

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

INTRODUCTION

PREMIERE PARTIE : GENERALITES SUR LA SGS MADAGASCAR SARL

Chapitre I : Présentation de la société

Section I : Identification

Section II : Historique

Section III : Activités et missions

Section IV : Structure organisationnelle

Chapitre II : Procédures générales

Section I : Déroulement de la procédure d'exportation

Section II : Dossiers nécessaires à l'exportation

Chapitre III : Théorie générale

Section I : La création d'entreprise à Madagascar

Section II : Les grandes fonctions au sein d'une entreprise

Section III : Théorie sur l'exportation

DEUXIEME PARTIE : ANALYSE CRITIQUE DE LA SOCIETE SGS MADAGASCAR SARL

Chapitre I : Problème administratif et problème lié au management

Section I : Problème administratif

Section II : Problème lié au management

Chapitre II : Problèmes financiers

Section I : Désorganisation de la procédure de facturation

Section II : Analyse du bilan

Chapitre III : Problèmes relatifs au Marketing

Section I : Pas d'élaboration d'étude de marché

Section II : Mauvaise politique commerciale

Chapitre IV : Problèmes organisationnels

Section I : Problèmes relatifs aux personnels

Section II : Problèmes d'infrastructures

Section III : Non établissement d'un calendrier de réalisation

TROISIEME PARTIE : PROPOSITION DES SOLUTIONS

Chapitre I : Solution relative à l'administration et solution liée au management

Section I : Solution relative à l'administration

Section II : Solution liée au management

Chapitre II : Solutions relatives à la finance

Section I : Organiser la procédure de facturation

Section II : Procéder à des analyses financières

Chapitre III : Etude Marketing

Section I : Elaborer de l'étude de marché

Section II : Mise en place d'une politique commerciale cohérente

Chapitre IV : Solutions relatives à l'organisation

Section I : Solutions relatives aux personnels

Section II : Améliorer les infrastructures

Section III : Etablir un calendrier de réalisation

Chapitre IV : Résultats attendus

Section I : Résultats économiques

Section II : Résultats financiers

Section III : Résultats sociales

CONCLUSIONS

BIBLIOGRAPHIES ET WEBLIOGRAPHIES

REMERCIEMENTS

Il nous est impossible de remercier individuellement tous ceux qui nous ont apporté de près ou de loin leur aide, mais nous voudrions cependant exprimer notre reconnaissance particulière ; avant toutes choses à l'Eternel Notre Dieu pour tout ses bienfaits. Ensuite

- Monsieur RAKOTOBE Pascal, Professeur titulaire, président de l'Université d'Antananarivo
- Monsieur RAKOTOARISON Rado Zoherilaza, Maître de Conférences, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie qui sacrifie tout son temps pour assurer la bonne marche de la Faculté DEGS.
- A Monsieur RALISON Roger, Maître de conférences, Chef de département Gestion, premier responsable de l'option finances et comptabilité
- A Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Professeur, Directeur du Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion, qui a organisé le calendrier de la présentation de ce mémoire.
- A Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier, Maître de conférence, encadreur enseignant, qui nous a consacré une grande partie de son temps pour nous aider, conseiller, encourager lors de l'élaboration de cet ouvrage et qui nous a permis de présenter ce mémoire ;
- A Monsieur Jean Paul RAZAFIMANANTSOA, notre encadreur professionnel, qui malgré ses occupations, a accepté avec amabilité de compter parmi les membres du jury, qui nous a prodigué des conseils, des suggestions et des critiques précieuses pour l'élaboration de ce travail.
- *Au président du jury et tous les membres du jury qui ont bien voulu accepter de juger notre travail malgré leurs lourdes responsabilités.*
- A toute ma famille et mes amis pour leur aide et soutien moral qui nous ont servi de base à notre réussite, et aussi toutes les autres personnes qui ont été contact avec nous pendant la réalisation de ce travail

INTRODUCTION

La croissance prodigieuse de l'économie depuis la fin de la deuxième guerre mondiale a conduit à s'interroger sur les moyens propres à maîtriser la gestion des énormes organismes que sont devenues les entreprises modernes.

Actuellement, elles sont transformées à des organismes de grande complexité : « ensemble de groupe socio-techniques organisables en une fédération des centres de décisions intégrés et liés entre eux par des exigences de production et d'échanges ».

Cependant, une nouvelle donnée économique mondiale, appelée « Mondialisation », oblige à des échanges incontournables et envahit l'économie mondiale.

Des barrières de toutes sortes s'effondrent, tandis que d'importants changements sont observés, à savoir :

- D'un côté, au niveau national : ouverture du marché local, les investisseurs étrangers acquièrent quelques entreprises malgaches à privatiser.
- Et de l'autre au niveau des entreprises : utilisation de nouvelles techniques de communication et d'information très performantes, formation de personnel, évolution des technologies, et surtout l'environnement au sein de l'entreprise : elle ne répond plus seulement à une logique d'accumulation de richesses au profit de quelques-uns mais à une logique de circulation et de répartition. Elle doit être conçue comme un réseau de communication entre des hommes travaillant à la réalisation d'un même objectif.

La situation des entreprises actuelles qui sont soumises à des conditions d'existence difficile : concurrence de plus en plus agressive, évolution de la

technologie, lois et règlements toujours plus nombreux et plus contraignants, charges pesant sur l'exploitation toujours plus lourdes..., exige des dirigeants une bonne gestion ce servant à prévenir les différents problèmes ; éviter les erreurs et les fraudes.

C'est pourquoi nous avons choisi le thème « contribution à l'amélioration de la gestion de la société SGS Madagascar Sarl ».

Pourquoi ce thème ?

C'est que ce thème revêt une importance particulière dans la conjoncture actuelle. Il concerne en effet un des facteurs de dynamisme économique dans la période de la mondialisation que nous traversons.

En outre, en tant que future gestionnaire, nous ne pouvons pas rester indifférente ou même passive devant l'évolution de la vie des entreprises et nous nous devons davantage de toujours participer à son amélioration de celle-ci.

En guise d'étude sur terrain nous avons choisi d'étudier le cas de la société « SGS Madagascar Sarl » où nous avons pu effectuer une analyse plus approfondie sur la gestion d'entreprise.

Ainsi l'objet de notre travail avec la société est de lui donner notre apport dans ses recherches afin de lui permettre d'avoir une gestion efficace et de sécuriser l'entreprise.

Pour la réalisation de notre travail nous avons donc procédé comme suit :

-Utilisation des documents comptables et financiers mis à notre disposition

- Enquête auprès de quelques cadres de la société avec des questionnaires
- Recherches personnelles à l'aide de quelques ouvrages et sites Internet concernant le thème.

Après collecte des informations notre travail s'est fait en trois parties :

Pour la première partie, nous présenterons la société SGS Madagascar Sarl :son historique, sa situation juridique, sa structure organisationnelle, ses activités dans le premier chapitre et dans le deuxième chapitre nous aborderons la théorie générale sur l'exportation et la création d'entreprise à Madagascar.

Dans la deuxième partie, nous porterons notre étude sur l'analyse critique de la société SGS Madagascar Sarl. Cette partie est divisée en trois chapitres, le premier exposera les problèmes administratifs et ceux liés au management tandis que le deuxième portera sur l'analyse financière, et le troisième mettra en exergue les problèmes relatifs au Marketing .La troisième partie verra la proposition des solutions et suggestions pour chaque type de problème dans la société, ainsi que la présentation des solutions retenues et les résultats attendus.

PREMIERE PARTIE

Généralité sur la société SGS Madagascar Sarl



Chapitre I : Présentation de la société :

En premier lieu, nous allons voir son histoire ; son identification et enfin son activité et mission.

Section I : Historique :

1-1 La SGS dans le monde :

Le groupe SGS est la plus grande organisation mondiale dans le domaine de l'inspection ; de la vérification et de l'analyse.

Elle est actuellement présente dans plus de 140 pays avec plus de 840 Bureaux et filiales, de 320 laboratoires d'analyse et de 32 000 collaborateurs .L'intégrité ; la transparence sont des comportements éthiques au cœur même des valeurs du groupe SGS.

La dimension mondiale et la diversité de ses services en font d'elle une organisation unique en son genre.

1-2La réapparition de la SGS Madagascar SARL :

La SGS Madagascar est une société qui était déjà à Madagascar en 1998 sous la dénomination sociale de IFIS (If Inspection services) dont le siège se trouvant au village des jeux Ankorondrano.

Les services proposés se limitaient aux inspections textiles et quelques inspections alimentaires. Elle a fermé ses portes comme tant d'autres sociétés lors de la crise survenue en 2002.

L'idée de la création ou du retour de la SGS MADAGASCAR était survenue durant l'année 2003_2004 et l'existence du Bureau de liaison de SGS à Madagascar a ainsi favorisé son implantation définitive.

La Société est née ; elle est légalement constituée le 03 novembre 2004 sous la dénomination sociale SGS MADAGASCAR SARL.

Pour mieux servir sa clientèle, la SGS SARL MADAGASCAR a diversifiée ses services.

1-2 Situation actuelle de la SGS Madagascar Sarl :

Actuellement, la SGS Madagascar Sarl est en pleine croissance, même si elle est encore une société très récente, on peut dire qu'elle a fait ses preuves et peut être s'est d'ores et déjà hissée à la hauteur de ses concurrents.

Section II : Identification de la Société Générale de Surveillance :

La SGS SARL MADAGASCAR est fondée le 03 Novembre 2004.

La SGS est une Société à Responsabilité limitée (SARL) ayant un capital social de Ar 20 000 000 détenus entièrement par la SGS Mauritius LTD.

- Elle est inscrite au registre de commerce avec le n° 2004B00794
 - Elle est enregistrée au bureau statistique sous la référence 658384
- Conformément à la législation en vigueur, son identification fiscale Porte le n° 65 83 84, le numéro de quittance 142 469 E, et son numéro de taxe professionnel 0 259 894 CP

La Société a son siège à Antananarivo et dispose d'une antenne permanente à Toamasina

- **Siège à Antananarivo :** Immeuble Ariane
Enceinte Galaxy Andraharo
Tel : (261) 20 22 564 10/11/12/13
Portable: 033 07 498 50
Fax : (261)20 22 564 14
E.mail : sgs.antananarivo@sgs.com
- **Antenne Toamasina :** 1ere Immeuble Akbaraly
16,rue Boulevard Joffre
Tel : 032 05 491 50 ; 032 05 493 50
Fax : (261) 20 53 335

Section III : Activités et missions :

3-1 Missions :

Globalement, la SGS SARL MADAGASCAR a pour mission de faire des inspections, des certifications et des vérifications des produits ou services localement ou destinés à l'exportation.

3-2 Objectifs :

La SGS SARL MADAGASCAR est une société à but lucratif. En tant que société nouvellement créée ; elle doit se confronter à la réalité du marché. Néanmoins elle a un objectif assez optimiste dont un chiffre d'affaires mensuel moyen de 10 000 USD.

Leader dans son domaine, elle a aussi pour objectif de préserver son image de marque en proposant des services uniques en son genre.

L'intégrité ; la transparence dans le travail font partie des objectifs primordiaux de la société.

3-3 Les activités de la SGS Madagascar SARL :

3-3-1 L'inspection des produits à exporter :

A/- : Définition :

L'inspection est la vérification physique des produits par rapport aux : normes et procédures exigés par les clients ou les acheteurs.

B/- Differents types d'inspections :

- Audits : plan d'évaluation, audit de social ; code de conduite
- Fabric Inspection : vérification de rouleau de tissu
- PPC : (Pre-production Check) vérification d'échantillons avant lancement de la production
- IPC : (Initial Production Check) quand la production est lancée à 15% mais dépend de la demande du client.
- DUPRO : (During Production Check) quand la production est lancée à 50%, même condition que l'IPC
- FRI : (Final Random Inspection) quand la production est complétement achevée et emballée, mais on peut faire aussi l'inspection quand la production est achevée à 80% pour certains clients.
- Container Stuffing : empotage du conteneur contenant des cartons ou des articles suspendus sur cintre ; état des containers ; scellage des containers si nécessaire ;ou concernant des conteneurs plein avant d'être envoyer au dépôt
- Unstuffing of containers: vérification des articles reçus s'ils sont conforme à la liste de colisage.
- Lab Testing : test des tissus et des vêtements concernant les tests sur les fermetures (zipper) ; boutons (buttons) ; imprimés (print) ; fils (theard) ; et fils à tricoter (yarn)
- Sampling : échantillon et scellage des articles exportés ou des articles nécessitant des analyses en laboratoire.
- Quantity Check : vérification des quantités reçues ou planifiées selon l'expédition : vérification de conditionnement
- Barcode Check : vérification des bar codes sur les articles
- Re-Inspection : inspection après triage
- Sourcing Assistance : assister l'exportateur face à des clients potentiels

3-2-2 La fumigation :

La SGS Madagascar SARL sous traite ce service, car elle ne dispose pas encore de matériel adéquat pour la fumigation.

A/- Définition :

La fumigation est l'action d'appliquer un médicament, sous forme de fumée, de vapeur ou de gaz à quelque partie du corps (fumigations sulfureuses ; fumigations aromatiques ; fumigations aqueuse)

Il se dit aussi de l'action d'exposer à la fumée, à la vapeur certaines substances pour désinfecter certains lieux ou certains objets.

3-2-3 L'empotage :

A/- Définition :

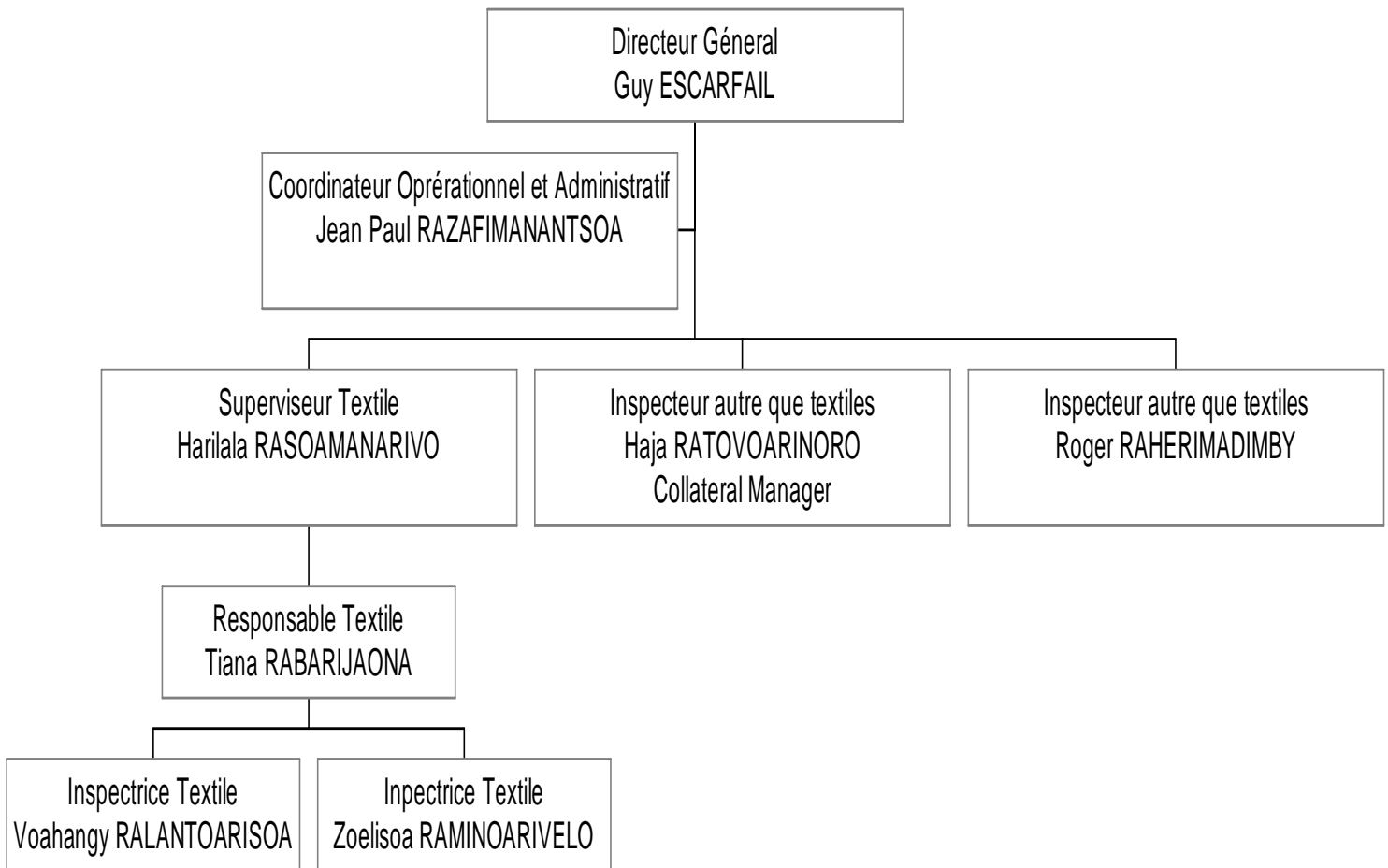
L'empotage est l'action de mettre des marchandises déjà emballées dans un conteneur maritime, un véhicule ou un grand contenant, pour transport par navire.

