I- Cas de la société Ankoay Consulting	30
Section II- Cas de la société productrice de boissons gazeuses	32
Section III- Cas de la société de télécommunication	34
Partie III : DISCUSSION ET PROPOSITION DE SOLUTIONS.....	39
Chapitre I- <u>Envergure de l'engagement du Marketing au sein des entreprises</u>.....	40
Section I- Cas de la société Ankoay consulting SARL	40
Section II- Cas de la société productrice de boissons gazeuses	42
Section III- Cas de la société de télécommunication	43
Chapitre II- <u>Responsabilité du Marketing par rapport à la stratégie adoptée</u>	
<u>par une entreprise</u>	46
Section I- Proposition de solutions pour la société Ankoay consulting	46
Section II- Proposition de solutions pour la société productrice de boissons gazeuses ...	48
Section III- Proposition de solutions pour la société de télécommunication	49
CONCLUSION GENERALE	53

LISTE DE FIGURES ET DES TABLEAUX

Figure I : Logique de l'analyse des FFOM ou matrice SWOT.....	8
Figure II : Exemple d'application du géomarketing.....	15
Figure III : Diagnostic SWOT de la société Ankoay consulting.....	46
Figure IV : Diagnostic SWOT de la société productrice de boissons gazeuses.....	48
Figure V : Diagnostic SWOT de la société de télécommunication.....	50

LISTE DES ABREVIATIONS

1. Matrice BCG : Matrice du Boston Consulting Group.
2. SARL : Société à responsabilité limitée.
3. FFOM : Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces.
4. SWOT: Strenghts, Weakness, Opportunities, Threats.
5. PESTEL: Politique, économique, sociologique, technologique, environnemental, légal.
6. PPDC: Prix, Produit, Distribution, Communication.
7. 4P : Price, Product, Promotion, Place.
8. PLV : Publicités sur les lieux de ventes.
9. VIP : Valeur- Imitation- Périmètre.
10. DAS : Domaine d'activités stratégiques.

INTRODUCTION

Une entreprise peut se définir comme un ensemble d'éléments structurés, d'acteurs qui agissent dans le sens d'objectifs prévus et visés, le plus souvent dans l'optimisation de la rentabilité et la satisfaction des attentes du marché; c'est dans cet optique que se situe l'une des fonctions les plus essentielles du management à savoir le Marketing ; présenté le plus souvent comme un ensemble de leviers d'actions permettant d'adapter la production et le fonctionnement des entreprises aux besoins du marché ou, plus généralement, de maintenir une organisation « en phase » avec ses publics.

Dans le contexte économique actuel, caractérisé par une instabilité généralisée, l'étude de l'environnement est devenue aléatoire et délicate. Cependant, l'entreprise doit mettre en œuvre des outils de prospection, des stratégies donc en un mot, lui permettant de prévoir les mutations essentielles de son champ d'actions et par rapport à ou aux objectifs dont elle s'est fixée. Aussi, une évaluation des forces et faiblesses sur chacun de ses métiers s'avère indispensable.

Le développement de la concurrence, l'évolution des attentes et besoins des consommateurs, les tendances lourdes d'évolutions démographiques, technologiques, économiques, politico légales et socioculturelles, bref les contraintes imposées par son environnement incitent l'entreprise à améliorer davantage sa performance globale qui nécessitera alors le recours au Marketing stratégique qui est un domaine particulier de la discipline Marketing et qui vise à assurer un meilleur lien entre le Marketing et la stratégie de l'entreprise.

Par ailleurs, après analyse, il revient toutefois à chaque entreprise de percevoir l'environnement, le social et, plus généralement les questions de sociétés, comme des contraintes, des menaces potentielles, des éléments perturbateurs du fonctionnement normal des marchés ; ou bien comme étant une partie des sollicitations qui s'adressent normalement à tous les acteurs de la vie économique et sociale et qui peuvent, le cas échéant, représenter des opportunités par les activités nouvelles qu'elles peuvent susciter avec création d'emplois, de revenus etc¹.

¹ Albert Louppe, Revue française du Marketing, édition juillet 2006, 25 pages, page 3.

Quoiqu' il en soit l'analyse de l'environnement de l'entreprise doit aboutir à un choix judicieux de la ou des stratégies marketing qu'elle adoptera et que l'on va mettre en œuvre dans la deuxième phase de la fonction marketing : le marketing opérationnel qui comprend le Marketing mix dont les « produit, prix, distribution, communication ».

Dans notre devoir dont le thème est : « la contribution du Marketing à la stratégie de l'entreprise », on essayera de mettre en évidence l'avantage que procure l'implication du marketing à la stratégie de l'entreprise.

La problématique consiste donc en une meilleure compréhension de la nécessité du lien entre marketing et stratégie mais surtout de savoir quelle est la contribution du marketing à la stratégie globale de son organisation ?

Cependant, afin que notre étude ne se limite à des énonciations théoriques ; il serait bien utile de rapporter que dans la réalité actuelle, l'une des fonctions fondamentales du Marketing consiste à recueillir, analyser et interpréter les données suivant l'état présent et futur des marchés, des clients, des concurrents et des technologies.

L'observation consiste en premier lieu à repérer les acteurs qui jouent un rôle dans les échanges à savoir : les clients, les concurrents actuels et potentiels, les prescripteurs, les pouvoirs publics, les centres de recherches, tous les collaborateurs actuels ou futurs susceptibles par leurs actions de modifier la nature et les conditions de plan d'actions sur le marché.

Le Marketing doit ensuite comprendre et anticiper leurs comportements pour préciser une attitude envers eux (par exemple pour les concurrents, le Marketing peut préconiser une stratégie d'alliance, une entente, de l'indifférence ou de la confrontation).

Toutefois, pour beaucoup d'entreprises, le coût d'acquisition de nouveaux clients est élevé. De nombreux marchés sont déjà saturés par une offre surabondante (on peut par exemple noter dans certains quartiers d'Antananarivo l'existence de boutiques ou d'épiceries tous les 100 voir 50 mètres) et il y a beaucoup de difficultés à trouver des clients solvables.

Ainsi les entreprises se retournent souvent vers leurs clients acquis et réfléchissent sur l'intérêt de conserver et de développer leurs chiffres d'affaires auprès de cette clientèle déjà acquise, ce qui peut s'avérer être une mission difficile pour ne pas dire impossible vu les circonstances de crises économiques actuelles tant sur le plan national que sur le plan mondial réduisant ainsi le pouvoir d'achat des consommateurs.

D'autre part, certains outils du Marketing tels des matrices d'évaluation de portefeuilles d'activités permettant à l'entreprise ou à ses dirigeants de mieux identifier les activités sur lesquelles investir ou désinvestir (par exemple la matrice du Boston Consulting Group ou matrice BCG) sont utilisés à tort ou à travers ou même ignorés, ce qui fait que bon nombre d'entreprises se lancent de manière aveugle dans des activités sans avoir fait des études de situation au préalable et se heurtant souvent après à des coûts marginaux considérables et des profits moindres voir des pertes. Bon nombre de patrons, notamment dans les PME ne prennent pas le temps de l'analyse et de la réflexion stratégique ; or un bon produit aujourd'hui peut ne plus répondre aux besoins du marché dans six mois.

Notre objectif général est donc d'essayer de dégager l'importance et la responsabilité du Marketing au niveau de la stratégie de l'entreprise en général.

Mais pour ce faire, des objectifs spécifiques tels la connaissance de l'envergure de l'engagement du Marketing au sein d'une entreprise, la responsabilité du Marketing par rapport à la stratégie adoptée par une entreprise, les liens entre Marketing et stratégie ainsi que leurs nécessités sont à définir.

Pour le bon déroulement de notre étude donc, on avancera deux hypothèses dont :

Hypothèse 1 : On avancera que dans une entreprise, les rôles essentiels du Marketing consistent à prendre connaissance des besoins existants sur le marché, de s'adapter pour produire les satisfactions désirées de façon plus efficace que la concurrence.

Hypothèse 2 : on supposera que sans stratégie Marketing, l'avenir de l'entreprise pourrait être incertain.

De cette étude, les résultats attendus se porteront sur l'appréciation du rôle du Marketing vis-à-vis de la stratégie de l'entreprise ainsi que sur l'évaluation de l'efficacité du Marketing par rapport à la stratégie de l'entreprise.

Pour pouvoir vérifier ces hypothèses, l'étude sera menée en trois parties successives qui sont dépendantes entre elles.

De ce fait, la méthodologie qu'on adoptera consiste en premier lieu à définir distinctement et théoriquement les deux termes clés du thème à savoir : le Marketing et la stratégie de l'entreprise. On mettra en évidence les composants du Marketing, distinguer la stratégie Marketing de la stratégie de l'entreprise, leurs liens ainsi que la justification pour le choix d'une stratégie par rapport à une situation donnée, on cherchera donc à vérifier la première hypothèse qui suppose que la mission du Marketing consiste à la prise de

connaissance d'une situation donnée et guide le choix et la mise en œuvre de la stratégie. Pour délimiter l'étude, on cherchera à synthétiser les enjeux du Marketing pour l'entreprise. On n'oubliera cependant pas les théories énoncées par certains auteurs, l'on prendra celle qui nous semblera la plus pertinente avec notre seconde hypothèse qui avance que sans stratégie Marketing, l'avenir de l'entreprise pourrait être incertain. Par ailleurs, pour mieux refléter la réalité, on soulignera un cas rencontré lors d'un stage que l'on a effectué, des enquêtes ont été aussi menés auprès de sociétés. L'outil des enquêtes consiste en une série de questions (voir annexe) regroupées en questionnaires qui vont être posées à des responsables desdites sociétés, la collecte de données s'est donc effectuée en quatre méthodes à savoir le questionnaire, l'observation participante, la documentation sur Internet ainsi que l'entrevue avec le responsable d'une des sociétés sur la contribution du Marketing à la stratégie de son organisation.

Dans la deuxième partie, on essayera de synthétiser les informations obtenues lors des observations faites que ce soient au cours de notre stage ou dans les recherches de manière à ce que l'on ne se cantonne pas uniquement dans le domaine théorique mais se rapprocher fidèlement de la réalité afin que l'on puisse apprécier la responsabilité ou la contribution du Marketing vis-à-vis de la stratégie de l'entreprise dans la pratique et de voir les éventuelles limites du Marketing.

En dernier lieu, les théories que l'on aura choisie dans la première partie sera confrontée avec les résultats qu'on obtiendra dans la partie pratique afin d'en déduire une probable différence, d'en discuter et d'en tirer des conclusions. A l'issue de ces conclusions, des propositions des solutions pourront être établies face aux problèmes que peuvent rencontrer les entreprises dans le choix et la mise en œuvre de leurs stratégies.

Partie I :

MATERIELS

ET

METHODES

Dans cette partie, on mettra en évidence les méthodes qui ont été appliqués pour le bon déroulement de l'étude.

Ainsi dans un premier temps, la description générale du thème sera avancée notamment la définition du Marketing ainsi que de ses composants, la stratégie ainsi que les divers éléments qui contribuent à son élaboration et à sa mise en œuvre. Au sein d'une entreprise, il peut exister divers fonctions ; cependant, notre étude consiste à essayer de dégager la responsabilité et l'importance du Marketing au niveau de la stratégie générale de l'entreprise de ce fait, les enjeux du Marketing pour l'entreprise, ce qui va entre autres nous baliser dans notre étude. Par la suite, les théories seront mises en place de sorte qu'on puisse en choisir une qui est la plus apte à nous servir de référence dans l'étude. Ce choix sera justifié après l'analyse des diverses théories à la fin.

Deuxièmement, les informations recueillies dans notre exercice pratique viendront en appui à l'étude; informations obtenues au niveau des employés ; après quelques temps passés dans une société (Ankoay consulting SARL), à partir d'enquêtes menés auprès d'entreprises (pour des raisons de confidentialité, lesdites entreprises nous ont recommandées de ne pas divulguer leurs coordonnées) qui feront l'objet d'une étude comparative et auxquels nous allons décrire les méthodes d'approches utilisés. Pour les deux dernières entreprises, on a utilisé un questionnaire qui sera joint dans la partie annexe de l'étude.

Chapitre I- Généralités du Marketing :

Afin de mieux saisir le thème, il serait approprié de décrire minutieusement ses éléments clés dont le Marketing et ses composants, la stratégie de l'entreprise ainsi que son élaboration et la justification de son choix qui nous amène à définir les éléments qui peuvent influencer le Marketing.

Section I- Définition générale

Dans un contexte de rude concurrence, d'environnement de plus en plus instable, d'évolution des mœurs et mentalités ; l'entreprise ne peut espérer survivre sans une stratégie adéquate afin d'y faire face. Les temps pendant lesquels il suffisait d'étaler ses marchandises pour trouver preneurs sont révolus ; le « client » a évolué, les concurrents ont évolué, de même pour les circonstances si on ne parlera pas de la crise actuelle qui mine le quotidien des consommateurs tant sur le plan financier que sur le plan social ou autres². La mise en place d'un outil capable d'identifier les besoins humains et sociaux des consommateurs afin d'y répondre de manière rentable est devenue plus ou moins impérative. Par conséquent, la nécessité du Marketing se fait de plus en plus ressentir dans les entreprises.

Notre étude porte sur la contribution du Marketing à la stratégie de l'entreprise de manière à ce que l'on puisse donner plus d'éclaircissements sur ses responsabilités au sein de l'entreprise notamment du point de vue stratégie. La mission de l'entreprise de satisfaire les besoins de ses clients nécessite une connaissance au préalable des besoins existant sur le marché d'où l'utilité du Marketing, mais qu'est donc le Marketing ? Nous allons enchaîner avec deux définitions du sujet plus ou moins distinctes car énoncées en deux périodes différentes, nous montrant déjà l'influence de l'évolution de l'environnement sur le Marketing.

Section II- Définition du Marketing

En 1948, l'American Marketing Association définissait ainsi le Marketing : « Le Marketing est la réalisation des activités de l'entreprise destinées et associées à la diffusion de biens et services des producteurs aux consommateurs ou aux utilisateurs »³. Cette définition, se situant certainement dans les périodes où l'on se contentait juste de commercialiser, de

² www.madagascar-tribune.com/criseàMadagascar

³ www.Marketingpower.com/TheAmericanMarketingAssociation

mettre sur le marché. La fonction Marketing était pensée de façon unidirectionnelle c'est-à-dire : juste de l'entreprise vers les clients (commercialisation du produit car l'offre était quasiment égale à la demande). On était encore loin du « concept Marketing » qui a vu le jour bien plus tard, périodes pendant lesquelles l'on commençait à attribuer à l'entreprise les missions d'écoute et de satisfaction des besoins des consommateurs.

Tandis qu'en 2006, le Mercator de Lendrevie, Lévy et Lindon ; dans sa huitième édition énonçait que : « Le Marketing est l'effort d'adaptation des organisations à des marchés concurrentiels, pour influencer en leur faveur le comportement de leurs publics, par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents »⁴. Traduisant la volonté des entreprises à satisfaire les attentes de leurs publics (servir le consommateur dans son environnement car l'offre potentielle excède la demande) tout en créant un avantage concurrentiel durable par le biais du Marketing. Pour ce faire, le Marketing dispose de diverses démarches dont essentiellement les études de marché car comme on l'a dit antérieurement, une des principales missions du Marketing si ce n'est la plus importante consiste à identifier les besoins humains et sociaux des consommateurs afin d'y répondre de manière rentable.

L'esprit marketing (qu'on appelle aussi « attitude marketing ») est une attitude mentale profonde et permanente qui consiste à attacher une importance primordiale aux relations de l'entreprise avec les publics dont elle dépend et notamment avec son marché. L'attitude marketing se caractérise par le souci de connaître le public pour mieux s'y adapter et pour agir sur lui d'une manière efficace. L'ensemble de ces trois volets complémentaires forme l'attitude marketing.

