

CLIENTS AU SEIN D'UNE ENTREPRISE DE DISTRIBUTION » .

(Cas du Magasin CORA MADAG

REMERCIEMENTS .

TABLES DES MATIERES .

INTRODUCTION .

PARTIE I : ANALYSE DE LA SITUATION .

Chapitre I : Présentation générale de la Société .

Chapitre II : Atouts de la Société .

Chapitre III : Approche théorique du Marketing .

PARTIE II : POSITION DU PROBLEME .

Chapitre I : Problème au niveau de l'organisation administrative .

Chapitre II : Entraves au niveau Marketing et Commercial .

Chapitre III : Lacunes au niveau des ressources matérielles .

PARTIE III : RECHERCHE ET PROPOSITION DE SOLUTIONS .

Chapitre I : Restructuration de l'organigramme de la Société .

Chapitre II : Proposition de nouvelles stratégies Marketing et Commercial .

Chapitre III : Intégration de nouvelles technologies .

PARTIE IV : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS .

Chapitre I : Solutions retenues .

Chapitre II : Résultats attendus et recommandations générales .

CONCLUSION .

ANNEXES .

BIBLIOGRAPHIE .

PARTIE I : ANALYSE DE LA SITUATION NTE .

CHAPITRE I – PRESENTATION DE LA SOCIETE 6

Section I : Historique et origine 6

Section II : Organigramme générale de la Société 7

II – 1 – Organigramme 7

II – 2 – Activités 7

Section III : Organisation du département Commercial 9

III – 1 – Structure 9

III – 2 – Activités 9

III – 3 – Intermédiaires 11

CHAPITRE II : ATOUTS DE LA SOCIETE 14

Section I : Les ressources mises en œuvres 14

I – 1 – Ressources Humaines 15

I – 2 – Ressources Financières 16

I – 3 – Ressources Matérielles 16

Section II : Les performances technologiques 16

II – 1 – Intégration du scanner 16

II – 2 – Large surface de vente 18

II – 3 – Intégration du paiement par carte bancaire 18

CHAPITRE III : APPROCHE THEORIQUE DU MARKETING 19

<u>Section I</u> – Historique du Marketing	19
I – 1 – Economie de production	19
I – 2 – Economie de distribution	19
I – 3 – Economie du marché	20
<u>Section II</u> : Définition du Marketing et du Marketing des Services	21
II – 1 – Définition du Marketing	21
II – 2 – Définition du Marketing des Services	21
II – 2 – 1 – Notion du Service	21
II – 2 – 2 – Spécificités du Marketing des Services	23
PARTIE II : POSITION DU PROBLEME	26
CHAPITRE I : PROBLEME AU NIVEAU DE L'ORGANISATION	
ADMINISTRATIVE	27
<u>Section I</u> : Inexistence du Département Marketing	27
I – 1 – Confusion des activités Marketing et Commercial	27
<u>Section II</u> : Insuffisance de circuit d'information adéquat	28
II – 1 – Retard dans l'exécution du travail	28
CHAPITRE II : LES DIFFERENTS ENTRAVES AU NIVEAU MARKETING ET COMMERCIAL	
.....	29
<u>Section I</u> : Insuffisance des Ressources Humaines	29
I – 1 – Insuffisance de budget alloué aux Ressources Humaines	29

I – 2 – Confusion des tâches	30
I – 3 – Retard dans l'exécution du travail	31
<u>Section II</u> : Failles au niveau du Mix Marketing	31
II – 1 – Politique de Produit	31
II – 1 – 1 – Inadaptation des produits aux besoins des clients	34
II – 1 – 2 – Produits défectueux ou périmés non vérifiés	34
II – 2 – Politique de Prix	35
II – 2 – 1 – Modification de prix tardive à la fin des promotions	37
II – 2 – 2 – Incohérence de prix sur le balisage et scanner	37
II – 3 – Politique de Distribution	38
II – 3 – 1 – Vendeurs non motivés	43
II – 3 – 2 – Formation des vendeurs insuffisante	44
II – 3 – 3 – Changement des rayons gênant les clients	44
II – 4 – Politique de Communication et de Promotion	45
II – 4 – 1 – Dépenses de communication trop limitées	49
II – 4 – 2 – Insuffisance de publicité lors des manifestations	49
II – 4 – 3 – Insuffisance de contrôle de la politique de Communication et de Promotion	50
CHAPITRE III : LACUNES AU NIVEAU DES RESSOURCES MATERIELLES	50
<u>Section I</u> : Insuffisance des ressources matérielles	50
<u>Section II</u> : Insuffisance de moyens technologiques	50

PARTIE III : RECHERCHE ET PROPOSIT **SOLUTIONS 51**

CHAPITRE I : RESTRUCTURATION DE L'ORGANISATION ADMINISTRATIVE .52

Section I : Création d'un département Marketing 52

I – 1 – Position hiérarchique du département 52

I – 2 – Attributions du département 54

I – 2 – 1 – Elaboration des stratégies générales du Marketing et contrôle de leur mise
en œuvre 54

I – 2 – 2 – Les études et recherches 54

I – 2 – 3 – La communication et promotion 59

Section II : Intégration d'un système d'information adéquat 59

II – 1 – Adoption d'une politique de communication et d'information interne adéquate 60

II – 1 – 1 – Elaboration d'une politique de communication et d'information60

II – 1 – 2 – Mise en œuvre d'une politique de communication et d'information 61

**CHAPITRE II : PROPOSITION DE NOUVELLES STRATEGIES MARKETING ET COMMERCIALES
..... 62**

Section I : Réorganisation des Ressources Humaines 62

I – 1 – Révision du budget alloué au personnel 63

I – 2 – Répartition des tâches adéquates 63

I – 3 – Exécution des tâches au moment opportun 63

Section II – Réorientation du Marketing Mix de l'entreprise 64

II – 1 – Modification de la Politique	it	64
II – 1 – 1 – Réalisation d’une étude sur les besoins des clients		65
II – 1 – 2 – Maîtrise de la gestion de la Date Limite des Ventes		67
II – 2 – Révision de la Politique de Prix		68
II – 2 – 1 – Vérification des nouveaux prix à chaque fin de promotion		68
II – 2 – 2 – Contrôle des balisages des prix sur les rayons		69
II – 3 – Révision de la Politique de Distribution		69
II – 3 – 1 – Formation des vendeurs		69
II – 3 – 2 – Motivation des vendeurs		70
II – 3 – 3 – Réalisation d’une étude de rayon		71
II – 4 – Redéfinition de la Politique de Communication et de Promotion		73
II – 4 – 1 – Valorisation du budget global de Communication et de Promotion		73
II – 4 – 2 – Adoption d’une politique de communication efficace		76
CHAPITRE III : REVISION DES MOYENS MATERIELS		78
<u>Section I</u> : Augmentation des matérielles manuelles		78
<u>Section II</u> : Intégration de nouvelles technologies		78
II – 1 – Intégration d’un afficheur à cristaux liquide et d’un simulateur magnétique		78
II – 2 – Intégration des logiciels de merchandising et d’enquête		79
PARTIE IV : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS		81
CHAPITRE I : SOLUTIONS RETENUES		82

<u>Section I</u> : Intégration du département marketing	82
<u>Section II</u> : Amélioration des stratégies Marketing commerciales.....	83
<u>Section III</u> : Révision des moyens matériels	84
CHAPITRE II : RESULTATS ATTENDUS ET RECOMMANDATIONS GENERALES84	
<u>Section I</u> : Résultats attendus	84
I – 1 – Résultat sur le Chiffre d'affaires	84
I – 2 – Résultat économique	85
I – 3 – Résultat social	85
Section II : Recommandations générales	85
CONCLUSION	87
ANNEXES	90
BIBLIOGRAPHIE	95

REMERCIEMENTS

"Aide-toi et Dieu t'aidera" dit un proverbe français .

Ce mémoire ne sera jamais arrivé à sa phase finale si Dieu ne nous a pas donné la santé, la persévérance, le courage et surtout la foi . Nous devons donc notre grâce à notre Seigneur l'Eternel .

Ensuite, comment ne sauraient remercier à tous ceux, qui de près ou de loin, nous ont aidé à la réalisation du présent ouvrage, et plus particulièrement :

- à Monsieur RALISON Roger, Responsable du Centre de la Recherche du département gestion, qui a bien voulu présider notre séance d'aujourd'hui malgré ses multiples engagements .

- à Monsieur ANDRIANTSEHENO Daniel, Maître de conférence, Chef de département Gestion, professeur titulaire de la 4^{ème} Année option MARKETING et en même temps notre encadreur enseignant qui nous a autorisé à présenter ce mémoire, avait accepté de nous encadrer et nous diriger tout au long de la rédaction malgré ses multiples tâches et ses responsabilités,

- à Madame RAKOTONIRINA ROBSELY Tiana, Directeur de magasin, notre encadreur professionnel . Elle nous a guidé et nous a orienté pendant notre recherche et nous avait consacré beaucoup de temps malgré ses diverses fonctions .

Nos remerciements s'adressent aussi :

- à la Direction du magasin CORA qui nous a accueilli et a permis de réaliser ce mémoire durant notre stage,

- à l'Université de Tananarive, surtout au Département Gestion, ses membres du personnel et surtout les enseignants vacataires qui ont contribué à notre formation durant notre fréquentation,

- à Monsieur et Madame RAPATSALAHY Claude qui nous ont soutenu matériellement pour la rédaction de ce mémoire .

Sans oublier que si nous sommes arrivés à ce stade, c'est grâce à l'encouragement et au soutien moral de toute ma famille spécialement au dévouement de ma mère et de mon fiancé, qui, malgré les difficultés qu'ils avaient rencontrés, étaient toujours là pour me soutenir tout au long de la réalisation de ce mémoire,

- Toutes mes reconnaissances envers eux .

- Enfin, mes vifs remerciements s'adressent à tous les auditeurs ici présents .

INTRODUCTION

Les supermarchés sont nés en France à la fin des années cinquante. Le premier, ouvert à Paris en Mars 1957 sur 750 m² a été l'œuvre d'un commerçant indépendant, Henri BARDOU ; le second, ouvert à Rueil –Malmaison en Octobre 1958 sur 560 m² a été créé par Goulet TURPIN .

En 1959, la Société des Supermarchés DOC et la société alsacienne de supermarchés ont créé chacune un supermarché, l'un à Bagneux sur 850 m², l'autre à Strasbourg sur 500 m² . La formule était lancée, mais elle ne prendra vraiment un rythme de développement rapide qu'à partir de 1968 .

L'hypermarché est un concept de magasin original inventé en France . Ce magasin, le plus souvent implanté à la périphérie des villes et construit sur un seul niveau, doté d'un parking, vend en libre-service et avec de faibles taux de marque , un assortiment alimentaire et non alimentaire essentiellement axé sur les articles à forte rotation . Son inventeur est un commerçant d'Annecy, en Haute-Savoie, Marcel FOURNIER , qui exploitait dans cette ville un magasin du type « petit » grand magasin de 1000 m² . Après des voyages aux Etats-Unis, il s'est associé avec Jacques et Denis DEFFOREY qui étaient propriétaires d'une entreprise succursaliste dans d'Annecy .

Devant le succès de ce magasin qui vendait à des prix nettement inférieurs à ceux des autres magasins de la ville, les trois associés ont créé en 1963 un autre magasin plus grand (2500m² de surface de vente) à Sainte Geneviève des Bois à 25 Km de Paris ; ce magasin, doté d'un grand parking, a coûté 5 millions de francs de l'époque .

C'était le premier magasin qui vendait en libre-service des produits alimentaires et non alimentaires et ses prix bas ont attiré de nombreux clients, mais peu de personnes imaginaient le développement extraordinaire que ce nouveau type de magasin allait connaître en France .

Le créateur de Carrefour a appliqué à l'origine à ce magasin et à ceux qui lui ont succédé des méthodes de gestion très décentralisées.

Constatant le succès de Carrefour, les dirigeants des grandes entreprises commerciales ont créé leur propres hypermarchés. Parmi les entreprises ayant investi dans ce domaine, on peut souligner le cas d'Auchan qui présente l'originalité d'avoir fondée par un chef d'entreprise qui n'appartenait pas au secteur commercial : son créateur, Gérard MULLIEZ , appartient à une famille d'industriels du Nord de

la France et, en 1961, il a ouvert à Roubaix un supermarché de 600 m² et, en 1967, près de Tourcoing, son premier hypermarché de 6000 m².

Au fil des ans, les supermarchés et les hypermarchés ont conquis une part croissante des achats alimentaires des consommateurs français jusqu'à atteindre 60,4 % en 1995 ; pour les familles de produits se prêtant le mieux à la vente de ces magasins, cette part dépasse 80%.

Au 1^{er} janvier 1997, on pouvait dénombrer en France 7613 supermarchés et 1106 hypermarchés.

C'est ainsi que les investisseurs étrangers ont décidé d'étendre leurs activités de grande distribution à Madagascar.

CHAMPION a été le premier supermarché implanté à Madagascar. Elle a ouvert ses portes en 1993 avec une surface de vente de 1 200 m².

En ayant le monopole du marché, elle a pu avoir toute la part du marché malgache qui lui a permis d'étendre son activité en créant un autre supermarché à Analakely en 1999 dans une surface de 600 m².

C'est après que le groupe Bourbon a pensé à s'implanter à Madagascar. Il a créé son premier magasin à Ankorondrano en Novembre 1994 avec une surface de 3300 m² qui s'est nommé « **GEANT SCORE** ».

Il a pu étendre en novembre 1998 avec une surface totale de 4000 m².

Parallèlement, le magasin Magri a été racheté en février 1998 et a pris l'enseigne « SCORE DIGUE ».

Le dernier né de la distribution est arrivé à Madagascar en septembre 1999 « **LEADER PRICE** » avec une surface de 1500 m². Il a étendu son activité en créant un magasin à Ambohibao en Novembre 2000.

Vu que la concurrence était très rude, **CHAMPION** a créé deux autres magasins à Talatamaty et à Ambodivona. Le groupe Bourbon, après l'incendie de Géant Score en Juillet 1999, ils ont créé le premier hypermarché à Madagascar ayant comme enseigne « **CORA** » à Ankorondrano et ont étendu **SCORE DIGUE**.

La généralisation du libre-service a élevé le niveau d'exigence des clients en matière de service.

A partir du moment où nous participons à l'élaboration de service, nos attentes vis à vis du producteur du service s'accroissent.

Nous distinguons de plus en plus le service banalisé, standardisé, du réel service sur mesure, personnalisé.

Faith POPCORN qui fut l'inventeur du Cocooning, décrit très bien cette tendance dans son livre

« **the Popcorn Report** » elle crée même un mot pour désigner ce phénomène *economics*, contraction d'ego et d'économies .

Dans l'économie de l'égo le « je » occupe la place centrale . C'est un produit, un service pour « moi » . Il a été créé pour être l'instrument de ma propre expression personnelle . Je ne suis pas un numéro . Je suis différent de mon voisin . L'économie de l'égo permute les priorités du fabricant vers celles du consommateur . Dans l'économie de l'égo, les niches Marketing sont dans les extrémités . Pensez comme si chaque client occupait sa propre niche . Réussiront ceux qui, par leur **Marketing** permettront à chaque client de se sentir unique .

Ceci nous amène à évoquer que le service offert aux clients est d'autant plus important que le produit lui-même car le service est produit au fur et à mesure de la demande, il n'est pas stockable .

C'est ainsi que le choix de notre thème est axé sur la qualité de service car l'augmentation incessante des concurrents pousse l'entreprise à découvrir d'autres moyens pour fidéliser leurs clients .

Nous avons choisi l'hypermarché **CORA MADAGASCAR** pour ce thème de mémoire de fin d'étude car l'activité de la distribution à Madagascar commence à intéresser les investisseurs étrangers .

Toutefois, notre étude s'est limitée sur ces services clients vu qu'on a travaillé beaucoup plus en relation avec les clients . Aussi, la contrainte de temps ne nous a pas permis de cerner ni de résoudre tous les problèmes de l'Entreprise .

En plus, la situation de la société pendant la crise politique n'était pas tenue en compte dans notre étude car cette dernière a été effectuée avant cette crise .

Pour la réalisation de cette exposée, nous avons effectué une étude documentaire au sein des centres de documentation comme le **C.C.A.C**, le **C.I.T.E**, les agences publicitaires en collaboration avec la société .

Des navigations dans des sites « web » nous ont fourni des données intéressantes ainsi que nos entretiens avec le personnel de l'entreprise .

Pour bien structurer notre étude, nous allons diviser notre exposé en quatre parties :

- en première partie, nous analyserons la situation existante dans la Société,
- en deuxième partie, nous étudierons quels sont les problèmes rencontrés au sein de l'Entreprise,
- en troisième partie, nous essayerons de rechercher et de proposer des solutions face à ces problèmes,
- en quatrième partie, nous verrons les solutions retenues ainsi que les résultats attendus .

Soulignons que chaque partie contient des sections et chaque section contient des sous-sections .

Sans nous attarder sur cette brève introduction, permettez-moi de vous évoquer la situation existante chez **CORA MADAGASCAR** .

Rapport-gratuit.com 
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

PREMIERE PARTIE :

Analyse de la situation

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA SOCIETE .

SECTION 1 : Historique et origine .

CODISMAG , Compagnie de Distribution de Madagascar, dépendant de la branche distribution du Groupe Bourbon, appelée auparavant **SCORE MADAGASCAR** , est présente à Madagascar depuis Novembre 1994 .

Le premier magasin **GEANT SCORE** à Ankorondrano, a été construit sur une surface de 3300 m², avec une extension en Novembre 1998 pour une surface totale de 4000 m² ainsi que deux laboratoires charcuterie et boulangerie .

Parallèlement, le magasin « **MAGRI** » a été racheté en Février 1998 et a pris l'enseigne de **SCORE DIGUE** .

Malheureusement en juillet 1999, le **GEANT SCORE** Ankorondrano a été incendié, un magasin provisoire de 1500 m² a été reconstruit à la hâte, jusqu'à l'ouverture du nouveau magasin **CORA** sur 6500 m² en Octobre 2000.

GEANT SCORE DIGUE a été également agrandi et a une superficie de 3300 m² actuellement .

*Comme le marché de la grande distribution est presque saturé dans la capitale, le groupe était donc intéressé par l'implantation en province . Il a donc créé un magasin à Tamatave qui a pour enseigne **SCORE Tamatave** en Décembre 2001 .*

Voilà donc ce qui en est de l'historique et l'origine de la Société, voyons maintenant son organigramme en général .

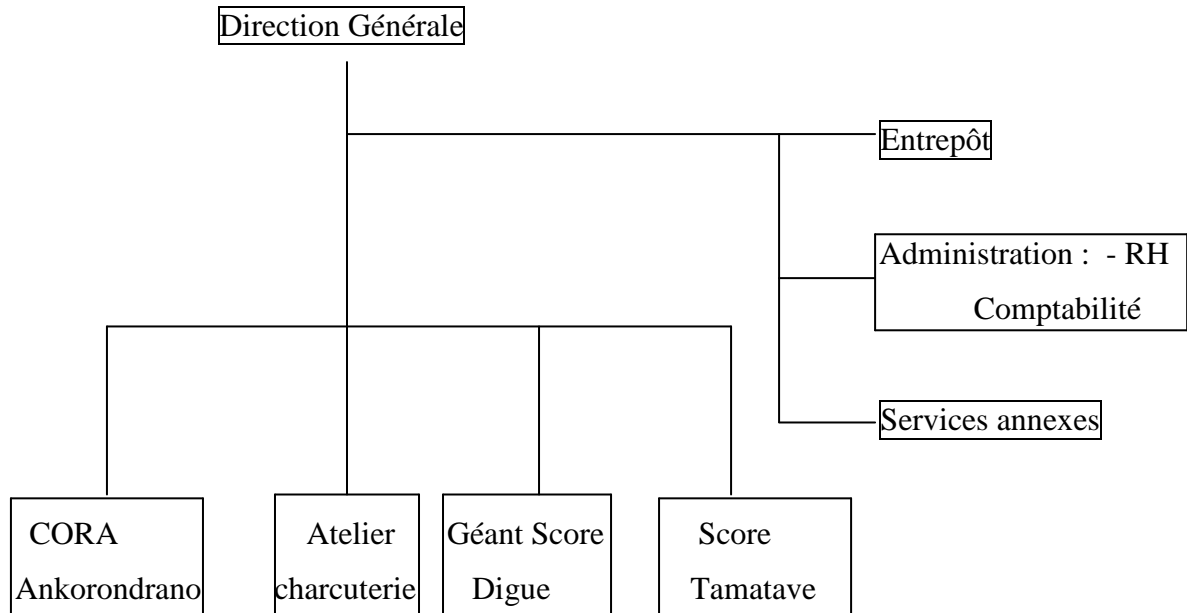
SECTION II : Organigramme générale de la Société .