Les personnes qui font de l'empotage en vu du transport maritime peuvent avoir à se conformer aux exigences l'IMDG (Indication De Marchandises Dangereuses)

Section IV Structure organisationnelle :

L'organisation de la société est articulée autour de la Direction Générale et de l'ensemble du personnel.

4-1 ORGANIGRAMME DE LA SOCIÉTÉ SGS MADAGASCAR SARL



4-2 Les différentes rôles et attributions :

La SGS MADAGASCAR SARL compte six (6) employés permanents dont quatre (4) y compris le Directeur Général sont basés à Antananarivo et deux (2) inspecteurs basés à Toamasina. De plus elle utilise les services de deux inspecteurs free lance.

- **Directeur Général** : comme son nom l'indique, sa place est toute en haut de l'organigramme et son rôle est de gérer la société et de prendre toutes les décisions nécessaires à son bon fonctionnement.
- **Coordinateur Administratif et Opérationnel** : coordonne toutes les tâches en général, toutes les inspections, et est également en charge des aspects financiers de la société.
- **Superviseur Département textile** : gère toutes les inspections textiles. (Depuis la réception de la demande à l'envoi du rapport)
- **Responsable d'inspection** : Chef de file des inspecteurs.
- **Inspecteurs**:effectuent les inspections physiques et rédigent les rapports.

Chapitre II : Procédures générales :

Section I Déroulement du procédure d'exportation :

En exportation, il n'y a pas trop de procédure spécifique.

La demande d'inspection doit être effectuée par écrit (mail, fax ou courrier) après cette première démarche, la SGS établit une cotation pour le coût de l'intervention et c'est après accord des deux parties que la SGS SARL procède au contrôle.

Section II Les documents nécessaires pour l'exportation :

2-1 Les documents joints obligatoires :

- Décompte de valeur
- Facture définitive Originale
- Titre de transport (connaissance ; LTA)
- ERD Engagement de Rapatriement de Devises (si avec règlement financier)
- CP3 pour les envois par poste
- Note de colisage (à la chambre de commerce)
- Fiche de suivi de déclarations

2-2 Autres documents :

2-2-1 Produits forestières :

- Autorisation d'exploitation par le Ministère de l'Environnement et forêt
- Certificat d'origine et phytosanitaire et forestière
- Procès verbal de visite par la douane et la chambre de commerce

- Etat de paiement des redevances

2-2-2 Autres végétaux :

- Certificat phytosanitaire

2-2-3 Animaux :

- Sauvages : autorisation de sortie par le Ministère de l'environnement et forêt
- Protégés : certificat CITES par le Ministère de l'environnement et forêt
- Domestiques : certificat de vétérinaire par le Ministère de l'élevage
- Viande : certificat de vétérinaire ; certificat d'origine et salubrité

2-2-4 Produits d'exportation traditionnels :

- Café : certificat de contrôle de conditionnement et origine (CCCO) par le service de Conditionnement
- TLU stable CAFE
- OIC

2-2-5 Girofle et café :

- Autorisation stable vanille girofle

2-2-6 Produits miniers :

- Autorisation de sortie par le Ministère des Mines
- Laisser passer modèle n 03 par le Ministère des mines

2-2-7 Produits aquatiques : (eau douce et mer)

- Certificat d'origine et Salubrité (COS)

2-3 Exportation temporaire : (E8)

- Autorisation par le service central ou le receveur des douanes
- Engagement de réimportation à faire figurer sur la déclaration

2-4 Exportation par entreprise Franche : (E9)

- Exemple S9
- Annexe II et III

2-5 Réexportation (R1 R3 R6 et R9)

- Autorisation par le service central ou le receveur des douanes
- Exemple de contrôle de l'acquit à condition d'introduction (S1, S5, S6selon le cas)

2-6 Réexportation temporaire : (R8)

- Autorisation par le service central ou le receveur des douanes
- Exemple de contrôle de l'acquit à caution d'introduction
- Engagement de réimportation à faire figurer sur la déclaration

Chapitre III : Théories Générales :

Section I : La création de société à MADAGASCAR :¹

1-1 Les étapes de préparation :

A- De l'idée à la décision :

Créer une entreprise, c'est d'abord un acte de foi, un défi que l'on se lance à soi-même.

Même si le projet de création n'est pas encore tout à fait formalisé, vous êtes fermement résolu à vous impliquer. En tant que créateur néophyte, les questions que vous vous poserez seront certainement :

- Soit générales : comment réaliser le projet ? quels sont les étapes à suivre, les différents statuts d'entreprise possibles, les démarches préliminaires ? à quoi sert une étude de marché ?
- Soit plus pointues : réflexions commerciales, technique, stratégique.

Il est également souhaité d'obtenir des informations pertinentes pour répondre à des questions spécifiques sur les réseaux d'appui existants, la mise en contact avec des partenaires étrangers, ...

L'embauche des collaborateurs spécialisés aura à parfaire et à étendre les domaines de compétence : comptabilité, gestion, commerce, logistique....

Il est déjà utile d'acquérir une culture d'entreprise : à parfaire l'art de composer, de négocier, de diriger, pour initier aux relations et surtout à apprendre à être réaliste et lucide. Enfin, il est conseillé de démarrer petit s'il le faut.

L'expérience du dirigeant est un atout très important dans la réussite d'un projet et prime parfois sur la formation initiale. Il est bien sûr nécessaire de connaître la théorie du métier mais c'est sur le tas qu'on apprend car, le vécu permet de mieux appréhender la réalité et d'éluder les pièges de l'environnement des affaires.

¹ Source "La création d'entreprise à Madagsacar"

Il est utile donc de multiplier, si possible, les expériences avant de créer une entreprise car les erreurs, c'est chez les autres qu'on les commet....

Il faut mesurer avec précision et en toute objectivité les forces ; les compétences ; les faiblesses et les insuffisances ainsi que les risques. Les critiques de l'entourage proche seront accueillies avec humilité.

Le 'savoir être' est aussi une qualité indispensable que doit posséder un chef d'entreprise qui aura à gérer des hommes , aussi bien le personnel et les partenaires que l'environnement relationnel .

Dans la vie d'entrepreneur, il est nécessaire faire face à des difficultés de tout genre , à des problèmes totalement imprévisibles, à de nouveaux défis, à prouver la compétitivité .Seule la force de caractère ; la capacité à réagir et la résolution permettront de les surmonter

B/- Les étapes préparatoires :

Pour monter un projet, il est à définir clairement en premier lieu les activités à exercer, de manière à cerner les points clés qui méritent des réflexions plus approfondies .Ils feront l'objet de développements explicites et amèneront à poser des questions.

Par exemple : Vous êtes appelé à faire des inspections de qualité ; maîtrisez vous les procédures ? Avez-vous pensé à développer votre marché pour la pérennité de votre activité ?

1-Etude de marché :

Qualifiées de charpente du projet, c'est une étape souvent capitale qui permet de limiter les risques d'échec en donnant une vision de son potentiel de développement.

Elle peut, selon le type et l'envergure du projet, se limiter à quelques travaux d'investigations, suivis d'analyses plus ou moins approfondies.

Elle doit, dans tout le cas, informer sur la faisabilité technique de l'idée , puis sur la viabilité économique et financière du projet afin de le valider ou non.

Elle permet par la suite d'élaborer une stratégie commerciale, d'adopter une politique de communication efficace ; d'évaluer un chiffre d'affaires potentiel, et surtout d'assurer une présentation attrayante du projet « **BUSINESS PLAN** » pour démontrer la crédibilité du projet aux institutions financières sollicitées et aux futures partenaires.

Le recours à un cabinet de conseil pour traiter une partie de l'étude est utile ; certains projets d'appui '**Entreprendre à Madagascar**' apportent une formation en complément .Sinon, une légère enquête pour interroger une cible potentielle identifiée sera suffisante pour confirmer ou ajuster un concept.

Voilà les questions qui seront amener à se poser :

Votre marché (les clients, les consommateurs et les éventuels prescripteurs) :

- Les informations en ma possession sur le marché sont-elles crédibles ?
- Quelles sont les spécificités, la taille du marché ?
- Quelles sont les habitudes locales ?
- Ce marché est-il en phase de démarrage ; de développement ou en déclin ?
- Qui sont mes clients, mes concurrents ?
- Y a-t-il de nouveaux arrivants, quels moyens utilisent-ils ?
- Quelle stratégie de positionnement et quelle politique de positionnement dois-je adopter ?
- En terme d'approvisionnement, y a-t-il carence ou dépendance ?
- Devrais-je sous traiter une partie de mes travaux ?

Les produits ou les services que vous allez commercialiser :

- Au terme d'un test de marché, comment perçoit-on la qualité de mes produits ou de mes services ? devrais-je les améliorer ?
- Quels sont les objectifs en terme de volume, de calendrier, de prix ?
- Quelle est la durée de vie de mes produits ? devrais-je introduire de nouvelles gammes ?

- Quels sont mes circuits de distribution ?
- Devrais-je nouer des relations commerciales ou partenariats stratégiques ?
- Quelle sera ma marge brute sur les ventes ?
- Quel chiffre d'affaires faudra-t-il que je fasse pour équilibrer mes charges d'exploitation ?
- Quels sont les objectifs en terme de volume et de calendrier ?

Les moyens que vous devez mobiliser pour exercer votre activité :

Quels sont mes besoins ?

- En matériels (machines, bureaux, véhicules...)
- En ressources humaines ;
- En locaux (bureaux, boutiques, entrepôts,...)
- En équipement divers (téléphone, fax ; photocopieuse, informatique,...)
- En publicité (carte de visite, enseigne, catalogue tarifs,...)
- En capitaux pour payer les premières dépenses d'équipement et de fonctionnement (frais de constitution, travaux, aménagements, installations, équipements, cautions, charges sociales, formations...)
- En fonds de roulements d'exploitation, stocks,

2- Le budget :

Du degré de fiabilité de l'étude de marché, du soin apporté à l'analyse des résultats et de l'efficacité de la stratégie des opérations à mettre en œuvre dépendra la précision :

- Du chiffre d'affaires prévisionnel et de son évolution ;
- Du montant des besoins d'investissement de départ ;
- Du besoin financier d'exploitation et de la crédibilité à donner au plan de trésorerie.

Ces informations donnent une idée assez précise et réaliste du projet.

L'expérience montre qu'un entrepreneur établit souvent des tableaux prévisionnels optimistes .Il faut prévoir le pire et les hypothèses les plus basses concernant les recettes et les plus hautes concernant les dépenses ou mieux : soyez réaliste pour être armé et faire face aux difficultés .

Afin de se prémunir contre éventuels soldes bancaires débiteurs, il est conseillé d'établir une trésorerie prévisionnelle, compte tenu des entrées (encaissements) et des sorties (décaissements)

Pour les premiers mois de l'activité, il vaut mieux prévoir des fonds propres pour couvrir cette période.

Cependant, il est probable d'amener à rechercher des partenaires financiers pour combler certaines trésoreries. Il est alors recommandé d'élaborer un dossier simple mais précis et argumenté qui peut être présenter à différents interlocuteurs (associés ou banquiers) .Il est nécessaire de montrer la maîtrise parfaite du métier et la connaissance du marché.

C- Les réalités locales :

1- Généralités :

Un investisseur étranger ayant toute l'expérience requise en matière d'entreprise doit comme même poser un certain nombre de questions.

Votre contexte doit être adaptée à un contexte quelque peu différent.

Si les formes juridiques des entreprises sont sensiblement les mêmes, la réglementation ne l'est pas toujours. Les démarches ont tendance à se simplifier, mais les habitudes de l'administration ont un peu de mal à suivre le mouvement.

2- Le site d'implantation de votre projet :

La nature et les spécificités du projet dépendront du choix du lieu qui abritera l'activité.

L'organisation territoriale actuelle en province autonome nécessite une réflexion quant à ce choix de l'implantation. Il est en effet utile de rappeler que cette province a une autonomie réelle fixée par leurs lois statutaires.²

Section II : Les grandes fonctions au sein d'une entreprise :³

Elles sont au nombre de 6 :

Il s'agit des fonctions de :

- Production
- Ressources et développement
- Marketing, ventes
- Administration, finances
- Gestion des ressources humaines
- Planification stratégique

2-1 Production :

L'entreprise met à la disposition des consommateurs des produits (biens ou services). En les supposant mis au point, il est indispensable de les produire ; s'il s'agit de biens, on dira aussi de les fabriquer.

L'entreprise disposera donc d'une (au moins) unité qui réunit tous les moyens humains et techniques nécessaires à la fabrication du bien ou nécessaire à l'accomplissement des actes de diverse nature permettant d'apporter effectivement le service proposé et vendu.

La sous-traitance est évidemment un moyen contribuant à l'élaboration, à la fabrication du produit.

² Source « Création d'entreprise à Madagascar »

³ Source “ www.apce.com”

La fonction production, au sens large , implique de prendre en charge l'emballage, le stockage, les instructions d'utilisation, le service après-vente, la livraison...

2-2 Recherche et développement :

Un produit n'existe que s'il a été défini ; un ouvre-boîte, un contrat d'assurance, par exemple, est conçu dans ses fonctions et dans la manière de les assurer. L'unité de Recherche et développement explore en permanence les évolutions possibles du produit. Sauf dans très grandes entités qui en ont les moyens , elle sera en aval de la recherche fondamentale mais elle sera informée de l'émergence de technologies nouvelles, de nouveaux concepts , de nouveaux matériaux, de nouvelles manières de faire.

La «veille » tout azimut est une activité essentielle de la fonction Recherche et Développement qui doit ensuite et en permanence incorporer de l'innovation dans les produits d'aujourd'hui et préparer les produits de demain.

La fonction Recherche et Développement en charge l'élaboration de prototypes et leur mise au point .Elle se situe en amont de la fonction de production avec laquelle elle élabore étroitement.

La fonction Recherche et Développement doit aussi établir un lien fort avec la fonction de planification stratégique- l'avenir de l'entreprise- et avec la fonction marketing qui identifie et mesure les attentes du marché.

2-3 Marketing, vente

Le produit une fois conçu doit être ou pouvoir être fabriqué (bien) ou pouvoir être assumé tel que prévu (service) avant d'être proposé aux consommateurs. Ce sont les équipes ou les services de vente- internes ou externes à l'entreprise- qui auront pour mission de trouver les clients, c'est à dire ceux (niche de marché) qui, par delà un intérêt éventuel, accepteront d'acheter le bien ou le service et de

le payer. Pour soutenir l'action des équipes de vente, l'entreprise développera une action marketing, c'est à dire un ensemble de mesures telles que des études de marché, des tests de produits, des analyses de satisfaction, de la promotion et de la publicité. Outre la fonction d'appui à la vente, une des fonctions essentielles d'un département marketing est de définir le plus précisément possible qui (quel profil) est susceptible de devenir un client, que faudra-t-il pour qu'il le soit (prix, qualité, délai de livraison...) et pour qu'il reste (connaissance de l'évolution de ses attentes, de ses besoins futurs...). De nombreuses études montrent que l'acquisition d'un client nouveau est généralement bien plus coûteuse que le maintien dans le temps d'une relation commerciale avec des clients existants. D'où l'importance et la valeur d'un fonds de commerce, c'est-à-dire d'un ensemble de clients récurrents, d'accès facile, avec qui un dialogue peut être développé.

Une des missions essentielles d'un service marketing sera de pouvoir définir les nouvelles attentes du marché de manière à permettre au dirigeant d'orienter l'action du service recherche et développement et d'intégrer ces attentes dans sa réflexion stratégique.

2-3 Administration, finances :

Un multiple d'actes administratifs est nécessaire pour assurer un fonctionnement harmonieux notamment des services de production et de vente.

Certains de ces actes sont imposés par l'environnement (déclaration TVA, publication des comptes annuels), d'autres sont tout simplement indispensables au fonctionnement de l'entreprise (faire les factures, commander le mazout de chauffage, mettre en place un système de sécurité, ouvrir et classer le courrier entrant...).

Tous les aspects financiers doivent être aussi gérés avec rigueur car il est essentiel qu'à tout instant, il y ait un équilibre entre les besoins financiers et les

ressources financières au risque de ne pouvoir assurer la pérennité de l'entreprise :

De nombreux organigrammes sont possibles pour rattacher les différents « services de soutien », que sont les services administratifs, à des dirigeants de l'entreprise. Cela pourra dépendre de sa taille, de son passé ...L'essentiel sera de veiller à leur efficacité de réévaluer régulièrement la pertinence des procédures utilisées, de comparer le coût –si ces services sont réalisés en interne – avec le coût d'une sous-traitance...à qualité égale. Ainsi, par exemple, les opérations liées à la paie du personnel peuvent coûter bien plus cher en interne que si elles étaient confiées à un secrétariat social. Mais il y a beaucoup d'autres exemples.

Le dirigeant doit régulièrement remettre en cause les procédures utilisées en matière administrative, comme d'ailleurs en matière de production, en utilisant une démarche telle l'analyse de la valeur.

2-5 Gestion des ressources humaines :

Les ressources humaines sont le bien le plus précieux de l'entreprise. Elles sont source de créativité pour réaliser de nouveaux produits, les mettre au point, les vendre.