Ces démarches s'inscrivent au sein des deux visages qui composent le Marketing dont la partie stratégique et ensuite la partie opérationnelle selon leurs modes opératoires et leur répartition dans le temps. Ceux-ci dits, nous allons détailler les deux dimensions du Marketing à savoir : le Marketing stratégique et le Marketing opérationnel ainsi que la stratégie générale de l'entreprise; par conséquent, nous pouvons en dégager la différence entre stratégie Marketing et la stratégie globale d'entreprise, après, on va voir les changements majeurs influençant le Marketing.

⁴ Jacques Lendrevie, Julien Lévy et Denis Lindon ; Mercator : Théorie et pratique du marketing, 8e édition, 2006, 1142 P , Chap. XII.

II.1- Le Marketing stratégique

Le Marketing stratégique a pour objet d'élaborer une réelle stratégie marketing qui consiste dans un premier temps à faire une analyse des marchés pour aboutir à un diagnostic. A partir de ce diagnostic, vient la fixation des objectifs voulus pour l'organisation. Il s'agit d'un travail à long terme⁵.

Les actions du Marketing stratégique peuvent également se diviser en trois catégories, présentées théoriquement comme des étapes qui respectent un ordre chronologique déterminé. Cependant, dans la pratique, ces étapes ne sont pas forcément consécutives (des chevauchements ou des retours en arrière sont souvent rencontrés).

L'analyse stratégique commence dans un premier temps par une analyse interne (capacités de l'entreprise : moyens humains et financiers, image de marque) et externe (ressources requises par chaque segment, rentabilité de chaque segment, force de la concurrence, législation...) de l'entreprise. Il sera nécessaire d'utiliser une liste d'indicateurs d'objectifs et pertinents lors de cette analyse préalable. Il s'agit en fait d'une analyse des FFOM de l'entreprise c'est-à-dire les Forces/Faiblesses et les Opportunités/Menaces qui peut se faire à l'aide de la matrice SWOT et on peut également avoir recours au modèle PESTEL (Politique, économique, sociologique, technologique, environnemental, légal) en ce qui concerne l'environnement externe qui vont aider à la définition d'une stratégie de développement.

Pour être plus précis, nous allons illustrer ci-dessous la logique de l'analyse des FFOM par le biais de la matrice SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats)⁶.

Figure I: Logique de l'analyse des FFOM ou matrice SWOT

	Positif	Négatif
Interne	Forces (Strengths)	Faiblesses (Weakness)
Externe	Opportunités (Opportunities)	Menaces (Threats)

Source : Les Matinales Cycle 7, édition 2008, page 7

Dans un second temps, il faut donc déterminer ces objectifs, les options stratégiques fondamentales, qui sont d'abord une segmentation du marché. Il s'agit d'identifier sur le

⁵ www.marketingstrategique.com

⁶ Les Matinales Cycle 7, édition 2008, 32 pages, P.7.

marché des groupes de consommateurs ayant les mêmes attentes vis-à-vis du produit et devant donc réagir de la même manière à une même stimulation marketing ainsi qu'un positionnement déterminé par ce ciblage. Il s'agit, parmi les segments définis d'en choisir un ou plusieurs que l'entreprise va tenter de satisfaire par la crédibilité d'une formule de l'offre. La conception du produit doit être faite selon les segments dont l'entreprise vise à satisfaire⁷.

Après avoir effectué ces deux étapes, un plan Marketing pourra être défini. Il s'agit de formuler clairement pour le marketing opérationnel les 4 axes du Marketing mix dont les 4P : Prix, Produit, Place (distribution), Promotion (communication)⁸. A posteriori, l'évaluation des résultats peut s'effectuer pour corriger les erreurs au niveau de chaque démarche.

II.1-1 La stratégie Marketing

La stratégie Marketing est au service de la stratégie générale de l'entreprise. La stratégie Marketing ou stratégie Mercatique est une démarche d'étude et de réflexion dont le but est de s'approcher au plus près de l'adéquation offre-demande. Cette démarche s'inscrit au sein de la stratégie de l'entreprise. Il s'agit d'un travail qui vise à augmenter le chiffre d'affaires, les parts de marché et la permanence des clients par différenciation, motivation ou adaptation de l'offre solvable augmentant ainsi les économies d'échelle. Dans ce cadre, le marketing stratégique s'assure auprès des autres fonctions clés de l'entreprise (gestion de la qualité, logistique, management du système d'information, gestion des ressources humaines) de la faisabilité de l'offre.

Les différentes stratégies Marketing dont dispose l'entreprise⁹ :

- **Les stratégies de croissances** : lorsqu'on utilise une stratégie de croissance, on anticipe un développement progressif de l'entreprise. Les résultats généralement attendus sont l'augmentation de la part de marché et l'augmentation du chiffre des ventes.
- **Les stratégies de stabilité** : elles peuvent s'appliquer lorsque le produit vendu est au stade de la maturité, que la clientèle est établie depuis longtemps, que le chiffre des ventes annuel subit une augmentation constante ou que certains changements dans l'environnement se produisent lentement.

⁷ www.wikipedia.org/wiki/Marketing

⁸ Techno-Science.net/Marketing

⁹ Résumé sur le marketing, Edition Oxana 2010, 40 pages.

- Les stratégies de retrait : elles visent la réduction des coûts, une diminution du nombre de produits vendus ou de services offerts, l'association avec une autre compagnie, le contrôle par une autre entreprise ou une baisse des rendements.
- Les stratégies de marketing différencié : elles visent la satisfaction d'une large part de marché total, et ce par l'offre de plusieurs produits adaptés aux différents segments de marché.
- Les stratégies de marketing concentré : dans ce genre de stratégie, l'entreprise emploie tous ses efforts à satisfaire un segment de marché très précis.

Avant toute action sur le terrain, qui doit être en permanence flexible, l'établissement d'un plan d'action appelé plan Marketing doit se faire. Cette démarche se situe entre la stratégie Marketing et l'action sur le terrain proprement dite et s'inscrit sur une période donnée (un an par exemple). Le plan doit être cohérent avec les plans concernant les autres fonctions de l'organisation telles les fonctions recherche-développement, production, finance, ressources humaines, système informatique etc. ainsi que la politique générale de l'entreprise.

Le plan Marketing étant défini, nous allons voir la prochaine étape qui est la phase de mise en œuvre du Marketing stratégique à savoir le Marketing opérationnel⁸.

II.2- Le Marketing opérationnel

Le Marketing opérationnel traduit la concrétisation sur le terrain des décisions d'orientation prises lors de la phase stratégique du Marketing. C'est une politique de court terme.

Le Marketing opérationnel dispose de plans d'action opérationnelle à savoir le Marketing mix composé des 4P ou PPDC dont le Produit, le Prix, la Distribution et la Communication, qui est formulé lors de la démarche stratégique.

Ce sont des grands axes à suivre définis de manière arbitraire et dont l'investissement peut être inégal. Investir en communication implique de ne pas diminuer par exemple exagérément les prix pour rester efficient. Ces leviers doivent être donc globalement cohérents. Ils doivent s'adapter au marché et à l'entreprise. Ils doivent toujours chercher à permettre à l'entreprise d'obtenir une supériorité (un avantage concurrentiel) et une cohérence avec le positionnement.

La formulation de cette stratégie doit aussi chercher à avoir comme qualité d'être sûre en termes de prévision. Les composants du Marketing mix se définissent donc ainsi⁸ :

⁸ Techno-Science.net/Marketing

II.2-1 Le produit

La politique produit traduit la modélisation de l'offre (produit, service ou idée) afin qu'elle réponde aux attitudes et motivations des consommateurs ou usagers. La politique produit désigne donc l'ensemble des activités de définition, d'adaptation, de spécification, de différenciation des biens et services qui composent l'offre d'une entreprise.

Il faut toutefois noter que, dans une entreprise productrice de biens ; le produit ne se limite pas au produit lui-même, il inclut certains éléments comme l'emballage, le conditionnement, le design, les caractéristiques, les fonctionnalités, les services associés constituant de l'offre faite au client, les normes à respecter, la marque, le cycle de vie, la gamme, les labels, auxquels la politique produit doit tenir compte. Toute l'existence du produit est soumise à cette politique ; du moment de sa conception jusqu'au moment de son retrait définitif du marché et dans le cadre du développement durable, elle doit prendre en considération tous les paramètres qui incombent au produit.

Le produit étant défini, parlons maintenant de la politique de prix.

II.2-2 Le prix

Du point de vue du client, le prix peut être perçu simultanément comme la somme des coûts, de la marge du vendeur et des taxes diverses ou comme le montant qu'il est prêt à payer pour ce produit ; on parle de prix psychologique c'est-à-dire le prix d'acceptation optimal. Pour l'entreprise, le prix est l'unique constituant du Marketing mix qui n'engendre pas de coût mais par contre lui procure des bénéfices. La décision de prix repose sur trois variables dont les divers coûts engagés afin de commercialiser le produit dans un souci de rentabilité, la demande qui est un élément généralement élastique c'est-à-dire que le nombre d'achats évolue par rapport à l'évolution du prix et enfin, de la concurrence sur laquelle on peut se référer, notamment du point de vue prix afin d'adopter la politique de prix adéquate. D'autre part, les objectifs de l'entreprise (Maximisation du profit, maximisation de la part de marché, pénétration, maintien du produit sur le marché) peuvent influencer la fixation de prix, dans le cas par exemple d'une augmentation de prix sur un marché où la demande est très élastique, la demande va certainement baisser et par conséquent, on pourra adopter une stratégie d'écroulement, c'est-à-dire, on cherchera à vendre moins de produits mais à un prix plus élevé afin d'en dégager un plus grand bénéfice⁸.

⁸ Techno-Science.net/Marketing

Il faut cependant mentionner que certaines circonstances comme l'accélération du progrès technologique qui entraîne plus ou moins le raccourcissement du cycle de vie des produits, la prolifération de marques peu différenciées, les contraintes légales et sociales telles la fixation des marges maximums, la diminution du pouvoir d'achat entraînent une complexité dans les processus de décisions de prix car rendent difficile à cerner les trois variables auxquels reposent la décision de prix. Aussi, afin d'être efficace, la politique de prix doit s'abstenir de commettre les erreurs qui suivent comme quoi ; le prix de vente ne doit pas être déterminé à partir du seul prix de revient, elle ne doit pas négliger les changements du marché par conséquent, le prix doit toujours être paré à subir d'éventuelles modifications qui doivent se faire le plus rapidement possible s'il y a mutations du marché, il ne doit être élaboré sans référence aux autres variables du mix (produit, distribution, communication).

Enfin, une des erreurs que la politique peut aussi commettre est de ne pas tenir compte assez de la variété de produits et des segments du marché⁸.

Parlons par la suite de la politique de distribution.

II.2-3 La distribution

La distribution comprend les activités qui rendent les produits disponibles et accessibles sur le marché par un merchandising (méthodes de mise en valeur des produits en magasin) attractif.

Les activités de la politique de distribution facilitent la distribution par l'entreprise de ses produits tout en cherchant à minimiser les coûts y afférents.

Elle a pour mission de choisir les circuits et les canaux de distribution, un canal étant par définition une succession verticale d'intermédiaires et la somme des canaux constitue un circuit. Pour ce faire, la politique de distribution doit tenir compte des attentes et besoins des consommateurs, du produit ou service lui-même, de la notoriété de la société dans le but d'établir des stratégies de distribution (intensive ouverte ou de masse, sélective, exclusive, franchisage, directe). Des stratégies spécifiques de distribution résulteront de la prise en compte des paramètres énoncés ci-dessus. Ainsi, une société disposant d'une certaine notoriété optera par exemple pour une stratégie de franchisage qui consiste à mettre en place un réseau de distribution dans lequel on procure à des distributeurs indépendants le statut de franchisé qui bénéficieront par conséquent de l'image de marque, des offres et outils

⁸ Techno-Science.net/Marketing

standards du franchiseur en contrepartie d'une contribution financière et du respect des règles instituées par le franchiseur⁸.

Ainsi, après avoir quelque peu parlé de la politique de distribution, passons à la rubrique suivante qui est la politique de communication.

II.2-4 La communication

La communication représente l'ensemble des activités qui visent à faire connaître le produit et ses avantages en vue d'inciter les clients ciblés à l'acheter, parmi ces activités ; on peut distinguer par exemple la publicité, la promotion des ventes, le sponsoring etc.

La politique de communication tient compte du budget nécessaire pour la mise en œuvre de ces activités, elle définit aussi les divers concepts et stratégies de communication, l'axe de communication qui convient le mieux au produit. Le développement des technologies de l'information et de la communication couplée aux changements des modes de consommation (nomadisme, mobilité etc.) conduit les hommes de Marketing à repenser leurs campagnes de communication en combinant de manière optimale les différents messages et canaux. Alors que le téléphone et le face à face étaient encore prépondérants il y a quelques années, ils devraient être dépassés par le web et l'e-mail d'ici peu.

La politique de communication comprend entre autres la communication mass-média qui utilise comme canaux la télévision, la presse, les affichages, la radio, Internet etc. ; la communication hors média qui consiste par exemple en des publicités sur le lieu de vente (PLV), l'organisation d'événements accompagnant la promotion de produits (la THB champion's league par exemple), les T-shirts etc. ; et la force de vente qui est un moyen d'information directe des clients par des commerciaux qui leurs rendent visite.

En bref donc, la démarche Marketing est une attitude de recherche, d'analyse, d'écoute du marché et de son environnement censée permettre du côté de la demande, une meilleure écoute et une plus grande satisfaction du consommateur qu'il soit final ou intermédiaire et du côté de l'offre, un meilleur pilotage de la conception, de la mise sur le marché, de la valeur ajoutée, du cycle de vie et de la rentabilité des produits et services offerts par une organisation⁸.

⁸ Techno-Science.net/Marketing

Section III- Les nouvelles orientations du concept de Marketing :¹⁰

L'apparition de nouveaux outils tels Internet et certains logiciels spécialisés qui permettent de réaliser des traitements statistiques de Base de données ont contribué à l'apparition de nouvelles orientations du Marketing. On distinguera alors :

III.1- L'émergence de trois types de Marketing liée au développement d'Internet

Du développement d'Internet, trois orientations s'en dégagent parallèlement, Internet devient donc un domaine d'application du Marketing à part entière où l'on peut distinguer :

La personnalisation des relations avec le client qui est le Marketing one to one, le Marketing tribal qui s'intéresse au fonctionnement d'une nouvelle communauté ou tribu de consommateurs, le Marketing viral qui est la communication interpersonnelle.

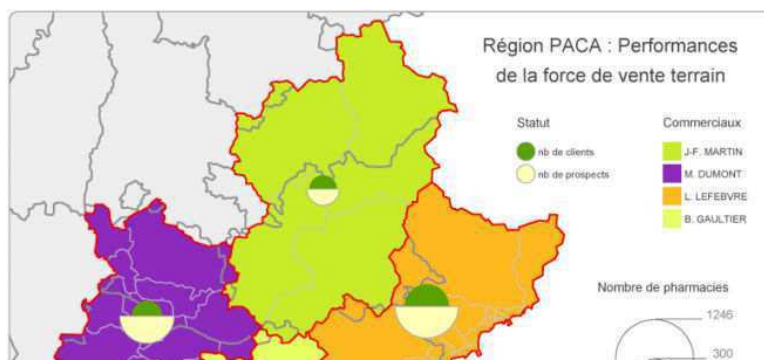
Selon la vente, l'approche peut être d'entreprise à entreprise (Business to business) ou d'entreprise à particulier (Business to consumer).