II – 1 – Organigramme .

L'organigramme général de la société se divise en deux parties puisque le directeur général dirige les différents magasins en plus de l'entrepôt et l'administration .

Chaque magasin a un Directeur du magasin que nous allons voir plus bas l'organigramme du magasin .

A – Organigramme du groupe CODISMAG



II - 2 – Activités de chaque service .

A – La Direction Générale .

Elle a pour fonction principale de diriger et de superviser les activités de tous les magasins du groupe . Elle doit assurer le bon fonctionnement des magasins auprès des dirigeants du groupe à la Réunion .

B – L'entrepôt .

On peut aussi le qualifier comme la Centrale d'achat intégrée c'est à dire le département auquel une grande entreprise commerciale confie la responsabilité d'approvisionner les magasins lui appartenant, plus éventuellement les magasins d'entreprises affiliées ou franchisées .

En effet, le groupe a centralisé les approvisionnements de tous les magasins dans une centrale d'achat sur la route digue .

Elle a pour fonction d'assurer en totalité l'approvisionnement en produits importés tels que :

- les produits qu'elle pourra acheter à l'étranger à un prix inférieur que les fournisseurs locaux,
- les produits comportant les marques du distributeur c'est à dire les marques **CORA**, **SCORE** .

Elle a aussi pour fonction de référencer les produits proposés par les fournisseurs locaux c'est à dire à agréer certains produits que les fournisseurs leur proposent . L'ensemble des produits référencés par la centrale constitue son assortiment ou sa collection .

La sélection des fournisseurs et des produits est basée sur des critères techniques (la qualité des produits) et commerciaux (conditions de vente proposées, budget de publicité et de promotion, conditions de paiement, conditions de livraison, existence des papiers nécessaires concernant l'activité du commerce).

L'entrepôt est aussi chargé d'approvisionner le service administratif et les services annexes .

C – L'administration .

Elle se divise en deux services c'est à dire : - le service des Ressources Humaines

- le service des comptabilités .

D – Les services annexes .

Ce sont les services concernant ceux rattachés aux administrations de l'Etat, les relations publiques, le transit et affaires générales, le service de la sécurité .

Par contre, nous n'allons pas entrer en détail sur les activités de tous les magasins sauf ce qui nous intéresse c'est à dire « **CORA MADAGASCAR** » .

Ce qui nous entraîne à entamer l'organisation du département Commercial chez **CORA** .

SECTION III – Organisation du département Commercial .

Pour arriver à notre étude , nous devons d'abord voir la structure organisationnelle du magasin .

III – 1 – Structure

III – 1 – 1 – Structure du magasin

Voir **ANNEXE I**

- Le bazar libre service est l'ensemble des rayons en libre service c'est à dire qui n'ont pas besoin des informations techniques.

- Bazar avec service c'est le rayon audio, le rayon des télévision dont les client ont toujours besoin des services des vendeurs pour les informations techniques c'est à dire les produits à conseil .

Voilà donc la structure générale du magasin mai nous n'allons examiner que le département Commercial Que nous pouvons consulter dans **I'ANNEXE II** .

Voyons maintenant les tâches de tous les acteurs de cet organigramme.

III – 2 – Activités

A – Direction Commerciale .

Elle occupe une place importante dans la société puisqu'elle assure le bon fonctionnement du magasin au niveau commercial . C'est ce dernier qui participe le plus à la réalisation du Chiffre d'affaire de la Société.

Elle a donc pour fonction :

- diriger et superviser les activités des commerciaux,
- accepter ou non le référencement de certains produits proposés par les fournisseurs locaux,
- établir le plan promotionnel de l'année du magasin,

- négocier avec les fournisseurs les promotions importantes par exemple la promotion d'une marque (produits l'OREAL, LU ...).

B – Chef de département

Il est directement sous l'autorité de la Direction Commerciale . Il a pour fonction principale :

- superviser les activités des Chefs de rayons,
- connaître les besoins des clients,
- aviser la Direction en cas de besoin ou non des produits proposés par les fournisseurs locaux.
- établir le plan promotionnel du mois, de la semaine ou les promotions importantes comme la promotion fin d'année, produits pays .
- être en relation permanente avec les fournisseurs .
- établir le budget prévisionnel en chiffre d'affaires et marges des rayons .

C – Chef de rayon .

Dans le cadre de la politique commerciale, réaliser et faire progresser le chiffre d'affaire de son rayon en mettant en œuvre les moyens humains et commerciaux nécessaires .

Le Chef de rayon doit :

- organiser et contrôler l'activité commerciale,
- communiquer avec les clients,
- participer à la vente et à l'élaboration du planning promotionnel,
- assurer la gestion de son rayon,
- faire ses prévisions de chiffres d'affaire, marges et commandes,
- réaliser, analyser les comptes d'exploitation,
- veiller au bon entretien du matériel,
- assurer également l'animation et la formation de son équipe,
- déléguer les tâches, contrôler et évaluer ses collaborateurs,
- remonter les informations et proposer des plans d'action .

D – Les employés

Les employés sont le personnel qui travaillent beaucoup dans le magasin parce que sans eux, les clients ne seront jamais satisfaits de tous les désordres du rayon .

Leurs tâches principales sont :

- assurer l'étiquetage, la manutention, la mise en rayon, le balisage des produits destinés à la vente,
- être en contact avec le client et contribuer à l'image et aux résultats du rayon,
- nettoyer les rayons, participer à l'inventaire, à la réception et à la vérification des marchandises .

Ce sont donc les activités occupées par les différents commerciaux du magasin .

Voyons maintenant les intermédiaires travaillant avec **CORA** .

III – 3 – Les intermédiaires .

On trouve fréquemment dans les circuits de distribution des intermédiaires dont les fonctions sont mal connues ; il s'agit des entreprises de gros c'est à dire les fournisseurs locaux .

Elles contribuent à la réduction des coûts des opérations de distribution surtout lorsqu'elles sont bien gérées et si la concurrence joue correctement .

Pour parvenir à ce que les produits soient présents sur les rayons du magasin, les fournisseurs sont obligés de négocier avec le magasin .

L'objet de la négociation est surtout lié au référencement des produits, le délai des paiements,

les réductions des prix, les actions de promotion et de publicité, la livraison de marchandises et la prestation de services à titre gratuit, la coopération commerciale, la reprise des produits invendus .

A – Le budget de référencement .

Le référencement est l'agrément donné par une centrale d'achat ou par une entreprise commerciale aux produits proposés par un fournisseur .

Un fournisseur qui veut commercialiser ses produits chez les magasins du groupe (Géant Score Digue, CORA) est obligé pour se faire référencer, de payer une somme de 100 000 Fmg par produit .
Cette somme est qualifiée de droit de référencement ou budget de référencement .
Ce dernier est exigé plutôt pour les nouveaux produits ou les extensions de la gamme .

B – Le délai de paiement .

Actuellement, le délai de paiement des fournisseurs locaux chez **CORA** est de :

- 60 jours pour les grandes entreprises comme NETTER – PROGDIS – SOMADIS,
- 45 jours pour les fournisseurs des produits alimentaires qu'on qualifie les petits fournisseurs comme les fournisseurs de croquettes, haricots secs .

C – Les réductions de prix .

Certains fournisseurs accordent une réduction de prix de 5% pendant toute l'année en fonction des quantités commandées par les commerciaux . Cette réduction est aussi accordée pour fidéliser le magasin . Mais cette réduction n'est pas forcément répercutée au prix de vente du produit .

D – Les actions de promotion et de publicité .

L'action promotionnelle consiste pour le fournisseur à proposer aux magasins un avantage temporaire sous la forme d'une baisse de prix par rapport au prix habituel, d'un surplus de quantité « gratuit », d'un cadeau ou d'une prime .

Nous pouvons donner comme exemple de baisse de prix qui se répercute au prix de vente :

- un coton hydrophile de 100 grs : prix de vente normal 5 300 fmg
prix de vente promotionnel 4 900 fmg .

Comme surplus de quantité « gratuit », l'animation de SOMADIS est un bon exemple et une bonne animation .

- une boîte de vache qui rit x 8 plus un paquet de biscuit fourré BN vendu au prix de la boîte de vache qui rit .

Les produits en promotion et qui sont pourvus de publicité sont parfois mis sur les têtes de gondole ou extrémités libre et très passante, de chaque meuble de vente, sont des endroits du magasin très vendeur par sa visibilité et les empilements de produits qu'ils permettent .

E– La coopération commerciale

Elle désigne les prestations de services spécifiques que les magasins apportent à un fournisseur en vue de favoriser les ventes d'un de ses produits pendant une période donnée et pour lesquelles ils se font rémunérer, les magasins envoient au fournisseur une facture de prestation de service .

Elle fait l'objet d'un contrat particulier distinct du contrat de vente .

Chez **CORA** par exemple : - une tête de gondole coûte 400 000fmg HT par produit,

- la présence des marques dans les journaux coûte aussi 400 000 fmg HT par produit .

Ces deux exemples constituent une forme de coopération commerciale .

Il existe aussi d'autres formes de coopération commerciale comme :

- la remontée des informations relatives aux ventes et aux stocks du magasin,
- assistance commerciale apportée par le magasin (par exemple les employés du magasin se chargent du réapprovisionnement du rayon) .

Il va de soi que ces « Services » de coopération commerciale sont souvent imposés au fournisseur comme prix à payer à la création ou au maintien de relations commerciales et qu'il n'y a pas de relation précise entre le service rendu et le prix payé .

F – La livraison des marchandises et la prestation de services à titre gratuit .

La livraison des marchandises au magasin est assurée par le fournisseur à titre gratuit .

Quelque fois, les commerciaux du fournisseur qui sont en relation directe avec les commerciaux du magasin mettent en place les produits sur le rayon et assure la gestion des stocks au rayon des produits,

voire assistance merchandising poussée de sa part c'est à dire que le fabricant fait des propositions concernant le schéma d'implantation de la famille, la répartition du linéaire, les produits à présenter, les stocks à détenir) .

Les fournisseurs peuvent fournir du mobilier de présentation pour les produits spécifiques par exemples les épices de Vert Safran .

G – La reprise par le fournisseur des produits invendus .

Le fournisseur s'engage à reprendre à certaines conditions les produits invendus . C'est le cas pour les produits alimentaires périmés par les cakes traditionnelles, les produits en promotion considérés comme des ventes en consignation .

Ce sont donc les activités des entreprises de gros ou fournisseurs locaux .

Nous allons maintenant examiner les atouts de la société .

CHAPITRE II : LES ATOUTS DE LA SOCIETE .

Section I : Les ressources mises en œuvres .

Il est indiscutable que le bon fonctionnement de toute entreprise est l'assemblage des trois ressources qui sont :

- les ressources humaines,
- les ressources financières,
- les ressources matérielles .

Ils vont donc de paire et ne peuvent se séparer .

Nous allons donc voir en premier lieu les ressources humaines .

I – 1 – Les ressources humaines .

Les Ressources Humaines sont considérés comme les ressources indispensables dans une société . Sans le personnel qui travaille tous les jours, l'entreprise ne pourra jamais fonctionner .

Comme nous le savons, le groupe **CODISMAG** a trois magasins, deux à Antananarivo, un à Tamatave, mais pour parler des Ressources humaines, nous ne tiendrons en compte que ceux de **CORA** puisqu'on a fait notre étude chez ce dernier .

L'effectif total du personnel de **CORA** est donc de 300 personnes . Parmi ces trois cent personnes, une vingtaine d'entre eux sont des cadres, une quinzaine des agents de maîtrise, le reste des ouvriers qualifiés et des simples employés . Malheureusement, nous n'avons pas pu avoir des chiffres exacts faute de document adéquat .

Mais comment recruter ces personnes pour avoir le meilleur résultat ?

C'est ce que nous allons examiner dans ces sous paragraphes .

A – Système de recrutement .

Le service du personnel adopte trois types de recrutement pour l'embauche des meilleurs candidats .

Ces trois types de recrutement sont :

- candidature spontanée .

Le critère d'embauche se déroule comme suit :

Le responsable établit le profil du poste demandé, il fait le tri des dossiers en fonction des formations et des expériences professionnelles du candidat . C'est après cela que le responsable convoque l'intéressé pour un entretien qui lui permet de connaître si le candidat sera apte à exécuter le travail ou non .

- Candidature par voie de presse .

Le responsable envoie une annonce dans le journal concernant l'offre d'un poste quelconque après l'acceptation de l'Inspection du Travail .

Concernant la rémunération du personnel, la société a établi une grille de salaire en tenant compte de celle proposée par l'Etat .

La personne recrutée est considérée comme : - débutante pendant 3 à 6 mois,

- titularisée après 6 mois,

- elle aura l'opportunité d'évoluer dans sa fonction après un certain temps .

C'est ainsi donc en ce qui concerne les Ressources Humaines .

Voyons maintenant quelles sont les Ressources Financières mises en œuvres .

II – 2 – Les Ressources Financières .

La partie financière forme le niveau le plus haut car elle permet d'exploiter les Ressources humaines et les Ressources Matérielles . La confidentialité des informations ne nous a pas permis de mentionner des chiffres dans cette partie . Ce que nous pouvons affirmer c'est que le chiffre d'affaire du magasin peut atteindre environ 18 Milliards en valeur nette par an .

A noter que le capital du magasin est de 5 902 000 000 Fmg .

II – 3 – Les Ressources Matérielles .

Elles sont constituées par la propriété foncière, la propriété du magasin, des moyens de transport et de tous les matériaux existant à l'intérieur du magasin .

Section II : Les performances technologiques .

II – 1 – Intégration du scanner .

Les performances technologiques sont considérées comme les atouts du magasin car actuellement, il est le seul à utiliser le scanner . Ce dernier est un appareil permettant aux caissières de ne plus taper à la machine le produit acheté par le client, son prix, sa code interne au magasin mais seulement de faire passer le code barre au scanner . Ce scanner est relié à un logiciel de gestion du magasin .

On peut trouver dans ce logiciel tout ce qui concerne :

- le produit, son prix de revient, son prix de vente, son prix promotionnel,
- la vente journalière de chaque produit,
- les statistiques de vente du magasin,
- la technique de préparation de l'inventaire .

Concernant le code-barre :

Le numéro de code de chaque produit est symbolisé par une succession de barres foncées et d'espaces clairs d'épaisseurs variable, il peut être lu aussi bien de gauche à droite que de droite à gauche, le scanner ou lecteur optique rétablissant l'ordre des chiffres . Chaque chiffre, sauf le premier, est symbolisé par une série de deux barres foncées et de deux espaces clairs, d'épaisseurs variables .

Les produits vendus dans le magasin sont identifiés au moyen du code E.A.N (European Article Number) . Il comprend 13 chiffres ; le premier identifie le pays , les 5 chiffres suivant le fournisseur du produit, les 6 chiffres suivants l'article chez le fournisseur ; le dernier est un chiffre de contrôle .

Tous les produits du magasin surtout les produits importés sauf quelques produits locaux comportent des code-barres .

Nous pouvons schématiser ce code-barre comme suit :

II – 2 – Large surface de vente .

L'atout du magasin « **CORA** » par rapport à ses concurrents est sa large surface de vente . Avec 6.500m² de surface, **CORA** a pu concentrer dans un même endroit tous les produits allant du matelas jusqu'au légumes . En un mot, tous les produits que les clients ont toujours besoin . Ils n'ont plus besoin d'aller dans un magasin à un autre pour faire leurs provisions .

En plus, le nombre de caisse (32) le permet de faire gagner du temps aux clients . Plus d'attente à la caisse . L'existence de caisse pour moins de 10 articles permet aux clients de ne pas faire la queue lors des fêtes auxquelles les clients sont très nombreux .

Par exemple : le client est venu au magasin pour un spaghetti en promotion, une boîte de mouchoirs à jeter, quelques amuse-gueules, il peut passer à la caisse pour moins de 10 articles .

Les clients préfèrent passer une heure à peu près dans un hypermarché que de faire les va et vient en voiture dans toute la ville .

III – 3 – Intégration du paiement par carte bancaire .

Le paiement par carte bancaire permet **aux clients** :

- qui n'ont pas d'argent liquide au moment où ils veulent acheter les produits de les payer .
- Elle permet aussi de ne pas apporter beaucoup d'argent vu que la sécurité chez nous n'est pas très rassurante .

Elle permet **au magasin** :

- d'assurer que le client n'est pas un escroc puisqu'on a toujours besoin du code secret du client pour la faire passer à la machine,
- de minimiser l'argent liquide dans le magasin puisque le transfert se fait entre la banque du client et la banque du magasin .

Ainsi donc ce qui en est des informations concernant le magasin « **CORA** » .

CHAPITRE III – APPROCHE THEORIQUE DU MARKETING .

Section I – Historique et origine .

I – 1 – Economie de production .

Jusque vers la fin du XIX^e siècle, les activités que l'on désigne maintenant sous le nom de Marketing et que l'on appelait alors « la vente » étaient dans la plupart des entreprises considérées comme accessoires car la grande question, pour elles, était de produire et non de vendre . Alors que les moyens modernes de production de masse n'existaient pas et même lorsqu'ils commencèrent à faire leur apparition, c'est à dire au cours de la révolution industrielle du XIX^e siècle, alors aussi que l'essentiel des biens et services produits par les entreprises était de première nécessité (alimentation, habillement, outils ...), il était plus difficile de les fabriquer que de leur trouver des débouchés . C'est pourquoi, les chefs d'entreprises s'intéressèrent longtemps à l'amélioration de leurs techniques de production, puis à l'acquisition des ressources financières nécessaires au renforcement de leur capital de production, puis au perfectionnement des méthodes d'organisation du travail, plus qu'aux moyens de vendre ce qu'ils produisaient .

Le **Marketing**, tel que nous l'avons défini, n'était certes pas complètement absente de leurs préoccupations car il fallait tout de même écouler la production toujours croissante de l'entreprise . Mais il était perçu comme une activité accessoire, mineure, et peu prestigieuse .

I – 2 – Economie de distribution .

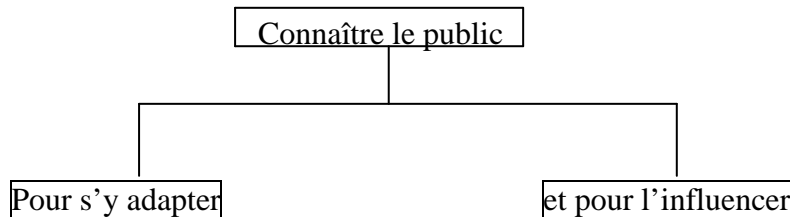
A partir du début du XX^e siècle, et surtout après la Première Guerre mondiale, la vente est au contraire devenue une préoccupation essentielle pour la plupart des entreprises . La cause principale de cette évolution est l'avènement de ce qu'on a appelé la société d'abondance . Sollicité par de multiples producteurs qui lui proposent, en quantités pratiquement illimitées, leurs biens et leurs services, le consommateur ou le client devient pour les entreprises la ressource rare .