A tous les endroits clés de l'entreprise ; des femmes , des hommes conçoivent, gèrent, administrent ...Les dispositifs automatiques les plus sophistiqués , robots, logiciels de toute nature ne sont que des assistants ... quand ils ne ont pas des assistés qu'il faut réparer, soigner, modifier, corriger de leurs défauts .

Le dirigeant doit être conscient de l' « investissement » qu'il réalise en embauchant une personne.

Une attention particulière sera donc accordée par le dirigeant à gérer de la manière la plus efficiente le « capital humain » de son entreprise pour mettre au

service du projet d'entreprise et du marché qu'elle s'efforce de créer ou de conquérir du personnel formé, compétent, motivé, créatif.

Le dirigeant sera donc attentif à être lui-même bien informé sur les moyens de recrutement, formation, motivation, développement de la créativité qu'il a intérêt à mettre ou faire mettre en œuvre pour disposer d'une équipe qui le soutiendra dans sa recherche de l'atteinte des objectifs qu'il aura fixés.

2-6 Planification stratégique :

Ce qui se passe aujourd'hui dans l'entreprise est le résultat des actions engagées hier .Ce qui se passe dans l'avenir sera la conséquence des actions fait aujourd'hui ou lancer demain.

De même que, en tant que créateur, il faut avoir un plan d'action d'affaire avant de lancer une activité nouvelle, de même, une fois chef d'entreprise. Le réajustement d'un plan stratégique est de rigueur pour tenir compte des réalités Ou pou saisir des occasions qui ne se reproduiront plus ou une nouvelle opportunité commerciale.

Les signaux internes à l'entreprise (montée des rebuts ou des clients mécontents, difficultés de trésorerie, recherche et/ou mise au point prenant plus de temps que prévu, démission ou incompétence de l'adjoint...) comme les signaux externes (apparition d'un nouveau, baisse de loyer de l'argent, nouvelles attentes de la clientèle, opportunité immobilière...) doivent vous amener à réfléchir ...et à décider, en veillant à la cohérence des politiques arrêtées. Une vision claire de la route à suivre et la compréhension d'une multitude de décisions quotidiennes doivent être mis en œuvre. Le changement fréquent de cap est déconseillé, prendre le temps suffisant pour se décider du cap à suivre. Le temps de décision est fonction de la nature des activités.

La fonction « planification stratégique » qui devrait résulter périodiquement d'une analyse S.W.O.T c'est à dire des forces-faiblesses et des opportunités-menaces de l'entreprise, est souvent une fonction oubliée ou négligée au sein des PME.C'est seulement si elle est « consciemment exercée » que le dirigeant pourra s'assurer de la cohérence des objectifs de toute nature fixés à chacun dans l'entreprise.

Section III : Théorie sur l'exportation :⁴

2-1 : Conditions :

Pour faire une exportation, il faut être un commerçant ; avoir un numéro statistique, être enregistré au registre de commerce et enfin avoir un compte bancaire.

2-2 : Déroulement de l'opération :

Voici les démarches à suivre pour faire une exportation :

- 1- Existence de contrat entre exportateur et importateur
- 2- Avant d'expédier la marchandise, l'exportateur doit domicilier auprès de sa banque, plusieurs exemplaires (en général 11) de factures et de EDRD (Engagement de Rapatriement de Devises)
- 3- La banque remet à l'exportateur les factures et les EDRD domiciliés par ses services
- 4- L'exportateur expédie la marchandise via les services de douane
- 5- La douane restitue à l'exportateur les factures et EDRD visé par ses services.

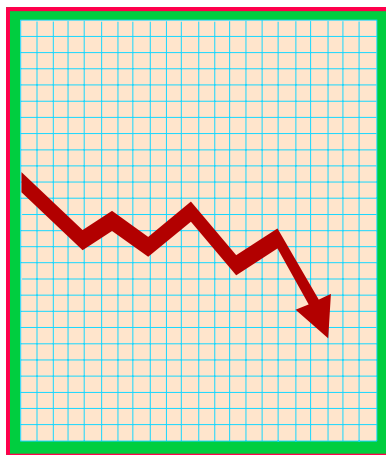
⁴ Source “ cours de technique bancaire 4 ème Année 2003-2004”

- 6- L'exportateur remet à sa banque les factures et EDRD visé par la douane et tous les documents demandés par l'importateur
- 7- A chaque opération des domiciliations, la banque informe la Direction Général du trésor (DGT)
- 8- 72 heures plutard après les délais de rapatriement de devise (90h après la date d'embarquement), la banque informe de nouveau la DGT sur la situation du dossier :
APURE ou NON APURE

Après la présentation de la société et quelques théories générales, nous allons voir la deuxième partie qui est l'analyse critique de la société SGS Madagascar Sarl.

DEUXIEME PARTIE

Analyse critique de la société SGS Madagascar Sarl



Démarrer une entreprise, démarrer une activité nouvelle est une aventure pour celui qui entreprend une telle démarche pour la première fois.

C'est un peu comme faire un voyage dans un pays lointain et peu connu. Avec ou sans agence de voyage ? En connaissant ou pas la langue du pays ? En ayant l'habitude de voyager inconfortablement ?

Le peu d'informations avant le départ, les problèmes qui risquent d'être nombreux, variés, et parfois sans pollution.

Un des problèmes le plus difficile pour un dirigeant d'entreprise, c'est prendre les bonnes décisions ...au bon moment. Cela concerne la Gestion de l'entreprise, pas celle liée à la gestion de la ressource humaine ... qui se situe dans un registre différent, le relationnel, la psychologie.

Mais en quoi consistent donc les principaux problèmes de démarrage d'une entreprise nouvelle ? Ils sont de diverses natures :

- Administratifs
- Financiers
- Relatifs au produit
- Relatifs au marché
- Liés à la personne de l'entrepreneur

Chapitre I : Problèmes administratifs et problèmes liés au management :

Nous allons voir en premier lieu les problèmes administratifs ensuite les problèmes liés au management.

Section I : Problème administratif :

Bien sûr, comme toutes les autres sociétés, la SGS SARL Madagascar a rencontré aussi quelques difficultés quant à son inscription au registre de commerce.

Ce sont les plus simples à résoudre. Ouvrir un registre de commerce est une démarche parfaitement codifiée ; cela peut prendre du temps, entraîner la nécessité de remplir des formulaires, mais le processus est complètement défini et si les conditions préalables sont correctement remplies, le résultat est garanti.

1-1 La lenteur des procédures :

Il ne faut donc pas confondre une tâche peu préalable : remplir les papiers, aller de guichet en guichet avec une tâche difficile, complexe.

Il y avait toujours, en matière de tâches administratives, quelqu'un ou quelques guides qui ont pu renseigner et remettre « dans la procédure ».

Sauf négligence grave, ce n'est pas à cause d'une difficulté administrative que le projet échouera. Il n'y a aucun entrepreneur motivé qui soit arrêté dans son élan par des problèmes « administratifs » relatifs au démarrage de la nouvelle activité. Certains se penchent sur la simplification des procédures, car cela permettra de gagner du temps, d'économiser de l'énergie mais très rarement d'ajouter un gagnant de plus sur la liste des nouveaux entrepreneurs.

Des organismes se sont spécialisés pour certains domaines qui aident à résoudre ces problèmes administratifs.

La SGS Madagascar SARL n'a pas trop rencontré ce genre de problèmes. Certes son enregistrement au registre de commerce n'a pas été chose facile, entre autres les problèmes de va-et-vient, les problèmes de temps mais le recours à un cabinet spécialisé a largement simplifié la tâche.

Section II : Problème lié au management :

Etre entrepreneur, c'est être motivé, lucide et préparé.

Etre en bonne forme physique est aussi une nécessité car, sans cet indispensable atout, comment pouvoir s'engager dans un effort de mobilisation permanente, intellectuelle et nerveuse ?

Etre entrepreneur, c'est savoir mesurer l'énormité des choses à faire sachant qu'on ne dispose que de sept jours par semaine. D'où la nécessité d'une gestion équilibrée de son temps. Comment choisir les priorités ? Combien de temps consacre-t-on à chacune d'elles ? comment déléguer une partie de ces tâches à des collaborateurs ou à des intervenants extérieurs ?

Si la gestion n'est pas le point fort, il faut penser à lancer et choisir un programme de formation qui fait rapidement progresser. Il faut profiter de la période de préparation du projet pour identifier quelques personnes qui semblent dignes de confiance.

Bien choisir, à la table de votre Conseil ou comme consultant, des hommes ou des femmes qui sont à la fois des réalisateurs et des personnes capables d'une réflexion stratégique, d'une vision claire de l'avenir possible. Ils constitueront les personnalités qui apporteront le plus.

Le secret d'une bonne réussite est le choix du bon niveau de réaction à un événement cela suppose inévitablement la meilleure compréhension possible de l'événement et de son contexte.

Il ne faut pas non plus confondre constance et fermeté avec obstination. Pour quelques exemples d'obstinés qui ont finalement rencontré le succès, combien d'autres sont allés à l'échec pour ne pas avoir voulu regarder les réalités en face, pour ne pas avoir voulu aligner sur une feuille de papier des faits et des chiffres.

2-1 Sens du leadership :

Le dirigeant doit avoir une bonne politique, une stratégie pour mener des hommes car n'oublions pas que le capital humain est le plus important dans une société.

Coordonner les tâches ne sont pas choses faciles car face à des problèmes, les tensions risquent de monter et c'est là que l'on reconnaît qu'un dirigeant a le sens du leadership. En effet, un comportement plus que déplacé peut démotiver le personnel.

Etre fâché et élever la voix ne résout rien, il faut s'expliquer mais aussi reconnaître ses erreurs. Il faut donc savoir l'art de convaincre.

Chapitre III : Problèmes financiers :

L'entrepreneur est dans le monde économique et le profit est la mesure du succès ou de l'insuccès de l'entreprise. L'entrepreneur doit le savoir. Son obsession : *équilibrer les comptes*.

Démarrer avec des moyens que l'entrepreneur estime suffisants au regard de son plan d'affaire, c'est élémentaire, mais les statistiques montrent que huit fois sur dix la situation est délicate. Une bonne façon de courir à l'échec est de fermer les yeux sur la situation financière ... Et d'attendre !

L'entrepreneur doit savoir ce qu'une entreprise dépense et ce qu'elle engrange. Et il doit le savoir en permanence.

Cela ne veut pas dire qu'il doit commencer par embaucher un comptable, mais cela signifie qu'il doit disposer d'une comptabilité régulière et claire de sa situation.

Dans la situation la plus courante d'une entreprise qui démarre, les dépenses excèdent quelque peu les prévisions ... et les recettes sont nettement inférieures à ces prévisions. L'erreur commise porte le plus souvent sur le temps nécessaire pour obtenir un volume donné de commandes : il est toujours quasi sous-évalué. D'où des pertes d'exploitation plus importantes et pendant une période plus longue que prévue. Il faut donc faire attention au séjour trop long dans la « death valley »

Si la situation se dégrade, il faut regarder et se référer aux indicateurs en espérant qu'ils donnent des indications fiables- les dépenses pourront alors freinées et les recettes accrues.

Si la capacité de l'entreprise a tendance à générer plus de recettes que de Dépenses, il ne faut pas attendre d'être au bord de la cessation de paiement pour trouver des concours financiers complémentaires.

Une seule façon de poursuivre l'activité est de pouvoir disposer en temps utile du crédit nécessaire. Les démarches nécessaires sont à pourvoir avant qu'il ne soit trop tard.

Pour la SGS SARL Madagascar, les problèmes se posent au niveau de la facturation vu qu'un service effectué localement peut être facturé soit localement soit à une filiale SGS soit à un client étranger et sur l'équilibre du Bilan.

Section I : Procédure de facturation:

Une entreprise légalement constituée a pour obligation d'établir une facture en contrepartie d'un service rendu.

Sur des factures doivent figurer la dénomination sociale, l'adresse, le numéro de téléphone et fax, et les personnes contactes de l'entreprise et du client.

La facture est établie par le service comptabilité ou du moins par une personne désignée pour la faire et signée par le dirigeant ou par la personne responsable de la finance et de l'administration.

Quelles sont donc les procédures que la société a mises en place.

A /- Les procédures à suivre :

Après accord de cotation des deux parties, la facture est établie par le service comptabilité, signée par le responsable. La facture doit être enregistrée manuellement dans un cahier et dans un fichier Excel ou autre logiciel comptable afin de faire un suivi des paiements ou des relances. On doit toujours trouver une trace de la facture, et son enregistrement doit être fait manuellement et électroniquement.

Par contre, les factures du fournisseur sont enregistrées dans un livre d'arrivée et dans un fichier ou autre logiciel comptable pour faciliter leur suivi ; classées et triées par échéance pour paiement avant l'établissement du chèque qui ne doit

pas être établi par le signataire. Ce suivi permet de bien gérer la trésorerie et éviter les fraudes.

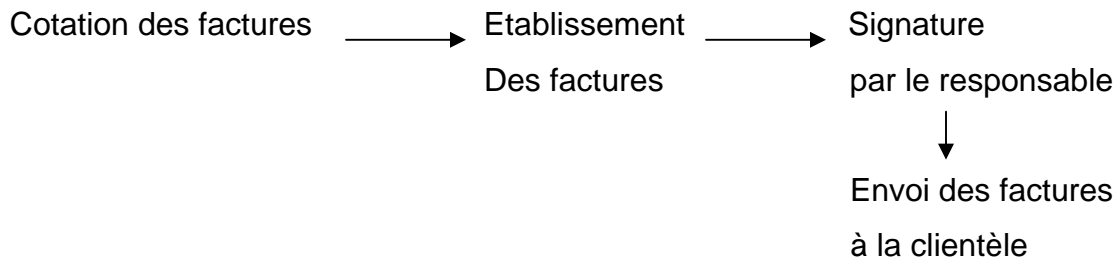
Le paiement des factures par le client est l'une des survies fondamentales de la société. La relance des factures est donc essentielle pour la société.

Dans la société SGS Madagascar SARL, vu la complexité du mode de facturation, on rencontre divers problèmes tels que le refus par un client de payer et de renvoyer la facture à son partenaire commercial, ce qui rallonge considérablement les délais de paiement et entraîne des confusions d'informations financières quant aux relances à faire ou même au niveau de la comptabilisation (risque de double emploi).

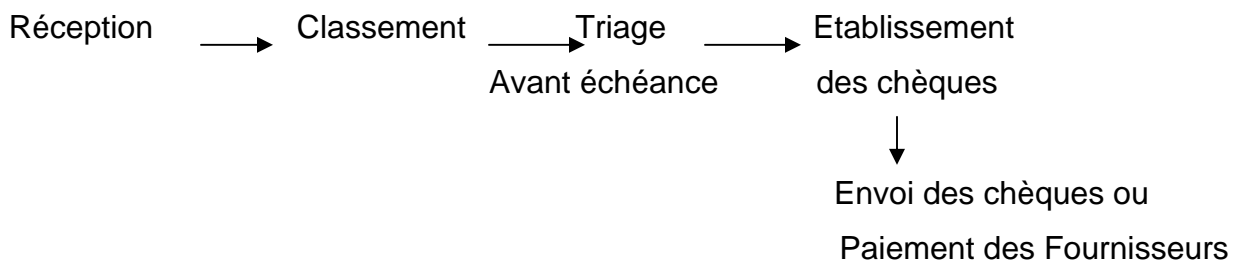
De même, malgré que la procédure établie dit que pour les clients locaux, les factures doivent être remises aux clients avant la prestation et payées sans délais, la concurrence oblige à passer outre cette procédure et à accepter des paiements à crédit.

B /- La circulation des factures :

- Pour les clients :



- Pour les fournisseurs :



On peut dire qu'au sein de SGS Madagascar Sarl, l'absence d'une personne affectée exclusivement au suivi de la facturation et de la situation des clients constitue le vrai problème.

Section II Analyses financières :

L'analyse financière est la plus utile et nécessaire pour connaître la situation de l'entreprise par rapport à ses objectifs, ses concurrents et sa situation antérieure. Avant de parler du cas de la SGS, nous allons d'abord voir la partie théorique concernant les analyses financières : définitions et champ d'application, pour nous permettre de savoir si la société doit tenir une comptabilité, son utilité à tenir une comptabilité et le cadre conceptuel.

A /- Définitions et champ d'application :

1- La comptabilité et les méthodes comptables :

La comptabilité est un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, évaluer, enregistrer des données chiffrées ou non correspondant aux opérations de l'entité et de présenter des états financiers donnant une image fidèle de la situation financière, de la performance et des variations de la situation financière de l'entité à la date de clôture des comptes.

La comptabilité de chaque entité doit :

- Respecter la terminologie, les conventions comptables de base et les autres principes communs à l'ensemble des entités ;

- Mettre en œuvre des méthodes et des procédures normalisées ;
- S'appuyer sur une organisation répondant aux exigences de tenue, de contrôle, de collecte et de communication des informations à traiter

Les méthodes comptables comprennent les conventions comptables de base, les principes comptables fondamentaux, les méthodes d'évaluation ainsi que les règles ou pratiques spécifiques appliquées par une entité pour établir et présenter ses états financiers.