III.2- Le recours au Géomarketing ou Marketing territorial

Le géomarketing regroupe toutes les actions marketing utilisant à la fois des données cartographiques ou géographiques, socio-comportementales et sociodémographiques modélisées.

Le géomarketing permet, entre autres, d'optimiser la distribution de tracts, de réaliser des études d'implantation, de déterminer des potentiels commerciaux, d'optimiser des actions de démarchage ou d'orienter des choix de merchandising.

Figure II : Un exemple d'application du géomarketing¹¹ :



Source : image Arctique.com

¹⁰ Cours sur la pratique du marketing Chapitre I : les nouvelles orientations du concept de marketing de Madame RANDRIAMBOLOLONDABARY Corinne, Département Gestion, Université d'Antananarivo, année universitaire 2009-2010

¹¹ Arctique.com/LeGéomarketing

Il faut tout de même noter que malgré ces nouvelles orientations, l'essence même du Marketing qui est la recherche de la satisfaction des besoins de la clientèle reste inchangée.

Pour conclure, nous avons vu ce qu'est le Marketing ainsi que ses composants, soit le Marketing stratégique et opérationnel, passons à la définition de la stratégie globale de l'entreprise.

Chapitre II- La stratégie globale d'entreprise :

Parlons maintenant dans ce chapitre de la stratégie globale d'entreprise

Section I- Définition générale de la stratégie :

Une stratégie est un ensemble de moyens d'action utilisés conjointement en vue d'atteindre certains objectifs contre certains adversaires. La stratégie d'entreprise selon Michael Porter est « la réalisation des choix d'allocation de ressources (financières, humaines, technologiques, etc.) qui engagent l'entreprise dans le long terme et la dotent d'un avantage concurrentiel durable, décisif et défendable »⁷.

La stratégie est communément considérée comme l'apanage du dirigeant d'entreprise et sa finalité n'est pas seulement de dégager un profit ponctuel, mais d'assurer la pérennité de cette génération de profit, même si les cas d'entreprises dont la performance reste durablement supérieure au marché sont extrêmement rares.

Pour plus d'éclaircissements, parlons un peu des enjeux et histoires de la stratégie d'entreprise.

I.1- Enjeux et histoire de la stratégie d'entreprise

Voyons les enjeux de la stratégie d'entreprise ainsi qu'un bref rappel de son histoire.

I.1-1 Les enjeux de la stratégie d'entreprise

La stratégie d'entreprise consiste fondamentalement à répondre à trois questions dont la première consiste à connaître quel modèle de création de valeur (V) utiliser afin d'assurer des profits durables à l'entreprise (quel est son modèle économique) ? Dans la deuxième, on cherchera à savoir si l'on peut éviter l'imitation (I) de ce modèle de création dans le but de dégager un avantage concurrentiel et la dernière question consiste à trouver le périmètre (P) où ce modèle de création de valeur est déployé ?⁷

Ces trois dimensions, Valeur-Imitation-Périmètre (ou modèle VIP) résument l'essentiel des questions stratégiques auxquelles afin d'y répondre, il convient d'harmoniser les contraintes opérationnelles de : l'approche Marketing qui a pour objet de réaliser l'adéquation entre l'offre et la demande en assurant les économies d'échelle par l'adaptation, la différenciation ou la motivation de la clientèle, l'approche financière qui a pour objet de

⁷ www.wikipedia.org/wiki/stratégied'entreprises

rentabiliser les ressources financières des apporteurs de capitaux (de flux de trésorerie ou de flux de fonds) de manière optimale et de l'approche organisationnelle qui a pour objet d'arbitrer les choix entre spécialisation et coordination des tâches, c'est-à-dire favoriser les synergies (ou la flexibilité) au sein de l'entreprise source du capital immatériel.

La stratégie d'entreprise est toujours relative, car l'entreprise se trouve en situation concurrentielle, doit se mesurer à ses concurrents, en prenant chaque fois et autant que possible l'avantage. La stratégie doit faire correspondre les ressources et compétences de l'organisation (prépondérantes selon l'approche par les ressources) aux menaces et opportunités de son environnement⁷.

I.1-2 Historique de la stratégie

La conscience du fait que le dirigeant est nécessairement soumis à une rationalité limitée lors de ses prises de décisions explique l'apparition des premiers outils d'aides à la décision stratégique qui remonte dans les années 1960 aux Etats-Unis dont le plus connu est le modèle SWOT, acronyme des termes anglais Strengths (Forces), Weakness (Faiblesses), Opportunities (Opportunités) et Threats (Menaces) ou FFOM, également appelé modèle LCAG (car proposé par quatre professeurs de la Harvard Business School à savoir Learned, Christensen, Andrews et Guth en 1969) et permettant une analyse concurrentielle pour chacun des domaines d'activités stratégiques (DAS) . Les outils et grilles d'analyse ont ensuite évolués grâce aux améliorations apportées par les chercheurs en stratégie dont les plus illustres sont Igor Ansoff, Michael Porter et Henry Mintzberg et par les cabinets de conseil en stratégie du type Boston Consulting Group⁷.

Ces outils serviront aux dirigeants afin de diminuer la marge d'erreur dans les processus de décision stratégique par le biais d'une représentation plus ou moins fidèle de la situation de l'environnement dans lequel leurs entreprises évoluent à un moment donné. Parlons maintenant des optiques de gestion de l'échange avec le marché.

Section II- Les optiques de gestion de l'échange avec le marché :¹²

Une entreprise et généralement tout organisme, peut choisir entre trois orientations ou optiques possibles dans la conduite de ses activités d'échange avec le marché. Voyons les trois orientations envisageables pour l'entreprise vis-à-vis de son marché à savoir : l'optique production, l'optique vente, l'optique Marketing.

⁷ www.wikipedia.org/wiki/stratégied'entreprises

¹² Tari Mohamed Larbi, Le Marketing au sein de l'Entreprise un processus chronologique, édition 2006, 33 pages, P.27.

II.1- L'optique production :

L'optique production correspond à la conception traditionnelle de l'entreprise, où la préoccupation majeure des dirigeants est la fabrication. L'optique production suppose que le consommateur choisit les produits en fonction de leur prix et disponibilité. Le rôle prioritaire du gestionnaire est alors d'accroître les capacités de production, de diminuer les coûts ou encore d'augmenter la productivité. Les problèmes de commercialisation ne sont abordés qu'après la fabrication. Ils se limitent à l'écoulement de la production à travers le système de distribution. D'après Kotler dans le Marketing-Management, Publi-Union, Paris 1989, l'optique production se définit comme : « une orientation de gestion qui présuppose une réponse positive du consommateur envers le produit proposé, et qu'il est superflu de concentrer des efforts marketing importants pour obtenir un chiffre d'affaires et des bénéfices satisfaisants. »¹³

II.2- L'optique vente :

L'optique vente présuppose que le consommateur n'achètera pas spontanément un produit. Il faut donc l'inciter à le faire. L'entreprise fait beaucoup d'efforts pour éveiller l'intérêt des acheteurs éventuels pour ses produits et les encourager à les acquérir. Ces efforts sont souvent matérialisés par les dépenses publicitaires et les actions de vendeurs. Dans cette optique, l'offre s'oriente de plus en plus vers « l'amélioration des moyens et méthodes de vente afin de stimuler la demande des produits proposés. »¹²

II.3- L'optique Marketing :

L'optique marketing reconnaît la souveraineté du consommateur. L'entreprise ne part pas d'un produit qu'elle souhaite écouler à tout prix, mais du client pour qui elle élabore une offre destinée à le satisfaire. L'entreprise qui travaille dans l'optique marketing essaye de connaître et d'analyser les attentes des consommateurs avant de mettre au point les produits (leurs caractéristiques, le design, les quantités, la marque, le conditionnement,...) et de déterminer les conditions de leur commercialisation (le prix de vente, le système de distribution, le mode de communication,...).¹²

¹² Tari Mohamed Larbi, Le Marketing au sein de l'entreprise, édition 2006, 33 pages, P.27.

¹³ Philip Kotler, Marketing-Management, Publi-union Paris 1989, 727 pages.

Section III- Synthèse

Afin de bien mener l'étude et de bien encadrer le thème, on a effectué des recherches théoriques dans divers ouvrages de divers auteurs. Ainsi, selon Kotler : « L'optique marketing considère que la tâche primordiale de l'entreprise est de déterminer les besoins (désirs) des marchés visés, et de s'adapter, en vue de produire les satisfactions désirées de façon plus efficace que la concurrence »¹³. Ce qui sous-entend que par le biais du Marketing, l'entreprise cherche à satisfaire les besoins existant sur le marché et à s'y adapter dans le but d'atteindre une performance supérieure à la concurrence, en d'autres termes, le Marketing cherche à procurer à son organisation un avantage concurrentiel en influençant ou en guidant les décisions des dirigeants.

Marc-Frédéric Everaert, auteur du livre « Tonifiez votre entreprise ! », un essai consacré au management de l'entreprise vu sous l'angle du Marketing et de la communication, dans une interview publiée dans l'ECHO, édition du 08 novembre 2005 insiste sur les conséquences de la négligence du rôle du Marketing dans l'entreprise. L'auteur affirme que : « Sous-estimer le rôle du Marketing peut entraîner la mort de l'entreprise ».

Les signes avant-coureurs de l'absence de stratégie Marketing sont l'absence de prise en compte des besoins ou attentes des clients par une mauvaise connaissance de son propre marché, le manque d'information sur la façon dont la concurrence réagit aux évolutions rapides du marché, trop peu d'audace et d'innovation dans la recherche de la satisfaction du client ; sans compter l'absence de communication externe et interne efficace, c'est-à-dire le manque d'échange d'information entre l'entreprise et le marché, entre le management et ses équipes, entre les départements au sein de l'entreprise¹⁴.

Pour mieux cerner le sujet, il serait préférable de choisir la théorie de Kotler qui insiste plus sur la responsabilité et la contribution du Marketing à la stratégie de l'entreprise.

III.1 Les enjeux de la fonction Marketing pour l'entreprise

Le marketing apporte une contribution vitale à l'accomplissement et à la satisfaction des besoins et désirs de l'être humain.

C'est le Marketing qui permet d'identifier des besoins insatisfaits, de les convertir en opportunité commerciale et d'engendrer le bien être du consommateur en même temps que le

¹³ Philip Kotler, Marketing-Management, Publi-union Paris 1989, 727 pages.

¹⁴ Marc-Frédéric Everaert, interview dans l'Echo du 08 Novembre 2005.

profit de la firme. Il se considère comme le premier maillon créatif devant aboutir à des ventes et à la fidélisation d'une clientèle solvable ciblée par la stratégie Marketing afin d'assurer les économies d'échelle indispensables à la survie de l'entreprise face à un environnement changeant. Par la publicité, le Marketing peut aussi servir la création d'un portefeuille de nouvelles clientèles sans rechercher automatiquement une marge sur le court terme. Ceci constitue néanmoins un risque qui doit s'adapter à la stratégie globale de l'entreprise. Le Marketing a par nature un rôle d'influence et de persuasion, les publics pouvant être très variés (consommateurs pour le secteur marchand, entreprises clientes pour le secteur industriel, pouvoirs publics pour le secteur social, les électeurs pour le secteur politique etc.). Le marketing s'inscrit dans une organisation et un management qui attend de lui une vente efficace d'offres plus ou moins complexes (dont les services associés) auprès des clients potentiels (plus ou moins responsabilisés), c'est une source de création de valeur c'est-à-dire la valeur perçue par le client (rapport entre l'investissement fait par le client dans l'achat d'un produit et ce que le produit va lui apporter en avantages) qui se doit d'être supérieure à celle des concurrents pour que le rôle d'influence du Marketing soit efficace sur des marchés concurrentiels. Il faut toutefois noter que, la valeur d'une offre n'existe pas en soi, elle est toujours relative à celle des offres concurrentes. Le Marketing s'inscrit dans un univers concurrentiel et la meilleure offre, à un moment donné, peut cesser de l'être le lendemain par l'action des concurrents⁷.

En bref, le rôle du Marketing est de suivre l'évolution du marché et d'identifier les différents couples produits-marchés et segments actuels ou potentiels sur la base d'une analyse de la diversité des besoins. L'analyse du couple produit-marché donne un nombre de combinaisons possibles très élevé en théorie. Cependant, quatre (4) grandes stratégies sont envisageables.

III.2 Les stratégies envisageables

Lorsque l'entreprise n'a pas exploité toutes les opportunités offertes sur son marché, la croissance intensive s'impose et différentes stratégies peuvent être analysées dont voici les principales :

⁷ www.wikipedia.org/wiki/stratégied'entreprises

III.2-1 La pénétration du marché

L'entreprise essaye d'augmenter sa part de marché dans le secteur géographique où elle est déjà implantée en jouant le mieux possible avec sa gamme actuelle de produits : c'est la stratégie, qui comporte évidemment le moins de risques. Elle est aussi fondée sur une politique de prix concurrentiels. Plusieurs façons de faire peuvent être envisagées telles le développement de la demande primaire en trouvant des utilisations nouvelles aux produits par exemple (les téléphones portables qui au fil du temps se sont dotés en plus de leur fonction usuelle d'autres possibilités comme la prise de photos, la navigation sur Internet etc.)¹⁵.

III.2-2 L'augmentation de la gamme

De nouveaux produits sont proposés aux marchés actuellement prospectés, on utilise le même circuit de distribution. Cette stratégie consiste à augmenter les ventes.¹⁵

III.2-3 L'extension du marché

Cette stratégie a pour objectif de développer un nouveau marché avec les produits actuels de l'entreprise. C'est le cas dans l'exportation, la prospection de nouveaux segments, l'adoption de nouveaux circuits de distribution.¹⁵

III.2-4 La diversification correspond à l'ouverture maximale

La firme développe de nouveaux produits dans de nouveaux marchés ; c'est le saut dans l'inconnu avec tous les risques inhérents à cette formule.¹⁵ L'importance de l'effort à engager par l'entreprise dépend de la place tenue par l'entreprise sur le marché et des réactions supposées de la concurrence. La survie et la croissance d'une firme dépendent aujourd'hui d'abord de sa capacité à offrir des produits sur les marchés qu'elle s'est choisie dans un environnement avec des besoins en perpétuelle évolution. Le marketing est souvent absent des décisions de gestion quand les affaires vont bien, et que les clients patientent pour obtenir des produits sans équivalents ailleurs. Cependant, les retournements de situation le remettent à l'honneur, parfois trop tard.

En fait, lorsque l'on joue « au marchand et à la marchande », on peut adopter deux attitudes. La première, celle du commerce passif, consiste à atteindre paisiblement le client. La seconde, celle de la démarche de marketing, s'interroge sur l'opportunité de développer son commerce¹⁵.

¹⁵ Philippe Baux, *Mercatique : « gestion commerciale »*, les éditions d'organisation, Paris, 1979, 254 pages, P.163-172.

Pour conclure ce chapitre, après avoir effectué un aperçu théorique du Marketing et de la stratégie d'entreprise, on a considéré comme étant la théorie la plus apte à répondre à notre objectif celle de Kotler qui affirme que : « L'optique marketing considère que la tâche primordiale de l'entreprise est de déterminer les besoins des marchés visés, et de s'adapter, en vue de produire les satisfactions désirées de façon plus efficace que la concurrence ».¹³ Car elle insiste surtout sur la nécessité et les rôles du Marketing au sein d'une entreprise. Ceci dit, passons maintenant au prochain chapitre qui est celui de la méthodologie.

¹³ Philip Kotler, Marketing-Management, Publi-union Paris 1989, 727 pages.