Les techniques de production ont fait et font encore de tels progrès, les capitaux sont si abondants, que la capacité de production de la plupart des entreprises n'est plus limitée que par leur capacité de vente . Les entreprises s'aperçoivent peu à peu que le plus difficile à constituer, à augmenter et à remplacer c'est leur marché c'est à dire leur clientèle . Il est plus long et plus malaisé aujourd'hui de conquérir une clientèle que de construire une usine parce que, pour construire une usine, on n'est en concurrence avec personne, alors que pour conquérir un marché, on est en concurrence avec tout le monde .

Bref, d'un marché de vendeurs on est passé dans la plupart des secteurs économiques à un marché d'acheteurs . C'est pourquoi la vision habituelle que l'on se faisait de la vie et des problèmes de l'entreprise s'est peu à peu modifiée .

I – 3 – Economie du marché .

L'attitude **Marketing** se caractérise donc par le souci de connaître le public pour mieux s'y adapter et pour agir sur lui plus efficacement .



C'est l'ensemble de ces trois volets complémentaires qui constitue l'attitude Marketing, et non pas, comme on le pense parfois, l'un ou l'autre de trois pris séparément .

Connaître le public, grâce aux méthodes d'étude de marché, est un point de départ et une nécessité absolue pour préparer une action de **Marketing**, mais ce n'est évidemment pas une fin en soi .

S'adapter au public, c'est à dire essayer de ne pas heurter ses habitudes, de satisfaire ses besoins et ses goûts, de parler un langage auquel il soit sensible, est une coalitions de succès pour toute action **Marketing** mais n'en constitue pas le but ultime car les organisations, qu'elles soient marchandes ou non marchandes, n'ont généralement pas pour vocation principale de faire plaisir à leurs publics .

Enfin, influencer le public, c'est à dire tenter de modifier ses attitudes et ses comportements dans un sens favorable aux objectifs de l'organisation, n'est généralement possible que dans certaines limites et à condition de tenir compte des caractéristiques et de la mentalité des gens que l'on cherche à influencer .

C'est après cette brève historique que nous allons emprunter la définition de **Yves CHIROUZE** sur le **Marketing** .

I – 1 – Définition du Marketing .

Comme le dit **Yves CHIROUZE**, le **Marketing** est un état d'esprit et des techniques permettant à une entreprise de conquérir des marchés, voir de les créer, de les conserver et de les développer . L'état d'esprit ou l'attitude de **Marketing** équivaut à se placer systématiquement du point de vue du consommateur et à analyser constamment les besoins et les désirs de la clientèle de façon à s'y adapter plus efficacement que la concurrence .

L'optique Marketing est en effet une logique du besoin . Elle revient à proposer au client le produit, la satisfaction qu'il souhaite à l'endroit, au moment, sous la forme et au prix qui le convient .

Yves CHIROUZE : professeur à Montpellier, Directeur du Groupe d'Etude et de Recherche en **Marketing**, Prix du meilleur ouvrage en Marketing par la revue HARVARD Expansion) .

II – 2 – Définition du Marketing des services .

L'importance croissante des services dans les économies des pays développés, la croissance et le marché potentiel des services sont plus importants que pour les produits nous poussent à consacrer une section sur le **Marketing des Services** dans notre étude .

II – 2 – 1 – Notion de Services .

Les Services sont considérés comme un secteur économique à part entière, distincts des produits, avec des caractéristiques propres nécessitant un management, et notamment, un Marketing particulier .

En réalité, il n'existe pratiquement pas de Services purs (ne nécessitant pas de supports matériels), ni de produits purs pouvant être vendus sans aucune service . Il faut bien qu'ils soient distribués . Or, la distribution est un Service .

Nous définissons donc le domaine du **Marketing des Services** comme celui constitué :

- des achats pour lesquels les « **Services** » sont l'essence de la prestation :

par exemple, un séminaire de formation (alors qu'un manuel est un produit),

- de la composante « **Service** » qui accompagne la vente et la consommation

- de tous les produits : par exemple, le service après-vente pour les automobiles .

Il y a de plus en plus de services associés à la vente et à la consommation des produits : services logistique de la distribution, conseils des vendeurs, services financiers, service après-vente, services consommateurs des entreprises .

Les quatre caractéristiques principales des **Services** .

A- Les services sont immatériels .

Avant l'achat, on peut évaluer une voiture pour enfant en la regardant, en la touchant, en l'essayant Ce n'est pas le cas pour le service après-vente rendu par le vendeur . Le caractère intangible des services rend leur appréciation plus difficile pour les consommateurs .

B- Les Services sont produits quand ils sont consommés et ne peuvent pas être stockés .

Pour un yaourt ou une chaîne Hi-fi, on distingue trois phases nettement différenciées dans le temps, dans l'espace et selon les acteurs qu'elles mettent en jeu : la production, la distribution, la consommation (ou l'utilisation lorsqu'il s'agit de biens durables) .

Pour les **Services**, l'usine est dans le point de vente . La production et la consommation des services sont simultanées .

Les **Services** ne peuvent pas être stockés ce qui pose des problèmes sérieux d'ajustement de l'offre et de la demande

C- La production de Services suppose une relation directe entre le client et le personnel en contact .

L'acheteur client d'une télévision ne connaît pas tous ceux qui ont participé à sa fabrication .

Il n'est en relation qu'avec ceux qui apportent les services complémentaires au produit : vendeur, banquier, pour le paiement par chèque, caissière pour le paiement en espèce .

Le **Marketing des Services** est différent selon qu'il nécessite ou non un contact physique entre les clients et le personnel de l'entreprise .

D- La qualité des Services est hétérogène .

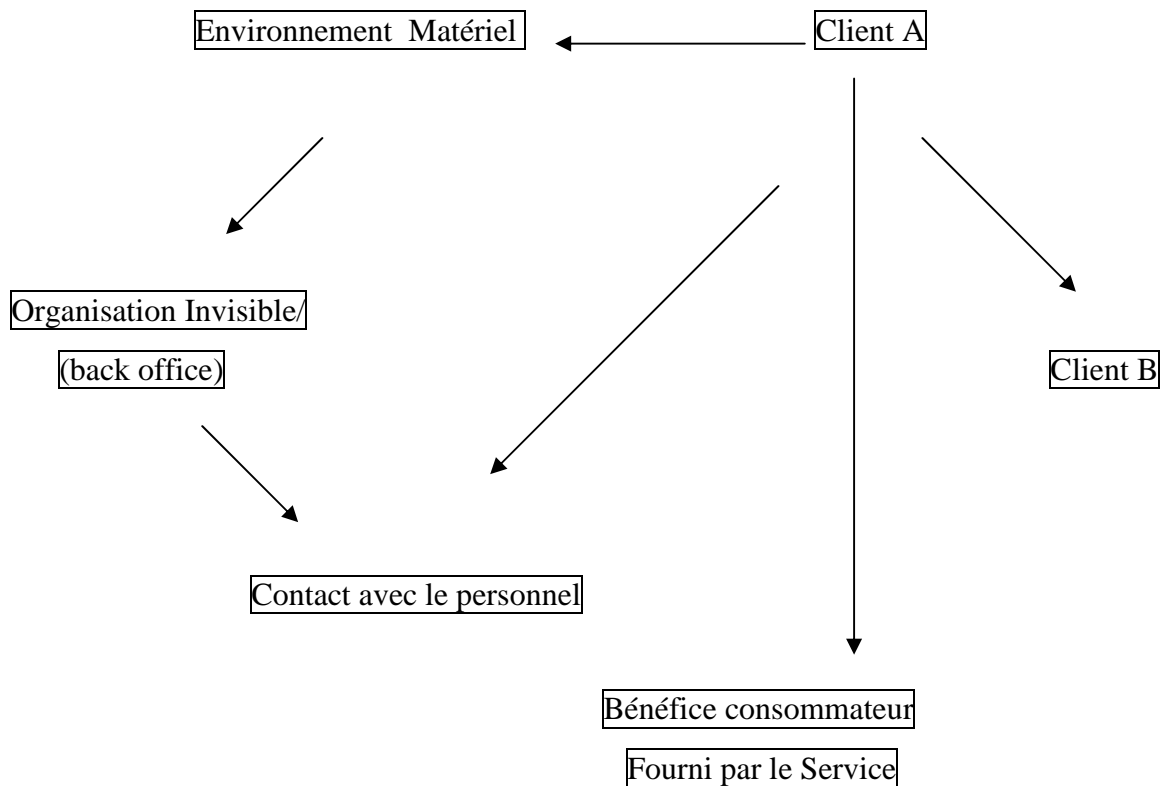
C'est une conséquence directe de ce qui précède . Le personnel en contact et le client sont tous des individus différents et dont les comportements varient d'une situation à l'autre . La qualité d'un Service est donc moins homogène qu'un produit manufacturé .

II – 2 – 2 – Les spécificités du Marketing des Services .

A – Le concept de servuction .

Ce néologisme est la contraction de « service » et de « production » . Cette notion, développée par **P.Eiglier et E.Langeard (la servuction, le Marketing des Services, Mc Graw-Hill, 1987)**, met en valeur l'imbrication des clients et de l'entreprise, les relations des clients entre eux et la distinction entre l'entreprise visible (pour le client) et l'entreprise invisible (le « back office ») c'est à dire tout le support logistique du service .

LA SERVUCTION



Ce schéma nous illustre trois univers :

- l'entreprise en contact avec les clients : personnel et environnement matériel ;
- les moyens de l'entreprise inaccessibles aux clients donc invisibles mais nécessaires à la production des services ;
- les relations des clients entre eux .

B – L'importance du personnel en contact .

Le niveau de performance et de régularité de la qualité des **Services** dépend beaucoup de la compétence et de la bonne volonté du personnel qui assure ces services auprès de la clientèle .

Le **Marketing des Services** est donc, d'abord, un Marketing relationnel . C'est aussi, beaucoup plus que les produits, un Marketing interne, au sens où il faut constamment mobiliser les énergies internes, non seulement du personnel en contact mais aussi de ceux qui en sont le soutien permanent .

Il ne suffit pas alors de créer un service Marketing composé de techniciens brillants . Il faut changer la mentalité d'une grande partie du personnel, voire de toute l'entreprise .

C – L'impossibilité de stocker les **Services** .

Les **Services** ne peuvent pas être stockés puisqu'ils sont produits au fur et à mesure de la demande .
L'entreprise doit être plus attractive en basse saison (période normale en dehors des diverses fêtes) .
La qualité du Service doit être soignée en période d'affluence . La fidélisation en dépend .

D – Une moindre maîtrise de la qualité .

Le contrôle de la qualité des **Services** est plus difficile que celle des produits . Il faut mettre en œuvre des moyens d'étude pour déceler les failles le plus tôt possible afin de réagir rapidement : questionnaire auprès de la clientèle, boîtes à suggestions, services consommateurs pour aider les clients et répondre à leurs réclamations .

Ainsi s'achève cette première partie . Voyons maintenant les problèmes rencontrés au sein de l'hypermarché **CORA** .

DEUXIEME PARTIE :

Position du problème

PARTIE II : POSITION DU PROBLEME .

CHAPITRE I : PROBLEME AU NIVEAU DE L 'ORGANISATION ADMINISTRATIVE .

SECTION I : Inexistence du département Marketing

I – 1 – Confusion des activités Marketing et Commerciale .

Comme **Henri TEZENAS DU MONTCEL**, dans le dictionnaire des sciences de la gestion l'a expliqué : le **Marketing** et la commercialisation sont deux notions associés . Le commerce désigne toute activité assimilable à un achat en vue d'une revente avec profit, soumis à des règles et coutumes fixées par un droit spécifique dit Droit Commercial, le commerce assure la jonction entre la production et la consommation . Par extension, la commercialisation est donc la mise du produit sur le marché .

Le **Marketing** lui est à la fois :

- un ensemble de technique, de détermination de la demande et des motivations du consommateur ainsi que des meilleurs canaux de distribution pour leur vendre un bien ou un service.
- une fonction de direction qui doit organiser l'ensemble des moyens d'une entreprise pour transformer en acte d'achat, la capacité d'achat des consommateurs en fonction d'objectif préalable .

Malheureusement, plusieurs hommes d'affaires ne distinguent pas encore ces deux termes d'où la confusion des activités .

Nous pouvons prendre l'exemple de **CORA MADAGASCAR** . Le Directeur Commercial doit encore superviser les activités du Responsable de publicité . Sans son accord la publicité ne peut pas être diffuser . Il doit être en relation permanente avec ce responsable pourtant si on suit cette définition qu'on a vu ci-dessus, la Direction Commerciale devra seulement mettre le produit sur le marché c'est à dire la distribution du produit sur le marché . Le Responsable de publicité devra être le Directeur Marketing qui s'occupera de toutes les activités **Marketing** .

Section II : Insuffisance de circuit d'information adéquat .

La gestion du temps est un état d'esprit et un ensemble de techniques qui prennent en compte quatre éléments essentiels de l'action : la volonté, la cohérence, l'énergie et le temps .

Rien ne sert, en effet, d'accumuler les « trucs » pour gagner du temps si celui-ci n'est pas consacré à des tâches prioritaires, entrant de façon certaine dans le champ des objectifs que l'on s'est ou que l'on nous a fixé, et auxquels nous adhérons .

Ceux-ci se situent aussi bien sur le plan personnel que sur le plan professionnel .

Le but principal de la gestion du temps est en effet d'harmoniser la vie de chacun autour d'une richesse unique le temps .

Ceux-ci nous incite à évoquer que le manque de temps et le manque de savoir gérer son temps ne permettent pas aux certains responsables commerciales chez CORA de descendre les informations au moment opportun aux employés . Ceci nous a fait constater que faute d'informations adéquates, la conséquence se répercute directement chez les clients . Les employés auront un retard dans l'exécution de leur travail que nous allons voir dans une première sous-section .

II – 1 – Retard dans l'exécution du travail .

Parfois, à cause du débordement de travail, les responsables n'ont plus le temps d'informer les employés des différents changement concernant le produit au rayon . Pourtant ces informations sont encore plus importantes quand on veut satisfaire les clients .

Nous pouvons citer comme exemple :

- le retard de la communication de nouveau prix venant des chefs de département ou chefs de rayon Quand les prix augmentent alors que le prix en magasin est encore l'ancien prix, les clients n'accepteront jamais d'acheter au prix supérieur s'ils ont vu le prix inférieur .

Donc, le magasin doit vendre le produit au prix inférieur .

- Le retard de la communication des fins de promotion qui implique que le produit ne devrait plus être en promotion alors que sur le rayon le prix est toujours promotionnel .

Par exemple un sachet de spaghetti en promotion pour la fin de la semaine .

Le prix normal est de 5 500 Fmg, le prix promotionnel est 4 900 Fmg .

Le lundi matin, l'employé ne connaît pas que le produit n'est plus en promotion . Il n'a pas enlevé le prix promotionnel (4 900 F) . Le client prend un spaghetti, passe à la caisse, le prix est devenu 5 500 F mais il a vu en rayon 4 900 F, il n'accepte pas d'acheter au prix normal (5 500 F) vu qu'il l'a acheté à cause de son prix . Donc le magasin doit le vendre au prix inférieur ce qui implique une vente à perte .

La vente à perte est donc la conséquence néfaste de l'insuffisance d'information dans le magasin sur le plan commercial .

Voyons maintenant les entraves rencontrées au niveau Marketing et Commercial .

CHAPITRE II : LES DIFFERENTS ENTRAVES AU NIVEAU MARKETING ET COMMERCIAL .

Section I : Insuffisance de Ressources Humaines .

Intégrer la dimension « Ressources Humaines » dans la stratégie de l'entreprise est aujourd'hui une nécessité reconnue . Les directions générales savent que les structures et les hommes peuvent donner un avantage compétitif à leur organisation . Elles adoptent une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique .

La multiplication des innovations sociales, l'aide de systèmes d'information social performants, le progrès des outils et le développement de l'audit social constituent un atout pour le renouvellement des pratiques de gestion des Ressources Humaines .

Cependant, nous sommes dans un pays en voie de développement, nous nous trouvons toujours face à des problèmes majeurs .

I – 1 – Insuffisance de budget alloué aux Ressources Humaines .

Quand on parle de Ressources Humaines, on parle toujours de l'effectif de l'entreprise c'est à dire les salariés liés à l'employeur par un contrat de travail, quels qu'en soient la forme, la durée, le caractère permanent ou à temps partiel, même si l'exécution du contrat est suspendu .

L'effectif de l'entreprise, pour qu'il puisse fonctionner, doit faire l'objet d'un budget annuel comme les autres budgets .

Malheureusement, le budget alloué aux Ressources Humaines chez l'hypermarché **CORA** est très restreint qui ne les permet pas de fonctionner normalement .

Nous donnons comme exemple le cas ci-dessous :

- Deux employés doivent exécuter un même travail . La société n'embauche qu'une seule alors que cela provoque une cumul de fonction, un retard d' exécution de travail .

- Deux employés ont déjà effectué le même travail et l'un a démissionné, le magasin n'embauchera plus un autre pourtant celui qui fera le reste du travail ne sera jamais motivé puisqu'il n'aura même pas un prime .

I – 2 – Confusion des tâches .

On se centrera sur la question de la division de travail Cette division comporte deux dimensions :

- **La dimension horizontale**, d'abord les travailleurs réalisent-ils un petit nombre de tâches répétitives ? On parlera alors de division horizontale forte ou bien effectuent-ils un grand nombre de tâches très diversifiées ? On parlera de division horizontale faible .

- **La dimension verticale** ensuite : y a t-il une séparation nette entre la conception du travail et son exécution ? On parlera alors de division verticale forte, ou bien ceux qui réalisent le travail sont-ils aussi ceux qui le conçoivent : division verticale faible .

Le cas du magasin **CORA** , les tâches des employés sont plutôt divisées sur la dimension horizontale forte et sur la dimension verticale forte c'est à dire ils font des tâches répétitives avec une séparation nette entre la conception et l'exécution du travail .

Faute d'insuffisance de budget du personnel, un employé doit exécuter les tâches de deux ou plusieurs autres personnes . On est donc en présence de confusion des tâches qui implique aussi un retard dans l'exécution du travail

I – 3 – Retard dans l'exécution du travail .

Vu qu'une seule personne doit effectuer plusieurs tâches, le retard dans l'accomplissement de ses activités existe toujours . Elle mettra beaucoup de temps à exécuter tous ces travaux . Ceci implique que son propre travail sera effectué en dernier ou mal fait .

Ainsi donc en ce qui concerne l'insuffisance des Ressources Humaines . Voyons maintenant les failles au niveau du Marketing Mix .

SECTION II : Les failles au niveau du Mix Marketing .

Quand on parle de **Marketing**, il faut toujours parler de **Marketing Mix** qui est la base essentielle de cette dernière .

Ce **Marketing Mix** est composé de quatre politiques qu'on appelle aussi les quatre « P » :

- politique de Produit,
- politique de Prix,
- politique de Distribution,
- politique de Communication et de Promotion .

Avant de cerner les problèmes qu'on a pu rencontrer chez **CORA**, nous devons connaître comment ils appliquent ces quatre politiques .

II – 1 – Politique de Produit .

Le magasin est l'équivalent pour une entreprise commerciale de ce qu'est un produit matériel pour une entreprise industrielle . De même qu'il existe une très grande variété de biens matériels, il existe aussi un grand nombre de « produits magasins » . Chaque « produit magasin » est l'application d'un modèle de gestion qui doit avoir sa propre cohérence, c'est à dire que les décisions prises doivent être cohérentes entre elles . On peut dire approximativement que chaque catégorie de magasin classique (le supermarché, l'hypermarché, le magasin spécialisé ...) est la traduction d'un modèle de gestion donné et que chaque entreprise applique ce modèle avec ses propres nuances .