2 – Le cadre conceptuel :

Le cadre conceptuel :

- Introduit les concepts qui sont à la base de la préparation et de la présentation des états financiers : conventions comptables de base,
- caractéristiques qualitatives de l'information financière, principes comptables fondamentaux ;
- Constitue une référence pour l'évolution de la normalisation comptable ;
- Facilite l'interprétation des règles comptables et l'appréhension de transactions ou d'événements non explicitement prévus par la réglementation comptable

3-Les états financiers :

Les états financiers sont une représentation financière structurée de la situation financière et des transactions conduites par une entité. L'objectif des états financiers à usage général est de fournir des informations sur la situation financière, la performance et les flux de trésorerie de l'entité qui soient utiles à un large éventail d'utilisateurs.

4-Champ d'application :

Les présentes dispositions s'appliquent à toute personne physique ou morale astreinte à la tenue d'une comptabilité destinée à l'information externe comme à son propre usage, sous réserve de dispositions spécifiques le concernant.

Sont astreints à la tenue d'une comptabilité :

- Les entreprises soumises au Code de commerce ;
- Les entreprises publiques, parapubliques ou d'économie mixte ;
- Les coopératives, associations, organismes non gouvernementaux (ONG)

Et plus généralement les entités produisant des biens ou des services marchands ou non marchands, dans la mesure où elles exercent des activités économiques qui se fondent sur des actes répétitifs.

5- Présentation du bilan :

Le bilan donne une situation fidèle de l'entreprise à une date donnée : c'est une photographie de l'entreprise à cette date.

La production du bilan est obligatoire à la création de l'entreprise (bilan d'ouverture) et à la fin de chaque exercice comptable. Cependant, des bilans intermédiaires peuvent être établis à la demande de l'entreprise pour toute étude économique, financière ou nécessité juridique.

La présentation conventionnelle du bilan des entreprises françaises est conforme au Plan comptable. Le bilan de fin d'exercice est systématiquement fourni sur deux années consécutives afin de suivre l'évolution de l'entreprise d'une année sur deux grandes parties : actif et passif.

L'actif du bilan est l'image de ce que possède l'entreprise. Les éléments du passif se présentent par ordre de liquidité croissante.

Le passif du bilan est l'image de ce que doit l'entreprise. Les éléments du passif se présentent par ordre d'exigibilité croissante. Le passif est lui-même constitué de deux grandes composantes : les fonds propres et les dettes.

A ces grands postes du bilan s'ajoutent des comptes de régularisations à l'actif et les comptes de provisions au passif.

La SGS doit donc tenir une comptabilité qui reflète une image fidèle de sa situation financière qui nous permet de l'analyser et de l'apprécier. Voyons donc son bilan au 31-12-04, le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et les différents ratios pour mieux apprécier sa situation financière.

Bilan aux 31-12-04 (Montants exprimés en Francs Malagasy)⁵

Actifs	Montant Brut	Amortissement/ Provisions	Montant Net
Actif Immobilisé			
• Immobilisations incorporelles	2 614 400	124 620	2 489 780
• Immobilisations corporelles	36 218 056	4 053 386	32 164 670
• Immobilisations financières	3 000 000	-	3 000 000
Total Actif Immobilisé	41 832 456	4 178 006	37 654 450
Actif Circulant			
-Créances d'exploitation	504 595 917		504 595 917
• Clients et comptes rattachés	504 595 917	-	504 595 917
• Autres	-	-	-
-Créances diverses	100 000 000	-	100 000 000
-Disponibles	193 365 572	-	193 365 572
Total Actif circulant	791 961 489	-	791 961 489
-Comptes de régularisation Actif	3 765 256	-	3 765 256
Produits à recevoir	-		-
Charges constatées d'avance	3 765 256	-	2 765 256

⁵ Source « SGS Madagascar Sarl »

	267 749		267 749
-Différence de conversion Actif	-		-
-Compte d'attente	<u>843 826 950</u>	<u>4 178 006</u>	<u>839 648 944</u>
Total actif			

Passif	Montant
CAPITAUX PROPRES	
• Capital	100 000 000
• Réserves	
• Report à nouveau	
• Résultat en instance d'affectation	
• Résultat de l'exercice	552 550 041
Total Capitaux propres	652 550 041
Subventions d'équipement reçues	
Subventions d'équipement inscrites	
Au compte de résultats	
DETTES	
-Dettes financières	
Intérêts courus	
-Dettes d'exploitation	31 397 925
Fournisseurs d'exploitation	7 110 611
Autres	24 287 314
-Dettes diverses	140 811 715
• Associés compte courant	140 811 715
• Autres	-
Total des dettes	172 209 640
-Produits constatés d'avance	
-Différence de conversion Passif	14 889 263
TOTAL PASSIF	<u>839 648 944</u>

Calcul de FR, BFR, et les ratios relatif au bilan 2004 :

- Fonds de roulement permanent (FR permanent)

A- Définition et principes :

Le fond de roulement correspond à l'excédent de capitaux permanents sur les actifs immobilisés.

Les capitaux permanents sont les ressources stables de l'entreprise. Ces éléments du passif, en haut bilan, sont constitués des capitaux propres et des dettes à long terme (à plus d'un an).

Il est logique que ces ressources durables servent à financer le cycle d'investissement (actifs immobilisés à plus d'un an). Le fonds de roulement est donc censé avoir une valeur proche de zéro.

Toutefois, il est préférable que le fonds de roulement soit positif car il constitue alors un matelas de sécurité pour l'entreprise. En effet, ce surplus permet de consolider le cycle d'exploitation et conserver un équilibre même en cas de clients défaillants ou de stocks dépréciés. Il renforce ainsi la confiance des banques et prêteurs à court terme.

Actifs circulant – Dettes à court terme : $801\,994\,494 - (31\,397\,925 + 140\,811\,715)$

Capitaux permanents – Actifs immobilisés : $(652\,550\,041 + 14\,889\,263) - 37\,654\,450 = \mathbf{629\,784\,854}$

- Fonds de roulement propres (FR propres)

Fonds de permanents - Dettes à long terme : $629\,784\,859 - 14\,889\,263 = \mathbf{614\,895\,591}$

- Besoin en Fonds de roulement :⁶

Cette notion n'est pas à confondre avec le fonds de roulement. Le besoin en fonds de roulement est issu du cycle d'exploitation, ensemble d'opérations courantes liées à l'activité de l'entreprise : approvisionnement, transformation, vente.

Le décalage qui existe entre les dépenses engagées et les recettes générées par les ventes engendrent un besoin de financement. Les délais fournisseurs demeurent généralement insuffisants pour compenser le renouvellement des stocks et les créances clients.

C'est ce besoin de financement que l'on appelle besoin en fonds de roulement. Il est déterminé par le calcul :

Stocks+Créances clients- Dettes à court terme (fournisseurs, fiscales et sociales, ...)

Ce besoin en fonds de roulement peut être en totalité ou en partie compensé par l'excédent de capitaux permanents (fonds de roulement positif). Le reste éventuel du besoin en fonds de roulement devra être financé par des crédits bancaires de trésorerie.

Durant tout le cycle d'exploitation :

L'entreprise est amenée à engager des dépenses, qui ne seront récupérées que lors de l'encaissement des ventes ou de prestations.

Par exemple :

- Si son activité consiste à vendre des marchandises, l'entreprise devra acquérir un stock minimum, avant même de commencer à fonctionner,
- Si elle consiste à produire ou à transformer des biens, elle devra acheter des matières premières, puis lancer la production et rémunérer ses salariés avant de pouvoir commercialiser ses produits et se faire payer.
- Si elle consiste à effectuer des prestations « intellectuelles » (conseil, expertise...), l'entrepreneur devra travailler pendant un certain nombre de jours et supporter ses frais avant d'adresser sa note d'honoraires.

⁶ Source “ www.apce.com”

Lorsque l'activité nécessite d'accorder des délais de règlement aux clients, l'argent dû par les clients, après livraison, constitue une « créance client »

Mais les fournisseurs pourront accorder, eux aussi, des délais permettant de ne pas payer immédiatement leurs factures. C'est le « crédit fournisseurs »

Il existe donc une « **masse d'argent** » nécessaire au fonctionnement de l'entreprise qui correspond à la différence entre les besoins de financement du cycle de production(stocks+créances clients) et les ressources apportées par le crédit fournisseur .Cette masse d'argent immobilisée est appelée « Besoin en fonds de roulement »(BFR)

De la même manière que l'entreprise doit disposer en performance de locaux et de machines, elle doit également avoir des ressources pour financer ce BFR.

En création d'entreprise, le BFR **doit donc être considéré comme un investissement** financé , dans la très grande majorité des cas , au même titre que les autres investissements , par des capitaux permanents(fonds propres, subventions, dettes à long et moyen terme)

Une exception existe : en cas de forte saisonnalité ou de cycle d'exploitation très long, une partie du BFR sera financée par des crédits à court terme adaptés.

NB : le BFR augmente lorsque l'activité progresse. Il est donc très important de surveiller son évolution avec précision. En le traduisant en nombre de jours de chiffre d'affaires, il est facile d'anticiper des problèmes de trésorerie au cas où le chiffre d'affaires augmenterait brutalement.

A/- Calcul du BFR :

Si l'activité consiste à effectuer des prestations de services (en particulier de nature intellectuelle), elle ne nécessite pas de stocks. Dans ce cas, il n'y a pas de composante « stocks moyens » dans le BFR. Elle est remplacée par une composante « travaux en cours » c'est-à-dire un volant des charges courantes à avancer en permanence avant de pouvoir facturer les prestations.

Pour cela, il convient d'évaluer le coût d'une journée de travail, toutes charges courantes comprises (rémunération incluse) et estimer, en fonction des types de

commande ou de mission, combien de jour de travail est nécessaire, en moyenne, avant de facturer.

Un acompte à la commande peut être obtenu, une composante « encours moyen acomptes clients » remplacera la composante « encours moyen fournisseurs »

Besoin en fonds de roulement (profession libérales)=

Travaux en cours (1) – Encours moyens acomptes clientsTTC (2)
--

a. : volants de charges courantes à avancer
en permanence avant de pouvoir facturer

(2) : total moyen des acomptes versés par les
clients lors de la signature des contrats.

Application Numérique :

Actif circulant non bancaire- Passif circulant non bancaire :

608 628 922- 187 098 903 = **421 530 019**

B- La capacité d'autofinancement :⁷

La capacité d'autofinancement est une ressource interne, dégagée par l'activité de l'entreprise, au cours d'une période de référence, restant à disposition de l'entreprise lorsque tous les produits auront encaissé les charges décaissées. Les anglo-saxons utilisent le terme de cash-flow pour désigner le solde de ces flux d'argent.

Pour obtenir la capacité d'autofinancement d'une entreprise, on réintègre au résultat net toutes les écritures qui ne sont pas associées à des mouvements de trésorerie, telles que les reprises et les dotations aux amortissements et provisions, les plus ou moins values sur cessions d'actifs.

Après déduction de la rémunération des actionnaires, on détermine l'autofinancement qui sert essentiellement à réaliser les nouveaux

⁷ Source « www.apce.com »

investissements. Il permet en outre de rembourser les emprunts et de renforcer le fonds de roulement.

CAF : Résultat +Amortissement- Provisions

Application Numérique :

CAF = 552 550 041+ 4178 006

= **556 728 047**

C/- Tableau récapitulatif :

Designations	Formules	Applications numériques	Observations
Fonds de roulement permanents	1/Actifs circulants-Dette à court terme 2/Capitaux permanents-Actif immobilisé	1/ 801994494-(31397925+140811715) 2/(652550041+14889263)-37654450 =629784854	
Fonds propres	Fonds de roulement permanents- Dette à long terme	629784859-14889263 =614895591	
Besoin en fond de roulement	Actif circulant non bancaire-passif circulant non bancaire	608628922-187098903 =421530019	
Capacité d'autofinancement	Résultat+Amortissement-Provisions	552550041+4178006 =556728047	
Trésorerie	Fonds de roulement- Besoin en fonds de roulement	614895591-421530019 =193365572	
Ratios de situation ou de structure			
- Ratio d'investissement	Actif immobilisé/Total actif ou capitaux permanents/actifs immobilisés	37654450/839648944 =0,044 667439304/37654450 =17,73	

Ratio d'indépendance financier			remboursement toléré
- Ratio d'autofinancement	capitaux propres/capitaux étrangers	652550041/172209640=3,79	remboursement rapide
-Liquidité générale	(Réalisable à court terme+Disponibilité)/Dette à court terme	(604595917+193365572)/172209640=0,97	
-Liquidité réduite	Disponibilité/Dette à court terme	193365572/172209640=1,12	
Ratio de rentabilité ou de résultat			
- Ratio de rentabilité financier	Bénéfice net/ capitaux propres	552550041/652550041=0,85	Mesure le bénéfice apporté par les actionnaires ou associés
-Ratio de rentabilité économique	Bénéfice net+Intérêts/ Total actif	552550041/839648944=0,66	

Voyons le tableau caractéristique de gestion pour mieux apprécier la situation financière.

Tableau des grandeurs caractéristiques de gestion aux 31/12/04(en fmg)⁸

Désignations	Montant	Montant
1- Marge commerciale		-
Vente de marchandises	-	
Coût des marchandises	-	
2-Production de l'exercice		698 949 172
Prestation de service	698 949 172	
Production stockée	-	

⁸ Source « SGS Madagascar Sarl »

Production immobilisée	-	
3-Consommation intermédiaire		117 991 374
Achat de matières premières	2 717 390	
Variations des stocks de matière première	-	
Charges externes	115 273 984	
4- Valeur ajoutée		580 957 798
Marge commerciale	-	
Production de l'exercice	698 949 172	
Consommations intermédiaires	117 991 374	
5-Excédent brut d'exploitation		556 740 645
Valeur ajoutée	580 957 798	
Subventions d'exploitation	-	
Impôts et taxes	1 444 115	
Charges de personnel	22 773 038	
6- Résultat d'exploitation		
Excédent brut d'exploitation (EBE)	556 740 645	
Autres produits d'exploitation	-	
Autres charges d'exploitation	-	
Dotation aux amortissements	-	
Dotation aux provisions	125 000	
7- Résultat financier	4 178 006	
Produits financiers		112 402
Charges financières	2 196 635	
8 -Résultat exceptionnel	3 084 233	
Produits exceptionnels		-
Charges exceptionnelles	-	
9- Résultat de l'exercice avant impôts	-	
• Résultat d'exploitation		552 550 041
• Résultat financier		
• Résultat exceptionnel	552 437 639	

10-Résultat net de l'exercice	112 402	
• Résultat avant impôts	-	
• Impôts sur les bénéfices	552 550 041	552 550 041
	-	

Interprétations du tableau :

- La marge commerciale : indique le bénéfice réalisé sur les dépenses pour les ventes, elle est généralement proportionnelle au chiffre d'affaire. La société vend des services donc ne présente pas de marge commerciale.
- La production : vente des produits finis ou de services, l'entreprise prestataire de service dispose des variations de stocks des produits et de la production faite par l'entreprise. La production de l'exercice traduit la prestation de services effectués par la société pour une période déterminée.
- La valeur ajoutée : mesure l'apport de l'entreprise grâce à son activité au circuit économique, c'est la production de l'entreprise nette de tout apport externe. Avec une consommation intermédiaire de 117 991 374 Fmg, l'entreprise peut gagner une valeur ajoutée de 698 949 172 Fmg.
- EBE (Excédent Brut d'Exploitation) : indique la performance de l'entreprise indépendant de sa structure (amortissement), de son financement (charge et produits financiers) et de l'impôt donc comparable d'une entreprise à l'autre.
- Résultat d'exploitation : résultat avant éléments financiers et exceptionnels donc comparaison possible entre entreprise ayant des financements différents.
- Résultat courant avant impôt : dépend du financement de l'entreprise mais calculé avant élément exceptionnel et impôt.
- Résultat net : résultat figurant au bilan.

2-1 Non équilibre financier :

Voyons le bilan de la société en 2004. Les capitaux propres sont très élevés : 652 550 041 et l'actif immobilisé s'élève à 37 654 450. Pourtant si on veut avoir un équilibre financier c'est-à-dire $\text{Emploi stable} = \text{Ressources durables}$ ou $\text{Actif immobilisé} = \text{Capitaux propres}$. Mais on constate que les Ressources stables sont supérieures à Emploi stable.

Avec un résultat trop élevé, la société fait bien des profits mais ce résultat doit être investi quelque part pour le bon fonctionnement de la société. N'oublions pas que les investissements sont des achats à plus d'un an mais non des charges à moins d'un an.

Si on se réfère à la capacité d'autofinancement, la société a vraiment une grande capacité d'autofinancement,

Aussi, un équilibre financier traduit que le Besoin en fonds de roulement doit être proche ou égal au fonds de roulement et la différence donne la trésorerie.

La trésorerie doit être proche de zéro car il faut s'investir pour contribuer à la bonne marche de la société. Mais le BFR élevé résulte des créances clients énormes.