Chapitre III- Méthodologie d'approche

Dans ce chapitre, on décrira les méthodes que l'on a choisies ainsi que leurs spécificités.

Section I- Méthodes et approches

La Méthodologie d'approche que l'on avait adopté se présente comme suit :

I.1- Plan de travail :

Notre travail consiste à voir de près la place et la responsabilité du Marketing au sein de l'entreprise afin d'en déduire sa contribution à la stratégie de cette dernière.

Dans un premier temps, nous avons effectué une revue de la littérature sur les thèmes en rapport au sujet (voir bibliographie) grâce à Internet, aux cours et aux ouvrages. Dans le but de mener une étude descriptive et comparative, on a, d'un côté effectué une entrevue avec un responsable de la société dans laquelle nous avons effectué un mois de stage, et de l'autre, une enquête sous forme de série de questions a été posée à des responsables des autres sociétés afin d'obtenir des informations. Les informations obtenues en stage sont étoffées par des observations participantes. En quelques mots donc, on a eu recours à quatre méthodes distinctes à savoir : l'entrevue, le questionnement et l'observation participante, la documentation sur Internet.

I.2- Plan d'enquête :

En fait, la première collecte d'informations se déroulait comme une entrevue directe qui sera joint à l'annexe sous forme de guide d'entretien et qui a été renforcée par un constat sur la situation donnée tandis que pour la seconde, on a adopté un type de questionnaire ouvert pour obtenir des réponses spontanées et pertinentes sur le sujet à savoir la place du Marketing au sein de la société et ses rôles et responsabilités. Le questionnaire est composé de dix-sept (17) questions et qui sera joint en annexe du présent travail.

Pour le traitement des informations on avait procédé à une méthode manuelle ; les informations ont été dépouillées puis rédigées manuellement. Ainsi, le premier cas concerne la société Ankoay sise à Itaosy cité des assureurs, et l'enquête a été menée auprès du premier responsable à savoir le directeur général, par le biais d'entrevue effectuée avec ce dernier et l'entretien s'est effectué dans son bureau. La technique de saisie est la prise de notes en direct. Par ailleurs, des observations ont pu aussi être faites, observations qui

consistent à évaluer les impacts du degré d'implication du Marketing sur la manipulation des composants de la phase opérationnelle. La société exerce dans le domaine du système d'information et de communication. Pour plus de précision, les activités de la société consistent à transcrire numériquement des données audio en provenance d'entreprises essentiellement francophones, à créer des contenus de site web et à exercer du télésecrétariat. Les informations que l'on avait obtenues seront jointes en annexe sous forme de guide d'entretien.

Le second concerne une société qui est spécialisée dans la production de boissons gazeuses, on ne mentionnera cependant pas ses coordonnées pour des raisons de confidentialité des informations, ainsi nous l'appellerons société productrice de boissons gazeuses. Il s'avère utile de noter que la société productrice de boissons gazeuses est franchisée par une firme multinationale. L'enquête a été effectuée auprès d'un responsable de la société, et dont les questions consistent surtout à dégager la place et la responsabilité du Marketing au sein de la société. Faute de disponibilité de la part dudit responsable, Les questions ont été envoyées à l'adresse e-mail de ce dernier sous forme d'un questionnaire composé de dix sept questions relatives à la place et la responsabilité du Marketing au sein de la société, qu'on a joint dans la partie annexe.

Le troisième cas parle d'une société, que l'on ne pourra pas non plus mentionner les coordonnées, fournisseur de solutions d'accès Internet hauts débits pour entreprises et particuliers à Madagascar, de réseaux privés nationaux et internationaux, d'hébergement, de services informatiques pour entreprises et de bouquets Télévision à Antananarivo pour les particuliers et collectivités. Ainsi, on la nommera société de télécommunication. Concernant la troisième société, les questions ont été aussi envoyées par e-mail sous forme de questionnaires composés de dix sept questions. Les questions sont les mêmes que ceux qui ont été posées lors de la seconde collecte d'informations et posées à un responsable de la société.

Ces enquêtes ont été complétées par des recherches documentaires sur Internet.

I.3- Plan de traitement des informations :

Les informations recueillies ont été notées dans un cahier puis mises en forme et saisies sur ordinateur en ce qui concerne l'entrevue. Tandis que les résultats des questionnaires ont été tout de suite opérationnels puisqu'il s'agissait de données numériques traitées avec

Microsoft Word. Les documents intermédiaires c'est-à-dire, chaque partie terminée a été envoyée à l'encadreur pédagogique pour demander son avis. Le devoir a été élaboré selon la norme IMMRED. Après chaque correction, nous procédons à la saisie définitive des parties ainsi qu'à l'impression.

Section II- Les informations à collecter :

Puisque notre thème consiste à dégager la contribution du Marketing à la stratégie de l'entreprise, les questions posées à chaque responsable de chaque organisation ont été centrées sur les deux phases du Marketing dont la partie stratégique et la partie opérationnelle, ainsi que leurs politiques générales. Les informations recueillies devaient permettre d'évaluer la place et la responsabilité du Marketing dans chaque organisation afin que l'on puisse situer le rôle du Marketing par rapport à la stratégie de l'entreprise. Par conséquent, on notera que la première entreprise à savoir Ankoay consulting est une entreprise fournisseur de service, la seconde, c'est-à-dire la société productrice de boissons gazeuses fournit quant à elle des biens de consommations et la société de télécommunication est à mi-chemin entre les deux, c'est-à-dire qu'elle fournit à la fois des services et des biens de consommations. Chaque organisation a sa propre manière de mise en œuvre du Marketing, cependant la différence probante se situe au niveau du degré d'implication du Marketing vis-à-vis de leurs stratégies. Cela peut s'expliquer par l'issue de l'analyse des forces/faiblesses et des menaces/opportunités pour chaque entreprise. Chaque société possède des concurrents compris dans un intervalle de un à dix dans leur domaine respectif.

Section III- Les matériels utilisés :

On va maintenant décrire les matériels utilisés pour l'ensemble du devoir dans la présente partie.

III.1- Ordinateur et Microsoft Office Word :

Le logiciel de traitement de texte Microsoft Word a été fréquemment sollicité que ce soit dans la phase de collecte d'informations, notamment, en ce qui concerne la phase de saisie numérique, c'est-à-dire sur ordinateur, des qui ont été notées sur cahier pour la première société ou les questionnaires envoyés par e-mail pour la deuxième et la troisième société ; ou la phase de saisie du devoir tout au long de son élaboration.

III.2- Ouvrages :

Des ouvrages qui ont un rapport avec notre thème qui est la contribution du Marketing à la stratégie de l'entreprise ont été consultés afin d'étoffer les connaissances acquises en cours surtout en ce qui concerne la partie théorique du devoir. Ces ouvrages seront mentionnés dans la partie bibliographie et webographie.

III.3- Internet :

La documentation avait d'autre part nécessitée le recours à un autre outil incontournable actuellement en ce qui concerne la collecte d'informations à savoir Internet et dont le moteur de recherche utilisé est le moteur Google. Les documents recueillis sur Internet sont aussi mentionnés dans la partie bibliographie et webographie.

Section IV- Les Limites d'études :

De notre point de vue, notre étude devrait évaluer l'engagement du Marketing au sein des organisations et de leur stratégie en général, cependant nous avons trouvé juste de ne pas se cantonner sur le cas d'une seule société. C'est ainsi qu'on a opté pour une étude comparative de trois sociétés dont la société Ankoay, la société productrice de boissons gazeuses et la société de télécommunication. Mais Malgré les informations obtenues lors de la phase d'enquête, l'étude comporte toutefois des limites. D'un côté, la nature délicate de la stratégie d'entreprise a fait que certaines données jugées confidentielles par les sociétés n'ont pas pu être obtenues telles par exemple leurs perspectives de développement, les plans d'action etc. surtout pour ce qui concerne la société productrice de boissons gazeuses et la société de télécommunication. De l'autre, puisque nous n'avons pas pu bénéficier du statut de stagiaire officiel au sein de ces deux organisations (contrainte temps oblige), on nous a recommandé de ne pas divulguer leurs coordonnées. D'autres parts, la taille de la structure organisationnelle de la société Ankoay à elle toute seule ne pouvait pas illustrer la réalité. Il faut noter qu'on avait eu recours de temps à autres à Internet.

En guise de conclusion pour le présent chapitre donc, nous avons vu les méthodes adoptées pour collecter les informations, les méthodes qui sont l'entrevue, le questionnement et l'observation participante nous avons aussi parlé des méthodes de traitement des informations qui s'était effectué tout d'abord par saisie manuelle sur cahier pour l'entrevue effectuée dans la première société et par saisie informatiques pour les deux autres. Ces informations, jointes en annexe sous forme de questionnaire et de guide d'entretien, seront détaillées dans la partie « résultat » avant d'être confrontées avec la théorie de notre choix qui est celle de Kotler¹³ afin de pouvoir mieux cerner le sujet et de répondre à la problématique. D'autres parts, les matériels utilisés ont aussi été décrits ; matériels qui ont servis à la collecte d'informations et à leurs traitements. En dernier lieu, on a parlé des limites de l'étude, que ce soit lors de la collecte des informations ou pour la synthèse.

¹³ Philip Kotler, Marketing-Management, Publi-union Paris 1989, 727 pages.

CONCLUSION PARTIELLE

Pour conclure cette première partie, les éléments clés du thème étant définis, ainsi que les diverses théories qui vont nous délimiter dans notre étude. En quelques mots donc, la stratégie de l'entreprise cherche à lui procurer un avantage concurrentiel, dans le but de maximiser les profits ; cependant, cela ne peut se faire que par le biais d'analyses de l'environnement en premier lieu telles les analyses ou études du marché, des concurrents etc. (Marketing stratégique) et en second lieu, la mise en œuvre des plans d'actions du Marketing opérationnel qui sont les composants du Marketing mix à savoir le produit, le prix, la communication et la distribution.

Voilà en ce qui concerne la théorie, mais qu'en est-il de la réalité? Le but de l'étude est de dégager l'importance et la responsabilité du Marketing au niveau de la stratégie de l'entreprise en générale, la contribution du Marketing à la stratégie de l'entreprise dans la situation réelle.

De ce fait nous allons enchaîner avec la deuxième partie qui est la partie « résultat » dans laquelle, on parlera des résultats des recherches faites sur le terrain.

Partie II :

RESULTATS

Comme on l'avait dit précédemment, des informations ont été recueillies auprès d'entreprises dans le but de bien apprécier la contribution du Marketing à la stratégie de l'entreprise dans la situation réelle. Pour cela, on a effectué un stage auprès d'une première entreprise, afin de pouvoir en dégager des remarques et constatations tout en les renforçant à l'aide d'entretien avec un responsable de la société. Après de la seconde et troisième entreprise, le recueil des données nécessaires se faisait par le biais d'une série de questions regroupée en guide d'entretien et questionnaire posés à des responsables respectifs de chaque organisation. Les informations étaient traitées manuellement.

Dans cette deuxième partie, nous allons dévoiler, décrire et étudier les résultats des recherches faites sur le terrain, surtout au niveau de la place et la responsabilité qu'occupe la fonction Marketing au sein de chaque société. On va parler surtout de l'envergure de l'implication du Marketing au sein de chaque entreprise, la responsabilité du Marketing par rapport à la stratégie de l'organisation dans le but de valider nos hypothèses et de répondre aux problématiques.

Les résultats obtenus seront ultérieurement confrontés à la théorie de Kotler¹³.

¹³ Philip Kotler, Marketing-Management, Publi-union Paris 1989, 727 pages.

Chapitre I- La fonction Marketing au niveau de chaque entreprise

Dans ce chapitre, on va parler de la place du Marketing, à l'intérieur de chaque organisation auxquelles on avait effectuées des enquêtes.

Section I- Cas de la société Ankoay Consulting

Nous allons parler maintenant d'une des sociétés auxquelles nous avons effectués des recherches à savoir la société Ankoay Consulting SARL notamment du point de vue Marketing et stratégie.

I.1- Au niveau de la politique organisationnelle :

Ankoay est une société spécialisée dans le domaine du télésecrétariat, de la traduction, de la création de contenu et Web marketing. C'est donc une société fournisseur de services. La politique générale de l'entreprise, selon un de ses responsables, consiste à fournir la qualité au service de la clientèle essentiellement française et pour cela, elle mise sur sa position géographique (décalage d'une heure par rapport à l'Europe), à la réactivité de son équipe entièrement francophone et à la maîtrise de son domaine. Elle a actuellement une structure organisationnelle plus ou moins simple et ne possède pas de département spécifique au Marketing, la fonction Marketing y est directement assurée par un des Directeurs associés.

Il faut tout de même noter qu'auparavant, la société possédait des départements affiliés aux ressources humaines et à la comptabilité mais ces deux départements n'existent plus actuellement à cause d'une compression de postes et de l'effectif du personnel. Le seul département qui existe encore est celui de la production toutefois, au niveau duquel on a constaté des faits tels des retours sur livraison.

L'entreprise fait partie de ces organisations qui ont vues le jour grâce à l'explosion d'Internet et de la vente en ligne. Le secteur dans lequel Ankoay exerce est un secteur en plein essor, ce qui rend difficile l'estimation du nombre exact de la concurrence, toutefois le nombre répertorié s'élève à plus d'une dizaine de concurrents.

Ces paramètres que l'on a énoncés précédemment constituent les données qui composent son environnement que ce soit interne ou externe. Ceci dit, voyons maintenant le niveau opérationnel.

I.2- Au niveau du Marketing mix :

Le Marketing mix est constitué par des variables (produit, prix, distribution, communication) à contrôler selon les besoins des consommateurs dans un marché. Ainsi, les composants du Marketing mix de la première société étudiée peuvent se présenter comme suit :

I.2-1 Le produit :

Le domaine dans lequel se situe la première entreprise est celui des systèmes d'information, c'est donc une société fournisseur de services. La demande provient de l'étranger et le cycle de vente est plus ou moins court, la gamme se diversifie selon les demandes ; les services essentiellement fournis sont les traitements ou transcriptions numériques de fichiers audio et les réalisations et conceptions de site web.

I.2-2 Le prix :

Le prix pour chaque gamme diffère, mais les prix proposés avoisinent ceux de la concurrence sans pour autant négliger les bénéfices. Le prix se conçoit de manière unitaire c'est-à-dire que quelque soit la gamme, le prix que le client doit payer est fonction du nombre de caractères et des mots insérés dans son fichier ou sur son site, cependant, les prix unitaires diffèrent selon le type de service demandé.

Certaines circonstances telle la hausse des coûts de l'électricité, du fournisseur d'accès Internet peuvent conditionner le prix.

I.2-3 La communication :

La société effectue des actions publicitaires dont le support essentiellement utilisé est Internet. Comme toute organisation fournisseur de services, le message consiste à vanter surtout les mérites de la société et de son personnel.

Vu que les clients sont exclusivement francophones, la langue utilisée est le français.

La personnalisation des relations avec la clientèle se fait par le biais d'échange de courriers personnalisés et d'E-mails.

I.2-4 La distribution :

La spécificité des entreprises fournisseur de services est que la clientèle bénéficie directement des services de la société sans qu'il y ait d'intermédiaires. La livraison se fait sur Internet étant donné qu'il s'agit d'informations numériques. Sur le plan géographique, les

clients se situent majoritairement en France, cependant, la société n'exclut pas les clients basés dans d'autres pays à condition qu'ils soient francophones.

L'usage d'Internet est impératif pour la société, il sert à la fois de support publicitaire, de canal de distribution et facilite les relations avec les clients. Toutefois, le responsable avait mentionné que des variables du Marketing mix, c'est sur la communication que la société insiste le plus.