Nous allons examiner comment le magasin gère ses produits .

A – Gestion de l'assortiment .

Pour les Responsables des magasin, gérer l'assortiment c'est décider quels produits doivent être retenus parmi tous ceux qui sont proposés par les fabricants et dont le nombre est à peu près infini . Il n'y a pas à proprement parler une méthode qui permette de constituer dès la création du magasin un assortiment optimal mais plutôt un ensemble de principes dont le respect doit assurer au magasin un assortiment convenablement adapté aux attentes de la clientèle et une rentabilité satisfaisante des capitaux investis .

B – Le référencement .

Quand les responsables acceptent les produits proposés par les fournisseurs, il faut donc référencer ces produits .

Le référencement consiste pour la centrale d'achat à agréer certains produits proposés par un fournisseur . L'ensemble des produits référencés par la centrale d'achat constitue son assortiment ou collection . Il arrive que la centrale d'achat ou les responsables commerciaux créent en collaboration avec des fournisseurs des produits originaux en fonction des besoins des clients qui seront vendus parfois lors des promotions .

La centrale d'achat ou entrepôt établit la liste des prix par fournisseur qu'on appelle « Matrice des prix » où on peut trouver :

- les désignations des produits,
- les prix d'achat,
- les prix de vente,
- les taux de marge .

Les fournisseurs ne pourront pas prendre les commandes chez les commerciaux tant que leurs produits ne seront pas encore référencés .

Quand les commerciaux sont en possession de la matrice, les fournisseurs pourront prendre leurs commandes .

C – Passation des commandes .

Les produits à commander sont toujours des produits référencés à l'entrepôt et qui pourront satisfaire les besoins des clients .

Les commandes sont toujours en fonction des quantités vendues en rayon . Le rayon est toujours rempli au maximum pour éviter le remplissage lors de grande affluence des clients . Plus la vente est élevée, plus la commande sera importante et vice versa .

Les produits qui ne seront pas conforme à la commande seront tout de suite retourner chez le fournisseur y compris les produits périmés ou dont la « Date Limite de Vente » est dépassée .

D – Livraison des commandes et stockage des produits .

Les produits sont livrés gratuitement par les fournisseurs et mise en réserve avant d'être mis sur le rayon . Seul les produits à forte rotation seront pourvus de stock c'est à dire presque tous les produits à grande consommation seront mis en stock mais les produits à faible rotation sont tout de suite mis sur rayon .

E – La mise en place des produits sur le rayon .

Les produits pourvus de code barre sont tout de suite mis sur rayon mais les produits dépourvus de code barre surtout les produits locaux doivent être étiquetés .

L' étiquetage consiste à mettre sur le produit une petite étiquette ou il y a le prix et le code interne du produit ou bien son appel prix . Avec cet appel prix, l'employé n'a pas besoin d'indiquer le prix sur le produit et la caissière tape cet appel prix sur la machine et le prix sort automatiquement .

Comme exemple, nous pouvons prendre :

- le cas d'un savon de toilette .

Le code du produit est : 355 qui est le code des produits parfumerie, ce savon est classé dans les produits parfumerie – hygiène .

- Le cas d'un savon de ménage .

Ce produit ne peut pas être étiqueté puisqu'il n'a pas d'emballage donc on lui a donné un code appel prix
L'emplacement des produits sur le rayon doit suivre des normes internationales en fonction du rayon, des familles du produit, des sous-familles que nous verrons dans la politique de distribution .

Nous allons examiner les failles au niveau de cette politique .

II – 1 – 1 – Inadaptation des produits aux besoins des clients .

Comme nous avons effectué notre étude dans un magasin de libre service, cependant les produits se vendent tous seuls . Par conséquent, il y a toujours des produits que les clients n'auront pas besoin ou les malgaches ne peuvent pas encore les utiliser faute de moyens .

Exemple : - lot de trois tee-shirts à 99 000 Fmg,
- palmes de plongeurs à 120 000 – 130 000 Fmg,
- cannes à pêche à 135 000 – 175 000 – 199 000 Fmg .

II – 1 – 2 – Produits défectueux ou périmés non vérifiés .

Comme les produits alimentaires et parfois les dentifrices sont pourvus de Date Limite de Vente (D.L.V) c'est à dire le produit doit être consommé avant cette date, par conséquent, après cette date tous les commerçants ne peuvent plus vendre ces produits à leurs clients même à bas prix .

Malheureusement, le surplus de travail ne permet pas aux responsables de vérifier à temps ces dates qui entraînent une manque à gagner pour le magasin .

Nous allons maintenant voir les problèmes au niveau de la politique de Prix .

II – 2 – La politique de Prix .

La fixation du prix d'un produit est une décision majeure pour deux raisons principales du fait que ce prix exerce une grande influence sur le volume des ventes d'une entreprise du fait qu'il est souvent un critère d'achat et de choix important pour le client .

D'autre part, il exerce une influence évidente sur les recettes et par conséquent sur la rentabilité du magasin . Par conséquent, la décision de la fixation du prix est très délicate . Parfois, les responsables adoptent le modèle prix qui se caractérise par :

- des taux de marque faibles . Comme l'assortiment est souvent constitué par des grandes marques nationales pré-vendues par la publicité des fournisseurs ainsi que, de plus en plus, de marques propres, le magasin s'efforce de vendre à des prix comparables à ceux des concurrents directs surtout les articles de grande marque nationale dont les prix sont connus par des consommateurs .

- une politique d'approvisionnement ayant pour objectif de rechercher les coûts d'achat les plus faibles possible grâce à la centralisation des achats . Pour fixer leurs prix de vente, les responsables respectent les prix conseillés par leur centrale d'achat mais pour les prix promotionnels, ils déterminent eux-même ses prix .

Comme le calcul de ce prix de vente est confidentiel, nous ne pouvons donc pas démontrer ce calcul

Quand les produits sont cassés dans les réserves ou sur les rayons ou bien qu'ils sont détériorés par les clients, il faut passer ces produits en démarque .

A – La démarque .

Elle est la différence entre le chiffre d'affaires théoriques et le chiffre d'affaires réel d'une période .

Le chiffre d'affaires théorique est le chiffre d'affaires que le magasin aurait réalisé si

les marchandises qui sont entrées dans le magasin et qui en sont apparemment sorties avaient bien été toutes vendues et avaient été vendues au prix initial c'est à dire au prix fixé lorsque

les marchandises ont été mises en vente .

Chez **CORA**, les employés rassemblent à la fin de la semaine tous les produits qui doivent passer à la démarque, les apportent à la sécurité pour l'enregistrement, cette dernière apporte la fiche de démarque au responsable du rayon, et le responsable envoie son récapitulatif du mois à la comptabilité .

La démarque comprend d'une part la **démarque dite inconnue** causée par le vol et les erreurs internes au magasin (erreur de prix) et d'autre part la **démarque dite connue** qui est constituée par les baisses de prix décidées par les commerciaux . Cette dernière forme touche surtout les articles soumis à détérioration physique rapide ou aux effets de la mode .

Exemple : - une boîte de jouet à 100 000 Fmg dont la boîte est détériorée à force de l'ouvrir tout le temps, le responsable a décidé de le vendre à 80 000 Fmg .

- des pull-overs en sur stock en mois d'octobre qui devaient être vendus à 75 000 Fmg et sont vendus à 60 000 Fmg .

L'ensemble de la démarque constitue pour le magasin un manque à gagner dont il faut obligatoirement tenir compte au moment de la fixation des prix de vente initiaux .

En plus des prix initiaux des produits, ces derniers font l'objet d'une promotion à la fin de la semaine ou lors des différentes manifestations .

B – Les prix promotionnels .

Les prix promotionnels sont obtenus à partir des réductions ou remises accordées par les fournisseurs .

- Si la remise est importante, le prix de vente sera plus abordable pour les clients et la promotion sera ressentie par eux .

- Si la remise est trop faible, la promotion ne se fera ressentir voire n'existe pas .
D'où les responsables demandent toujours une remise importante pour valoriser les promotions .

C – Influence des prix sur le volume des ventes .

Pour bien comprendre l'influence exercée par le prix sur le volume des ventes et la rentabilité d'un produit, il faut aller au delà de deux préjugés simplistes, mais encore assez répandus, selon lesquels :

- plus le prix est bas, plus le volume des ventes s'élève ;
- et plus le prix est élevé, plus la marge ou le profit est importante .

En réalité, les relations entre le prix d'une part, le volume et la rentabilité d'autre part, sont beaucoup plus complexes .

Les entraves constatés au niveau de la politique de prix sont les suivants :

II – 2 – 1 – Modification de prix tardive à la fin des promotions .

Les promotions existantes chez **CORA** se manifestent surtout tous les deux semaines et quelque fois à chaque fin de la semaine . Le retard de modification de prix est surtout dû au débordement de travail du personnel au début de la semaine à cause de l'affluence des clients en fin de semaine .

Ceci ne permet pas parfois de vérifier à temps les prix à modifier .

Du côté des clients, ce retard entraîne parfois une attente lors du passage à la caisse puisque la caissière doit appeler un responsable pour la différence de prix . Or, les clients n'acceptent jamais d'acheter le produit au prix normal s'ils ont vu sur le rayon un prix promotionnel .

Ceci nous conduit à entamer l'incohérence de prix sur le balisage et le scanner .

II – 2 – 2 – Incohérence de prix sur le balisage et le scanner .

Comme nous l'avons évoqué auparavant, l'erreur sur le prix entraîne une insatisfaction des clients .

Nous pouvons donner par exemple :

Le prix d'un shampoing local à 7 200 Fmg sur le balisage c'est à dire l'étiquette de prix visible aux clients . Or, le prix sur la machine a déjà augmenté de 7 700 Fmg mais on n'a pas encore vérifié le rayon .

Par conséquent, l'employé doit le vendre au prix inférieur pour satisfaire le client et pour ne pas salir l'image du magasin .

Le magasin doit donc supporter la vente à perte à cause de certaines négligences .

En parlant d'employé ou vendeur, nous allons maintenant voir ce qui en est de la politique de distribution.

II – 3 – La politique de Distribution .

On entend par «**distribution** » l'ensemble des opérations nécessaires pour que les biens produits soient mis à la disposition des consommateurs ou des entreprises constituant la cible de la clientèle visée et pour que ceux-ci soient incités à les acheter .

Dans notre exposé, on peut dire que la distribution est l'assortiment, le choix c'est à dire réunir, en un même endroit, des produits, des modèles et des marques diverses, de manière à permettre aux clients, d'une part de procéder à plusieurs achats avec un minimum déplacements, d'autre part de faire des comparaisons et des choix entre plusieurs objets répondant à un besoin déterminé .

Nous examinerons en premier lieu la gestion du magasin et en second lieu les entraves au niveau de la politique de distribution .

Les décisions relatives à la gestion d'un magasin sont plus particulièrement liées aux domaines de décisions suivants :

A – Dimension du magasin .

Comme cette dimension conditionne le nombre des rayons, de familles et de sous-familles ainsi que la profondeur du choix, « **CORA** » a donc eu l'avantage par rapport à ces concurrents d'avoir 6 500m² de surface . Avec cette surface, elle a pu concentré tous les rayons nécessaires aux clients comme :

- | | |
|-----------------------------------|---|
| - le rayon des fruits et légumes | - rayon liquides |
| - rayon boulangerie et pâtisserie | - rayon D.P.H, |
| - rayon poissonnerie | - rayon textile |
| - rayon boucherie | - rayon bazar (vaisselle, ménage, sport, jouets, culture, |
| - rayon surgelés | électroménager, plastique) |
| - rayon épicerie | |

En un mot, tous les produits dont les clients ont besoin se trouvent dans une surface de 6 500 m² .

B – Modes de présentation des produits .

Comme le magasin « **CORA** » est un hypermarché, les produits peuvent être donc exposés en plusieurs exemplaires c'est à dire en 3 ou 4 facings (la face de produits visibles aux clients) . Cela leur permet quand même de présenter toute la gamme des produits .

C – Clientèle visée .

L'assortiment du magasin doit être adapté aux caractéristiques de la population vivante dans la zone de chalandise qu'il vise . Comme « **CORA** » se situe dans un quartier plutôt commercial donc sa cible est donc ceux qui veulent acheter leurs besoins après leur travail . La plupart de ces clients donc ce sont des personnes aisées qui viennent avec leurs voitures et qui font des provisions chaque semaine mais il existe aussi ce qu'on appelle les « chasseurs de promotion » c'est à dire ceux qui viennent seulement pour les promotions.

D – Politique de prix et de marges .

« CORA » axe surtout leur politique sur les prix pratiques . Elle joue sur la profondeur de l'assortiment c'est à dire retenir dans chaque famille et sous-famille les articles les plus fréquemment demandés .

Les responsables écartent du rayon les articles sur lesquels ils n'obtiennent pas de rotation de stock suffisante .

Par exemple : les savons de ménage dont la vente n'est pas trop forte .

Les serviettes hygiéniques dont la qualité ne satisfait pas les clientes .

On voit donc que les décisions en matière d'assortiment sont indissociables des décisions prises dans plusieurs autres domaines . Il va de soi que le choix des articles à vendre et de la clientèle visée supposent une étude préalable du marché pour évaluer les possibilités réelles d'implantation .

Il applique aussi le principe de 20/80 c'est à dire 20% des produits de grande consommation font 80% du chiffre d'affaires . A chaque rayon existe des produits 20/80 .

E – La gestion de l'espace de vente, le merchandising de « CORA » .

On va examiner dans cette section les techniques que l'hypermarché utilise pour mettre les produits en valeur et pour atteindre leurs objectifs de rentabilité . Ces techniques sont habituellement qualifiées de merchandising .

E1 – Objectif poursuivi .

La technique de gestion de l'espace de vente de « **CORA** » a pour objectif la maximisation des ventes car le linéaire attribué à un article ou à un ensemble d'articles a une influence sur le montant des ventes réalisé sur cet article ou cet ensemble d'articles .

En effet, si on accroît le linéaire accordé à un produit, on constate que les quantités vendues augmentent mais, qu'à partir d'une certaine longueur de présentation, elles augmentent moins que proportionnellement à l'accroissement du linéaire .

En schématisant, on peut dire que la technique a pour objectif, d'une part, à rendre l'offre du magasin la plus claire possible, d'autre part, à augmenter les achats impulsifs .

Les décisions d'achat des consommateurs (en particulier le choix de la marque) s'explique en partie par les conditions dans lesquelles les produits sont offerts dans les magasins et que le magasin a la possibilité de favoriser les achats impulsifs .

E2 – Le plan d'aménagement du magasin .

Le responsable du magasin a suivi la norme internationale d'aménagement d'un hypermarché .
Cette norme est que le plan doit satisfaire les clients :

- le trajet dans le magasin soit court, que la circulation reste fluide(nécessité d'allées suffisamment larges dans les zones du magasin les plus fréquentées,
 - les clients trouvent facilement les produits qu'ils recherchent (ils repèrent facilement dans la structure de classification des produits adoptée),
 - il faut pousser les clients à parcourir la plus grande proportion possible de la surface du magasin et renouveler leur intérêt de manière à ce qu'ils restent longtemps,
 - le plan doit permettre de surveiller les produits particulièrement sujets au vol
- et il doit faciliter la mise en rayon des articles qui font l'objet de réapprovisionnement très fréquents (les produits frais) et la manutention des articles lourds ou encombrants ; ces produits doivent être situés près des chambres froides, des réserves ou des aires de réception .

Nous allons schématiser le plan d'aménagement du magasin dans l'**ANNEXE III** .

A noter que ce plan est classique, on a orienté les allées de manière à faciliter la circulation dans les magasins et à améliorer la visibilité des produits .

E3 – Mode de présentation et signalisation des produits .

Pour présenter les produits de grande consommation, le magasin utilise surtout les étagères, les gondoles, les paniers en métal pour les produits éclatés, en petites dimensions sans blister .

Il existe des produits sous blister (support en carton recouvert d'un film en plastique transparent) qui sont accrochés à des broches : on appelle **peg-board** les panneaux à broches .

Les produits qu'on veut promouvoir sont surtout « mise en avant » c'est à dire on expose un stock important en « tête de gondole » (extrémité du meuble de présentation) ou dans un display (présentoir souvent en carton spécifiquement conçu pour l'action promotionnelle) ou sur l'allée principale du magasin .

Les responsables se servent aussi d' « extendeurs de rayon », ce sont des étagères qui sont placées en avant par rapport aux autres, de « stop rayon » des petits panneaux fixés perpendiculairement aux étagères .

Parfois, les fournisseurs habillent les têtes de gondoles ou il y a leurs produits, des bandeaux ou un faux toit pour créer une petite boutique . Cela existe surtout dans les rayons des produits frais .

Pour aider les consommateurs à trouver les produits qu'ils cherchent, ils ont indiqué clairement l'emplacement des rayons et des produits par des panneaux placés aux extrémités des allées, au-dessus des meubles de présentation, voire sur les étagères .

E4 – La classification des produits .

Si on veut que la clarté de l'offre soit maximale, il faut que les consommateurs identifient facilement la structure de classification (par rayon, famille, sous-famille) adoptée par le magasin .

CORA a donc classifié les produits par rayon, par famille, sous-famille .

E5 – Schéma d'implantation des familles de produit .

Il faut tout d'abord faciliter l'identification de la famille en adoptant un mobilier de présentation spécifique et en plaçant à chaque extrémité du meuble un sous-famille très caractéristique .

Concernant la présentation des produits, l'hypermarché CORA a adopté la présentation verticale c'est à dire que les différentes marques sont placées les unes au dessus des autres dans un même axe vertical .

Les produits « **premiers prix** » c'est à dire les produits de qualité moyenne voire basse qui sont les moins chers dans leur famille de produits sont placés au niveau le plus bas .

Les produits qui marchent bien sont placés au niveau des mains,

Et les produits les plus chers sont placés au niveau des yeux .

ous pouvons faire une coupe de gondole concernant ces emplacements .

Niveau des yeux	Référence difficiles à écouler Produits nouveaux
Niveau des mains	Produits attractifs
Niveau du sol	Produits à achats obligatoires Produits lourds ou volumineux Conditionnements à lisibilité verticale Panier de vrac, produits premier prix .
GONDOLE	

Chez **CORA**, il existe des gondoles à 1.80m de haut, l'étagère supérieure est difficilement accessible à la plupart des clients . Elle est utilisée pour constituer une reserve des produits de l'étage inférieur, ce qui donne une impression de masse et apporte une meilleure visualistion du rayon .

C'est ainsi donc la présentation générale des produits sur les rayons ou bien la distribution des produits vers les clients .

Mais ces produits n'arrivent pas tous seuls sur le rayon, il existe des vendeurs ou employés qui les mettent sur le rayon .

Nous examinons maintenant les problèmes au niveau de la politique de distribution .

II – 3 – 1 – Vendeurs non motivés .

Lors de la réalisation de cette étude, nous avons pu constater que certains vendeurs ne sont pas motivés par leur travail parce que même s'ils veulent donner le meilleur d'eux-mêmes, l'envie leur manque .

Cela est dû à cause de l'insuffisance de la base salariale, l'inexistence des primes en fonction des ventes ou en fonction des résultats sur le travail .

Nous pouvons donner comme exemple :

Il existe toujours des grandes promotions lors des diverses fêtes, les employés doivent entrer à 6h30 du matin, ils doivent faire leur travail comme il faut pourtant ils n'auront même pas de prime d'assiduité, de vente après la promotion alors que la base salariale est déjà très faible et que le nombre de personnel est réduit au minimum .