Avant d'aller plus loin, calculons d'abord

$$\begin{aligned} \text{BFR} &= \text{ACE} - (\text{DE} + \text{DHE}) \\ &= 691\,961\,489 - 172\,209\,640 \\ &= \mathbf{519\,751\,849} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{FRNG} &= \text{RD} - \text{ES} \\ &= 652\,550\,041 - 37\,654\,450 \\ &= \mathbf{614\,895\,591} \end{aligned}$$

Voyons maintenant du côté passif. Le compte courant des associés est aussi élevé, on peut combler la trésorerie

$$\text{Compte courant associé} = 140\,811\,715$$

$$\text{Trésorerie} = 193\,365\,572$$

Les Capitaux propres supérieurs aux capitaux étrangers (dettes) traduisent une très grande indépendance financière

N'oublions pas que le coût des capitaux qui rémunèrent les associés doit être supérieur ou égal au taux de la banque.

Pour une société récente, la SGS Madagascar SARL est prospère ; les recettes sont élevées ; les dépenses moindres, comme toutes autres sociétés qui font des profits. Mais est-ce que ces moindres dépenses sont vraiment utiles, pour les sociétés en voie de démarrage ? Elles ont besoin et doivent dépenser beaucoup pour être à la hauteur de ces concurrents.

Ce trop peu de dépenses peut engendrer un déséquilibre financier dans la comptabilité et peut même nuire à l'image que donne la société car pour avoir une bonne gestion, il faut savoir investir au bon moment. Ce n'est pas de refus d'avoir recours à un complément financier ou des partenaires si c'est nécessaire. Pour avoir une bonne gestion, il faut que la comptabilité soit saine, avec une trésorerie de 193 365 572 fmg et un résultat 552 550 041 fmg, la gestion présente un handicap car pour avoir une bonne gestion, il faut que la trésorerie soit proche de 0 surtout pour une société en voie de démarrage. Il faut investir dans la communication ou améliorer les services, la recherche et le développement facteurs clés de la réussite.

En conclusion, la société marche bien, elle a une capacité d'autofinancement, une capacité de remboursement puisque les dettes sont moindres, et une capacité d'endettement car avec une société très florissante, les établissements accepteraient sans hésitation des prêts ou une collaboration.

2-2 Trésorerie trop élevée :

La trésorerie de la société est trop élevée. La trésorerie doit faire l'objet d'un investissement par exemple ou d'autres dépenses pour la bonne marche de la société. Il est vrai que la société n'a que deux mois d'existence, mais penser à des politiques de placement, d'investissement ou d'extension de l'activité augmenterait davantage la performance de la Société.

Chapitre III : Problèmes relatifs au Marketing :

Dans un monde de plus en plus complexe aujourd'hui, les besoins sont diversifiés .Un grand marché ne peut être visé que par une grande entreprise en mesure d'assurer des productions de masse. Une petite entreprise vise une niche même si, géographiquement, cette niche peut être internationale.

Identifier son segment de marché constitue le fond du problème. Bien mesurer l'importance de ce segment et bien évaluer le taux de pénétration possible, dans le temps, voilà des aspects très importants de la phase de démarrage de l'activité nouvelle.

Il est nécessaire de se garder des analyses trop globales qui tendent à démontrer que le marché visé est une si faible partie du marché existant et que le nouvel arrivant sur ce marché le conquérira donc sans peine. Sauf à montrer un caractère innovant et appliquer un prix très raisonnable, il ne pourra généralement pas y avoir croissance vertigineuse du taux de pénétration. Ne pas négliger la concurrence car même si les produits sont exceptionnels, il ne faut pas oublier le tissu de relations, de toutes natures, que les concurrents ont développé pendant des années.

Alors prudence sur les taux de pénétration .Prudence sur le temps requis entre le contact et le bon de commande ou la décision d'achat .L'acheteur est souvent plus hésitant qu'il ne le dit, il n'est pas toujours seul décideur et, par dessus tout, il n'aime pas les risques multiples (produit innovant présenté par une nouvelle entreprise).

Une autre source de dérivé des coûts, et donc des résultats, est l'attrait des marchés étrangers .L'expansion internationale va-t-elle permettre une mise en orbite définitive de la nouvelle entreprise ?

Si la niche n'est pas bien définie en conséquence le prix n'est pas adapté, l'approche du marché n'est pas satisfaisante, le produit a des défauts ; mais cela n'ira pas ailleurs, si rien ne change.

Section I : Pas d'élaboration de l'étude de marché :

La SGS Sarl Madagascar en revenant sur le marché avec deux ans d'absence n'a pas mis en place une étude de marché en tant que telle pour mener des actions marketing.

Elle n'a donc pas encore élaboré d'étude de marché, ceci pouvant entraîner un handicap sur son activité et sur son existence sur le marché.

Avant d'aborder ces conséquences de cette non élaboration d'étude de marché, nous allons d'abord parler de l'étude de marché. Cette élaboration comprend les stratégies et les équipes ou personne apte à faire l'élaboration car c'est une démarche longue et difficile du fait qu'elle est la clé même de la réussite. La SGS, une société encore récente qui n'a pas encore établi une étude de marché peut ne pas avancer ou n'a pas du tout de place sur le marché. Même les sociétés de grande envergure, ayant fait beaucoup d'études de marché peuvent échouer. Parlons de Marketing pour mieux affirmer cette hypothèse.

Le concept de Marketing est une reconnaissance formelle que l'entreprise existe pour satisfaire les besoins du marché tout en y trouvant son profit.

Il n'existe pas de Marketing lorsque les biens sont rares. La production artisanale, les échanges rares, la concurrence faible. Ce n'est que si des problèmes apparaissent (abondance de marchandises, aimante de client...) que l'entreprise cherchera à retrouver une demande en modifiant un ou plusieurs éléments (prix, qualité,...).

A- Définition de Marketing :

Le Marketing est l'art de produire tout ce que l'on peut vendre mais seulement ce que l'on peut vendre.

On peut dire que si vendre se préoccupe, il faut d'abord échanger le produit contre de l'argent et le marketing s'attache :

- A l'idée de satisfaire les besoins liant au marché

- Au moyen de produire et de tout ce qui a trait à sa création
- A sa livraison et, finalement, à sa consommation

Le Marketing est en général un certain état d'esprit et un ensemble de technique d'analyse prévisionnelle de la demande.

B - L'étude de marché :

Pour faire face aux concurrents, la société doit faire une étude de marché et préparer le terrain .L'étude de marché est le facteur de survie d'une société.

Pour mieux affronter les concurrents, il faut connaître le marché.

1/-Connaître un marché : c'est connaître les agents et les produits de ce marché, c'est connaître aussi les relations entre les agents et le produit de ce marché.

Une question devrait être posée : « qui achète quoi ? ».

Trois hypothèses sont à considérer :

- Exploration des domaines inconnus
- Vérification de certaines tendances
- Description du fonctionnement du marché

Une étude de marché et Marketing est donc indispensable pour la bonne marche d'une entreprise.

1-1 Non connaissance du marché :

Pour bien connaître le marché auquel l'entreprise est confrontée ou susceptible d'être confrontée, l'élaboration d'une étude de marché est nécessaire car cette étude permet d'analyser l'offre et la demande sur le marché. L'offre relate la concurrence et la demande relate les clients cibles.

N'oublions pas que cette non connaissance du marché est grave et peut nuire à la bonne marche de la société car c'est comme s'aventurer dans un terrain inconnu, on peut facilement se perdre.

1-2 Position de faiblesse face à la concurrence :

La SGS peut facilement perdre son titre de leader et comme on l'a dit tout au début, la société est un leader mondial en matière de contrôle de qualité.

Elle peut se trouver dans une position de faiblesse face à la concurrence parce que la concurrence est déjà bien avancée et a acquis une place bien définie sur ce marché.

Rappelons que l'étude de marché est la connaissance des produits et du marché et pour être à la hauteur de ses concurrents, elle doit dominer le marché et pour dominer le marché, il faut élaborer une étude de marché d'où une position de faiblesse face à la concurrence.

1-3 Difficulté de prévision :

Rappelons que l'élaboration de l'étude de marché sert surtout à prévenir : comment on va faire face à la concurrence ; quelle stratégie adoptée ; qui sont nos cibles ; quels sont les besoins sur le marché actuel ; notre position actuelle. Tout ça doit être fait à l'avance, et c'est avec l'étude de marché seulement qu'on peut répondre à ces questions qui déterminent la prévision même pour le futur car pour avoir une bonne place sur le marché, il faut toujours faire des prévisions et sans l'élaboration de l'étude de marché, on a du mal à faire de la prévision pour le futur.

Section II : La mauvaise politique commerciale :

Avoir une politique commerciale bien définie et conforme à l'activité est très importante. Elle définit la survie de l'activité et sa bonne marche. La politique commerciale comprend la politique sur les produits ; la politique des prix ; la distribution et la promotion.

En premier lieu, nous allons voir les problèmes relatifs aux produits ; ensuite les prix en passant par la distribution et enfin la promotion.

2-1 Problèmes relatifs aux produits :

L'entreprise propose un produit : c'est un bien matériel élaboré après un processus de production plus ou moins complexe ou c'est un service incorporant plus ou moins de matière grise.

Que de jeunes entreprises aient échoué c'est parce que le produit n'était pas au point, n'atteignait pas les performances annoncées, avait trop de pannes, trop de ratés, ou parfois n'était simplement pas utilisable par des clients.

Si à la difficulté de convaincre un acheteur de changer de fournisseur, on ajoute celle d'un produit qui ne donne pas satisfaction ...il ne faudra pas s'étonner de l'échec de l'activité qu'on lance.

La solution ? De la patience, de la rigueur. Quelques tests sont à faire sur un nombre limité de clients, leurs avis sont indispensables. L'analyse de la valeur des produits, voilà une technique qui n'a jamais failli. Il est tout à fait essentiel de mettre à la disposition des utilisateurs un produit qui correspond parfaitement aux performances annoncées par l'entreprise.

Il faut retenir qu'il est plus facile de trouver une solution au problème de financement d'un produit en cours de conception et de mise au point que de trouver les moyens de sauver une entreprise qui rate son démarrage par défaut de mise au point de son produit. C'est tout simplement moins cher.

Pour la SGS Madagascar Sarl, c'est la prestation de services qui comprend les inspections, l'analyse, la vérification et la certification.

Les produits de la SGS sont très diversifiés. Par exemple les inspections complexes qui nécessitent des analyses en laboratoires ne peuvent pas être effectuées par la SGS Sarl Madagascar elle même à cause du manque de matériel de compétence. Certes il y a la sous-traitance mais le risque est que soit on a moins de profit ou pour avoir plus de profit, on doit augmenter le prix ce qui favorise la concurrence.

2-2 Le prix trop élevé :

Le prix est la valeur estimée pour une prestation de services dont on fait un profit.

La politique des prix est très essentielle car c'est ce que le client demande en premier lieu, avant de connaître la société.

Pour la SGS , le prix des prestations est un peu élevé par rapport à la concurrence .Par exemple , le prix d'un concurrent qui est la Veritas est presque la moitié de notre prix c'est à dire moins de 48% par rapport à notre prix en unité pour une inspection textile. Avec le prix actuel, notre bénéfice est 64% du chiffre d'affaire.

2-3 Manque d'agence :

La distribution des prestations de service doit se situer dans les lieux où les ventes sont les plus propices, où il y a un marché potentiel .La SGS Madagascar Sarl se trouve à Antananarivo et à Tamatave. Il existe une SGS à Majunga mais c'est une société bureau de Liaison. Ces points de vente sont un peu restreint vu que nos services sont sollicités par la Société PFOI sise à Diégo pour les inspections des thons à exporter et nos clients potentiels peuvent être aussi repartis dans toutes les provinces, essentiellement pour la vanille qui se trouve à Antalaha ou pour les litchis à Manakara.

2-4 Pas d'action de promotion :

La promotion de vente comprend la publicité et la communication pour favoriser ou faire connaître un produit. Avant de voir le cas de la société SGS, nous allons parler de la définition de la publicité ; ses caractéristiques et ses objectifs.

2-4-1 Définition de la publicité et de la communication :⁹

C'est l'ensemble des moyens employés pour faire connaître une firme ou une marque ou encore l'art de faire naître le besoin d'achat.

2-4-2 Les caractéristiques :

La publicité est un phénomène économique, social et politique.

- Economique : elles favorisent et accélèrent l'expression de l'entreprise.
- Social : C'est un contact avec la population. La publicité procure des informations.
- Politique : c'est un art de convaincre les consommateurs.

Toutefois, elle peut entraîner soit à une acceptation, soit à un refus de la part des consommateurs.

2-4-3 Les 5 grands types d'objectifs publicitaires :

L'objectif publicitaire est de faire connaître l'existence de la firme ; les caractéristiques particulières du produit (service rendu, attrait, contenu symbolique), construire une image: représentation subjective particulière du produit .On définit l'image par :

-Sa proximité : une image est dite « proche » lorsqu'elle vient immédiatement de l'esprit.

-Sa netteté : c'est à dire les traits sont bien différenciés.

-Son contenu : c'est à dire les caractéristiques de la personnalité, de la marque ou du produit.

Soutenir d'autres actions telle que la promotion des ventes et provoquer l'achat immédiat.

⁹ Source “ Cours de Marketing 3ème Année”

En regardant la définition de la publicité et de la communication, la SGS Madagascar SARL a un grand avantage vu que la SGS Bureau de Liaison est déjà bien implantée à Madagascar et connue de tout le monde. Il faut reconnaître aussi que la SGS Madagascar Sarl était déjà à Madagascar mais avec une dénomination différente .L'existence de la SGS Bureau de Liaison est fort avantageux mais la SARL a besoin d'une communication car même en tant que SGS, leurs services sont différents : l'un pour l'importation et l'autre pour des services à titre commercial.

On remarque que la plupart des clients de la SGS Madagascar SARL sont des clients étrangers qui connaissent les vertus ou ont déjà travaillé avec elle. La SGS Sarl Madagascar n'a pas fait d'action de promotion spécifique, elle s'est plutôt contentée de la présence de la SGS Bureau de Liaison pour favoriser son image. Mais comme on l'a dit, ce n'est pas suffisant, elle doit faire des actions de promotion. Si on se réfère aux objectifs de la publicité, la SGS Sarl a besoin d'avoir une image propre à la société elle-même car d'après ce qui a été dit précédemment, c'est plutôt l'image de la société SGS Bureau de Liaison qui est plus mise en avant, la proximité, si on parle de société de surveillance de qualité c'est la société SGS Bureau de Liaison qui vient immédiatement à l'esprit, pour la netteté. Beaucoup de gens la confondent avec la société de projet gouvernemental et enfin pour son contenu la société n'a pas trait à des services particuliers qui la rendent différente des autres entreprises.

Chapitre V- Problèmes organisationnels :

Une bonne organisation est essentielle pour une bonne harmonie dans le travail.

Bien définir qui fait quoi, où, quand. Trop de personnels ou manque de personnels, quelques fautes d'organisation peuvent ralentir l'évolution d'une société voire même son arrêt.

Nous allons voir donc en premier lieu, les problèmes liés au personnel ensuite l'infrastructure et enfin le calendrier de réalisation.

Section I : Problèmes relatifs aux personnels :

Comme nous avons dit, le capital humain est le plus important et le plus délicat à organiser.

1-1 Structure organisationnelle inadaptée :

La structure organisationnelle est assez mal établie car il y a trop de hiérarchie et trop peu de subordonné c'est à dire que les personnes qui s'occupent de l'inspection sont en nombre restreint .Un problème de ce genre peut nuire à la bonne démarche car la structure peut ne pas s'équilibrer. La hiérarchie est au nombre de 4 pourtant les subordonnés sont au nombre de 5. Pour la hiérarchie, on parle de ceux qui n'effectuent pas directement les inspections et les subordonnés sont les inspecteurs.

1-2 Manque de formation :

Les inspecteurs recrutés qui effectuent les inspections n'ont pas d'expériences, soit ce sont des inspecteurs débutants soit ce sont des inspecteurs qui ne sont spécialisés que pour une inspection bien définie par exemple spécialisés pour les inspections textiles. Comme il a été avancé

auparavant, les inspecteurs sont peu nombreux du fait et de ce fait, ils doivent être polyvalents et ont besoin de formations. Ils s'avèrent utile de rappeler que les besoins sur le marché évoluent donc les personnels doivent être aptes à suivre ces évolutions qui nécessitent des formations préalables.

1-1 Manque de personnel :

Le manque de personnel peut être un grand handicap pour la société car on dénombre inspecteurs ; 2 à Tananarive et 2 autres à Tamatave .Et cette insuffisance de personnel peut être une des raisons de perdre des clients car on peut refuser des contrats. Le recours à un cabinet d'étude pour le traitement de la comptabilité peut traduire aussi ce manque de personnel car il n'y a personne qui s'occupe du travail de comptabilité.

Section II : Les problèmes d'infrastructures :

2-1 Définition :

L'infrastructure est l'ensemble des installations et des équipements nécessaires pour une société.

Comme nous l'avons vu dans la situation financière de la société, la SGS fait beaucoup de profits et a une trésorerie assez élevée pour une société récente. La société peut investir et doit investir pour avoir une bonne gestion.