Section II- Cas de la société productrice de boissons gazeuses

Le second cas concerne une entreprise qui produit essentiellement de la boisson gazeuse, en quelques mots donc une société qui fournit des produits destinés à la consommation. Voyons tout de suite les informations recueillies.

II.1- Au niveau de la politique organisationnelle :

Le secteur dans lequel se situe la deuxième société est celui des boissons gazeuses. La politique de l'organisation est basée sur six axes indicateurs de performance, dont : la sécurité des employés ainsi que celle des clients, l'environnement, la qualité, la productivité (en termes de rendement des machines, des ventes etc.), les coûts et le management. La société dans sa structure organisationnelle possède un département Marketing, qui est toutefois séparé de la fonction commerciale exercée par un autre département. L'approche Marketing utilisée est donc celui des biens de consommation. Par ailleurs, avant le lancement de nouveaux produits, la société effectue des analyses du marché afin de se rendre compte de l'évolution des concurrents et ainsi adopter la stratégie adéquate. On notera que la société est leader sur son marché avec une part de marché avoisinant les 80% selon le responsable questionné et dont le nombre de concurrents directs se situe dans un intervalle de un à cinq, des sociétés qui opèrent sur le territoire national pour les uns et à l'extérieur pour les autres.

La société est la représentante d'une firme de renommée mondiale à Madagascar, de ce fait, tous ces produits suivent une norme imposée par la firme mère.

Ceux-ci dits, voyons maintenant ce qu'il en est des composants du Marketing mix :

II.2- Au niveau du Marketing mix :

Les composants Prix, Produits, Communication et Distribution de la société productrice de boissons gazeuses peuvent se présenter comme suit :

II.2-1 Le produit :

Etant donné, que c'est une société qui produit des boissons gazeuses, elle se situe donc dans le domaine des sociétés fournisseurs de biens consommables. Les produits sont conçus suivant les exigences imposées par la Firme mère ; toutefois, ils suivent les normes internationales du marché telles la norme ISO 22000 et la norme HACCP. Sur le marché local, la gamme produite est constituée d'à peu près une dizaine de produits distincts. Les composants et matières premières sont quant à eux essentiellement de provenance étrangère sans exclure cependant, les matières premières de provenance locale (de même en ce qui concerne les emballages). La production proprement dite incombe surtout à la fonction recherche et développement et à la fonction production elle-même. En tenant compte des besoins sur le marché, la production se fait de manière à ce qu'il n'y ait aucune rupture au niveau du client. Les axes de développement tels l'environnement ; la qualité et la productivité garantissent la satisfaction du consommateur

II.2-2 Le prix :

La fixation de prix se conçoit sur la base du prix de revient et de la marge bénéficiaire qui sont des paramètres changeants car dépendent de la variation des prix de la matière première généralement d'origine étrangère. La fixation de prix se fait avec l'aval de la firme mère qui établit un prix plancher déterminé à partir des coûts d'acquisition des matières premières. Lorsque la situation l'exige et par rapport aux objectifs de l'organisation le prix se doit d'être souple (par exemple des boissons au petit format vendus à Ariary 300 lors de déstockage ou le prix de lancement pour un nouveau produit).

II.2-3 La communication :

En ce qui concerne la communication, la société utilise divers supports entre autres l'audiovisuel c'est-à-dire la télévision et la radio, les panneaux publicitaires, les enseignes, la presse mais aussi Internet (site Eco Austral par exemple) pour ses actions publicitaires et promotionnelles. Par ailleurs, la société effectue également des actions Marketing qui se fait de plus en plus actuellement comme la publicité sur les lieux de ventes ou PLV consistant le plus souvent à envoyer directement sur le terrain des agents qui vont inciter le consommateur à acheter le produit ou bien le promouvoir en effectuant par exemple des séances de dégustation.

La société effectue également des actions publicitaires par le biais de sponsoring lors d'événements sportifs ou culturels.

Il faut tout de même noter que la fonction Marketing et la fonction vente étaient auparavant affiliées dans un seule et même département ; mais depuis quelques années, les deux fonctions ont été réparties dans deux départements distincts. De ce fait, la publicité, la promotion ainsi que la définition des actions Marketing à engager incombent au seul département Marketing tandis que la vente proprement dite revient au département vente.

II.2-4 La distribution :

Pour ce qui est de la distribution, elle peut suivre un circuit direct ou semi-direct. En effet, le produit peut-être directement acheminé vers le consommateur final ou vers un distributeur qui se chargera d'écouler le produit.

On notera aussi que l'entreprise possède des véhicules de livraison, les distributeurs pouvant se trouver à proximité de l'usine comme dans les zones les plus reculées. Chaque distributeur est muni d'une fiche de suivie et d'évaluation de sa vente mensuelle et les distributeurs sont aussi souvent munis d'enseignes permettant aux clients de savoir que le produit est en vente chez ces derniers.

La politique de distribution doit aussi s'effectuer de manière à ce qu'il n'y ait aucune rupture au niveau du client.

Dans sa recherche permanente de satisfaction du consommateur, la société mise surtout sur le variable produit et ses caractéristiques, car faut-il le savoir, un client satisfait est à la base du développement d'un marché.

Section III- Cas de la société de télécommunication

Pour le dernier cas, on parlera d'une SARL dont les activités consistent à fournir des services de télécommunication, Internet, Télévision et multimédia. La société fournit donc à la fois services et produits. Voyons donc les informations obtenues sur ce propos.

III.1- Au niveau de la politique organisationnelle :

Comme dit précédemment, notre troisième société a comme activité la fourniture de services de télécommunication, Internet, Télévision et multimédia. Actuellement, on peut constater que la technologie effectue une avancée fulgurante. Dans certains domaines, l'usage d'Internet est devenu incontournable (voir le cas d'Ankoay consulting). Cependant, Internet garantit aussi la rapidité de circulation d'informations de toutes sortes et c'est dans cette optique que se situe la politique générale de la société de télécommunication qui consiste à démocratiser la technologie à Madagascar c'est-à-dire qu'elle vise à vulgariser l'accès

Internet et la télévision via satellite dans notre pays. Pour cela, des actions visant à faire connaître la société à un maximum de personnes sont effectuées (publicité, distribution de flyers etc.), le contact avec les consommateurs sont établis afin d'échanger des informations et pour l'accompagnement. Aussi, elle mise sur la simplicité et l'accessibilité de ses tarifs. La fonction Marketing est assurée par un département lié avec la fonction vente et il faut préciser que la clientèle de la société est constituée à la fois de particuliers, d'entreprises ou d'organisations. Aussi pour un produit donné, avant le lancement dudit produit sur le marché, la société effectue des Etudes de marché par le biais d'enquêtes porte à porte, des essais techniques en interne c'est-à-dire avec les employés de la société mais aussi, des essais techniques sur les lieux de distributions qui s'effectuent en prenant des échantillons de consommateurs suivant leurs endroits d'habitation.

L'effectif des concurrents de la société se situe dans un intervalle de un à cinq. Il faut noter que la société n'avait auparavant opérée que dans le domaine de la fourniture d'accès Internet, ce n'est que quelques années plus tard qu'elle avait intégré le marché de la Télévision satellite. Un marché jonché de concurrents plus ou moins rudes car ayant plus d'expériences dans le domaine et avec des offres plus ou moins garnies et spécialisées.

Ses produits proviennent pour la plupart de l'étranger, mais ses offres, notamment ses chaînes télévision, comprennent toutefois des chaînes Malagasy.

Parlons maintenant de la spécificité de son Marketing mix.

III.2- Au niveau du Marketing mix :

Au niveau du Marketing opérationnel, les composants du Marketing mix de la société de télécommunication se présentent comme suit :

III.2-1 Le produit :

On parlera à la fois de produits et de services. Produit matérialisé par le décodeur de chaîne télévision satellite mais qui possède d'autres fonctionnalités comme quoi par exemple, il peut servir de console de jeux qui sont incorporés dans le décodeur même. Par ailleurs; la société de télécommunication fournit l'accès Internet à d'autres entreprises ou à des particuliers cependant, elle fournit également assistance et possède un service technique chargé de la maintenance réseau ainsi que des installations nécessaires.

Il faut toutefois savoir que les produits de la société se divisent en deux genres, selon le type de clientèle visé. Ainsi, on distingue :

- Le produit « grand public » (le décodeur de chaîne télévision).
- Le produit « entreprise » qui est destiné à des usages professionnels (Accès à Internet).

III.2-2 Le prix :

Généralement, le prix de chaque produit se conçoit en prenant bien en compte les enjeux financiers de chaque produit (coût d'achat fournisseur, prix de revient etc.). Cependant, pour les produits destinés au grand public, la société peut faire une proposition qui se rapproche des revenus mensuels de chaque segment cible.

Un calcul des revenus par rapport au prix de vente peut se faire étant donné que la politique de la société qui est la démocratisation de la technologie leur impose plus ou moins une politique de prix qui se doit d'être plus ou moins accessible pour une majorité de personnes.

III.2-3 La communication :

La communication dans le cas de l'entreprise de télécommunication utilise divers supports c'est-à-dire qu'elle utilise à la fois les procédés classiques qui ont recours aux supports habituels que sont la Télévision ou la radio. Mais, elle utilise aussi des procédés plus récents tel par exemple le mailing qui nécessite le recours à Internet. D'autres parts, des prospections et approches directs des clients et segments cibles sont souvent utilisés.

Ainsi, la politique de communication se répartit selon le type de clientèle cible et se présente comme suit :

- Pour un produit « grand public » : Elle utilisera des accroches et visuels qui se rapprochent de la clientèle cible avec des supports et messages qui sont susceptibles d'intéresser cette clientèle. Face à des concurrents qui ont déjà une certaine notoriété et qui ont un portefeuille de client assez important, le recours au matraquage pourrait s'avérer utile.
- Pour un produit « entreprise » : Le procédé de mailing est utilisé afin de faire connaître les offres de la société à la clientèle cible et auxquelles le client peut émettre son avis ou demander plus de détails et d'explications, ce qui permet entre autres de recueillir des informations concernant le client. Autrement, elle a recours à sa force de vente constituée par des agents chargés d'effectuer prospection et approche directs du client.

III.2-4 La distribution :

En ce qui concerne la distribution; pour le produit grand public, la politique consiste à s'approcher au maximum des consommateurs en montant des points de ventes, des boutiques un peu partout et en s'associant aussi avec des points de ventes qui existent et en faire des distributeurs agréés de la société. Ceci dit, la distribution pour les produits grands publics peut suivre donc un circuit direct ou semi-direct. Les produits « entreprises » quant à eux se distribuent directement sans intermédiaires.

Il faut cependant noter que le service technique de la société fournit des agents qui effectueront les installations et accompagnement nécessaires après l'achat d'un produit par un client.

Ainsi puisque la société de télécommunication propose des produits et services pour différent type de clientèle, les variables du Marketing mix présentent tous une importance conséquente à leurs niveaux.

Pour conclure ce chapitre, par le biais des enquêtes menées ; on a pu établir ces résultats. Les trois entreprises diffèrent donc par leurs offres. Cependant, chaque organisation ont leurs manières de faire face aux conditions et contraintes de leurs marchés respectifs, manières qui diffèrent par l'importance que chaque entreprise accorde pour la fonction Marketing (approche production, approche vente, approche Marketing).

CONCLUSION PARTIELLE

Dans cette partie, on a pu constater l'implication du Marketing à la stratégie de trois sociétés qui se distinguent par les spécificités de leurs offres

- Pour la première société, c'est-à-dire Ankoay Consulting SARL, il n'y existe même pas de département Marketing, la fonction Marketing est réduite au strict minimum, il n'y a pas de vraie stratégie Marketing. Les analyses stratégiques essentiels semblent être bâclées pour ne pas dire que les responsables n'ont pas effectués ces démarches pourtant nécessaires car permettant de formuler clairement un Marketing mix capable de répondre aux objectifs fixés. De ce fait, la clientèle de la société semble s'amenuiser puisque ils n'obtiennent pas satisfactions à leurs attentes; cela peut se vérifier par les difficultés financières rencontrées par la société (Difficultés à payer le salaire des employés).

- La société productrice de boissons gazeuses quant à elle possède un département Marketing. La démarche Marketing suit plus ou moins les règles de l'art avec une politique et des stratégies bien définies, néanmoins; des risques peuvent cependant se présenter notamment au niveau des caractéristiques quasi-similaires de certains produits pouvant entraîner ainsi la cannibalisation desdits produits. Au niveau de la communication, il existe également un risque de publicité mensongère car il faut le noter; pour un produit donné, le prix de vente annoncé et recommandé en publicité ne correspond pas au prix auquel certains distributeurs vendent ledit produit. L'efficacité de l'engagement du Marketing dans la stratégie de la société peut se refléter par le biais de sa position de leader sur le marché, mais malgré cela, le Marketing mix présente les risques énoncés précédemment et qu'elle doit prendre considérer.

- Pour la société de télécommunication, la fonction Marketing est associée à la fonction vente dans un seul et même département. La société effectue elle aussi les démarches essentielles telles les analyses du marché (première étape du Marketing stratégique) dans le but de faire concorder l'offre à la demande. Toutefois, certains concurrents par leurs expériences et leurs offres plus ou moins alléchantes présentent des menaces importantes. La contribution du Marketing a cependant permis à l'entreprise d'adopter la stratégie adéquate puisque, comme mentionné auparavant, elle n'avait intégrée le marché de la télévision par satellite que depuis quelques années ainsi, la stratégie adoptée était donc celle de la pénétration du marché. Ainsi, elle cherche à développer la demande primaire par des prix quasiment accessible pour une majorité et en intégrant d'autres fonctionnalités dans les décodeurs ; comme la possibilité d'enregistrer gratuitement les émissions (payant pour les concurrents). Afin de concrétiser notre étude, passons à la partie discussions.

Partie III :

DISCUSSION

ET

PROPOSITION DE

SOLUTIONS

Dans cette troisième et dernière partie de l'étude, nous allons confronter et comparer les résultats obtenus à partir des enquêtes effectuées avec la théorie que l'on a choisie dans la première partie, afin d'en discuter, de concrétiser l'étude et de proposer d'éventuelles solutions relatives aux problèmes que représentent la contribution du Marketing à la stratégie de l'entreprise.

Ainsi, pour mieux délimiter l'étude du sujet, la théorie de Kotler selon laquelle: « L'optique marketing considère que la tâche primordiale de l'entreprise est de déterminer les besoins (désirs) des marchés visés, et de s'adapter, en vue de produire les satisfactions désirées de façon plus efficace que la concurrence »¹³ sera utilisée comme hypothèse de référence sur la réalité de la contribution du Marketing à la stratégie des sociétés qui sont Ankoay consulting SARL, la société productrice de boissons gazeuses et la société de télécommunication.

La présente partie nous servira à valider nos hypothèses et à répondre aux diverses problématiques que pose le sujet.

¹³ Philip Kotler, Marketing-Management, Publi-union Paris 1989, 727 pages.

Chapitre I- Envergure de l'engagement du Marketing au sein des entreprises :

Dans la partie précédente, on avait vu la place du Marketing dans chaque organisation. Kotler avait donné sa théorie sur le Marketing et sa responsabilité au sein de l'entreprise. Vérifions donc la véracité de cette théorie sur la base de la contribution du Marketing à la stratégie des trois sociétés enquêtées.

Section I- Cas de la société Ankoay consulting SARL :

Comparons le cas de la société Ankoay avec la théorie choisie.