II – 3 – 2 – Formation des vendeurs insuffisante .

Vu que l'hypermarché regroupe tous les produits dont les clients ont besoin, il y aura donc des produits nécessitant des savoirs faire . Pourtant, les vendeurs du magasin doivent initier le produit eux-mêmes sans l'aide d'un spécialiste .

Par conséquent, quand les clients leur demandent des renseignements, ils les répondent comme ils veulent.

Cela provoque une mauvaise image du magasin et une insatisfaction des clients .

II – 3 – 3 – Changement des rayons gênant les clients .

Parfois, ils effectuent des changements de rayon ou des têtes de gondole lors des manifestations diverses .

Ces changements créent parfois des gênes envers les clients car ils les effectuent au moment où il y a beaucoup d'affluence dans le magasin .

Plus les clients qui verront les désordres, moins ils n'ont envie de faire leurs achats dans le magasin .

Il faut donc trouver un moyen pour remédier cela .

II – 4 - Politique de Communication et de Promotion .

Communiquer c'est mettre en place un certain nombre d'outils visant un public donné pour le faire changer d'attitude ou de comportement vis-à-vis d'une entreprise, d'une marque ou d'un produit .

- Changer d'attitude : faire connaître quelque chose à un public qui ne le connaît pas, faire aimer une marque ou un produit à un public indifférent, ... Le changement d'attitude est un phénomène mental .

- Changement de comportement : téléphoner pour obtenir des informations sur un produit, faire aller des clients potentiels vers un magasin donné,... Le changement de comportement est un phénomène physique .

La Communication prépare le public visé à acheter .

La Communication prend diverses formes mais **CORA** a choisi la publicité, la promotion des ventes, la communication événementielle pour véhiculer son image .

A – La publicité .

Elle est aussi appelée la communication véhiculée par les médias (TV, presse, radio, affichage) .

Le nom vient du latin « publicare », rendre public . Le mot apparaît au XVII^e siècle, dans un sens juridique : publicité des débats . Il prend son sens actuel au XIX^e siècle et supplante progressivement le mot « réclame » au XX^e siècle .

Les médias qui sont en relation avec le groupe sont : pour la télévision RTA, MA-TV, TVM .

Pour la presse quotidienne : Express, Midi, Tribune .

Pour la radio : RTA, RFI, Ma-FM .

B – La promotion des ventes .

La promotion des ventes vise, par une action ponctuelle, à dynamiser les ventes d'un produit donné

La promotion du magasin se déroule à chaque fin de la semaine ou toute la quinzaine du mois et surtout lors des diverses fêtes comme les fêtes nationales, fêtes des mères .

En réduisant les prix des produits, CORA attire beaucoup de clients car les remises accordées par les fournisseurs sont toujours importantes . Ces clients qui viennent seulement pour les promotions s'appellent "**chasseurs de promotion**" .

C - La communication événementielle .

Comme nous l'avons vu toute à l'heure, cette communication se passe surtout lors des événements importants .

Pendant toute l'année, voici l'événement des promotions chez CORA :

- | | |
|------------------------------|----------------------------------|
| - promotion Pâques, | - promotion rentrée des classes, |
| - promotion fêtes des mères, | - promotion anniversaire, |

- promotion fêtes des pères,
- promotion fin d'année .
- promotion produits pays (fête nationale),

Toutes ces promotions sont toujours pourvues de publicité et malheureusement seulement pour cela . D'autres promotions ne font pas l'objet de grande publicité . Pourtant, la publicité est un outil important de concurrence car elle permet de :

- stimuler la recherche permettant aux marques d'annoncer des innovations répondant mieux à la demande des clients,
- contribuer à améliorer la qualité des produits en obligeant les marques à tenir les promesses qu'elle véhicule aux clients,
- contribuer à l'abaissement des prix en permettant aux marques, de vendre plus ce qui diminue le prix de revient .

Malgré tout cela, les responsables ne travaillent pas tous seuls pour la réalisation de leur campagne publicitaire . Ils sont en collaboration avec une responsable de publicité . C'est elle qui met tout en œuvre tous les travaux de Communication et de Promotion de la Société .

Pour mieux connaître les clients de **CORA**, nous avons effectué une petite étude sur la fréquentation du magasin des clients .

Nous allons résumer l'étude comme suit :

- Date d'enquête 15 au 22-11-2001,
- Méthode de recueil des données : entretien administré aux clients à la sortie du magasin,
- Echantillonnage : achat de 100 000 Fmg et plus,
- 18 ans et plus,
- toutes les tranches de une heure,
- nombre de personnes interrogées : 30 enquêtés par jour .

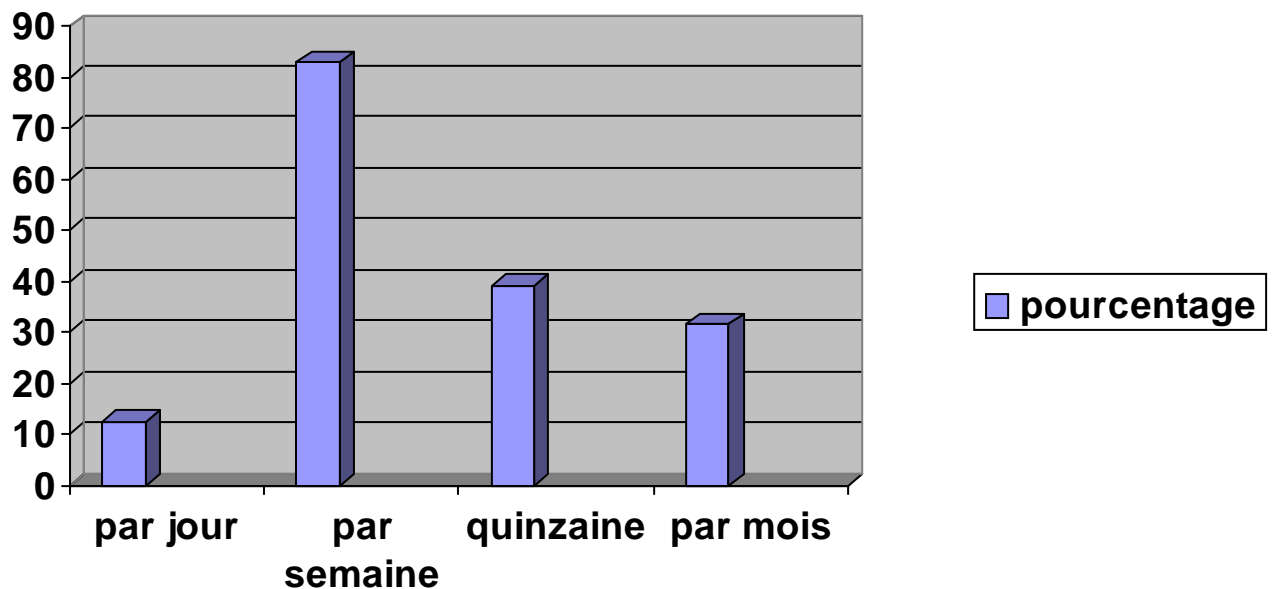
A – Habitude de fréquentation .

70 % de la clientèle avoue une fréquentation régulière de l'enseigne .

Notons que : - 82,9% des enquêtés effectuent ses achats au moins une fois par semaine,

- 12,4% fréquentent le magasin par jour,

- 39,1% toutes les quinzaines,
- 31,4% par mois .



B – Profil de la clientèle .

La clientèle est à majorité malgache avec 65,3%, suivi des étrangers blancs avec 25,6% et le reste (chinois, karana, africains ...) constituent 8% de la clientèle .

- jeunes actifs de 25 à 49 ans (78,7% de la clientèle),
- 61,3% des couples ont au moins un enfant,
- 39,6% des couples ont au moins un enfant moins de 15 ans .

Seules la strate d'âge de 50 ans et plus trouve les publicités de CORA et SCORE parfaites, les restes les apprécient moyennement .

Concernant l'accueil, seuls les célibataires et les vieux couples (individus) vivant seul trouvent un peu de chaleur dans l'accueil . Ce sont les plus fidèles .

Ce sont les couples avec enfant plus de 15 ans qui n'apprécient pas car quelque fois les personnes qu'ils contactent ne sont pas très souriantes .

Concernant la propreté, les étrangers jugent la propreté et l'étiquetage beaucoup plus rudement que les malgaches .

C – Fidélité à l'enseigne .

Le taux de fréquentation exclusive de l'enseigne CORA et SCORE est de 33,6% .

- CHAMPION Antaninarenina 28.8%
- CHAMPION Analakely 23.2%
- CONQUETE 15.7%
- LEADER PRICE Ambohibao 13.9%
- LEADER PRICE Ankadimbahoaka 15.8%
- SOLOPRIX 6.7%
- SUPERMARKET 2.3% .

En général, la fréquentation du magasin est principalement guidée par l'habitude (à 45.30% des cas) Ensuite le choix existant 23.6% et enfin la proximité du lieu à 16.9% .

Le critère de choix « habitude » est plus importante pour les couples ou individus vivants seuls c'est à dire des vieux mariés, veufs ou veuves par rapport aux autres types de ménage . Ce comportement peut s'expliquer par le fait que les personnes âgées sont moins avides de changement et plus fidèles à leur « habitude » .

D – Forces et faiblesses .

Globalement, les services et les attributs de l'enseigne sont appréciés .

Les éléments les plus appréciés : le parking et la présentation des rayons et des produits .

Les éléments les moins appréciés : l'accueil et la publicité .

Nous pouvons schématiser ces faits dans les **ANNEXES IV et V** .

En analysant cette étude, nous pouvons constater les différents inconvénients suivants :

II – 4 – 1 – Dépenses de communication trop limitées .

Vu que le magasin détient une grande part du marché de la grande distribution, les responsables pensent que avec ou sans une forte communication, il y aura toujours des clients . Pourtant il y aura toujours des nouveaux clients qui ne connaissent pas encore le magasin ou qui n'ont jamais pensé à visiter le magasin . C'est pour cela que les responsables ne songent pas à augmenter le budget de communication .

Même si le responsable de publicité veut concevoir une publicité attrayante, le budget ne lui permet pas de faire grand chose . Par conséquent, il doit travailler avec le minimum de budget dont il possède .

II – 4 – 2 – Insuffisance de publicité lors des manifestations .

Comme nous l'avons dit tout à l'heure, l'insuffisance de budget ne permet pas de faire une grande publicité, donc les publicités lors des différentes manifestations seront limitées sur les essentiels des messages qu'il faut transmettre .

Parfois, la conception des publicités lors d'un événement promotionnel restera toujours la même d'un événement à un autre .

C'est pour cela que les clients que nous avons interrogé, ont affirmé que la publicité est une des points faibles du magasin en plus de l'accueil fait aux clients .

II – 4 – 3 – Insuffisance de contrôle de la politique de communication et de promotion .

Le non-contrôle de la politique de communication et de promotion ne permet pas à une entreprise de bien cerner les besoins des clients, les points forts et points faibles du magasin . En plus, elle ne pourra jamais connaître si les clients ont bien reçu les messages qu'elle veut diffuser . Elle ne saura pas quels sont les clients touchés par la publicité, elle ne connaît pas si les objectifs seront atteints ou non . En bref, le non-contrôle de cette politique crée un désavantage pour le magasin .

CHAPITRE III : LACUNES AU NIVEAU DES RESSOURCES MATERIELLES .

SECTION I : Insuffisance des ressources matérielles .

Malgré les ressources matérielles possédées par le magasin, on ne peut prétendre qu'il a toutes les ressources nécessaires .

Nous pouvons donner comme exemple :

Le manque d'étiqueteuse : ce manque est très ressenti dans les rayons alimentaires surtout lors des promotions car presque tous les produits locaux en promotion sont à étiqueter . Pourtant, le magasin doit passer leur commande à la Reunion .

SECTION II : Insuffisance des moyens technologiques .

CORA est le premier magasin dans la capitale à intégrer le scanner . Pourtant, pour mieux faciliter la visite des clients et accélérer leur passage en caisse, il leur manque encore quelques nouvelles technologiques que nous leur suggérons dans la troisième partie .



TROISIEME PARTIE :
PROPOSITIONS DE
SOLUTIONS

PARTIE III : RECHERCHE ET PROPOSITION DE SOLUTIONS .

CHAPITRE I : RESTRUCTURATION DE L'ORGANISATION ADMINISTRATIVE .

SECTION I : Création du département Marketing .

Les travaux d'une Entreprise sont hétérogènes et effectués en plusieurs étapes par plusieurs personnes . Cela exige une certaine coordination de toute opération . Il est donc nécessaire d'élaborer une structure prévoyant le rôle des personnes et la place allouée à chaque opération, chaque élément d'une organisation fait un meilleur travail lorsqu'il connaît sa place, son rôle et ses fonction à l'intérieur de l'organisation .

Comme la structure administrative est un moyen de définir les relations hiérarchiques entre les membres du personnel d'une Entreprise et permet d'atteindre ses objectifs le plus efficacement possible . Il est donc nécessaire pour le magasin d'intégrer dans son organigramme un département Marketing pour mieux connaître ses clients et de les offrir les meilleurs services .

Nous verrons donc dans un premier temps l'organigramme que nous pourrons leur proposer et dans un deuxième temps l'attribution du département .

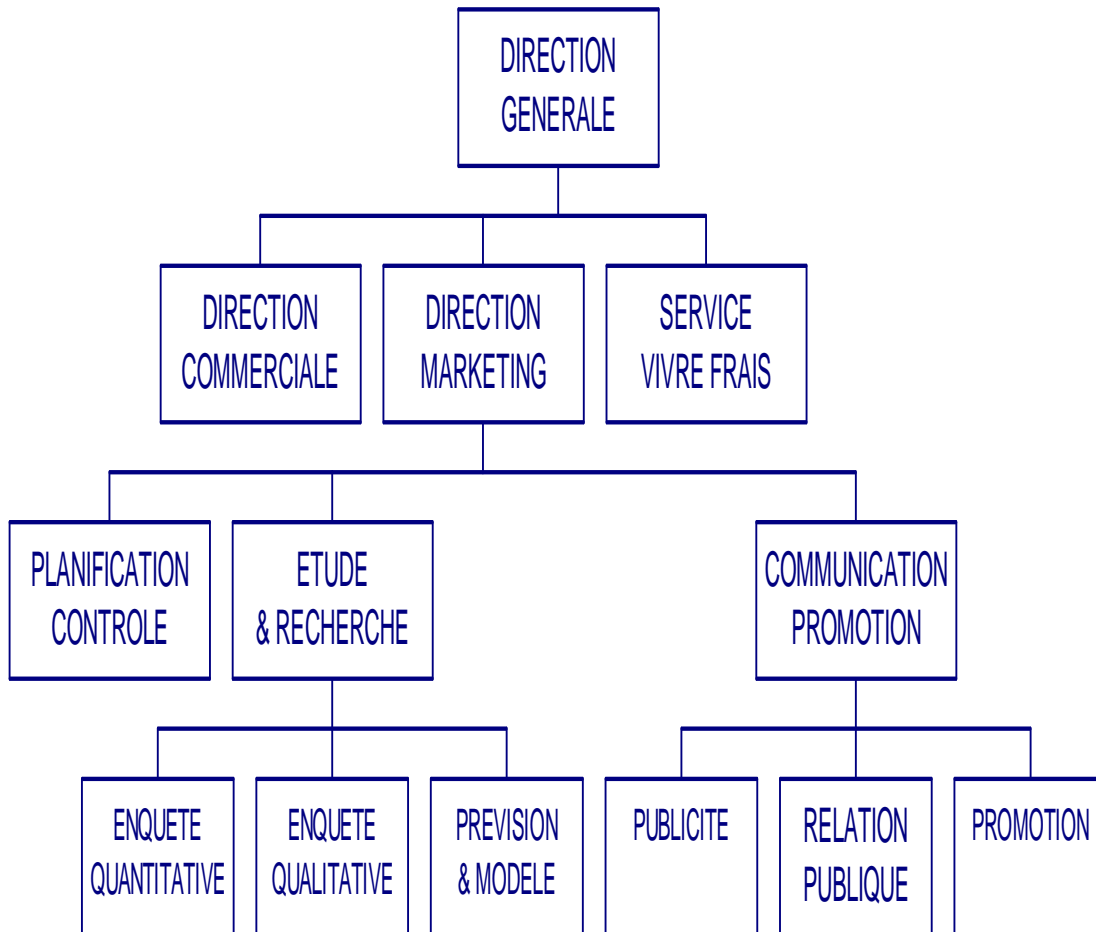
I – 1 – Position hiérarchique du département Marketing .

Nous pouvons leur proposer l'organigramme suivant :

- la Direction Marketing sera sous l'autorité de la Direction Générale,
- elle aura comme fonction principale : planification/contrôle, étude/recherche, communication/promotion .

Le schéma de l'organigramme sera donc comme suit :

Schéma de l'Organigramme de la Direction MARKETING



Nous verrons dans la deuxième section les attributions de cette Direction Marketing .

I – 2 – Attributions du département .

I – 2 – 1 – Elaboration des stratégies globales du Marketing et contrôle de leur mise en œuvre .

Le responsable sera chargé d'élaborer la stratégie globale du Marketing c'est à dire la combinaison cohérente des 4 politiques en vue d'atteindre les objectifs de l'entreprise . Cette stratégie n'est pas l'addition de décision partielle prise dans ces différents domaines, indépendamment les uns des autres ; bien au contraire, elle doit précéder et orienter la formulation détaillée des 4 P .

Toutefois, quelque soit le soin apporté à la préparation d'une stratégie ou d'un plan de Marketing, leur réalisation doit en être contrôlée ensuite en permanente .

Cette contrôle comporte nécessairement 3 étapes :

- la première consiste à définir avec précision les objectifs poursuivis et les normes à respecter,
- la deuxième consiste à comparer la situation réelle, à un moment donné, avec la situation normale,
- enfin, la troisième partie à prendre des mesures correctives, permettant de pallier les difficultés constatées .

En somme, il s'agit des tâches principalement intellectuelles, de réflexion, de conception d'arbitrage, de choix stratégique, de planification et de contrôle dont la responsabilité incombe généralement au Directeur Marketing .

I – 2 – 2 – Les études et recherches .

La recherche Marketing consiste à fournir des éléments d'informations dont la finalité est de réduire le risque de l'entreprise face à un avenir incertain .

L'obtention d'information sur les marchés et sur leurs différents composants est un préalable indispensable au choix rationnel et à la mise en œuvre efficace de la stratégie de Marketing de l'entreprise . La recherche Marketing permet aussi à posteriori de porter un diagnostic sur le bien fondé des politiques commerciales retenues .