La SGS manque d'infrastructure c'est-à-dire d'équipements car pour un service nécessitant des analyses en laboratoire, elle a besoin de sous-traiter voire même refuser des contrats.

Aussi la SGS doit s'étendre à d'autres provinces où les exportations sont importantes par exemple à Diégo pour l'aquaculture et la pisciculture ou encore à Antsirabe pour le sucre ou autres produits agricoles.

2-1 Obligation de sous-traitance :

Si la société n'a pas d'équipements adéquats, elle doit sous traiter ou même refuser de faire les inspections.

La sous-traitance est une bonne chose car elle apporte un peu de profit à la société mais les sous-traitant peuvent à l'avenir contacter les clients directement sans passer par la SGS Sarl Madagascar. C'est le cas par exemple pour la société Duponsel. Il est fort possible qu'à l'avenir, la société Duponsel peut contacter directement les clients si on n'a pas bien protégé l'identité de notre clientèle.

Il y a aussi les risques de hausse des prix car pour avoir des profits avec la sous traitance, le prix doit être plus élevé que d'habitude .Du côté financier, si on fait appel à la sous-traitance, les profits peuvent baisser ou pour tenir la même marge de profit, il faut augmenter les prix, ce qui n'est pas intéressant pour nous.

2-2 Non satisfaction de la clientèle :

La clientèle peut ne pas être satisfait par manque d'infrastructure et si le client demande un service à la SGS, elle peut ne pas le satisfaire faute de matériels ou bien dans les régions où il y a des clients potentiels, la clientèle ne sera pas satisfaite des va-et-vient qu'elle va faire parce que la société ne se trouve pas dans sa région d'exploitation. Donc, les exportateurs ne vont contacter que des sociétés qui sont près de chez eux.

Section III : Non élaboration de calendrier de réalisation:

Une société doit avoir un calendrier de réalisation .Il faut toujours un période de recherche , de réalisation et de vente .Connaître les saisons mortes pendant lesquelles on peut faire des recherches ou des créations et les saisons fructueuses.

Pour le textile, les mois de Mars et Septembre sont peu fructueux, pendant cette période, on peut créer, innover ou tout simplement développer les services.

La SGS Sarl n'a pas de calendrier de réalisation qui est tout à fait nécessaire pour la planification des programmes pour l'année et les prévisions à venir.

3-1 Mauvaise préparation :

Le non établissement des calendriers de réalisation peut entraîner une mauvaise préparation car pour effectuer une inspection, il faut être prêt tant sur les matériels que sur les équipes et les différentes répartitions des tâches des inspecteurs. Sans cette préparation, les répartitions seront floues et si on a besoin d'un matériel quelconque, on peut en manquer, et en importer risque de prendre trop de temps. C'est le cas par exemple pour les inspections de Thons à Diégo où on a dû importer d'urgence les matériels pour le besoin de l'inspection.

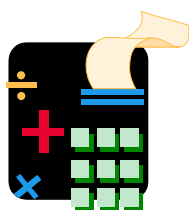
3-2 Budgets non équilibrés :

Les budgets peuvent être erronés car les calendriers ne sont pas établis. Ils peuvent être trop élevés ou trop restreints ce qui risque de ne pas couvrir les dépenses. Les calendriers de réalisation nous aident à faire différentes prévisions sur les budgets, les dépenses à prévoir donc sans les calendriers de réalisation, les budgets sont mal estimés soit trop optimiste ou trop pessimiste. On peut faire de mauvaises prévisions : soit les prévisions sont trop élevées ce qui risque de mobiliser trop d'argent pour rien, soit les prévisions sont trop réduites générant un manque d'argent pour les dépenses.

Après l'analyse critique de la société, nous gestionnaire, nous ne pouvons pas rester indifférente face aux problèmes rencontrés dans la société c'est pourquoi dans la troisième et dernière partie nous avons proposer des solutions.

TROISIEME PARTIE

Propositions de solutions



Après avoir analysé la situation de la Société et identifié les problèmes qui gênent la bonne marche de ses activités, Nous allons proposer des solutions qui peuvent servir à mieux améliorer le cas actuel.

Chapitre I : Solution administrative et liée au management:

Section I : Solution administrative :

La société n'a pas tellement connu de problèmes administratifs mais ce point ne peut pas être négligé. La solution proposée en matière d'administration est le recours à un cabinet spécialisé.

1-1 Recours à un cabinet spécialisé :

Faire appel à un cabinet spécialisé évité les pertes de temps et les va-et-vient dans les bureaux administratifs. La SGS Sarl a réussi à surmonter ce genre de problème, en faisant appel au cabinet FTHM conseil pour effectuer son enregistrement au registre de commerce.

Section II : Solution liée au management :

L'entrepreneur l'une des personnes importantes dans la vie d'une société demeure en quelque sorte l'âme de la société. La bonne marche de l'activité dépend de sa décision et de son pouvoir à diriger son entreprise et son personnel car les ententes parfaites entre dirigeant et employés sont nécessaires pour avancer.

2-1 Avoir le sens du leadership :

Le dirigeant doit avoir le sens du leadership lequel est la qualité de mener des hommes. Savoir diriger une équipe est essentielle car n'oublions pas que le

capital humain est le plus important et le plus délicat à gérer .Le dirigeant doit élaborer une stratégie reposant sur l'art de convaincre. Il se doit toujours de savoir convaincre les employés pour une idée précise et de savoir les écouter puisqu'ils sont les employés qui connaissent mieux les problèmes.

Chapitre II : Solutions sur le plan financier:

Pour la société, les problèmes financiers moindres son activité est prospère pour une société récente, mais ce sont les procédures de facturation qui doivent être plus améliorées ou plutôt doivent être suivies réellement et après analyse du bilan, un investissement est de rigueur.

Section I Organiser la procédure de facturation :

Bien organiser la procédure de facturation pour ne pas se perdre et tout bien contrôler, c'est là qu'on reconnaît une bonne gestion. La société a déjà mis au point une procédure de facturation qui est très intéressante mais elle n'est pas toujours bien suivie pour des causes que nous avons émises dans l'analyse critique, à savoir surtout le manque de personnel adéquat pour le faire.

1-1 Bien définir les tâches :

Dans la bonne organisation des procédures de facturation, les tâches sont bien réparties. Chacun connaît ses attributions et les effectue selon l'organisation.

Les tâches sont bien définies quand tout le monde sait ce qu'il doit faire et doit être responsable de ses actes pour ne pas avoir de confusion.

1-2 Mettre en place la circulation d'informations :

Les personnes responsables ou les personnes chargées de la facturation sont informées et la circulation des informations sont fluides parce qu'on

reconnaît qui a fait quoi, tous ceux qui sont concernés sont au courant des factures.

1-3 Elaborer des procédures de facturation :

Les procédures de facturation sont déjà établies dans la société mais elles ne sont pas respectées du fait du manque de personnel adéquat pour le faire.

Il faut alors un financier qui ne s'occupe que de finance. Il fera les cotations, les factures et tous les travaux de comptabilité, même si la SGS sous traite déjà les travaux de comptabilité. Il est toujours utile d'avoir une personne qui s'occupe des finances car elle peut donner des conseils en temps utile et pour éviter la confusion. De plus, une société a toujours besoin d'une personne qui s'occupe de la comptabilité. On peut donc se passer du recours à un cabinet pour faire le travail de comptabilité dans la mesure où le recrutement d'une personne ou plus est possible pour faire les travaux de comptabilité. Même si ce n'est pas le travail de la société n'oublions pas que la société a aussi l'obligation de tenir une comptabilité et on peut bénéficier du côté finances car mieux vaut employer un comptable avec un salaire moyen annuel de Ar 4 800 000 que de payer un cabinet avec un honoraire moyen annuel de Ar 21 600 000.

Section II Procéder à des analyses financières :

Après analyse du bilan, on peut détecter les problèmes et proposer des solutions.

2-1 Rechercher l'équilibre :

Il y a un équilibre financière lorsque les Ressources durables sont égales aux emplois stables et le fond de roulement doit s'équilibrer avec le besoin en fond de roulement.

Le fonds de roulement doit financer le besoin en fonds de roulement, le fonds de roulement n'a pas de sens si on ne connaît pas le besoin.

Selon le bilan de la société en 2004 voir page 33 et 34, le besoin en fonds de roulement est de 421 530 019Fmg et le fonds de roulement est de 629 784 854Fmg, le fonds de roulement est trop élevé .Il y a un excédent de 208 254 835Fmg exprimant un déséquilibre. Il faut rechercher un équilibre des comptes et la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement traduit la trésorerie indiquant que la société devrais placer le meilleure trésorerie en investissement. On doit réduire le capital car le ressource durable est élevé.

2-2 Investir davantage :

La trésorerie de l'entreprise est élevée pourtant pour avoir une gestion saine, la trésorerie doit être proche de zéro et pour que ce trésorerie soit proche de zéro, il faut faire des investissements, on parle d'investissement les dépenses à plus d'un an . Les investissements que la société peut faire par exemple, acquisition de titre de placement et de titre de participation ou bien la mise en place d'un laboratoire d'analyse vu que la société en a besoin et a une forte capacité d'endettement et capacité de remboursement c'est à dire qu'elle n'a aucun du mal à faire des emprunts auprès de la banque.

Chapitre II : L'étude Marketing :

L'étude de marché est la plus importante pour une société en voie de démarrage car s'aventurer dans un terrain inconnu présente un grave danger pour la vie d'une société, il faut donc élaborer une étude de marché.

Section I : Elaborer l'étude de marché :

Avant d'élaborer une étude de marché, on va d'abord connaître le marché auquel la société est confrontée ; ses environs ; les concurrents ; ses segments de marché et les cibles. Tout cela afin de mieux élaborer les études de marché et les stratégies à adopter.

1-1 : Le marché :

Le mot marché est utilisé par les gens du marketing dans deux sens différents bien que complémentaires. Le terme marché peut exprimer :

- Un ensemble des données chiffrées sur l'importance, la structure et l'évolution des ventes d'un produit
- Un ensemble des publics susceptibles d'exercer une influence sur les ventes d'un produit.

Pour la société SGS Sarl Madagascar, la deuxième définition est la mieux appropriée. Les publics susceptibles d'exercer une influence sur les ventes d'un produit comprennent les concurrents, les intermédiaires, et les personnes ayant une influence directe ou indirecte.

1-1-1 Le marché pertinent :

Pour mesurer et analyser un marché dans lequel on est présente et on envisage d'entrer .On a intérêt à le définir d'une manière générale en y incluant non seulement les produits directement concurrents mais aussi ceux qui sont susceptibles de s'y substituer parce qu'ils répondent aux même besoins.

Les prestations de services directement concurrentielles sont les services offerts par des prestataires qui peuvent faire des contrôles de qualité. En terme de contrôle de qualité il n'y pas de prestations de services qui peuvent se substituer étant donné que ce sont des prestations complexes et précises.

1-1-2 Le choix des unités de mesure d'un marché :

Un marché peut être mesuré aussi bien en volume qu'en valeur.

1-1-2-1 Marché en volume :

En général, les services ne peuvent être mesurés en tant que biens non tangibles. Il faudra adopter une définition spécifique. C'est ainsi qu'on pourra mesurer le marché des qualités en terme de « Man-Day » c'est-à-dire le temps nécessaire pour effectuer une inspection ou « homme-jour ».

1-1-2-2 Marché en valeur :

C'est le total des sommes dépensées par les consommateurs pour le service considéré. Analyser le marché sous double angle est instructif vu que l'évolution peut être différente.

Si on se réfère aux chiffres d'affaire du textile du mois d'Août par rapport au mois de Juin, la vente en volume augmente au mois d'Août tandis que la vente du mois de Juin stagne en valeur.

1-1-3 Distinction entre marché réel et marché potentiel :

Le marché réel est mesuré par le volume des ventes *effectives* du produit considéré au cours d'une période, et il est estimé à 27 inspections en moyenne par mois, avec un chiffre d'affaire annuel de Ar 200 000 000.

Le marché potentiel est une *estimation* de volume maximal (ou plafond) que pourraient atteindre les ventes, dans un horizon temporel déterminé et sous certaines hypothèses bien définies. Pour un marché potentiel la vente peut plus que doubler d'ici un an environ c'est à dire avec plus de 60 inspections par mois en moyenne et un chiffre d'affaire de Ar 300 000 000.

1-1-4 Ensemble des publics susceptibles d'exercer une influence sur les ventes :

Ces publics peuvent être composés d'individus, d'entreprises ou d'institutions.

1-1-4-1 Les consommateurs :

De tous les publics constitutifs du marché, celui qui exerce une influence la plus directe sur les ventes d'un produit est constitué par les clients finaux : consommateurs, utilisateurs, usagers. On parle surtout d'utilisateurs qui sont les personnes ayant besoin de label de qualité. On rencontre souvent les exportateurs ou les clients qui importent de l'étranger. Pour les importateurs qui ont besoin de contrôle de qualité, il y a les normes de qualité internationales qu'on doit suivre et vérifier mais ils dictent eux-mêmes les normes qu'on doit vérifier que ce soit en terme de qualité que de quantité.

1-1-4-2 Les influenceurs : (leader d'opinion, prescripteurs, préconiseurs)

L'étude des comportements et motivations des consommateurs fait parfois apparaître l'influence déterminante sur la consommation ou l'achat d'un produit de certains tiers qui jouent *un rôle de prescripteur ou de conseil*.

L'influence en terme de qualité se joue surtout en terme de réputation car ici à Madagascar, le marché de label de qualité est encore assez étroite. Bien de personnes n'en trouvent pas la nécessité sauf si les importateurs étrangers les exigent.

1-1-5 L'étude de marché en volume :

L'étude de marché en volume se fait par la taille de marché.

1-1-5-1 La taille de marché :

La taille de marché en contrôle de qualité avons nous dit n'est pas encore assez évaluée à Madagascar. Beaucoup de gens encore n'en voient pas l'utilité, et c'est pour cela aussi que la concurrence est rude et l'étude de marché reste très délicate.

Le marché est composé de marché ouvert, de marché structuré et de marché fragmenté.

La SGS se trouve sur un marché très fragmenté ou atomisé car le marché de contrôle de qualité est de petite taille et de nombreuses marques se le partagent, chacune n'ayant qu'une part de marché assez modeste.

.

1-1-5-2: Les facteurs d'évolution des marchés :

On peut classer les facteurs d'évolution des marchés suivant l'horizon temporel, à savoir les facteurs à court terme et les facteurs à long terme

Les facteurs d'évolution à court terme regroupent la conjoncture économique et sociale, les variations saisonnières et les modes. Les facteurs d'évolution à long terme englobent à son tour le temps, l'offre (effet de substitution, innovations créatrices des nouveaux marchés, le degré de concurrence et le montant total des investissements marketing dans un marché, le niveau de prix et l'élasticité de la demande par rapport au prix) et le macro environnement (technologique, institutionnel, démographique, économique et social, culturel). Les facteurs d'évolution à court terme rassemblent donc la variation saisonnière avec les exportations de vanille et de litchis. Pour le textile le mois d'Octobre est le moins fructueux car les commandes pour les zones franches suivent aussi la mode qui se situe vers la fin de l'année pour l'hiver et le vers la fin du premier semestre pour l'été. Mais surtout les facteurs à long terme

pour le textile sont la fermeture d'usine textile à cause de la faillite ou de la recherche de main d'œuvre moins chère.

1-1-5-3 L'étude des concurrents :

L'étude des concurrents comprend l'identification des concurrents, leur description, la veille concurrentielle et l'analyse et la mesure de la position concurrentielle.

1-1-5-3-1 L'identification des concurrents :

Au sens large, est concurrent d'un produit tout autre produit que le consommateur peut lui substituer en tout ou partie. Ce sont donc les société Veritas, ITS, GAP, R.Duponsel et Cie et bien d'autres encore.

1-1-5-3-2 La description des concurrents :

La description des concurrents comprend :

- L'identification et la situation des concurrents actuels et futurs qui consistent à se demander d'un côté qui sont les concurrents actuels et les nouveaux entrants potentiels, et de l'autre qui sont les concurrents directs ou indirects (concurrence inter produit, concurrence inter segment, concurrence générique)
- L'analyse des concurrents jugés les plus dangereux actuellement et à terme incluant la détermination de leurs puissances(moyens financiers et technologiques), expériences, dynamismes et stratégies(buts, cibles, positionnement , marketing mix) d'une part , et le degré de réactivité des concurrents en tenant compte de l'importance du marché pour le suivi et le développement du concurrent, des menaces pesant sur sa position concurrentielle , des caractères des dirigeants ainsi que des moyens financiers , techniques et humains, d'autre part .

Toutefois, il ne faut pas considérer systématiquement les concurrents de façon négative : comme des ennemis à abattre à tout prix .La concurrence peut avoir des aspects positifs. La lutte concurrentielle dynamise le marché global. Les concurrents actuels de la SGS Sarl Madagascar sont surtout les sociétés ITS ;Véritas. Elles sont aussi les sociétés jugées les plus dangereuses car ce sont elles qui sont les leaders sur le marché de contrôle et de certification.

1-1-5-3-3 La veille concurrentielle :

Veiller la concurrence c'est réunir des informations permettant d'anticiper au mieux son évolution : nouveaux entrants potentiels, reconstitution et prévisions des stratégies futures des concurrents.