I.1- L'approche Marketing :

Comme dit auparavant, aucun département propre au Marketing n'existe dans la société, la fonction Marketing revient directement au premier responsable. Toutefois, au cours de notre stage, on a pu constater que l'orientation Marketing exercé est donc le Marketing one to one (la personnalisation de la relation avec le client) dont les objectifs consiste à établir des liens directs avec une clientèle traitée individuellement, à exploiter les informations recueillies, à proposer des offres personnalisées et enfin, à adapter et fidéliser cette clientèle individualisée aux produits ou services proposés et puisque la clientèle de la société est constituée par d'autres entreprises, l'approche est donc d'entreprises à entreprises (Business to Business)¹⁰. Malgré cela, on a aussi pu constater que les attentes et besoins des clients sont souvent mal définis et mal analysés, ce qui entraîne la plupart du temps des retours sur livraisons, pourtant dans l'optique Marketing la tâche primordiale pour l'entreprise selon Kotler est de déterminer les besoins des marchés visés, et de s'adapter en vue de produire les satisfactions désirées¹³. Par ailleurs, l'insatisfaction des clients entraîne souvent leurs réticences à se procurer des services que leurs propose la société, or la perte de clients se concrétise toujours par un manque à gagner au niveau des chiffres d'affaires; les difficultés financières actuelles traversées par la société peuvent en témoigner. D'autres parts, après la détermination des besoins, le Marketing permet aux entreprises d'exploiter au maximum toutes les ressources dont elles disposent. Ce qui sous entend que par le biais du Marketing, l'entreprise peut se rendre compte de ses forces et de ses faiblesses ainsi que des menaces et

¹⁰ Cours sur la pratique du Marketing Chapitre I : les nouvelles orientations du concept de Marketing de Madame RANDRIAMBOLOLONDRA BARY Corinne, Département Gestion, Université d' Antananarivo, année universitaire 2009/2010.

¹³ Philip Kotler, Marketing-Management, Publi-union Paris 1989, 727 pages.

des opportunités qu'elle peut rencontrer. Aussi, théoriquement, pour établir une stratégie Marketing adéquate, il faut en premier lieu respecter les trois phases de la planification Marketing. Premièrement, une analyse complète de la situation doit être faite. Deuxièmement, une inspection du marché et du produit doit être accomplie, et finalement, un programme marketing se doit être établi. Ces procédures semblent être omises par la société notamment en ce qui concerne l'analyse de situation, pourtant essentielle pour aboutir aux phases suivantes. Les agents de production présentent pour la plupart un manque apparent de compétences que l'on a pu constater lorsqu'on a assisté le responsable du contrôle qualité. De ce fait, devant de telles circonstances, la société devrait prendre de mesures adéquates comme par exemple le recours aux services de tiers spécialiste en langue française qui se chargeront de perfectionner le français de ces agents. La communication interne quant à elle présente une faille flagrante provoquant des fois ainsi des confusions ou même des divergences au niveau des consignes des dirigeants reçues par les agents de production. Il faut cependant reconnaître que les dirigeants, avant de se lancer dans un projet de société exerçaient déjà dans le secteur que ce soit en tant qu'employé ou agent externe prestataire de service (affirmation attestée par leurs Curriculum Vitae disponibles sur le site Viadeo qui est un site web dédié à l'entrepreneuriat), ce qui traduit une certaine expérience et connaissance partielle du marché, mais les erreurs commises citées auparavant démontrent des lacunes au niveau du mode de management.

I.2- La place du Marketing au sein de la société Ankoav :

Il faut tout de même noter qu'auparavant, la société disposait de fonctions telles la comptabilité, les ressources humaines. Ce sont les fonctions Marketing et planification stratégique qui ont été négligées ou réduites à un strict minimum pour ne pas dire que la fonction Marketing se limitait à la publicité qui est le composant du Marketing mix présentant le plus d'importance pour la société. Malgré les relations étroites établies avec les clients, la société n'arrivait souvent pas à déterminer leurs réels besoins (clientèle trop exigeante ?) si bien qu'il y a presque toujours des retours sur livraison entraînant des pertes de temps et des dépenses marginaux de ressources. Si l'on se réfère à la théorie que l'on avait choisie, cette quasi-absence de fonction Marketing efficace ne permettait donc pas à la société d'exploiter au maximum les ressources dont elle dispose et par conséquent, l'avantage par rapport aux concurrents est difficilement envisageable. Aussi, c'est probablement ce qui a mené la société à sa situation actuelle : compression des postes existantes (actuellement, seule la fonction production n'est pas assurée par les principaux dirigeants si auparavant il y avait des

responsables affiliés a certaines fonctions comme la comptabilité et les ressources humaines), réduction de l'effectif du personnel. Par conséquent, la société présente un besoin de financement important.

Section II- Cas de la société productrice de boissons gazeuses :

On va maintenant comparer le cas de la société productrice de boissons gazeuses avec la théorie de Kotler.

II.1- L'approche Marketing :

La société productrice de boissons gazeuses possède un département Marketing qui est toutefois séparé du département vente. Avec une part de marché avoisinant les 80%, elle est leader sur son marché et cela depuis plusieurs années malgré l'arrivée de nouveaux concurrents. Cette pérennité s'explique par une optique vente efficace (L'optique vente présuppose que le consommateur n'achètera pas spontanément un produit. Il faut donc l'inciter à le faire. L'entreprise fait beaucoup d'efforts pour éveiller l'intérêt des acheteurs éventuels pour ses produits et les encourager à les acquérir. Ces efforts sont souvent matérialisés par les dépenses publicitaires et les actions de vendeurs¹² en d'autres mots, la société crée les désirs), ce qui va plus ou moins à l'encontre de la théorie de Kotler qui insiste plus sur l'optique Marketing, toutefois, on notera que la vente est un outil du Marketing. Sur le plan opérationnel, on notera aussi que cette société est la représentante d'une firme multinationale, de renommée mondiale à Madagascar. Par le biais de ce prestige, les produits s'imposent facilement (image de marque). Il faut reconnaître que son statut de leader conforte sa politique de prix. En effet, le prix de ses produits est plus ou moins le prix de référence des concurrents, prix qui peut s'avérer souple selon la situation. Le Marketing utilisé est celui des biens de consommations auquel au niveau du mix privilégie surtout sur la politique de produit notamment en termes de qualité sans toutefois négliger les autres variables. Cependant, les gammes produites présentent un risque de cannibalisation c'est-à-dire malgré leurs caractéristiques propres, notamment au niveau visuel (emballage, conditionnement etc.) et certains composants spécifiques, les formats et les prix sont à peu près les mêmes pour chaque produit et certains produits s'achètent mieux au détriment d'autres sur le même marché. En effet, selon le responsable, certains produits présentent des difficultés à se vendre sur le

¹² Tari Mohamed Larbi, Le Marketing au sein de l'entreprise, édition 2006, 33 pages, P.29.

marché sans que la société ne puisse les en retirer puisque c'est la firme mère qui exige sa commercialisation. D'autres parts, la société est confrontée à un autre problème qui relève de la communication, les distributeurs dans leurs soucis de rendement ne suivent pas les prix recommandés par la société aux consommateurs par le biais de spots publicitaires, ces manœuvres pourraient nuire à la société puisque les consommateurs pourraient se sentir alors victimes de publicités mensongères, acte puni par la loi.¹⁶ On notera que l'adaptation à un marché passe par une manipulation judicieuse des composants du mix. La taille et la structure organisationnelle de la société lui permettent d'être efficacement réactif aux attentes des clients ; en effet, la société ne tolère pas les ruptures de stocks. Les études de marché sont effectuées dans le but d'e définir les attitudes des concurrents sur le marché, il revient au dirigeant de définir les moyens et manœuvres nécessaires pour répondre aux actions des concurrents.

II.2- La place du Marketing au sein de la société productrice de boissons gazeuses :

Avant même l'introduction d'un produit sur le marché, la société effectue des études du marché, démarche nécessaire pour surtout, dans le cas de l'entreprise évaluer les capacités de la concurrence dans une optique d'utilisation au maximum des ressources à la disposition. Pour une société qui travaille dans l'optique vente, c'est-à-dire une société qui cherche à vendre ce qu'elle produise comme la société productrice de boissons gazeuses, l'étude de marché se tournera surtout sur les concurrents. Par la publicité, elle cherchera à créer les désirs. On notera aussi que c'est le Marketing qui guidera les actions commerciales à partir de la mise en œuvre des variables du Marketing mix à savoir les PPDC (Produits, Prix, Distribution, Communication) dont la qualité des produits, qui constitue un des axes indicateurs de performance sur lesquels est basée la politique générale de l'entreprise ; est le mix le plus important pour la société.

Section III- Cas de la société de télécommunication :

Comparons le cas de la société de télécommunication avec la théorie choisie :

¹⁶ www.wikipedia.org/Publicitémensongère

III.1- L'approche Marketing :

La société de télécommunication possède un département Marketing fusionné avec celui de la vente. Les techniques d'études classiques y sont appliquées dans le but de mieux connaître le public afin de mieux s'y adapter et agir sur lui de manière efficace. On ne peut créer et conserver une clientèle sans qu'il y ait une volonté de la satisfaire¹² et on ne peut satisfaire les clients si on ne connaît pas ses besoins ou ses motivations. Parmi ces techniques, on distingue l'étude de marché qui se fait par le biais d'enquête porte à porte, il y a aussi les essais techniques effectués en interne avec les employés et en externe sur les lieux de distributions en prenant des échantillons de consommateurs suivant leurs endroits d'habitations. Etant donné que les clients de la société sont constitués par des particuliers et d'autres sociétés, l'approche Marketing peut donc être du Business to Business ou une approche Marketing pour les biens de consommations. La société avait intégrée depuis peu le marché de la télévision par satellite, ce qui n'est pas une mission facile puisque des concurrents ayant de forte renommée y sont déjà présents. Par ailleurs, l'issue des études Marketing effectuées ont permis de dégager les paramètres qui vont différencier les offres de la société à celles des autres tels par exemple la simplicité, il faut noter que les décodeurs de la société à la différence de ceux des autres ne possèdent pas le support parabolique encombrant classique ; une simple antenne télévision branchée dans le décodeur suffit, aussi elle possède d'autres fonctionnalités que les autres ne possèdent pas. Concernant les moyens d'actions, les produits se divisent en deux catégories distinctes selon la destination ainsi les autres variables tels le prix, la communication et la distribution s'effectue selon la catégorie de consommateur.

III.2- La place du Marketing au sein de la société de Télécommunication :

La société effectue les démarches Marketing nécessaires à savoir les démarches d'études et stratégiques et les démarches opérationnelles. Ce sont les études de Marché et les essais effectués qui vont orienter les décisions qui seront mises en œuvre. Notre attention se porter surtout sur le marché de la Télévision satellite, marché intégré récemment par la société, on a noté une manœuvre remarquable de la part de la société qui consiste à trouver des utilisations de son produit autres que son utilisation principal qui s'apparente à une stratégie de pénétration¹⁵ au cours duquel ; pour s'adapter, les politiques produit, prix et communication

¹² Tari Mohamed Larbi, Le Marketing au sein de l'entreprise, édition 2006, 33 pages, P.32.

¹⁵ Philippe Baux, Mercatique : « gestion commerciale », les éditions d'organisation, Paris, 1979, 254 pages, P.163.

étaient largement sollicitées. Le marché est en pleine croissance, cependant les offres sont quasi-identiques, la société mise sur un tarif accessible par une majorité.

En guise de conclusion pour ce chapitre, l'envergure de l'engagement du Marketing dans chaque société nous permettra de classer les trois sociétés selon leur mode d'échange avec leurs marchés. Ainsi, nous situerons la société Ankoay parmi les entreprises qui opèrent dans l'optique production, la société productrice de boissons gazeuses dans le groupe des sociétés qui exercent dans l'optique vente et enfin la société de télécommunication sera située dans l'optique Marketing. Voyons maintenant, dans le prochain chapitre ; la responsabilité du Marketing par rapport à la stratégie adoptée par une entreprise en général.

Chapitre II- Responsabilité du Marketing par rapport à la stratégie adoptée par une entreprise

Quel que soit le domaine d'application, le marketing s'appuie sur une même démarche de base pour aborder les problèmes de toute organisation qui désire faire adopter certains comportements par les publics qui l'intéressent. Cette démarche comprend toujours deux phases essentielles: la connaissance des publics visés et la réponse de l'organisation avec le choix de stratégies et de politiques visant à modifier le comportement de ces publics dans un sens favorable à la réalisation des objectifs de l'organisation. Des différences et des adaptations de la démarche peuvent être nécessaires mais elles ne sont que de degré et non de nature.

Section I- Proposition de solutions pour la société Ankoay Consulting :

Nous allons tout d'abord essayer de dresser ci-dessous la matrice SWOT de la société Ankoay :

Figure III : Diagnostic SWOT de la société Ankoay consulting.

	Positif	Négatif
Interne	<p>Forces :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expériences des dirigeants dans le domaine. 	<p>Faiblesses :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Besoins de financement important. - Le niveau de compétences de certains agents (Fiabilité du processus de production) - L'inexistence de certaines fonctions essentielles (Marketing, ressources humaines, planification stratégique etc.). - Communication interne défailante. - Le niveau de compétences

		des dirigeants en matière de management.
Externe	Opportunités : - Marché en plein essor. - Retrait du marché de certains concurrents. - Cycle de vente court.	Menaces : - Concurrents renommés et puissants. - Le processus de transactions. - Hausse incessante du coût de certaines ressources (électricité etc.).

La connaissance de ces divers paramètres est nécessaire dans le sens où elle peut guider les dirigeants de la société dans la fixation d'objectifs en fonction de la disponibilité des ressources dont l'entreprise dispose.

Les dirigeants de la société Ankoay avaient volontairement négligé l'importance du Marketing dans leur organisation. De ce fait, résulte une mauvaise connaissance du public visé qui ne permettra pas à la société d'adopter les attitudes de réponses adéquates. La société se positionne dans la situation des organisations qui ne cherchent qu'à écouler leurs produits, l'optique production est mise en avant d'où il n'existe que la fonction production dans l'entreprise ; optique qui suppose que le consommateur choisit les produits en fonction de leur prix et disponibilité et par rapport à l'entreprise, l'exigence du consommateur est secondaire. La dimension qualitative de l'étude de marché est souvent ignorée ainsi même si la société est en relation avec ces clients, les informations obtenues s'avèrent insuffisantes pour définir leurs réelles attentes (l'offre de service comprend trois caractères qui lui sont propres: intangibilité, non uniformité et périssabilité, la non uniformité pourrait en être une des causes). L'optique production est valable si la demande excédait l'offre ; seulement, le nombre accru de concurrents sur le marché change la donne, car cela accroît conséquemment la marge de choix des consommateurs. L'optique Marketing se doit donc d'être sollicitée, car elle reconnaît la souveraineté du consommateur c'est-à-dire, l'entreprise qui travaille dans cette optique ne part pas d'un produit qu'elle souhaite écouler à tout prix, mais du client pour

qui elle élabore une offre destinée à le satisfaire. La société doit donc renforcer sa fonction Marketing et les dirigeants doivent approfondir leurs connaissances en matière de management par le biais de séminaire, d'échanges avec d'autres chefs d'entreprises. D'autres parts, l'entreprise devrait insister sur la formation de son personnel qui présente un manque apparent de compétences. Ces recommandations sont utiles dans le sens où on cherche à procurer à l'entreprise un avantage par rapport à ses concurrents. Car autrement, vu les difficultés financières traversées par la société, elle devrait envisager une stratégie de retrait, c'est-à-dire qu'elle devrait penser à réduire les coûts par une diminution du nombre des services offerts, l'association avec une autre compagnie ou une baisse des rendements.