Le responsable pourra donc mener une étude Marketing que nous allons résumer dans le tableau ci-dessous les domaines concernés par cette étude :

DOMAINE D'APPLICATION DE LA RECHERCHE MARKETING

Domaines concernés		Moyens utilisés	Objets essentiels	Commentaires
<i>A-ENVIRONNEMENT</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Socio-économique -Démographique -Institutionnel -Technologique -Socio-culturel 	Statistique, rapports, revues périodiques, Essais,publications, Interviews d'experts Bases de données	-décrire l'environnement actuel et prévisible de l'entreprise et de ses produits -définir le problème dans ses grandes lignes .	-l'étude de l'environnement s'appuie sur des données existantes fournies par une recherche documentaire . Ce type d'étude correspond souvent à la phase d'explora-tion du problème et de définition de la recherche à mener .
<i>B- MARCHE</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Structure -Offre -Demande -Vente -Perspectives 	Statistiques, panels, Enquête, publication étude de concurrence, modèles	-Déterminer les parts de marchés, les volumes de ventes actuels et futurs -Connaître la concurrence, ses produits, sa stratégie .	-L'origine de l'information permettant la prévision des ventes et l'étude des marchés est très variée, -Les méthodes utilisées font largement appel aux techniques quantitatives .
<i>C - CLIENTELE</i>	Motivations	Interviews	Expliquer les mécanismes décisionnels	Les méthodes utilisées font appel aux techniques qualitatives .
	-Attitudes	Enquêtes	Décrire la clientèle en terme de	L'analyse de la clientèle est

	-Comportement -Profil	Sondages Analyse de données	structure de comportements, d'attitudes .	fondamentale dans la définition de la stratégie (cible Marketing, cible de communication, positionnement) .
<i>D - PRODUIT</i>	-Marque -Nom -Concept -Structure	-Recherche créative, -étude semiologique, -étude sémantique, -évaluation .	-Trouver un nom de produit ou de marque, le tester, -trouver une idée de produit nouveau, la tester .	Pour les marques, les noms, les formes et les innovations, une recherche d'antériorité est indispensable avant le lancement .
<i>E - PRIX</i>	-Prix de revient -prix de vente	-analyse des coûts, -étude d'élasticité, -étude de concurrence -test de prix .	-Définir le prix de vente du produit en fonction des coûts de la sensibilité du marché, des prix des concurrents .	Le calcul des prix de revient doit reposer sur un système de comptabilité analytique fiable, les tests de prix conduisent souvent à définir un prix psycho-optimum .
<i>F – DISTRIBUTION</i>	-Choix -Contrôle	-Etude d'implantation, -étude de chalandise, -store checks .	Faciliter ou (et) contrôler le choix d'un canal ou d'un point de vente .	Une étude complète de l'existant est recommandée avant tout choix de canal de distribution .

<i>G - COMMUNICATION</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Supports -Choix -Contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> -études des supports -axes publicitaires -pré-testing -post-testing 	<ul style="list-style-type: none"> -Connaitre les supports (audience), -choisir l'annonce, tester les retombées des actions de communication . 	<p>Choisir le message à relier aux études de motivations .</p> <p>Il s'agit ici d'obtenir à priori une efficacité maximale de vérifier ensuite les résultats .</p>
<i>H – FORCE DE VENTE</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Perception -contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> -interviews -tableaux de bord 	<ul style="list-style-type: none"> Connaître l'attitude, difficultés, résultats des équipes de vente . 	<p>Il est intéressant en particulier de savoir comment tel produit est perçu au sein d'une gamme par les vendeurs .</p>
<i>I – AUDIT MARKETING</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Stratégie globale 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport de conseil 	<ul style="list-style-type: none"> Fournir un diagnostic global sur la stratégie Marketing . 	

Ce tableau contient tous les éléments nécessaires concernant les études et recherches Marketing

4 – La communication et promotion .

Comme la mise en œuvre de la politique de communication est déjà sous traiter par une responsable de publicité, la conception et la supervision de cette politique et parfois certains aspects de son exécution sont de la responsabilité de la Direction Marketing de l'Entreprise .

SECTION II : Intégration d'un système d'information adéquat .

La fonction de personnel a joué, dès l'origine, un rôle essentiel dans la mise en place et la poursuite d'une politique d'information et de communication .

Il existe des techniques qui permettent l'accès de l'ensemble des salariés ou d'une partie d'entre eux à un ensemble d'informations en particulier dans le domaine social .

Les efforts pour promouvoir l'information ascendante ont pour ambition de rétablir le processus de communication dans son intégralité .

A – L'information descendante .

« Motiver tout en évitant qu'à l'organisation de l'Entreprise corresponde l'ignorance organisée de ceux qui y travaillent, tels sont les enjeux de l'information descendante » note (**G.Pelcener**, Information et communication dans l'entreprise, Gestion du personnel, Vuibert, 1981 P.390) .

L'information descendante doit toujours être utilisée dans sa propre définition c'est à dire quelque soit le débordement du travail des encadreurs, il faut toujours que les informations soient descendues aux concernés pour qu'il y a un bon fonctionnement du travail .

B – L'information ascendante .

La remontée d'information est essentielle pour le bon fonctionnement de l'Entreprise . Elle manifeste, en particulier, les préoccupations, les besoins, les aspirations du personnel .

Les enquêtes d'opinion, sondages, études de climat, permettent entre autres de :

- connaître en profondeur le climat social de la communauté de travail,
- faire apparaître l'image de marque interne de l'Entreprise,
- recenser et d'analyser les attentes, et les motivations actuelles du personnel .
- cerner les besoins spécifiques des hommes du travail (chefs de département, chefs de rayon, employés) .

Il est donc nécessaire d'adopter une politique de communication et d'information adéquate .

II – 1 – Adoption d'une politique de communication et d'information adéquate .

L'élaboration d'une politique adaptée implique une analyse préalable des besoins d'information .

II – 1 – 1 – Elaboration et définition des politiques de communication et d'information .

Cette démarche passe par 3 phases principales :

A – Recueillir les besoins .

L'élaboration d'une politique de communication et d'information suppose au préalable un bilan diagnostic offrant une connaissance précise du terrain sur lequel travailler .

On cherche ainsi à :

- cerner la personnalité de l'Entreprise (forces et faiblesses, style de management),
- localiser les nœuds de tensions et les conflits éventuels (déséquilibre de la pyramide des âges, différences des statuts),
- faire émerger préoccupations et aspirations de la direction et des salariés, en matière de communication et d'information .

Pour établir ce bilan, les procédés peuvent être des interviews individuels et entretiens de groupe.

B – Définir les objectifs .

L'examen critique des besoins recueillis, associé à une réflexion sur le devenir de l'Entreprise, ainsi que sur les événements prévisibles pouvant à terme le perturber, aboutira à une prise en compte d'objectifs précis .

Une politique de communication et d'information se donnera pour buts :

- de faciliter l'autonomie des équipes de travail (décentralisation, concentration) et développer leur capacité d'innover (échanges entre experts) ;
- de renforcer la cohésion d'une Entreprise et d'entraîner l'adhésion des hommes,
- d'offrir des perspectives de promotion, de proposer un sens en fournissant aussi l'espoir et la part de rêve ;
- d'éviter que l'Entreprise soit l'enclos du secret et le lieu du mépris .

C – Choisir les moyens .

Des instruments de contrôle, prenant la forme d'enquêtes légères, permettront de mesurer périodiquement l'impact des actions et éventuellement de les réadapter .

II – 1 – 2 – La mise en œuvre des politiques de communication et d'information .

La réussite d'une politique de communication et d'information dépend de la compétence des hommes et de leur enthousiasme qu'ils ont de s'engager .

Le rôle de l'encadrement dans la mise en œuvre de cette politique, comme la place faite aux représentants du personnel, doit avoir lieu à ce stade . La nécessité de renforcer les liens "direction-encadrement" et "encadrement-collaborateurs" par une communication efficace ressort aujourd'hui nettement .

La limite de cette politique c'est qu'il faut éviter l'excès d'informations . Donner trop d'informations nuit à la qualité de la communication .

En résumé, il faut que les encadrements et les subalternes aient une bonne relation et sachent quelles sont les informations nécessaires et importantes pour qu'ils puissent avoir une bonne circulation des informations .

CHAPITRE II : PROPOSITION DE NOUVELLES STRATEGIES MARKETING ET COMMERCIALES .

SECTION I – Réorganisation des Ressources Humaines .

La politique des Ressources Humaines est solidaire des objectifs généraux de l'Entreprise : elle doit prendre en compte les objectifs de la fonction production (exemple : qualification de la main-d'œuvre), de la fonction commerciale (ex : stimulation des vendeurs par un système adéquat de rémunération), de la fonction financière (importance des salaires et des charges sociales) .

Elle doit tenir compte également des aspects psychosociologiques dont il faut souligner l'importance tant sur le plan individuel que sur le plan de l'Entreprise .

Le responsable du personnel joue un rôle de conseil vis-à-vis de la Direction Générale : il doit informer celle-ci des courants sociaux et psychologiques qui sont susceptibles d'influencer à moyen et à long terme les stratégies de la société (exemple : aspiration aux horaires variables qui entraînent des modifications dans l'organisation de l'Entreprise) ; il doit également indiquer les conséquences sociales des décisions prises dans le domaine économique et le domaine technique (ex : attitude probable des salariés durant l'informatisation des traitements ; nécessité d'une formation en cas de changement des techniques de production) .

La gestion du personnel ne se limite plus à la gestion de œuvres sociales, ni à la seule gestion Administrative (recrutement, rémunération, obligations légales issues du contrat de travail) .

L'Entreprise est en partie responsable de l'épanouissement de l'homme au travail (nature des tâches, relation au sein de la société, responsabilité) .

C'est pourquoi, l'Entreprise doit tenir compte du budget alloué aux Ressources Humaines car si les salariés s'épanouissent au travail, la productivité sera meilleure .

I – 1 – Révision du budget alloué au Personnel .

L'Entreprise ne peut plus être considérée seulement comme une unité qui utilise des ressources en capital, en matières premières, en progrès techniques, et en hommes dans le but d'obtenir, au moindre coût des produits ou des services,

L'Entreprise est une communauté humaine . Les salariés ne veulent plus être considérés comme de simples apporteurs de travail .

C'est ainsi qu'il ne faut plus négliger la gestion du personnel . Il faut la considérer comme tous les autres administrations qui mérite d'avoir un budget optimum .

Le personnel est toujours considéré par certaines directions comme la moindre des services dont il faut lui attribuer le moindre budget . Ce n'est qu'une idée fausse puisque actuellement , les hommes participent pleinement à la productivité d'une Entreprise .

Il faut donc revoir le budget alloué au personnel pour accroître l'efficacité de chacun qui se répercute logiquement sur le résultat de chaque individu .

I – 2 – Répartition des tâches adéquate .

La seule motivation des travailleurs est le salaire ; il faut donc que les tâches de chacun soient définies rigoureusement et ne doivent pas empiéter les unes des autres .

C'est le principe de la définition étroite des tâches . Les activités doivent être définies d'une manière objective et impersonnelle .

Les tâches simples sont plus faciles à assimiler ; il faut donc instaurer une division de travail aussi fine que possible pour accroître la productivité .

Plus les tâches de chacun seront bien définies, plus la productivité de chacun augmente .

I – 3 – Exécution des tâches au moment opportun .

Si les tâches de chaque personnel seront bien définies, tout le monde terminera son travail à temps .

Il y aura une bonne entente dans l'Entreprise et le résultat sera meilleur .

Si l'employé s'épanouit dans une Entreprise à cause des conditions de travail , il n'aura plus à chercher ailleurs .

L'exécution des tâches au moment opportun permet aux clients de prendre du plaisir à visiter le magasin puisqu'ils seront bien servis sans perdre trop de temps pour leur achat .

Comme le dit **FONTENELLE** : « le temps bien ménagé est beaucoup plus long que n'imaginent ceux qui ne savent guère que le perdre » .

SECTION II : Réorientation du Marketing Mix du magasin .

II – 1 – Modification de la politique de produit .

Contrairement à ce que pensent parfois ceux qui se font du Marketing une idée étroite et fausse, c'est à dire ceux qui croient qu'il sert à vendre n'importe quel « produit » par des méthodes habiles de promotion, c'est la politique de produit qui, pour la plupart des Entreprises, et la composante primordiale d'une politique de Marketing .

L'importance particulière de la politique de produit tient à 3 raisons principales :

- l'inadaptation d'un produit à son marché ne peut être remplacée par les autres composantes du Marketing-Mix : prix, distribution, communication . En d'autres termes, on ne peut faire du bon Marketing avec un mauvais produit .

- Les décisions relatives au choix des produits à vendre et à leurs caractéristiques impliquent souvent des investissements importants et sont relativement rigides : on ne peut pas changer un produit comme une campagne publicitaire .

Les choix relatifs aux autres composantes du Mix, et notamment la politique du prix et de Communication, sont évidemment subordonnées aux caractéristiques des produits que l'on vend .

Il en résulte que la définition d'une politique de produit précède en général, logiquement et chronologiquement le choix des autres composantes du Marketing-Mix .

Donc, pour éviter les erreurs commises dans la politique de produit qui sont parfois irrémédiables, il faut connaître les besoins des clients .

II – 1 – 1 – Adaptation des produits aux besoins des clients .

Pour adapter les produits aux besoins des clients, il faut mener deux types d'actions :

A – Le positionnement .

Pour développer une stratégie « produit-marché », il est nécessaire d'avoir recours à la segmentation du marché . Comme **CORA** a déjà choisi sa cible (clients aisés), il doit donc positionner ses produits à son marché . Les décisions concernant la cible et positionnement sont liées .

A1 – Définition .

L'ensemble des auteurs et spécialistes considère que le positionnement est « la position que l'on donne au produit par rapport aux produits concurrents » .

C'est aussi la place qu'occupe le produit dans la représentation perceptible du consommateur d'un marché déterminé .

Positionner un produit, c'est repérer un créneau dans un segment du marché et s'y installer en utilisant les capacités de l'Entreprise à se différencier du concurrent .

Le positionnement d'un produit doit tenir compte de 3 éléments :

- les attentes des clients potentiels (goûts, désirs, besoins) ; ces attentes pourront être connues par la réalisation d'enquêtes :

- la personnalité du produit qui doit se distinguer des produits concurrents :

- le segment du marché du produit qui ne doit pas être déjà attaqué par la concurrence

A2 – Stratégie de positionnement .

Stratégie d'imitation : il est parfois possible d'occuper la même place qu'un produit concurrent . C'est le cas des produits de grande consommation car le consommateur sera enclin à changer facilement son habitude de consommation .

Stratégie de différenciation : il s'agit de créer une personnalité au produit .

Pour que le produit se différencie des produits concurrents, il faudra mettre en avant un avantage spécifique que le consommateur doit pouvoir percevoir .

Stratégie d'innovation : Elle correspond à de nouvelles attentes des consommateurs .

A3 – Techniques de positionnement .

Les études de motivation, d'attitude mettent en évidence un certain nombre de positionnements possibles . Il faut donc réaliser des tests auprès des consommateurs pour savoir si le produit sera perçu .

B – Aménagement de la gamme .

Le magasin doit veiller à bien gérer un assortiment et doit avoir des produits répartis entre toutes les phases d'un cycle de vie .

B1 – Choix de la gamme .

Le magasin peut opter pour une gamme courte ou une gamme longue .

Gamme longue : -elle permet la couverture d'un nombre important de segment du marché,

- elle permet une dispersion des risques entre plusieurs produits qui peuvent s'épauler mutuellement,

- elle permet une grande souplesse de gestion et d'action par rapport aux réactions du marché et de la concurrence .

Gamme courte : -elle permet une meilleure connaissance des produits,

- elle permet une meilleure marge d'exploitation soit en pratiquant une politique de très haut de gamme sur des petits segments du marché, soit en faisant un volume d'affaires important entraînant des coûts de fabrication plus faibles et donc compétitifs .

B2 – Rôle des produits de la gamme .

Différents rôles peuvent être tenus par un produit ou une famille de produits :

- les produits peuvent jouer un rôle d'attraction . Il s'agit de produit d'appel qui ont pour rôle d'attirer le client et de faire vendre d'autres produits .

: les produits premier prix .

- les produits peuvent jouer un rôle de leader . Ce sont les produits qui ont les meilleurs part de marché et font une grande part du Chiffre d'Affaire .

Exemple : les produits de grande consommation .

- les produits peuvent jouer un rôle de transition : transition entre une famille vieillissante et une famille qui n'est pas prête au lancement .

Exemple : Les produits à faible rotation .

C – Renouvellement des produits .

L'adaptation du produit ne modifie pas sa finalité mais a pour objectif que cette finalité soit mieux atteinte . On y parvient :

- par le changement des caractéristiques des articles de la gamme du produit, séparément ou ensemble c'est à dire en recherchant des améliorations .

- par l'accroissement du nombre des articles de la gamme .

II – 1 – 2 – Maîtrise de la gestion de la Date Limite des Ventes .

Quand on parle de la Date Limite des Ventes (D.L.V), on parle de la qualité des produits puisque après cette date, le produit ne sera plus de bonne qualité .

La qualité est la capacité à remplir la fonction pour laquelle il a été créé, générant ainsi la satisfaction du consommateur .

La qualité est l'ensemble des paramètres : - durabilité,

- fiabilité,

- précision,

- facilité d'emploi .

Pour un produit, on doit considérer au plan de sa qualité :

- sa conformité aux normes et règlements techniques applicables sur son marché ;
- l'efficacité du service rendu .

Un **produit sûr** est un produit qui pendant toute la durée de son utilisation prévisible, ne présente pas de risques ou seulement des risques réduits à un niveau plus bas compatible avec l'utilisation normale du produit . Ceux-ci doivent être considérés comme acceptables dans le respect d'un niveau de protection élevé pour la santé et la sécurité des personnes .

Il faut donc maîtriser la gestion de la Date Limite des Ventes puisque cela joue en faveur de la qualité des produits et de l'image de marque du magasin .

II – 2 – Révision de la politique de Prix .

La mise en œuvre de la politique de prix repose sur le choix des produits vendus . L'objectif du magasin est d'avoir dans son assortiment un nombre suffisant de grandes marques (vendues à des prix compétitifs) pour attirer les clients et d'avoir par ailleurs des marques ou modèles que ne vendent pas les concurrents directs et sur lesquels ils parviennent à avoir des marges plus élevées ; c'est notamment l'un des objectifs des politiques de marques propres .

Le prix est la seule variable du Marketing-Mix qui procure des revenus . Toutes les autres variables n'engendrent que des investissements ou des dépenses . Elle est donc particulièrement importante pour l'Entreprise .

Le prix engendre des effets plus immédiats que les autres variables . La demande et les concurrents sont généralement plus prompt à réagir à des modifications de prix qu'à des modifications du produit .

C'est pourquoi nous suggérons aux responsables du magasin de vérifier les nouveaux prix à chaque fin de promotion, de contrôler les balisages de prix sur les rayons .

II – 2 – 1 – Vérification des nouveaux prix à chaque fin de promotion

Comme le marché est très sensible au prix des produits, la demande ou la clientèle pourra être un frein à l'augmentation et à la diminution du prix .

Il faut donc que la promotion se termine le dimanche soir pour que les nouveaux prix des produits sortent le lundi matin de bonne heure et les prix au rayon soient changer et vérifier avant l'ouverture du magasin par tous les employés de chaque rayon .

Le changement de prix est plus important au début de la semaine après les différentes promotions que le remplissage du rayon car le prix a un impact majeur sur les clients et sur le chiffre d'affaires du magasin .

II - 2 – 2 – Contrôle des balisages de prix sur les rayons .

Comme on l'a dit tout à l'heure, le prix engendre un effet immédiat sur le produit donc il faut que le prix sur les étiquettes soit cohérent avec celui de la machine de caisse et que la modification de prix soit communiquer aux employés le plutôt possible .

II – 3 – Révision de la politique de Distribution .

Pour parvenir à ce que les produits qu'il vende soient mis à la disposition des clients, le magasin a fait appel à des salariés liés à l'employeur par un contrat de travail . Ces salariés sont appelés employés pour les libre-services et vendeurs pour la vente avec service .

Ces employés ont la charge de remplir les rayons et les vendeurs aussi en plus ces derniers doivent donner des informations techniques aux clients concernant des produits spécifiques . Ils ont donc besoin de formations adéquates .

II – 3 – 1 – Formation des vendeurs .

Les vendeurs des produits nécessitant des services doivent avoir quelques connaissances sur les produits qu'ils doivent vendre lors de leurs recrutements .

Le responsable de recrutement devra savoir à quel type de rayon la personne interrogée devra être affectée et c'est en fonction de cela qu'il saura quelles sont les connaissances nécessaires à ce poste.