1-1-5-3-4 L'analyse et la mesure de la position concurrentielle :

L'analyse de la position concurrentielle compte non seulement l'analyse de la position des marques, de leur image et de leur implantation commerciale, mais aussi l'analyse des compétences techniques, de leur rentabilité, de la puissance financière de l'entreprise et de ses principaux concurrents.

L'indicateur le plus utilisé pour situer la position concurrentielle d'un produit, d'une marque ou d'une entreprise est la part de marché .Il s'agit du rapport entre les ventes d'un produit ou d'une marque et les ventes globales.

La société SGS a encore une part de marché assez modeste vu qu'elle est encore une société très récente. Si on analyse la marque, elle est très connue mondialement mais assez peu à Madagascar ; donc sa marque n'est pas répandue sur le terrain où elle exerce son activité, ses compétences techniques sont très limitées faute d'infrastructures. Ce qui indique le plus de marché est la part de marché, son part de marché est très petite car elle est encore très récente et aussi le marché de contrôle et de la certification est fragmenté ou atomisé.

1-1-6 Principale information à recueillir sur les consommateurs :

Toute étude de marché a pour but de résoudre un problème de Marketing et de prendre des décisions. On peut classer les informations en 4 catégories qui concernent respectivement les caractéristiques externes de ces consommateurs, leurs comportements effectifs, leurs attitudes et leurs processus d'achat et de choix.

1-1-7 Comportements de fréquentation des médias :

Au moment de choisir les médias publicitaires qui lui permettront de toucher son public cible, un annonceur a besoin de connaître les habitudes de ce public en matière de médias.

Les médias utilisés pour une société prestation de service en matière de qualité sont surtout les prospectus, les annuaires de téléphone, la presse écrite et à défaut des sponsorings qui ne sont pas très intéressants si l'entreprise commence à peine son activité.

1-1-8 Les processus d'achat et de choix :

Il est nécessaire de s'informer sur 5 aspects principaux des comportements d'achat et de choix relatifs au service considéré, quand on veut vendre un service, à savoir :

-Les motivations d'achat des consommateurs, leurs critères de choix entre les marques, leur degré d'implication par rapport au produit, le degré de préméditation de l'achat et les sources d'informations et de conseil auxquels ont recours les consommateurs.

-Les termes de motivations et de freins se définissent comme suit :

- Les motivations sont les raisons subjectives qui incitent *les gens* à *consommer* ou à acheter un produit

- Les freins sont les raisons subjectives qui les incitent à *ne pas consommer* et/ou l'acheter.

Il y a trois sortes de motivations à savoir :

- Les motivations de caractère **hédoniste** (les plaisirs qu'un individu attend de la consommation, de la possession ou de l'achat d'un produit)
- Les motivations de caractère **rationnel ou utilitaire** (l'individu pense à tort ou à raison que le produit lui est utile ou conforme à son intérêt)
- Les motivations **éthiques** (sentiments de devoir poussant un individu à acheter et/ou à consommer un produit)

Pour la société, on parle ici de des motivations à caractère rationnel ou utilitaire car l'individu pense à tort ou à raison que le produit lui est utile ou conforme à son intérêts.

Le deuxième aspect important de l'étude des comportements d'achat et de choix consiste à identifier les principaux critères qu'utilise un consommateur pour comparer les marques entre elles et à mesurer l'importance relative à chacun de ces critères dans la décision finale.

Une fois identifiés les critères de choix devraient faire l'objet d'une pondération en vue d'évaluer leur poids dans le choix final .Cette évaluation peut se faire dans une enquête, à l'aide de questions directes posées aux consommateurs.

Le troisième aspect important de l'étude de comportements d'achat est appelé l'implication, un terme qui désigne l'importance qu'attache l'individu à la décision qu'il doit prendre.

A /- Etude de marché de la SGS Sarl Madagascar :

La SGS Sarl Madagascar a pour activité la vérification ; le test et la certification .Son marché actuel est Madagascar, elle a pour objectifs : avoir un Chiffre d'Affaires de Ar 200 000 000/an .Les clientèles cibles sont les exportateurs, les importateurs étrangers et les sociétés pouvant avoir recours à ses services.

La stratégie Marketing à adopter est la stratégie du challenger car elle veut prendre la place du leader. A cet effet, il doit utiliser les mêmes atouts que le leader et exploiter la faiblesse du leader, soit une zone géographique déterminée, soit sur un segment non couvert. Etre leader nécessite des innovations perpétuelles : nouveau produit, nouveau marché. Se positionner sur le marché par un prix de vente compétitif c'est-à-dire l'entreprise va chercher à diminuer les coûts de production. Pourquoi avoir choisi la stratégie du challenger parce que la Société après avoir fait des études de marché connaît ses atouts et faiblesses, comment attaquer, qui sont les concurrents ; les cibles, elle peut prendre la place du leader ou plus précisément prendre son titre de leader puisque comme nous l'avons dit tout au début, la SGS est un leader mondial dans son domaine.

1-4 : Analyser l'offre et la demande sur le marché :

L'élaboration de l'étude de marché permet d'analyser l'offre et la demande sur le marché.

L'offre se traduit par les services offerts par les concurrents sur le marché et la demande se traduit par les clients réels et les clients potentiels.

Nos concurrents sont les sociétés qui offrent des services (contrôle et certification) identiques à la société. Ce sont à titre de rappel la société Veritas ; ITS ; Duponsel ...

Et les clients potentiels sont ceux qui peuvent recouvrir à nos services .Les clients cibles sont surtout les exportateurs ou les sociétés qui ont besoin de label de qualité.

1-5 : Reprendre la position de leader à Madagascar :

Il s'agit ici de prendre la position de leader face aux concurrents car la société est prête et a adopté une stratégie Marketing bien adéquate à son fonctionnement.

Conformément à ce qui a été dit auparavant, nous avons opté pour la stratégie du challenger qui vise à prendre la place du leader. Pourquoi la place du leader or on a dit que la SGS est leader dans son domaine ? Simplement que la SGS peut perdre son titre de leader sans l'élaboration d'une étude de marché. N'oublions pas qu'une société aussi célèbre soit peut perdre son titre si elle n'a pas de stratégie adéquate. Pour garder donc son titre de leader sur le marché, la SGS a besoin d'établir une étude de marché.

1-6 Etablir des prévisions :

L'étude de marché permet de faire des prévisions, d'être préparée pour le futur ; de mieux prendre les décisions, de changer de stratégie si besoin est en fonction des études. Une prévision est toujours nécessaire pour être à l'abri d'éventuels risques que ce soit des prévisions financières ou autres. Une société a donc toujours besoin d'une prévision.

Section II : Mise en place d'une politique commerciale :

La société doit disposer d'une politique commerciale bien distincte pour se différencier des autres.

La mise en place d'une politique commerciale est un plan d'action pour la société et elle doit se rapporter aux services, aux prix , à la promotion et à la distribution.

2-1 Services :

A notre avis les services de la société doivent avoir une stratégie de différenciation c'est-à-dire donner aux marchandises des caractéristiques différentes permanentes face à la concurrence tant elle a les moyens. Elle se distingue de ses concurrents par son impartialité et son intégrité qui sont les bits mêmes de la société. Telle est la raison pour laquelle son logo est « When you need to be sure ».

2-2 Reconsidérer le prix :

Selon l'attente des clients, le prix doit être compétitif, accepté et psychologique. La Société doit adopter un prix semblable à la concurrence pour mieux fidéliser la clientèle ou encore accepter de faire des prix plus bas que la concurrence. N'oublions pas qu'on peut accepter de faire des pertes pour un certain temps afin d'être sur les rangs car la concurrence est âpre et elle trouve toujours des moyens pour diminuer leur prix et augmenter la qualité.

La société bénéficie de beaucoup d'avantages car elle ne paie pas de charges locatives ni la JIRAMA. Elle peut en conséquence se permettre de descendre facilement ses prix et même réduire plus que les autres concurrents.

2-3 Mise en place de nouveaux agences :

La société SGS Madagascar Sarl doit être implantée dans les régions où il y a plus d'exportation par exemple dans les région de Manakara pour le litchis, dans la région d'Antalaha pour la vanille, dans la région de Diégo pour les thons...Mais li y a aussi une possibilité de partenariat avec d'autres sociétés dans ces régions et pourquoi pas avec les exportateurs eux-mêmes.

2-4 Renforcement d'action de promotion :

L'action de promotion est primordiale. C'est un moyen pour l'entreprise de se faire connaître et aussi l'une des conditions de sa survie. L'action de promotion que la société peut faire est la visite des usines pour les clients actuels et potentiels en distribuant des plaquettes concernant les services offerts. Avoir une équipe de marketing pour s'occuper de ces visites d'usine et distribuer des plaquettes est nécessaire .Cette équipe doit demander un rendez vous avec le responsable pour mieux expliquer les services offerts car c'est bien de distribuer des plaquettes mais le mieux c'est de les distribuer en expliquant le contenu.

On peut faire aussi des Marketing direct, par exemple en invitant les cadres dirigeants responsables pour les fêtes de fin d'année ; en faisant des visites d'usine et des offres avantageuses telles que la remise de prix, délai de paiement plus long, priorité. Ce sont les gros clients qui bénéficient de ces avantages car 20% des clients réalisent les 80% du chiffre d'affaires. Il y a par exemple le client CELIO qui représente 32% du chiffre d'affaire et le client HAGGAR qui représente le 25% du chiffre d'affaire.

Chapitre III : Solutions relatives à l'organisation :

Bien organisé les tâches est une des solutions essentielles pour la bonne marche d'une entreprise .Même si elle a les atouts à son avantage sans harmonie des tâches, la société ne peut avancer.

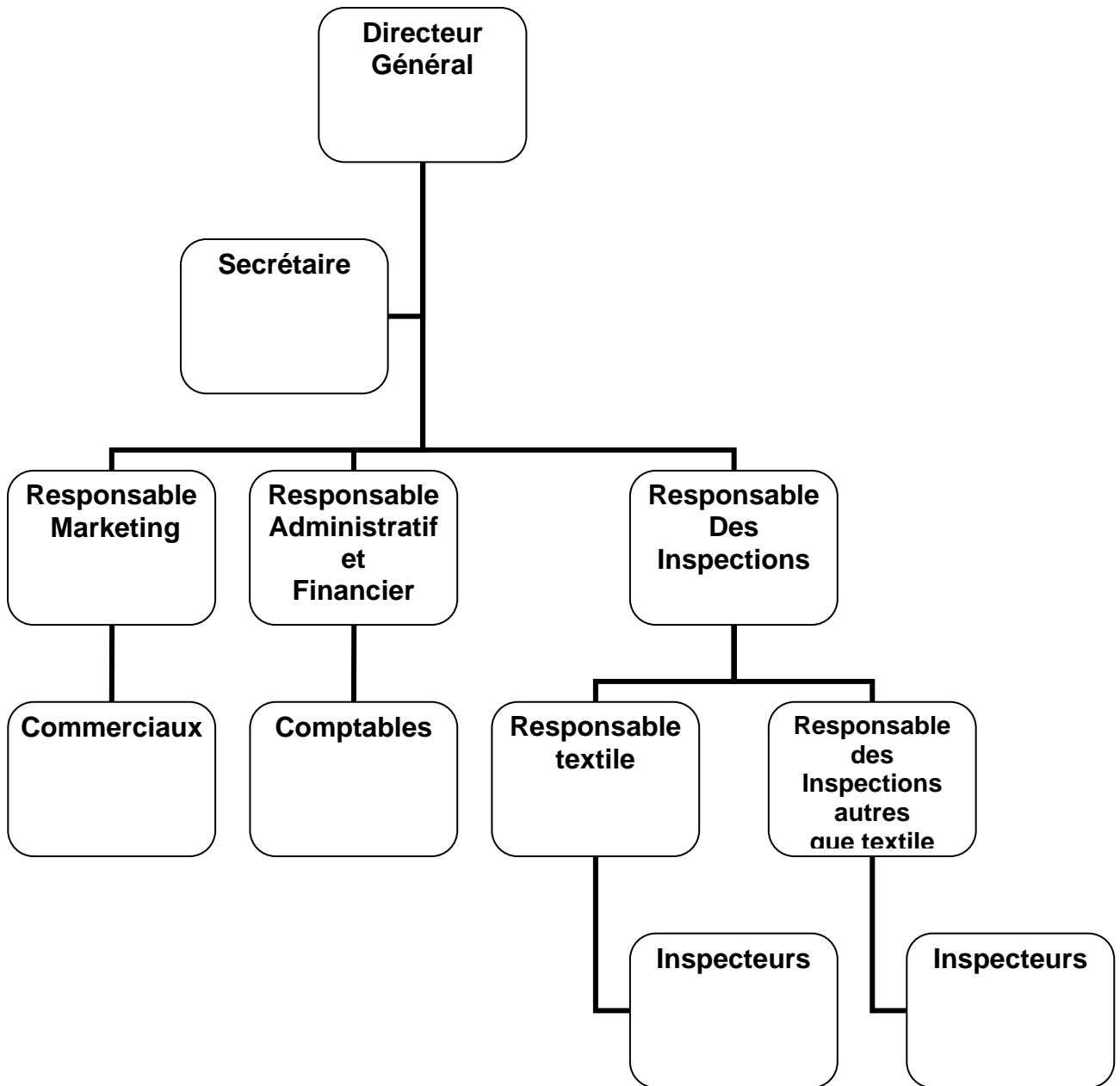
Section I : Solutions relatives à la gestion des ressources humaines :

Le personnel est l'un des capitaux essentiels et le plus délicat à gérer, avons-nous dit, donc il est nécessaire de s'en préoccuper plus.

1-1 Refonte de la structure organisationnelle :

Nous avons proposé un organigramme fonctionnel pour mieux exploiter les ressources humaines à notre avantage et à leur avantage.

1-1-1 Projet d'organigramme fonctionnel de la société SGS Madagascar Sarl :



1-2 Formation du personnel :

Le personnel doit toujours suivre une formation car les inspecteurs sont encore des débutants sans expériences et les autres ne sont spécialisés que dans le textile. Aussi un besoin en formation est toujours indispensable car les besoins sur le marché évoluent .L'évaluation du personnel diagnostique les besoins de formation des employés. Elle peut aussi permettre de comparer les

performances avant et après la formation. Regardons d'abord la définition de la formation.

Ce sont les inspecteurs qui ont surtout besoin de formation quand bien même, ils seraient des ingénieurs polytechniciens, ils ont toujours besoin de formation. Ces formations peuvent être des formations en inspection de textile, formation en test de pétrole, formation sur la certification, formation sur les analyses alimentaires, formation sur l'emportage, formation sur la fumigation. En résumé donc une formation sur le contrôle et la certification.

Il est plus intéressant sur le coût d'envoyer les inspecteurs à l'extérieur pour la formation de formateurs car on peut envoyer deux à trois personnes et à leur retour ils peuvent former les autres inspecteurs.

1-2-1 Définition :¹⁰

La formation est un ensemble d'action, de moyens, de méthodes et de support à l'aide desquels les travailleurs sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et les capacités mentales nécessaires, à la fois, pour atteindre les objectifs de l'organisation sans oublier l'accomplissement adéquat de leur fonction actuelle et future.

Sous le terme « formation » peuvent être englobées les autres appréciations utilisées tels *développement individuel, perfectionnement et apprentissage*.

1-2-2 L'analyse des besoins en formation :

L'analyse des besoins en formation repose sur l'interrogation du personnel et sur celui du poste de travail. L'enquête auprès du personnel permet d'appréhender les besoins qui ne ressortent pas exclusivement du bon exercice de la fonction.

L'exploitation des questionnaires permet d'élaborer une première liste des besoins, une typologie des attentes et des actions.

¹⁰ Source « cours de Gestion des ressources humaines 4^{ème} Année »

Une série d'entretiens et d'analyses plus précises (enquête sur le poste de travail) permet de préciser les besoins .L'analyse du poste de travail permet également de déterminer les éléments de formation complémentaires nécessaires pour la maîtrise de la situation professionnelle. Cette analyse est souvent utilisée dans les cas de formation devant déboucher sur des promotions. L'analyse des besoins exprimés est une phase importante car elle engage l'avenir du plan de formation, elle permet de regrouper les besoins détectés en grand chapitre ainsi qu'à recenser les contraintes.

Le recensement est l'analyse des besoins. Il sert de base à l'élaboration du plan de formation une fois déterminée les principaux choix.

Une brève, analyse et une première constatation du personnel de la société nous permet tant de juger que le personnel a besoin de formation. On constate aussi que le personnel est peu nombreux du fait de ce nombre, le personnel doit être passe-partout, on parle surtout ici des inspecteurs.

1-2-3 Les choix :

La politique de formation est l'un des volets de la gestion personnel, c'est aussi l'un des moyens de répondre aux attentes des salariés et donc de favoriser leur satisfaction par la meilleure adéquation de la politique sociale.