Section II- Propositions de solutions pour la société productrice de boissons gazeuses :

Essayons de dresser le tableau représentatif des Forces/Faiblesses et des Menaces/Opportunités de la société :

Figure IV : Diagnostic SWOT de la société productrice de boissons gazeuses.

	Positif	Négatif
Interne	Forces <ul style="list-style-type: none"> - Taille de l'entreprise. - Equipe dirigeante compétente (sortant des écoles et instituts spécialisés dans le commerce). - Processus de production fiable car suivant des normes reconnues sur le plan international. 	Faiblesses <ul style="list-style-type: none"> - Marge de manœuvre réduite à cause du système de franchisage.
Externe	Opportunités <ul style="list-style-type: none"> - Concurrence faible. - Cycle de vente court. - Notoriété de la marque. 	Menaces <ul style="list-style-type: none"> - Produits qui tendent à se cannibaliser. - Nouveaux concurrents entrants. - Politique de communication inefficace. -Hausse incessantes de certains intrants.

La matrice ci-dessus résulte des informations que l'on a obtenues sur la société et de certains constats en tant que consommateur.

Pour la société productrice de boissons gazeuses, les deux phases essentielles du Marketing sont respectées c'est-à-dire, la phase de connaissance ou d'étude et la phase d'action, cependant l'analyse concerne surtout les actions des concurrents. De notre point de vue, la société ne se démène plus trop à analyser les besoins qu'elle estime existant et abondant vu leur part de marché, elle crée les désirs par le biais d'effort considérable de publicité. De ce fait, sa faculté d'adaptation au marché permet la pérennité de l'avantage concurrentiel. Pour différencier la vente du Marketing, la société a préférée séparer ces deux fonctions. Il faut noter que les méthodes de vente sont des outils du Marketing sans toutefois se confondre à lui. Ainsi, le Marketing dans la société oriente ces méthodes. De plus, l'optique vente se doit d'être efficace dans les entreprises en surcapacité c'est-à-dire, dans des entreprises ayant un vrai potentiel de production et qui vendent ce qu'elles produisent plutôt que de produire ce qu'elles pourraient vendre, la société incite les consommateurs à acheter les produits proposés par le biais de publicité en tout genre (audiovisuel, PLV etc.). La dépendance de la société dans une partie de ces décisions à sa firme mère handicape cependant sa marge de manœuvre. En effet, certains produits ont du mal à se vendre cependant, la société ne peut les retirer du marché puisque c'est la firme mère qui en exige la commercialisation toutefois, la société essaye de corriger le tir en jouant sur sa politique de communication qui cherche à promouvoir le produit par des campagnes publicitaires, l'attribution du statut de boisson officiel à des événements sportifs auxdits produits. Pour les problèmes liés aux distributeurs notamment en ce qui concerne le prix, elle devrait effectuer des inspections inopinées au niveau des distributeurs et pour ceux qui vont à l'encontre de cette politique de fixation de prix, elle retirera les produits de leurs étals. Le niveau de demande des produits de la société sur le marché devrait jouer en sa faveur dans de telles circonstances.

Section III- Propositions de solutions pour la société de télécommunication :

Essayons de dresser une matrice SWOT à l'effigie de la société de télécommunication :

Figure V : Diagnostic SWOT de la société de télécommunication.

	Positif	Négatif
Interne	Forces : <ul style="list-style-type: none"> - Capacité innovante. - Force de vente efficace. 	Faiblesses : <ul style="list-style-type: none"> - Provenance des composants de l'offre (fournisseur à l'extérieur du pays). - Politique d'offre peu différenciée.
Externe	Opportunités : <ul style="list-style-type: none"> - Marché en pleine croissance. - Notoriété de la société dans le domaine de la communication. 	Menaces : <ul style="list-style-type: none"> - Cycle de vente long. - Concurrents forts.

Ci-dessus notre propre point de vue des Forces/Faiblesses et Opportunités/Menaces de la société de télécommunication résultant des informations obtenues lors des enquêtes et des observations.

En ce qui concerne la société de télécommunication, théoriquement ; une entreprise qui travaille dans l'optique marketing essaye de connaître et d'analyser les attentes des consommateurs avant de mettre au point les produits, les dirigeants semblent l'avoir bien compris, c'est ainsi que des enquêtes porte à porte et des essais techniques en interne et externe sont effectués afin de pouvoir différencier les caractéristiques du produit sans toutefois l'éloigner de son utilisation principale et de ces démarches résultent les conditions de commercialisation du produit dont le prix de vente, les système de distribution, la communication etc.). Nous recommandons à la société d'être attentive aux démarches et attitudes de la concurrence afin d'anticiper les éventuels opportunités et menaces.

Pour conclure, généralement le Marketing a donc pour responsabilité la prise de connaissance des publics visés en vue de faire adopter certains comportements à ces publics dans un sens favorable à l'entreprise c'est-à-dire dans une mesure qui lui procurera un avantage par rapport à ces concurrents, en influençant la prise de décision des dirigeants dans le choix des stratégies adoptées. Toutefois une recommandation qui s'adresse à la fois aux trois organisations s'impose. D'après certains spécialistes dont Kotler. Il existe une série de cinq facteurs qui déclenche le rôle catalyseur du Marketing :

1. La baisse du chiffre d'affaires apparaît comme l'élément le plus courant ;
2. Le ralentissement de la croissance à un moment donné du développement de l'entreprise ;
3. Le caractère évolutif du marché lié à l'évolution des styles de vie des consommateurs ;
4. L'agressivité des concurrents ainsi que leur nombre ;
5. Les risques d'inflation des budgets commerciaux que seul le marketing en tant que système de contrôle permet de restructurer.¹²

¹² Tari Mohamed Larbi, Le Marketing au sein de l'entreprise, édition 2006, 33 pages, P.31.

CONCLUSION PARTIELLE

Dans cette dernière partie, on a pu comparer la responsabilité du Marketing dans chaque organisation enquêtée par rapport à la théorie de Kotler¹³. On a vu les cas de trois sociétés auxquelles le degré d'engagement du Marketing est différent. Ainsi, on pourrait en déduire que sans fonction Marketing adéquate (quelque soit les optiques adoptées ; le Marketing est toujours sollicité) la société ne peut aboutir à la finalité de la stratégie d'entreprise qui est la recherche d'un avantage concurrentiel décisif et défendable ; pire encore, la négligence du Marketing de la part d'une société peut le mener à sa perte.

Enfin, dans cette discussion, on a tout de même essayé de proposer quelques solutions et attitudes à adopter dans le but d'éviter ou de remédier à certaines circonstances qui peuvent présenter un désavantage pour la société. Cependant, ce ne sont que nos propres opinions, il revient à la société notamment à ses dirigeants de décider de ce qu'ils croient être nécessaire pour le bon fonctionnement de leurs organisations.

¹³ Philip Kotler, Marketing-Management, Publi-union Paris 1989, 727 pages.

CONCLUSION GENERALE

Pour conclure l'étude, chaque partie du devoir a été élaborée de manière à ce que l'on puisse mettre en évidence la contribution du Marketing à la stratégie de l'entreprise, sa responsabilité au niveau du fonctionnement de l'entreprise ; que ce soit au niveau interne ou externe.

Ainsi, dans la première partie, on a insisté sur les études théoriques dont le but est de cerner et de délimiter l'étude en donnant les définitions les plus récentes du Marketing et de ses composants ainsi que de ses spécificités puisqu'il faut tout de même le noter, au fil du temps avec l'évolution de la technologie et des mentalités, le Marketing se devait d'adopter parallèlement de nouvelles orientations comme par exemple le développement d'Internet avait donné naissance aux Marketing one to one, au Marketing viral et au Marketing tribal. On a aussi décrit la stratégie et ses enjeux pour l'entreprise, et pour ce faire, on a emprunté la définition de Michael Porter, définition qui nous semble la plus appropriée selon laquelle : « la stratégie est la réalisation des choix d'allocation de ressources (financières, humaines, technologiques, etc.) qui engagent l'entreprise dans le long terme et la dotent d'un avantage concurrentiel durable, décisif et défendable ». Pour pouvoir en dégager les liens qui unissent Marketing et stratégie d'entreprise.

Dans notre analyse, on a choisi expressément la théorie de Kotler¹³ tirée du Marketing management édition 1989 comme base de notre étude. Cette théorie concerne la nécessité d'adopter une optique Marketing au sein de l'entreprise, optique qui reconnaît la souveraineté du consommateur et que le Marketing est une philosophie à l'échelle de l'entreprise qui reconnaît que l'intérêt de celle-ci passe impérativement par celui de ses clients. La théorie suppose que le Marketing procure à l'entreprise un avantage concurrentiel par l'influence des dirigeants dans le processus de prise de décision. On a ensuite enchaîné avec la méthodologie qui décrit les démarches utilisées pour collecter les informations nécessaires à l'étude. Les approches utilisées étaient l'enquête et l'observation participante. Pour ce faire, on a passé un mois en tant qu'employé stagiaire dans une première société tout en ayant effectué une entrevue avec le premier responsable de la société. Ladite entrevue est étoffée par des observations faites au cours de notre stage et rédigée sous forme de guide d'entretien. Pour les deux autres sociétés, on a élaboré un questionnaire composé de dix-sept (17) questions, qu'on a adressées à des responsables des deux sociétés. La première société est la société Ankoay

¹³ Philip Kotler, Marketing-Management, Publi-union Paris 1989, 727 pages.

consulting, située à la cité des assureurs Itaosy Antananarivo. Les deux autres, par contre, ont souhaitées que l'on ne dévoile pas leurs identités et coordonnées, cela pour des raisons de confidentialité. Le questionnaire et le guide d'entretien sont joints en annexe du devoir.

Ce qui a mené à la troisième partie, au cours de laquelle on a dévoilé les résultats obtenus à partir des enquêtes menées auprès des trois sociétés. Ces résultats ont surtout montrés les différentes démarches Marketing (stratégique et opérationnelle) au niveau de chaque organisations. On en déduira ainsi trois organisations qui se distinguent par leurs offres et par le degré d'implication du Marketing qui adopte des orientations spécifiques distinctes selon la nature de l'offre et des consommateurs pour chaque entreprise.

Dans la troisième partie, on a confronté la théorie que l'on avait choisie comme base de notre étude dans la première partie avec les résultats obtenus dans la deuxième partie sur les trois sociétés auxquelles on avait effectué des enquêtes sur le rôle du Marketing dans leurs organisations. On a pu constater que l'implication du Marketing au sein de chaque société diffère et que parallèlement, les réactions de chaque organisation vis-à-vis des situations qu'elles rencontrent sur le marché diffèrent.

L'envergure et les responsabilités du Marketing au sein de chaque société ont été définis. On a ainsi pu noter que dans la société Ankoay où la fonction Marketing est quasi-inexistante. Par une mauvaise analyse des besoins sur son marché, la société Ankoay perd ses clients (la société avait procédé à une suppression de plusieurs postes et à une compression de l'effectif de ses employés à cause d'une crise financière) au profit de ses concurrents.

La société productrice de boissons gazeuses avec une fonction Marketing indépendante, est une société que l'on classera dans les sociétés en surcapacité et qui travaille dans une optique vente dont les principales caractéristiques sont le fait qu'elles cherchent à vendre ce qu'elles produisent, les produits sont proposés et non conçus selon la demande. De ce fait les études relatives au marché seront surtout orientées vers les concurrents, le recours à une politique de communication efficace est impératif. L'efficacité de la vente se jugera par la part de marché que la société occupe (à peu près 80%). Toutefois, selon notre avis, la faiblesse des concurrents notamment du point de vue technique avait contribué à cela. Cependant, c'est le Marketing qui oriente la vente puisque les méthodes de vente sont des outils du Marketing.

Pour la société de télécommunication, La démarche Marketing s'effectue dans les règles de l'art c'est-à-dire, que la société effectue la phase d'étude des besoins et des attentes des consommateurs potentiels et la phase d'action qui consiste en la manipulation judicieuse des quatre variables du Marketing-mix. L'optique Marketing est de rigueur. Toutefois, la société

de télécommunication étant confrontée à une rude concurrence, l'analyse des manœuvres de ces derniers doit être sollicitée.

Ainsi, dans un environnement de plus en plus concurrentiel, où les problèmes de part de marché et de rentabilité persistent. L'éclosion de nouveaux besoins et désirs que l'optique vente seule ne parvient plus à repérer, le Marketing voit le jour grâce à une proposition nouvelle, celle qui consiste à solliciter d'abord le point de vue du consommateur afin de déceler avec précision ses besoins et d'y répondre dans un deuxième temps par une offre conforme et appropriée. Le Marketing passe nécessairement donc par deux phases essentielles : la connaissance de la clientèle visée et la réponse de l'entreprise par le choix de stratégies et de politiques visant à modifier le comportement de ces publics dans un sens favorable à la réalisation des objectifs de l'organisation. Autrement dit, le Marketing est sollicité pour déterminer les besoins sur le marché, les informations obtenues guideront le choix des décisions ou stratégies à adopter pour produire des offres aptes à satisfaire ces besoins de manière efficace que la concurrence et ces manœuvres s'effectuent justement en vue de procurer à l'organisation un avantage décisif et défendable par rapport aux concurrents.

Là où le Marketing ne peut agir, c'est au niveau du fait qu'un besoin comme toute autre sensation humaine peut disparaître ou se muter d'un moment à l'autre. Sa manipulation sur ce dernier s'arrête sur la transformation de celui-ci en opportunité d'accroissement. La nature du sujet qui est la contribution du Marketing à la stratégie de l'entreprise ne nous a pas permis d'obtenir des informations plus détaillées puisqu'il est jugé par certaines sociétés comme confidentiel.

Enfin, l'environnement dans lequel la plupart des entreprises évolue est dynamique et les changements peuvent être très rapides, ce qui requiert une stratégie tenant compte des contraintes liées à ces changements reposant notamment sur une veille stratégique efficace et des modes opératoires innovants. La veille stratégique étant une collecte d'informations permanente sur les avancées et les orientations stratégiques de la concurrence en matière de produits, de techniques de production, de modes de commercialisation ou encore de communication et qui lorsqu'elle est efficace doit permettre à l'entreprise de s'adapter avant l'entrée en application de la réorientation stratégique de son concurrent ou la sortie de ses nouveaux produits.¹⁷ Ce qui devrait constituer les objets d'autres recherches.

¹⁷ Raymond Delbès, Gestion concurrentielle et pratique de la veille, édition Delmas, 1993, 215 pages.

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

OUVRAGES :

1. Albert Louppe, Revue française du Marketing, édition juillet 2006, 25 pages.
2. Jacques Lendrevie, Julien Lévy et Denis Lindon ; Mercator : Théorie et pratique du marketing, 8e édition, 2006, 1142 P.
3. Les Matinales Cycle 7, édition 2008, 32 pages.
4. Marc-Frédéric Everaert, interview dans l'Echo du 08 Novembre 2005.
5. Philip Kotler, Marketing-Management, Publi-union Paris 1989, 727 pages.
6. Philippe Baux, Mercatique : « gestion commerciale », les éditions d'organisation, Paris, 1979, 254 pages.
7. Raymond Delbès, Gestion concurrentielle et pratique de la veille, édition Delmas, 1993, 215 pages.
8. Résumé sur le Marketing, édition Oxana, 2010, 40 pages.
9. Tari Mohamed Larbi, Le Marketing au sein de l'entreprise, édition 2006, 33 pages.

COURS :

1. Cours sur la pratique Marketing Chapitre I : les nouvelles orientations du concept de Marketing de Madame RANDRIAMBOLOLONDRABARY Corinne, Département Gestion, Université d'Antananarivo, année universitaire 2009/2010.