Cela permettra au Chef de Rayon de faciliter la formation du recruté pour éviter que la personne travaillera dans le vide dès le premier jour de son travail .

Sa formation revêt une importance particulière . Celle-ci doit porter sur les points suivants :

- le rôle du vendeur pour l'Entreprise pour l'aide aux clients notamment pour résoudre leurs problèmes, faciliter l'introduction et la consommation des produits du magasin,

- la connaissance du magasin, de ses produits,

- la formation à la négociation ou à la vente . Celle-ci se présentera sous forme de discussions, application sur terrain .

En appliquant ces méthodes, le vendeur pourra servir le client avec les meilleures attentions et le magasin pourra avoir une bonne image . Il pourra répondre à toutes les questions des clients sans faire appel à des responsables directs .

II – 3 – 2 – Motivation des vendeurs .

« Etre motivé celui qui, dans son milieu du travail :

- trouve un centre d'intérêt qui l'incite naturellement à agir et développer ses initiatives ;
- sait que ce milieu peut être valorisant pour lui, en lui permettant de progresser et de s'enrichir en compétence et expérience, utiles pour lui et les autres,
- sait que ce milieu peut être gratifiant pour lui : il pourra être reconnu et apprécié par le corps social de sa hiérarchie (supérieure et subordonnée) et de ses pairs et si, en plus, il bénéficie de l'image de marque de sa société » .

Nous avons emprunté cette opinion à **Mr André GELY** gérant de O.G.H Conseil

(source « direction et gestion) .

Cette opinion nous montre que si l'employé est motivé, il pourra donner le meilleur de lui-même en apportant son savoir-faire, ses capacités . Mais il ne pourra pas donner tout cela s'il ne trouve pas un intérêt à travailler dans cette Entreprise .

L'intérêt que peut apporter l'Entreprise c'est que :

- la masse salariale correspond au niveau de vie dans le temps,
- l'existence des primes diverses comme :- primes fixes accordées quand la production individuelle dépasse un certain seuil,
- primes progressives la valeur est d'autant plus élevée que des niveaux supérieurs de production sont atteints,
- primes d'ancienneté liée à la situation personnelle du salarié .
- l'épanouissement dans les conditions du travail .

Un homme d'affaire étranger a proclamé : « ne demandez pas ce que l'Entreprise peut faire pour vous mais ce que vous pouvez faire pour l'Entreprise »,

Pour notre part, le travailleur pourra donner le meilleur de lui-même mais quelque fois, l'Entreprise ne saura ce qu'il a fait pour elle . Un travailleur ne pourra jamais faire son travail sans un minimum de conscience professionnelle . Donc, le travailleur et l'employeur devra collaborer réciproquement.

II – 3 – 3 – Réalisation d'une étude de rayon .

Le magasin a tout intérêt à entreprendre ce type d'étude de rayon qui permet de dynamiser son point de vente :

- par l'augmentation de la fréquentation
- par l'augmentation du panier moyen tout en accroissant sa rentabilité par l'accélération de la rotation des produits et éventuellement les marges .

A - Quels rayons doivent-on effectuer cette étude ?

Le but de l'étude, c'est optimiser . Encore faut-il que cela en vaille la peine ? Ce qui n'est pas le cas pour tous les rayons . Suivant le type de rayon, l'étude aura un but plus spécifique :

RAYONS	UTILITES
Rayons d'appel à faibles rentabilités	INUTILE : on joue sur les techniques publicitaires promotionnelles ,
Rayons d'appel rentables ex : fromage L .S	UTILE : suivre l'évolution du marché ,
Rayons stables et rentables	UTILE : séduire la clientèle,
Rayons en récession mais rentables : rayon vin	UTILE : jouer sur les références (éliminer les produits morts) et rechercher la compensation des marges,
Rayons en récession et non rentables	UTILE : éliminer les produits morts, en introduire de nouveaux et rechercher l'innovation sur les marchés connexes comme les cocktails .

B – Quelle démarche ?

Pour effectuer cette étude, on pourra observer les consommateurs et procéder aux calculs d'indices qui permettent de déterminer l'attraction du rayon .

$$\text{Indice de passage} = \frac{\text{Nombre de clients passant devant le rayon (1)}}{\text{Nombre de clients entrant dans le magasin (2)}}$$

(1) – chiffre obtenu par comptage

(2) – approximation par le nombre d'opération de caisse durant la période d'observation .

Si le rayon est situé à l'entrée du magasin ou sur un axe principal de circulation de la clientèle, il faut pousser l'observation et calculer :

-un indice d'attraction (nombre d'arrêts / nombre de passages)

-voire de manipulation (nombre de prise en main / nombre d'arrêts)

S'il s'agit d'un rayon d'appel, le ration doit être élevé :

$$\text{Indice d'achat} = \frac{\text{Nombre de client achetant au rayon (1)}}{\text{Nombre de prises en main (2)}}$$

(1) obtenu par le nombre d'opération de caisses concernant le rayon, ou le produit,

(2) par comptage .

$$\text{Indice d'attractivité} = \frac{\text{Indice d'achat}}{\text{Indice de passage}}$$

Suivant les résultats obtenus, il convient de proposer une action correctrice puis de refaire une mesure .

Voici les cas qui peuvent se produire :

INDICE DE PASSAGE	ACTION A MENER
Indice de passage FAIBLE	Améliorer le balisage du rayon, la circulation,
Indice de passage d'achat moyen, d'attractivité moyen FORT	Revoir le niveau de prix,
Indice de passage d'achat faible, attractivité faible FORT	Revoir l'assortiment, le niveau de prix, la présentation des produits .

C'est après le calcul de ces différents indices qu'on pourra modifier la situation du magasin et après on compare les résultats obtenus (avant/après) .

C- Grille d'analyse du linéaire .

Les variables d'action d'une analyse du linéaire sont les suivants :

- la frontale ou facing en nombre d'unités : augmenter ou réduire jusqu'à la frontale minimum, ensuite la référence est à maintenir ou à supprimer ;
- le niveau d'exposition de la référence dans le rayon : monter ou descendre selon l'effet souhaité .
- l'importance du linéaire en cm : agrandir ou réduire,
- le taux de marque du produit dont la modulation influence directement les ventes .

Ces études sont importantes pour les responsables même si cela pourra être coûteuse mais il est essentiel de faire une étude avant de modifier un rayon . Cela évite de gêner les clients et de ne pas perdre leur confiance . Ils ont parfois du mal à retrouver le rayon des produits qu'ils cherchent en le modifiant tout le temps .

II– 4 – Redéfinition de la politique de Communication et de Promotion .

II – 4 – 1 – Valorisation du budget global de Communication et de Promotion .

Comme la politique de Communication et de Promotion est la seule moyen de faire connaître le produit, il est donc utile de fixer d'une manière globale le budget de Communication et de Promotion .

Le responsable proposera ensuite une ventilation de ce budget global .

Pour cette décision de fixation du budget global, il n'existe pas de méthode unique et infaillible . Il faut même reconnaître que la fixation du budget global de Communication-Promotion est actuellement l'une de celles qui comportent la plus grande part de pragmatisme et la moins grande part de rigueur scientifique .

Cependant, quatre approches peuvent être utilisées, alternativement ou conjointement, pour tenter de résoudre d'une manière sinon optimale, tout au moins satisfaisante, ce difficile problème .

A – Ce que nous pouvons permettre .

Cette première approche consiste à fixer le budget de Communication-Promotion dans la limite des ressources financières dont on dispose .

Cette méthode peut remettre de fixer un ordre de grandeur « réaliste » du budget global de Communication-Promotion, mais elle ne saurait permettre, à elle seule, d'en préciser le montant exact car elle comporte une grave faiblesse : elle suppose que le Chiffre d'Affaire de l'Entreprise est prévisible indépendamment du budget de communication en d'autres termes, elle ignore délibérément l'influence de ce budget sur les ventes de l'Entreprise .

Le magasin pourra aussi fixer son budget en prenant comme référence les budgets des concurrents (share of voice) .

B – Référence aux budgets des concurrents .

Cette deuxième approche consiste à fixer le budget de Communication-Promotion de l'Entreprise par référence à celui des Entreprises concurrentes du même secteur c'est à dire la distribution .

Elle s'appuie sur l'hypothèse selon laquelle il existe une relation étroite entre la part de voix (appelée aussi **share of voice ou SOV**) d'une marque, c'est à dire la part que représente ses dépenses publi-promotionnelles par rapport à l'ensemble des dépenses publi-promotionnelles de la distribution, et sa part de marché .

Elle peut fixer le budget publi-promotionnel de l'Entreprise à un niveau tel que sa part de voix soit proportionnelle à la part de marché qu'elle détient ou qu'elle désire détenir : si l'on souhaite conserver ou conquérir 20% du marché, on dépensera en publicité – promotion 20% de ce que dépense l'ensemble de la profession .

C – Analyse des tâches à remplir (méthode « ascendante ») .

La troisième méthode consiste à fixer avec le maximum de précision des objectifs qui seront assignés à la Communication-Promotion, dans des termes opératoires tels que le nombre d'individus à qui on souhaite transmettre un message et le nombre de clients que l'on souhaite obtenir pour visiter le magasin et à calculer ensuite les dépenses nécessaires pour atteindre ces objectifs .

Il ne faut cependant pas se dissimuler les faiblesses et les difficultés de cette démarche : d'une part, elle laisse entier le problème de la fixation des objectifs de la Communication-Promotion, ou plus précisément elle ne donne aucune assurance que les objectifs fixés sont optimaux ; d'autre part, le calcul des dépenses nécessaires pour obtenir tel taux de notoriété ne peut généralement être qu'approximatif .

D – Evaluation de l'élasticité des ventes par rapport au budget de Communication-Promotion .

La dernière méthode consiste à fixer le niveau du budget de Communication-Promotion en fonction de ses effets prévisibles sur le volume des ventes et/ou la rentabilité .

Elle comporte trois étapes principales :

- première étape : à essayer de prévoir quel serait le volume des ventes pour chacun des différents niveaux envisageables du budget publi-promotionnel,

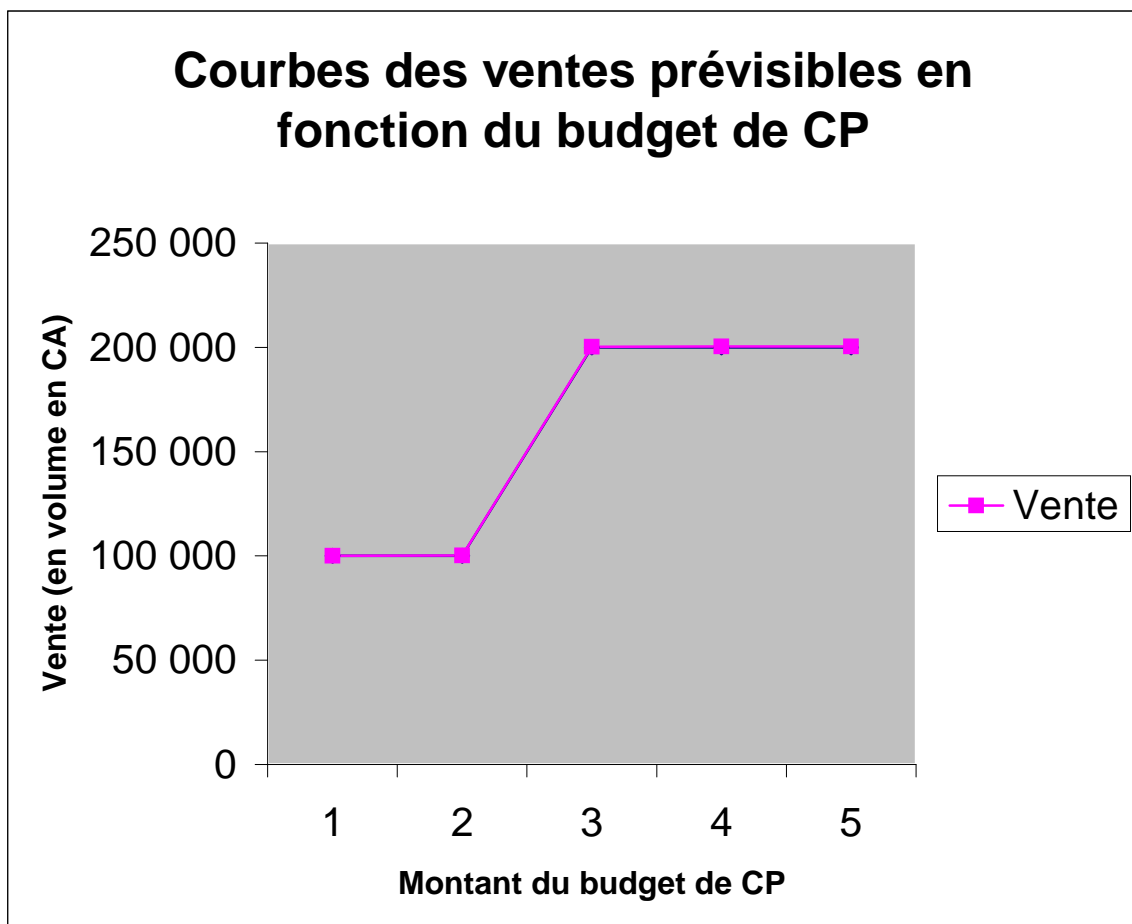
- deuxième étape : à calculer à partir de cette prévision de volume des ventes, quels seraient, pour chacun des budgets de Communication-Promotion envisageables, les recettes,

les coûts (y compris ceux de la Communication-Promotion) et par conséquent la rentabilité,

- troisième étape : à choisir le budget qui répond le mieux aux objectifs et aux contraintes de l'Entreprise en matière de vente et/ou de rentabilité .

Les deux dernières étapes ne posent pas de grands problèmes en revanche, toute la difficulté de la démarche réside dans la première étape, qui consiste en somme à évaluer l'élasticité de la demande des produits par rapport au budget de coûts prévisionnels.

Pour éclaircir ce fait, nous allons tracer une courbe des ventes en fonction du budget de coûts prévisionnels. Cette courbe montrera le fait qu'un petit budget de communication est peu efficace, puis que son efficacité grandit jusqu'à un certain point et, enfin qu'elle diminue par suite d'un phénomène de saturation .



Ce phénomène restera toujours valable même si le magasin détient la plus grande part de marché.

II –4 – 2 – Adoption d’une politique de Communication efficace .

« La publicité est considérée maintenant par tous comme un véritable agent économique, un investissement et non plus une dépense » : **Jean Michel CARLO** président de Young et Rubican .

Le nombre et la nature des moyens de communication et de promo dépendant du montant du budget global et ceci sous 2 aspects :

- Plus le budget sera important, plus grand sera le nombre de moyen de CP qu’on pourra retenir simultanément
- Certains moyens ont un coût tel qu’ils ne peuvent être retenus par une entreprise que si elle dispose d’un budget global élevé.

Il peut donc tenir compte des points suivants pour répartir le budget global ainsi défini :

Ces objectifs sont :

D1 – Nature et structure des publics visés .

On doit rechercher une bonne adéquation des moyens de Communication-Promotion à la structure du public sur lequel on veut agir c’est à dire à sa taille, à sa dispersion, à son hétérogénéité .

Exemple : la publicité par mass-média, la Publicité sur les Lieux des Ventes (PLV) et la promotion sont particulièrement adaptées lorsque l’on vise un public large et relativement homogène .

D2 – Comportement d’achat à l’égard du produit considéré .

Le choix des moyens publi-promotionnels doit tenir compte de la manière dont le public visé achète le produit considéré .

Exemple : La PLV et la promotion conviennent bien aux produits achetés d’une manière impulsive c’est à dire sans réflexion préalable et/ou pour lesquels les acheteurs n’ont pas de fortes références et de fidélité à l’égard des marques .

D3 – Les objectifs spécifiques assignés à la politique de Communication-Promotion .

Le choix des moyens dépend avant tout des objectifs que l'on vise : en effet les moyens disponibles ne sont pas interchangeables, chacun d'eux étant plus ou moins bien adapté aux différents types d'objectifs possibles .

Ces objectifs doivent être formulés en termes de cibles visées et d'attitudes ou de comportements à modifier ou à promouvoir .

En d'autres termes, pour avoir une politique de Communication-Promotion efficace il faut que le budget global soit bien défini et bien réparti . C'est en fonction de cela que les moyens à utiliser seront effica

CHAPITRE III : REVISION DES MOYENS MATERIELS .

SECTION I : Révision des matérielles manuelles .

Comme ces matérielles sont les plus utilisées, il faut donc que les responsables songent à avoir toutes les matérielles nécessaires à la vente au moment voulu surtout à la période de grandes affluences du magasin comme les fêtes de fin d'année .

Cela permet de ne pas perdre trop de temps pour les services clients car ces derniers ont beaucoup besoin des responsables de rayon pendant cette période .

SECTION II : Intégration de nouvelles technologies .

Les innovations technologiques ont répandu à Madagascar depuis quelques années . Ces dernières ont permis à beaucoup d'entrepreneurs de gagner plus de temps dans leur travail quotidien .

Dans la grande distribution, voici quelques nouvelles technologies qui pourront aider les responsables du magasin .

II –1 - Intégration d'un afficheur à cristaux liquide et d'un simulateur magnétique .

I – 1 –1 - Afficheur à cristaux liquide .

A – Définition .

L'afficheur à cristaux liquide appelé aussi étiquette électronique de gondole est un remplacement de l'étiquette prix traditionnelle . Il est relié à l'ordinateur central du magasin, comme il y a un seul fichier-produits, les deux prix sont identiques et la mise à jour est automatique et instantané .

B – Avantage .

L'avantage de cet afficheur à cristaux liquide c'est que le prix soit affiché au rayon sans ambiguïté sur le meuble de présentation et que le prix demandé au client lors de son passage à la caisse corresponde strictement au prix affiché .

Cela permet d'éviter les erreurs de prix sur le rayon et à la caisse .

II – 2 – 2 – le simulateur magnétique .

A – Définition .

Le simulateur magnétique est une plaque métallique reproduisant exactement le meuble de présentation à une échelle réduite et de petites plaques aimantées comportant l'image de chaque référence à l'échelle exacte ; on déplace ces petites plaques jusqu'à ce qu'on obtienne la solution jugée satisfaisante .

B – Avantage .

Il permet de faciliter la mise au point du schéma d'implantation de produits qui les intéresse .

Cela permet aussi d'éviter de changer le rayon sans trop savoir comment on va le modifier .

Parfois, les commerciaux modifient les rayons et c'est à ce moment qu'ils réfléchissent sur le plan du nouveau rayon .

Donc, en intégrant ce simulateur magnétique, ils pourront gagner beaucoup plus de temps .

SECTION II : Intégration des logiciels de merchandising et d'enquête .

II – 1 – Caractéristiques .

Les logiciels de merchandising et d'enquête fonctionnent sur micro-ordinateur .

Certains logiciels servent simplement à calculer rapidement quelles sont les performances effectives de la famille . D'autres servent à établir des recommandations, il peut s'agir de logiciels conçues spécifiquement pour un produit ou de logiciels standard (les plus connus en France sont Spaceman et Apollo) .

L'utilisateur entre les informations adéquates :

- linéaire total disponible pour l'ensemble des produits concernés,
- objectif de couverture en nombre de jours de stock,
- marques et modèles retenus,
- quantités de chaque produit vendues par période de temps,

- à quelle famille ou sous famille (ou segment) appartient chaque marque et chaque modèle,
- sens de présentation des marques et modèles concurrents (horizontal ou vertical),
- modes de présentation (étagère, panier, box-palette, broche),
- nombre de niveaux,
- dimensions du conditionnement (longueur, hauteur et profondeur),
- contraintes particulières telles que palettes au sol ou piliers,
- seuil minimum du linéaire par référence,
- contrainte de réassortiment par carton complet,
- sens de circulation des clients,
- prix de vente et prix d'achat .