A/- Choix des objectifs de la formation :

Quelques objectifs doivent en général peuvent être retenus : *réactualisation des connaissances techniques ; informations du personnel sur l'entreprise ; donner une compétence professionnelle à ceux qui n'en ont pas.*

L'entreprise peut retenir « donner la compétence professionnelle à ceux qui n'en ont pas » car le personnel de la SGS a besoin de formation. Certains sont recrutés sans expériences sachant que le choix peut avoir des conséquences au niveau de la formation en terme de budget, de contenu , de bénéficiaire .Les modalités de formation doivent aussi être définies : durée de formation ,

formation intra c'est à dire de la même entreprise ; formation inter c'est à dire agent de diverses provenances ; formation par des moyens interne ou appel à des organismes extérieurs ; formation pendant ou hors des heures de travail ; formule pédagogique.

B/- Plan de formation :

La mise au point du plan de formation traduit les choix formulés au niveau de la politique de formation .Le plan de formation planifie et organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus.

Il comporte les objectifs , les priorités, le contenu , la pédagogie, les modalités ,les catégories de bénéficiaires , le budget , les manières dont la formation sera évaluée. La formation doit se faire au moment où le personnel est recruté car la société a tendance à recruter des jeunes diplômés sans expériences pertinentes, et le formation peut se faire tous les ans pour recyclage.

1-3 Recrutement de nouveaux personnels :

Le manque de personnel est un handicap pour la bonne marche de la société.

Le recrutement est une solution pour remédier à ce manque de personnel, et ce recrutement doit se faire dans les normes et dans les attentes de la société, c'est pour cela que le recrutement est très délicat. Il est donc utile de voir ci-après la définition et les objectifs du recrutement pour mieux justifier le besoin de la société en personnel.

Le personnel le plus adéquat est ce qui correspond aux besoins de la société.

1-3-1 Définition :¹¹

Le recrutement est un ensemble d'actions utilisé par l'organisation pour attirer les candidats qui possèdent les compétences et aptitudes nécessaires pour occuper un poste vacant.

¹¹ Source “ Cours de Gestion des ressources humaines 4aime Année”

1-3-2 Objectifs :

Les principaux objectifs visés par le recrutement peuvent être énumérés ainsi :

- Elaborer des moyens qui permettent à l'organisation de recruter des candidats compétents.
- Procurer à l'organisation une bonne structure pour permettre de recruter des candidats compétents.
- Procurer à l'organisation les ressources humaines au meilleur coût préalable.
- Placer chaque candidat au poste qui lui convient le mieux de façon à ce que celui-ci utilise ses aptitudes, sa formation, son expérience, ses tempéraments et sa motivation de la meilleure manière possible.

Etablissons un tableau qui récapitule le personnel que la société doit avoir pour la bonne marche de ses activités.

1-3-3 Tableau du personnel de la société SGS Madagascar Sarl :

Profil du personnel adéquat que la société doit recruter :

Titres	Tâches	Profils
Directeur Général	Gérer la société et prendre les décisions finales	<ul style="list-style-type: none"> • Bacc+5 en commerce internationale • Expériences 10ans sur le contrôle et la certification
Secrétaire de direction	Charger de tous les travaux de secrétariat	<ul style="list-style-type: none"> • Bacc+2 en Technique de secrétariat • Expériences de 2

		<p>ans sur un poste similaire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise de l'outil informatique • Français et Anglais courant
Responsable Marketing	Elaborer les études de marché, les stratégies marketing et gérer les équipes marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Bacc+4 en Marketing • Expériences de 5 ans sur un poste similaire • Maîtrise de l'outil informatique • Français et Anglais courant
01 ou 02 Commerciaux	Sous la direction du responsable marketing et distribution des plaquettes au niveau des clients cible	<ul style="list-style-type: none"> • Bacc+2 en Marketing ou équivalent • Une première expérience, débutant accepté • Maîtrise de l'outil informatique • Français et Anglais courant
Responsable comptabilité	Gérer tous les travaux de comptabilité, analyser la situation de la société, apporter des actions correctives, conseiller la	<ul style="list-style-type: none"> • Bacc+4 en Gestion option finance et comptabilité • Expériences de 5 ans sur un poste

	gestion financière	<p>similaire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise de l'outil informatique et des logiciels de gestion • Français courant et connaissance Anglais
Comptable	Effectuer tous les travaux de comptabilité et sous la direction du responsable comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Bacc+2 en Gestion option Finance et comptabilité • Une première expérience ou débutant • Maîtrise de l'outil informatique • Maîtrise des logiciels comptables serai un atout • Français courant et connaissance Anglais
Responsable des inspections	Gérer tous les inspections, élaborer les calendriers de réalisation	<ul style="list-style-type: none"> • Ingénieur • Expériences de 7 ans sur un poste similaire • Maîtrise de l'outil informatique • Français et Anglais courant

Responsable du département textile	Gérer les inspections textiles	<ul style="list-style-type: none"> • Technicien en Textile • Expériences de 5 ans sur un poste similaire • Maîtrise de l'outil informatique • Français et anglais courant
Inspecteurs textiles	Effectuer les travaux d'inspection textile	<ul style="list-style-type: none"> • Bacc+2 en Chimie • Une première expérience ou débutant • Connaissance de l'outil informatique • Français courant et connaissance Anglais
Responsable des inspections autre que textile	Gérer tous les travaux d'inspection autre que textile	<ul style="list-style-type: none"> • Technicien polytechnique • Expériences de 5 ans sur un poste similaire • Maîtrise de l'outil informatique • Français et Anglais courant
Inspecteurs autres que	Effectuer les travaux	<ul style="list-style-type: none"> • Bacc+2

textile	d'inspection	polytechnique <ul style="list-style-type: none"> • Une première expérience ou débutant • Connaissance en informatique • Français courant et connaissance Anglais
---------	--------------	---

Section II : Améliorer les infrastructures :

La société a besoin d'investir comme l'avons-nous dit, et justement elle a besoin d'équipements adéquats tels que des laboratoires.

2-1 Rendre la société plus autonome :

Avec plus de matériaux, la société peut être plus autonome, peut dispenser des services de la sous-traitance et donc peut gagner au niveau des coûts et avoir plus de profits. Une société qui est très équipée peut avoir plus d'avantage que son concurrent. C'est une stratégie de différenciation puisqu'elle peut effectuer des inspections avec des matériels les plus performants.

2-2 Satisfaction de la clientèle :

La clientèle ne peut que être satisfaite car la société est bien équipée, le prix est abordable il n'y a plus de sous traitants. La satisfaction de la clientèle, ils est aussi observée au niveau de la confiance qu'elle témoigne en nous en terme de qualité de services. Nous pouvons satisfaire immédiatement la clientèle et on n'a plus besoin de consulter les sous traitant, pour savoir s'ils peuvent effectuer tel ou tel service en notre faveur.

Section III Etablir un calendrier de réalisation :

Pour le textile, le mois le plus fructueux va du mois de Mars jusqu'au mois d'Octobre, et l'inspection de litchis se passe aux mois de Novembre et Décembre tandis que l'inspection du sucre se déroule du mois d'Avril au mois de Juillet. Mais entre temps, il y a aussi d'autres inspections par exemple OGC (Oïl, Gas-oil, Chemical), agri (le riz).

a- Pour le textile :

Janvier à Mars : Préparation ou amélioration des inspections

Mars à octobre : réalisation des inspections

Novembre à Décembre : recherche

b- Pour les autres :

Janvier à Mars : Préparation amélioration des inspections futures

Avril à Juillet : inspection sucre et préparation des campagnes litchis et de vanille

Août à Octobre : inspection de pétrole et de vanille

Octobre à Décembre : recherche et inspection de litchis.

3-1 Bien préparer le calendrier de réalisation :

L'établissement de calendrier de réalisation permet à la société de se préparer face à des éventuels risques ; de prendre des décisions utiles pour mieux améliorer la bonne marche de la société. Et cette préparation peut être soit matérielle, financière, et psychologique.

3-2 Etablir un budget :

D'après ce qui a été établi précédemment, la bonne préparation se situe aussi sur le plan financier, donc avec ce calendrier de réalisation, le budget est bien élaboré, il n'est pas trop estimé ou sous évalué. Cela ne veut pas dire que le budget est très juste mais son écart n'est pas trop significatif.

Voyons donc les généralités sur la gestion budgétaire pour mieux comprendre l'utilité d'un budget dans une société.

Le budget est une méthode d'organisation prévisionnelle des moyens à mettre en œuvre de l'action, c'est une version particulière du programme, la version dans laquelle tous les éléments programmés sont traduits en monnaie.

Par le chiffrage en monnaie, le budget acquiert une importance primordiale. Il constitue un instrument de contrôle indiscutable. Mais surtout, le chiffrage en monnaie par le budget exprime la valeur économique, politique, objet et programme projeté.

De ce fait, le budget est bien essentiel entre le critère de la validité technique obtenue par les programmes et les critères de validité technique obtenue par les programmes et les critères de validité économique de l'entreprise du double point de vue de la rentabilité et la ressource.

L'insertion, le maintien et le développement de l'entreprise dans un environnement instable dépendent son attitude à anticiper l'avenir. Pour maîtriser l'évolution, il faut :

- Prévoir des événements au lieu de les subir
- Se doter d'une ligne d'action au lieu de procéder au coût par coût.
- Passer un système où les résultats sont constatés à un système, où les résultats sont programmés.

C'est dans l'entreprise, l'objet de la gestion prévisionnelle dont la méthode budgétaire est l'un des aspects.

Section III : Résultats attendus :

Après avoir détecté les problèmes et avancés des solutions, nous allons voir les résultats économiques, les résultats sociaux, et les résultats financiers.

3-1 Les résultats économiques :

Un nouvel investissement est toujours le bienvenu à Madagascar pour le bien de l'économie du pays car actuellement, il en a besoin. Il contribue au développement des exportations et par la suite augmente les devises primordiales à l'amélioration la balance commerciale et de la balance de paiement.

3-2 Les résultats financiers :

Avec une telle amélioration, la société peut atteindre son objectif chiffré qui est un chiffre d'affaires de Ar 200 000 000 par an. Le nombre moyen d'inspection est de 800 cela n'a pas trop présenté de problème. Mais notre étude se base surtout sur les inspections autres que textiles et leur nombre rivalise ou plus avec celui des inspections textiles.

3-3 Les résultats sociaux :

D'après ce qui a été exprimé auparavant, la SGS a besoin plus de personnel, il doit donc y avoir une création d'emploi et une amélioration des conditions du personnel car la formation du personnel peut être aussi considérée comme un avantage.

CONCLUSION

Les entreprises malgaches vivent actuellement dans l'évolution du marché et de la concurrence. De ce fait, le souci permanent des dirigeants demeure la recherche des techniques plus performantes soit pour affronter les concurrents soit bien pour avoir un avantage concurrentiel.

Par ailleurs, avoir une bonne gestion est le facteur clé, pour pouvoir gérer au mieux la société et assurer sa croissance véritable.

Nous pensons que notre mémoire de fin d'études qui a pour thème « Contribution à l'amélioration de la gestion de la société SGS Madagascar Sarl » pourra apporter des aides à cette société, dans ses recherches, pour s'assurer, et pour assurer son fonctionnement. D'ailleurs c'est l'objet de notre travail avec la société.

Durant notre intervention, nous avons constaté que la société n'a pas une gestion saine, car elle est encore très récente. Pourtant, la gestion fait vivre une société.

A Madagascar, comme dans les pays développés, l'action de la concurrence exerce une pression.

Les entreprises malgaches et les entreprises des pays développés cherchent toujours des avantages, des moyens pour améliorer le fonctionnement de leurs sociétés.

Et pourquoi pas à Madagascar ?

Bref, la bonne gestion est obligatoire dans une entreprise.

- **BIBLIOGRAPHIES**

MENARD. L , L'état de l'évolution de la situation financière, Les éditions SMG,1989, Chapitre 24, 1421 pages

MORISSETTE DENIS, Décisions financières à long terme, 2^{ème} Edition, Les éditions SMG, 1988, 513 pages

O'SHAGNESSY WILSON, Décisions financières de l'entreprise, 2^{ème} Edition, Les éditions SMG, 1988, 391 pages

O'SHAGNESSY WILSON,Mathématiques financières appliquées à la gestion, 2^{ème} Edition, Les éditions SMG, 1983, 275 pages

- **WEBLIOGRAPHIES**

WWW.APCE.COM

WWW.CREATION-PME.WALLONIE.BE.OR8992

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	1
Première partie : Généralité sur la SGS Madagascar Sarl.....	5
<i>Chapitre I : Présentation de la société.....</i>	5
Section I : Historique.....	5
1-1 : La SGS dans le monde.....	5
1-2 : La réapparition de la SGS Madagascar Sarl.....	5
1-3 : La situation actuelle de la SGS Madagascar Sarl.....	6
Section II : Identification.....	6
Section III : Activités et missions.....	7
3-1 : Missions.....	7
3-2 : Objectifs.....	7
3-3 : Activités.....	7
Section IV : Structure organisationnelle.....	10
4-1 : Organigramme de la société SGS Madagascar Sarl.....	10
4-2 : Les différentes rôles et attributions.....	10
<i>Chapitre II : Procédures générales.....</i>	12
Section I : Déroulement de la procédure d'exportation.....	12
Section II : Dossiers nécessaires à l'exportation.....	12
2-1 : Les documents joints obligatoires.....	12
2-2 : Les autres documents.....	12
<i>Chapitre III : Théorie générale.....</i>	15
Section I : La création d'entreprise à Madagascar.....	1
Section II : Les grandes fonctions au sein d'une entreprise.....	20
Section III : Théorie sur l'exportation.....	25
Deuxième partie : Analyse critique de la société SGS Madagascar Sarl.....	28
<i>Chapitre I : Problème administratif et problème lié au management...29</i>	
Section I : Problème administratif.....	29

1-1: Lenteurs des procédures.....	29
Section II : Problèmes lié au management.....	30
2-1: Sens du leadership.....	31
Chapitre II : Problèmes financiers.....	32
Section I : Problèmes liés aux procédures de facturation.....	33
Section II : Analyse financière.....	35
2-1 : Equilibre financier non respecté.....	48
2-2 : Trésorerie trop élevée.....	49
Chapitre III : Problèmes relatifs au Marketing.....	50
Section I : Pas d'élaboration d'étude de marché	51
1-1 : Non connaissance du marché.....	52
1-2 :Position de faiblesse à la concurrence.....	53
1-3 : Difficulté de prévision.....	53
Section II : Mauvaise politique commerciale.....	53
2-1 : Beaucoup trop de services proposés.....	54
2-2 : Prix trop élevé par rapport à la concurrence.....	55
2-3 : Manque d'agence.....	55
2-4 : Insuffisance de promotions.....	56
Chapitre IV : Problèmes organisationnels.....	58
Section I : Problèmes relatifs aux personnels.....	58
1-1: Structure organisationnelle inadaptée.....	58
1-2 :Manque de formation.....	58
1-3 : Manque de personnel.....	59
Section II : Problèmes d'infrastructures.....	59
2-1 : Obligation de sous-traitance.....	60
2-2 : Non satisfaction de la clientèle.....	60
Section III : Non établissement d'un calendrier de réalisation.....	60
3-1 : Mauvaise préparation.....	61
3-2 : Budgets non équilibrés.....	61
Troisième partie: Proposition des solutions.....	63
Chapitre I : Solutions relative à l'administration et solutions liée au management.....	63

Section I : Solutions relatives à l'administration.....	63
1-1 :Recours à un cabinet spécialisé.....	63
Section II : Solutions liées au management.....	63
2-1 : Avoir le sens du leader ship.....	64
Chapitre II :Solutions sur le plan financier.....	64
Section I : Organiser la procédure de facturation.....	64
1-1 : Bien définir les tâches.....	64
1-2 :Mettre en place une bonne circulation d'information.....	65
Section II : Procéder à des analyses financières.....	65
2-1 : Rechercher l'équilibre.....	66
2-2 : Investir davantage.....	66
Chapitre III : Etude marketing.....	67
Section I : Elaborer de l'étude de marché.....	67
1-1 : Le marché.....	68
1-2: Analyser de l'offre et de la demande.....	75
1-3 :Reprendre la position de leader face aux concurrents.....	75
1-4 : Mettre en place un système de prévision.....	76
Section II : Mise en place d'une politique commerciale cohérente.....	76
2-1 : Services.....	76
2-2 : Reconsidérer le prix.....	77
2-3 : Mise en place de nouveaux agences.....	77
2-4 : Renforcement d'action de promotion.....	77
Chapitre IV : Solutions relatives à l'organisation.....	78
Section I : Solutions relatives aux personnels.....	78
1-1 : Refonte de la structure organisationnelle.....	78
1-2 : Formation du personnel.....	79
1-3 :Recrutement de nouveaux personnels.....	82
Section II : Améliorer les infrastructures.....	87
2-1 : Rendre la société plus autonome.....	87
2-2 : Satisfaction de la clientèle.....	87
Section III : Etablir un calendrier de réalisation.....	88
3-1 : Bien préparer le calendrier de réalisation.....	88
3-2 : Etablir un budget.....	88

Chapitre IV : Résultats attendus.....	89
Section I : Résultats économiques.....	89
Section II : Résultats financiers.....	90
Section III : Résultats sociales.....	90
Conclusion.....	91
Bibliographies et les webliographies.....	92