WEBOGRAPHIE :

1. Arctique.com/LeGeomarketing
2. Techno-Science.net/Marketing
3. www.madagascar-tribune.com/criseàMadagascar
4. www.Marketingpower.com/AmericanMarketingAssociation
5. www.marketing-strategique.com
6. www.wikipedia.org/Wiki/Publicitémensongère
7. www.wikipedia.org/Wiki/stratégied'entreprises

Annexes :

Guide d'entretien

et

Questionnaire

Annexe I :
Société
Ankoay Consulting

ANNEXE I :
**GUIDE D'ENTRETIEN SUR LA CONTRIBUTION DU MARKETING A LA
STRATEGIE DE L'ENTREPRISE**

1) Nom de la société ?

ANKOAY CONSULTING

2) Raison sociale ?

ANKOAY CONSULTING S.A.R.L

3) Siège social ?

Logt A 89 Cité Akany Sambatra Itaosy – Antananarivo 102

4) Genre d'activité exerce la société ?

Vente de services.

5) Quels sont les types de produits/services commercialisés par la société ?

Externalisation de services aux entreprises, Marketing Internet, Conception et réalisation de Site Web, Télésecrétariat, Système d'information.

6) Provenance du produit/service ?

Nos produits sont d'origines étrangères.

7) Types de clients de la société ?

Notre clientèle est constituée par d'autres sociétés et entreprises. On tient à le préciser, avec chaque client, on a différente manière de procéder vu qu'il y a un réel échange entre nous et certains d'entre eux.

8) Existe-t-il une fonction Marketing au sein de la société ?

Non.

9) Selon vous, quel serait le nombre de concurrents directs ou indirects de la société ?

A notre connaissance, il y aurait plus d'une dizaine de concurrents.

10) Quels sont les types d'analyses que vous effectuez avant le lancement d'un nouveau produit ?

Nous ne lançons pas de nouveaux produits, nous traitons suivant les demandes sur le marché, vu que nous sommes dans la vente de services aux entreprises

11) Généralement, quel type de stratégie adopte la société ?

a/ Sur la politique de produit

Nous proposons nos services à d'autres entreprises, généralement implantées à l'étranger et obligatoirement francophones (traitement en offshore). Ces services sont constitués par les transcriptions numériques de fichiers audio et les réalisations et conceptions de site web.

b/ Sur la politique de prix

Chaque type de service a son prix. Toutefois, on propose un prix qui est plus ou moins courant sur le marché. Il faut le préciser, le prix est fonction du nombre de mots et de caractères utilisés dans le traitement, seulement le prix d'un mot pour une opération audio n'est pas le même que celui d'une conception de site web, l'opération audio est plus délicate. Aussi, certains contextes comme la hausse du prix des énergies et ressources nécessaires comme l'électricité ou l'abonnement Internet influence la fixation

de prix. Enfin, en la matière notre devise est : « Etre les moins disant sans pour autant négliger les bénéfices ».

c/ Sur la politique de distribution

Les produits sont directement acheminés vers les clients sans qu'il y ait d'intermédiaires. Et ils sont livrés par le biais d'Internet à des clients étrangers obligatoirement francophone et se localisant majoritairement sur le territoire Français.

d/ Sur la politique de communication (publicité etc.)

On effectue de la publicité sur Internet, toutefois, des relations se sont établies avec certains clients permettant d'effectuer des échanges d'informations.

12) Sur lesquels de ces variables la société insiste-t-elle le plus?

C'est sur la Communication.

13) Selon vous, quels pourraient être les avantages dont vous disposez par rapport aux concurrents ?

Réactivité, maîtrise de notre domaine

14) Pouvez-vous, toucher un mot sur la politique et la stratégie générale de votre entreprise ?

La qualité au service du client

15) D'après vous, quelles sont les contributions du Marketing à la stratégie de votre organisation ?

Nous n'avons pas de service marketing, malheureusement.

Merci.

Annexe II :
Société Productrice de
boissons gazeuses

ANNEXE II :
**QUESTIONNAIRES SUR LA CONTRIBUTION DU MARKETING A LA
STRATEGIE DE L'ENTREPRISE.**

1) Nom de la société ?

Société productrice de boissons gazeuses.

2) Raison sociale ?

.....

3) Siège social ?

.....

4) Quel genre d'activité exerce la société ?

a/ Vente de produits ☐

b/ Vente de services ☐

c/ Autres (à préciser) ☐

.....

5) Quels sont les types de produits/services commercialisés par la société ?

Boissons gazeuses.

6) Provenance du produit/service ?

a) Local ☐

b) Etranger ☐

7) Types de clients de la société ?

a/ Particuliers

b/ Société ou organisation

c/ Autres (à préciser) :.....

8) Vos produits suivent-ils les diverses normes internationales sur le marché ?

a) Oui ☐

b) Non ☐

9) Si oui, lesquelles ?

Norme ISO 22000, HACCP et norme imposée par la firme mère.

10) Existe-t-il une fonction Marketing au sein de la société ?

Oui (autre que le département commercial).

11) Selon vous, quel serait le nombre de concurrents directs ou indirects de la société ?

- 0 ☐

- 1 à 5 ☐

- 6 à 10 ☐

- +de 10 ☐

avec une part de marché avoisinant les 80%.

12) Quels sont les types d'analyses que vous effectuez avant le lancement d'un nouveau produit ?

Analyse de marché qui porte surtout sur une analyse des comportements et actions menés par les concurrents.

13) Généralement, quel type de stratégie adopte la société ?

a/ Sur la politique de produit

Les matières premières proviennent essentiellement de l'étranger à part l'eau utilisée. A part les diverses normes internationales, la conception doit suivre le modèle imposé par la firme mère.

Les produits se conçoivent de manière à ce qu'il n'y ait pas de ruptures au niveau du client.

b/ Sur la politique de prix

Le prix se conçoit sur la base des coûts de revient et des marges bénéficiaires et varient selon le coût des matières premières. La fixation de prix se fait avec l'aval de la société mère qui établit un prix plancher selon le coût des matières premières. Toutefois, le prix se doit d'être plus ou moins souple pour s'adapter aux objectifs.

c/ Sur la politique de distribution

La distribution peut suivre un circuit direct ou semi-direct. Des véhicules sont utilisés surtout pour les distributeurs se situant dans des localités reculées. Les distributeurs peuvent être munis d'enseignes permettant aux consommateurs de savoir que le ou les produits sont en vente chez ces derniers. Et les distributeurs sont munis de fiche de suivi et d'évaluation de leurs ventes mensuelles.

d/ Sur la politique de communication (publicité etc.)

Divers supports sont utilisés notamment l'audiovisuel (télé, radio), les panneaux publicitaires, les enseignes, la presse et même internet pour la publicité ou la promotion d'un produit. Il y a aussi les publicités sur les lieux de vente, les sponsorings pour des événements culturels et sportifs.

14) Sur lesquels de ces variables la société insiste-t-elle le plus?

Le produit.

15) Selon vous, quels pourraient être les avantages dont vous disposez par rapport aux concurrents ?

Par la positionnement sur le marché (leader) qui traduit l'expérience, la renommée de la firme mère qui imposent ses exigences par rapport aux produits.

16) Pouvez-vous, touchez un mot sur la politique et la stratégie générale de votre entreprise ?

La stratégie et la politique générale de la société reposent sur 6 axes indicateurs de performance dont : la sécurité (employé, client), l'environnement, la qualité, la productivité (rendement des machines, ventes etc.), le coût et le management.

17) D'après vous, quelles sont les contributions du Marketing à la stratégie de votre organisation ?

C'est surtout en matière de publicité.

Merci.

Annexe III :
Société de
télécommunication

ANNEXE III :
QUESTIONNAIRES SUR LA CONTRIBUTION DU MARKETING A LA
STRATEGIE DE L'ENTREPRISE.

1) Nom de la société ?

Société de télécommunication.

2) Raison sociale ?

.....

3) Siège social ?

.....

4) Quel genre d'activité exerce la société ?

a/ Vente de produits ☐

b/ Vente de services ☐

c/ Autres (à préciser) ☐

.....

5) Quels sont les types de produits/services commercialisés par la société ?

Fournisseur de service de télécommunication, Internet, TV et multimédia.

6) Provenance du produit/service ?

a) Local ☐

b) Etranger ☐

7) Types de clients de la société ?

a/ Particuliers

b/ Société ou organisation

c/ Autres (à préciser) :

8) Vos produits suivent-ils les diverses normes internationales sur le marché ?

a) Oui ☐

b) Non ☐

9) Si oui, lesquelles ?

.....

10) Existe-t-il une fonction Marketing au sein de la société ?

Oui.

11) Selon vous, quel serait le nombre de concurrents directs ou indirects de la société ?

- 0 ☐ - 1 à 5 ☐ - 6 à 10 ☐ - +de 10 ☐

12) Quels sont les types d'analyses que vous effectuez avant le lancement d'un nouveau produit ?

Etude de marché (enquête porte à porte)- essais techniques en interne (avec les employés)- essais techniques sur les lieux de distributions (prendre les échantillons suivant leurs endroits d'habitation).

13) Généralement, quel type de stratégie adopte la société ?

a/ Sur la politique de produit

Produits et services. Produits qui sont les décodeurs de chaînes TV satellite qui possèdent d'autres fonctionnalités comme la possibilité d'y jouer à des jeux vidéo. Accès Internet pour autres sociétés ou particuliers assisté par le service technique qui se charge de la maintenance et des installations.

Les produits se divisent en 2 :

- **Produits « Grand public »**
- **Produit « entreprise » (professionnel).**

b/ Sur la politique de prix

Suivant les coûts fournisseurs, prix de revient etc. Mais pour les produits grand public ; faire toujours une proposition qui est proche des revenus mensuels de chaque cible, calculer aussi les revenus par rapport au coût d'achat des matériels.

c/ Sur la politique de distribution

Pour les produits grand public, s'approcher au maximum des consommateurs en montant des points de ventes, des boutiques un peu partout dans la ville et en s'associant aussi avec des points de vente qui existent et en faire des distributeurs agréés.

d/ Sur la politique de communication (publicité etc.)

Divers supports, la télévision et la Radio. Mais aussi le mailing, prospection et approche directe de la clientèle cible.

Produit « grand public » : Accroche et visuels qui se rapprochent aux types de cible que nous voulons toucher, utiliser des supports qui intéressent la cible, technique de matraquage.

Produit « entreprise » : mailing, prospection et approche direct des cibles.

14) Sur lesquels de ces variables la société insiste-t-elle le plus?

La diversité des cibles nous incite à utiliser les 4 variables chacun au même niveau.

15) Selon vous, quels pourraient être les avantages dont vous disposez par rapport aux concurrents ?

- Simple.

-Tarifs bien accessible.

-Accompagnement.

16) Pouvez-vous, touchez un mot sur la politique et la stratégie générale de votre entreprise ?

Démocratisation de la technologie à Madagascar.

17) D'après vous, quelles sont les contributions du Marketing à la stratégie de votre organisation ?

-Augmentation de la vente.

- Faire connaître la société auprès des gens.

- Réalisation directe des stratégies adoptées pour un objectif fixe quelconque de la société.

- Facilite le contact entre l'entreprise et ses consommateurs.

Merci.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	I
SOMMAIRE	II
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX	III
LISTE DES ABREVIATIONS	IV
 INTRODUCTION.....	 1
Partie I : MATERIELS ET METHODES.....	5
Chapitre I- Généralités du Marketing.....	6
Section I- Définition générale.....	6
Section II- Définition du Marketing.....	6
II.1- Le Marketing stratégique.....	8
II.1-1 La stratégie Marketing.....	9
II.2- Le Marketing opérationnel.....	10
II.2-1 Le produit.....	11
II.2-2 Le prix.....	11
II.2-3 La distribution.....	12
II.2-4 La communication.....	13
Section III- Les nouvelles orientations du concept de Marketing.....	14
III-1 L'émergence de trois types de Marketing liée au développement d'Internet.....	14
III-2 Le recours au Géomarketing ou Marketing territorial.....	14
Chapitre II- La stratégie globale d'entreprise.....	16
Section I- Définition générale de la stratégie.....	16
I.1- Enjeux et histoire de la stratégie d'entreprise.....	16
I.1-1 Les enjeux de la stratégie d'entreprise.....	16
I.1-2 Historique de la stratégie.....	17

Section II- Les optiques de gestion de l'échange avec le marché.....	17
II.1- L'optique production.....	18
II.2- L'optique vente.....	18
II.3- L'optique Marketing.....	18
Section III- Synthèse.....	19
III.1 Les enjeux de la fonction Marketing pour l'entreprise.....	19
III.2 Les stratégies envisageables.....	20
III.2-1 La pénétration du marché.....	21
III.2-2 L'augmentation de la gamme.....	21
III.2-3 L'extension du marché.....	21
III.2-4 La diversification correspond à l'ouverture maximale.....	21
Chapitre III- Méthodologie d'approche.....	23
Section I- Méthodes et approches.....	23
I.1- Plan de travail.....	23
I.2- Plan d'enquête.....	23
I.3- Plan de traitement des informations.....	24
Section II- Informations à collecter.....	25
Section III- Les matériels utilisés.....	25
III.1- Ordinateur et Microsoft Office Word.....	25
III.2- Ouvrages.....	26
III.3- Internet.....	26
Section IV- Les Limites d'études.....	26
Partie II : RESULTATS.....	29
Chapitre I- La fonction Marketing au niveau de chaque entreprise.....	30
Section I- Cas de la société Ankoay Consulting.....	30
I.1- Au niveau de la politique organisationnelle.....	30
I.2- Au niveau du Marketing mix.....	31
I.2-1 Le produit.....	31
I.2-2 Le prix.....	31
I.2-3 La communication.....	31
I.2-4 La distribution.....	31

Section II- Cas de la société productrice de boissons gazeuses.....	32
II.1- Au niveau de la politique organisationnelle.....	32
II.2- Au niveau du Marketing mix.....	32
II.2-1 Le produit.....	33
II.2-2 Le prix.....	33
II.2-3 La communication.....	33
II.2-4 La distribution.....	34
Section III- Cas de la société de télécommunication.....	34
III.1- Au niveau de la politique organisationnelle.....	34
III.2- Au niveau du Marketing mix.....	35
III.2-1 Le produit.....	35
III.2-2 Le prix.....	36
III.2-3 La communication.....	36
III.2-4 La distribution.....	37
 Partie III : DISCUSSION ET PROPOSITION DE SOLUTIONS.....	 39
Chapitre I- Envergure de l'engagement du Marketing au sein des entreprises.....	40
Section I- Cas de la société Ankoay consulting SARL.....	40
I.1- L'approche Marketing.....	40
I.2- La place du Marketing au sein de la société Ankoay.....	41
Section II- Cas de la société productrice de boissons gazeuses.....	42
II.1 L'approche Marketing.....	42
II.2 La place du Marketing au sein de la société productrice de boissons gazeuses	43
Section III- Cas de la société de télécommunication.....	43
III.1 L'approche Marketing.....	44
III.2 La place du Marketing au sein de la société de télécommunication	44
 Chapitre II- Responsabilité du Marketing par rapport à la stratégie adoptée par une entreprise.....	 46
Section I- Proposition de solutions pour la société Ankoay Consulting.....	46
Section II- Propositions de solutions pour la société productrice de boissons gazeuse...	48
Section III- Propositions de solutions pour la société de télécommunication.....	49

-	CONCLUSION GENERALE.....	53
-	BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE.....	i
-	ANNEXES.....	ii
	Annexe 1 : Guide d’entretien Ankoay Consulting	
	Annexe 2 : Questionnaire société productrice de boissons gazeuses	
	Annexe 3 : Questionnaire société de télécommunication	