En outre, dans les logiciels conçus pour proposer le linéaire affecter au rayon en fonction de caractéristiques propres au magasin, il faut introduire d'autres données : région, surface du magasin, chiffre d'affaire du magasin ou d'un sous-ensemble du magasin .

L'utilisateur choisit les critères de répartition du linéaire qu'il veut retenir en priorité (quantités vendues, valeur des ventes, marge brute) ou éventuellement une combinaison de ces critères avec une pondération donnée .

B – Avantage .

L'ordinateur enregistre ces données et il peut proposer un plan d'aménagement qui apparaît sur un écran ou peut être édité sur imprimante .

Ce plan respecte toutes les contraintes imposées et fait ressortir le nombre de facings à attribuer à chaque marque .

Le logiciel calcule le stock à détenir pour éviter à la fois un stock insuffisant générateur de rupture et un stock excessif entraînant des coûts inutiles . Le plan d'aménagement proposé peut être modifié à volonté .

En résumé donc, le programme informatique est un instrument de simulation qui ne substitue pas au gestionnaire de rayon, mais lui fait gagner du temps .

QUATRIEME PARTIE :
Solutions retenues et résultats attendus .

PARTIE IV : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS .

CHAPITRE I : SOLUTIONS RETENUES .

SECTION I : Restructuration de l'organisation administrative .

I – 1 – Création d'un département Marketing .

Le magasin a adopté cette première proposition puisqu'il axe son activité sur la satisfaction des clients . Par conséquent, il pense qu'il est très utile de rattacher toutes les activités **Marketing** dans un seul département .

Les études et les recherches concernant l'environnement de l'Entreprise est aussi un facteur de développement pour mieux connaître son marché et ses concurrents .

Comme nous le savons, l'information est considérée comme génératrice de compétitivité, pour gagner des parts de marché importants et être plus profitables que leurs concurrents .

Le magasin doit savoir, plus vite et mieux que les autres, ce que veulent leurs clients . Il doit développer des bases de données de plus en plus complexes, le plus souvent à l'aide de cartes de fidélité qui permettent d'enregistrer chaque transaction .

I – 2 – Intégration d'un système d'information adéquat .

Le but de l'information dans l'Entreprise est donner des renseignements, de corriger les modalités d'action, d'enregistrer les résultats, de prendre les décisions, de modifier les stratégies et les politiques de la gestion .

Elle peut aussi faciliter la préparation de décision . Pour cela, on distingue les études objectives que l'ordinateur apporte des solutions formelles et les études subjectives qui aboutissent à des solutions optimales pour orienter les décisions .

Les responsables ont donc songé à mettre en place ce système d'information vu l'importance qu'apporte les bonnes informations dans l'Entreprise .

SECTION II : Amélioration des stratégies Marketing et Commerciales .

I – 1 – Réorganisation des Ressources Humaines .

Les responsables étaient persuadés que le fonctionnement d'une Entreprise dépend des travaux des hommes en premier lieu . Ils ont donc songé à réviser leur budget alloué au personnel pour avoir le meilleur rendement possible .

Ils songent à bien définir les tâches de chacun car une structure organisationnelle reflète une répartition convenable des tâches pour atteindre les objectifs et contribuer à leur coordination et plus les rôles sont conçues en fonction des aptitudes et des motivations des individus appelés à les remplir plus la structure organisationnelle sera efficace .

I – 2 – Amélioration du Marketing Mix du Magasin .

Comme nous l'avons examiné auparavant, le Marketing dispose de quatre grandes familles de moyens d'action . Les deux premières concernent l'offre que le magasin va faire à ses clients potentiels, d'une part en termes de caractéristiques du produit, d'autre part en termes de prix de vente .

Les deux autres ont pour objet de stimuler la demande des produits du magasin de la part de ces clients potentiels . Ce sont la politique de Distribution et la politique de Communication et de Promotion sous ses différents aspects .

C – La politique de Distribution .

Un bon emplacement des produits, une meilleure visibilité des rayons qui facilite l'achat des clients ainsi que la bonne présentation des rayons pourront attirer de nouveaux clients et fidéliser les anciens clients .

D – La politique de Communication et Promotion .

Une révision du budget de Communication et Promotion leur permet d'améliorer leur communications lors des manifestations car les concurrents commencent à s'y intéresser et plus les concurrents sont nombreux, plus il faut améliorer sa politique de Communication et Promotion .

SECTION III : Révision des moyens matériels .

La mondialisation et la globalisation ne laisse pas toutes les Entreprises indifférente . Seules les Entreprises qui savent innover leurs matérielles et savent intégrer les innovations technologiques resteront les leaders sur leurs marchés .

Les responsables ont donc songé à intégrer des matérielles efficaces et des nouvelles technologies car ils sont convaincus que l'innovation est la meilleure arme du **Marketing** . Les innovations technologiques ne remplacent pas les hommes mais facilitent leur travail .

CHAPITRE II : RESULTATS ATTENDUS ET RECOMMANDATIONS GENERALES .

SECTION I : Résultats attendus .

Ces inventaires des entraves au sein du magasin avaient pour objectifs d'apporter quelques suggestions . Nous pensons que ces suggestions produiront des effets positifs tant dans l'immédiat que dans une future proche ou à long terme .

Ces résultats sont aussi attendus non seulement au sein du magasin mais aussi, et surtout sur le plan économique et social .

I – 1 – Résultat au niveau du Chiffre d’Affaire du magasin .

L'adoption de ces propositions évoquées permettra au magasin :

- d'augmenter leur Chiffre d'Affaires annuel,
- d'augmenter leur part de marché,
- d'avoir des clients potentiels,
- d'améliorer leur assortiment,
- d'améliorer leur image de marque .

I – 2 – Résultat économique .

La création des nouveaux magasins de la grande distribution ainsi que l'amélioration de l'assortiment permettront à l'Etat :

- d'accroître le taux d'importation,
- d'augmenter les droits et taxes collectés à l'importation,
- de favoriser la vente des fournisseurs locaux qui permet d'augmenter les taxes sur la valeur ajoutée (TVA) collectés .

I – 3 – Résultat social .

L'existence des grands magasins à Madagascar a permis de créer des emplois pour les jeunes actifs malgaches .

La souplesse des horaires de travail (quelques fois demi-journée de travail pendant trois ou quatre jours de la semaine) leur a permis de s'occuper de leur vie quotidienne en plus de leur travail .

L'ouverture des autres magasins pourront diminuer le taux de chômage à Madagascar car les grands magasins peuvent recruter au moins 50 personnes lors d'une ouverture d'un magasin .

CORA est actuellement à 300 effectifs en plus de l'effectif des deux autres magasins .

SECTION II : Recommandations générales .

Dans le contexte économique actuel, une politique d'innovation est, pour la plupart des Entreprises une condition de survie . Mais l'innovation comporte aussi des risques élevées .

C'est pourquoi, le magasin a donc intérêt à suivre une démarche d'innovation rigoureuse dont les principales étapes sont :

- la recherche d'innovation,
- l'évaluation à priori (ou le filtrage) des idées,
- le développement du projet,
- la validation du projet à l'aide des marchés-tests .

Le magasin a intérêt aussi , pour améliorer son image de marque à :

- afficher en clair sur les articles les prix,
- motiver les employés grâce à la guele, complètement de rémunération versé en fonction des ventes réalisées,
- susciter et renouveler l'intérêt des clients par des idées nouvelles de présentation des produits ou d'animation .

Ces quelques recommandations permettront au magasin d'augmenter leur part de marché .

CONCLUSION

Les supermarchés ont vu un essor considérable sur le marché de la grande distribution à Madagascar .

Cet essor est surtout dû en premier lieu :

- du niveau des prix pratiqués par ces magasins . les grandes surfaces pratiquaient des prix inférieurs à ceux de petits magasins ; l'écart étant accentué sur les produits de grande consommation et de grande marque et plus réduit sur les produits sans marque, notamment sur les produits frais .

Les entreprises parviennent à fonctionner avec de faibles taux de marque car elles engagent dans la construction et l'exploitation de leurs magasins le minimum de capitaux, ce qui leur assure une rotation élevée de leurs capitaux propres et une rentabilité satisfaisante (le taux de marge nette peut être faible mais la rentabilité des capitaux propres élevée) . Elles limitent leurs immobilisations en s'implantant sur des terrains situés en périphérie . Elles abaissent la valeur moyenne de leurs stocks de marchandises en jouant sur la rotation rapide de leurs stocks . Ces entreprises disposent du produit de la vente aux consommateurs avant de devoir payer les fournisseurs .

Elles ne consacrent donc pas de capitaux ou financement de leurs stocks de marchandises . La durée d'écoulement du stock était en moyenne de 7 jours, le délai de paiement par le client de 1 jour et le délai de règlement des fournisseurs de 45 à 60 jours .

Ces entreprises parviennent aussi à réduire les coûts d'acheminement des produits jusqu'aux magasins parce qu'elles s'organisent pour les approvisionner dans toute la mesure du possible par grandes quantités en utilisant le transport direct, l'entrepôt .

En deuxième lieu :

- on peut expliquer le succès de ces magasins par une bonne adaptation aux nouvelles données du marché . Après la seconde guerre mondiale, les centres villes et les zones rurales se sont dépeuplés alors que les logements se multipliaient à la périphérie des villes . Les consommateurs sont devenus moins sensibles à la proximité des magasins de leur domicile et plus attirés par de nouveaux types de services : possibilité de regrouper les achats dans un seul magasin, de stationner facilement et de choisir librement sans l'intervention d'employés . C'est pourquoi la fonction de distribution telle est le cas du magasin CORA, ne consiste pas seulement à assurer l'écoulement du produit du fabricant aux clients finals comme le suggèrent les termes de circuit ou de réseau . Elle doit permettre aux consommateurs et aux Entreprises constituant la cible de la clientèle visée de se procurer les biens dont ils ont besoin dans des conditions

matérielles déterminées de lieu, de délai, d'assortiment et de quantité (c'est l'utilité matérielle qu'apporte la fonction de distribution) et avec certains services (c'est l'utilité service) .

Cette utilité se concrétise sous plusieurs formes :

- la distance que les clients doivent parcourir pour se procurer le ou les produits dont ils ont besoin . **L'utilité apportée aux clients** est d'autant plus grande que cette distance est faible . Cette utilité augmente donc avec la densité des points de vente qui desservent un territoire donné .
- le délai pendant lequel ils doivent attendre pour pouvoir disposer du produit après qu'ils ont décidé de l'acheter .

L'utilité apportée aux clients est d'autant plus grande que ce délai est court . En effet, pour que les clients puissent disposer immédiatement des biens dont ils ont besoin, il faut que le fabricant accepte de produire des biens qui n'ont pas été commandés au préalable (sinon, le y aurait le délai de fabrication) et de détenir des stocks de produits finis .

- L'assortiment présenté dans le magasin . Comme le magasin doit sélectionner un nombre considérable de produits nationaux et étrangers, il peut regrouper diverses catégories de produits (assortiment large) et offrir beaucoup de choix dans une ou plusieurs catégories de produits (assortiment profond) .

L'utilité apportée aux clients augmente lorsque le magasin est parvenu à sélectionner des produits bien adaptés à leurs besoins et lorsqu'il leur propose un assortiment large et profond .

- La quantité minimum d'un produit donné que les consommateurs ont la possibilité d'acheter .

L'utilité apportée aux clients est d'autant plus grande qu'ils peuvent acheter dans les points de vente exactement la quantité de produits qu'ils souhaitent .

- L'adéquation des services rendus par le magasin aux attentes des clients compte tenu de la nature des produits .

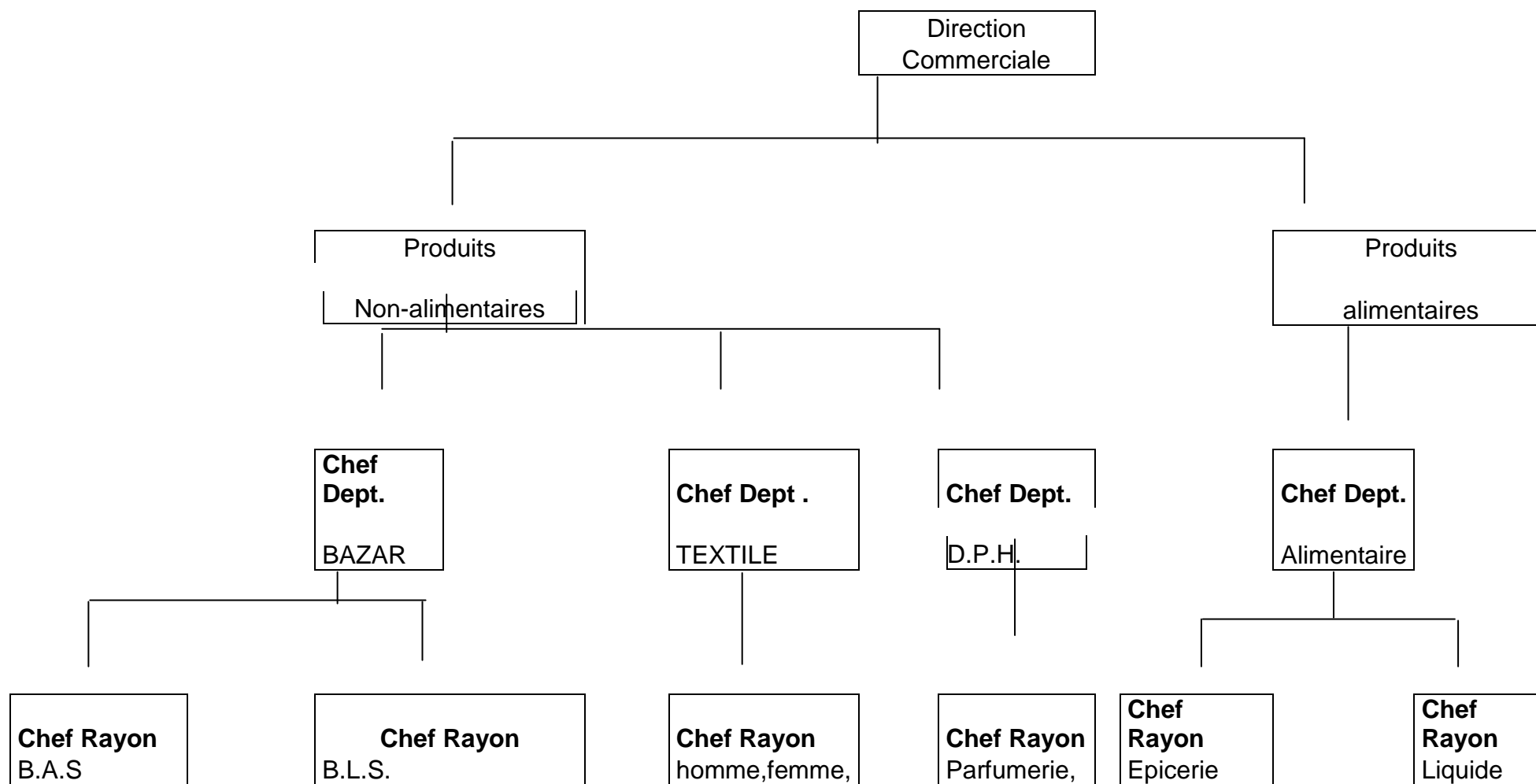
L'utilité apportée aux clients croit avec le volume des services que leur apportent le magasin .

Le magasin doit donc plutôt chercher à apporter une utilité donnée à un coût moindre ou à apporter une utilité accrue pour un coût donné .

C'est ainsi donc que nous concluons cette étude . Nous ne pouvons pas prétendre que nous avons effectué une étude complète sur les services clients ni de trouver des solutions adéquates aux différents problèmes rencontrés mais nous espérons que le peu que nous avons suggéré dans cette étude permettra aux responsables du magasin d'améliorer leur résultat .

ANNEXE

ANNEXE II : ORGANIGRAMME DU DEPARTEMENT COMMERCIAL



électroménager

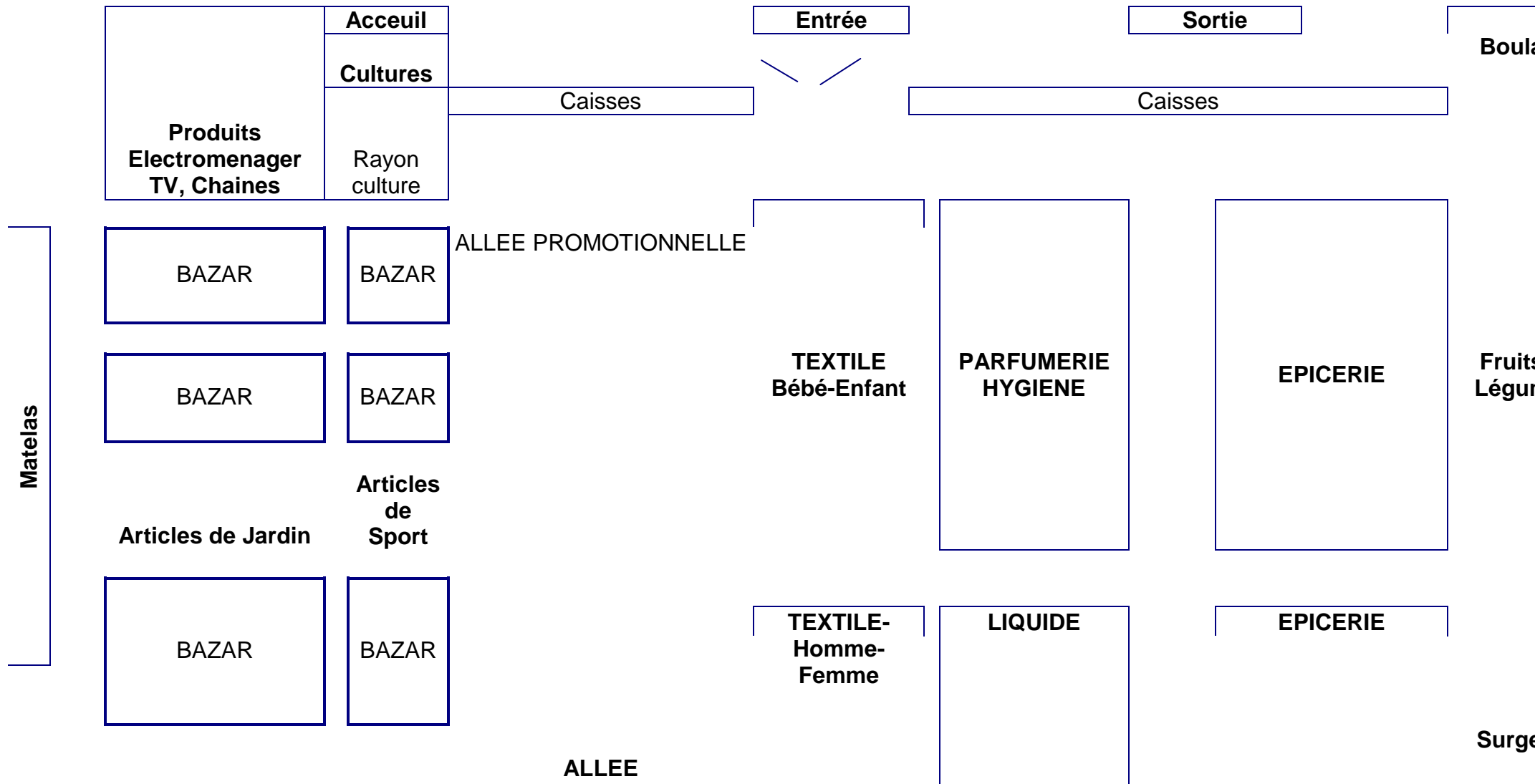
Culture,ménage,
jouets,bricolage

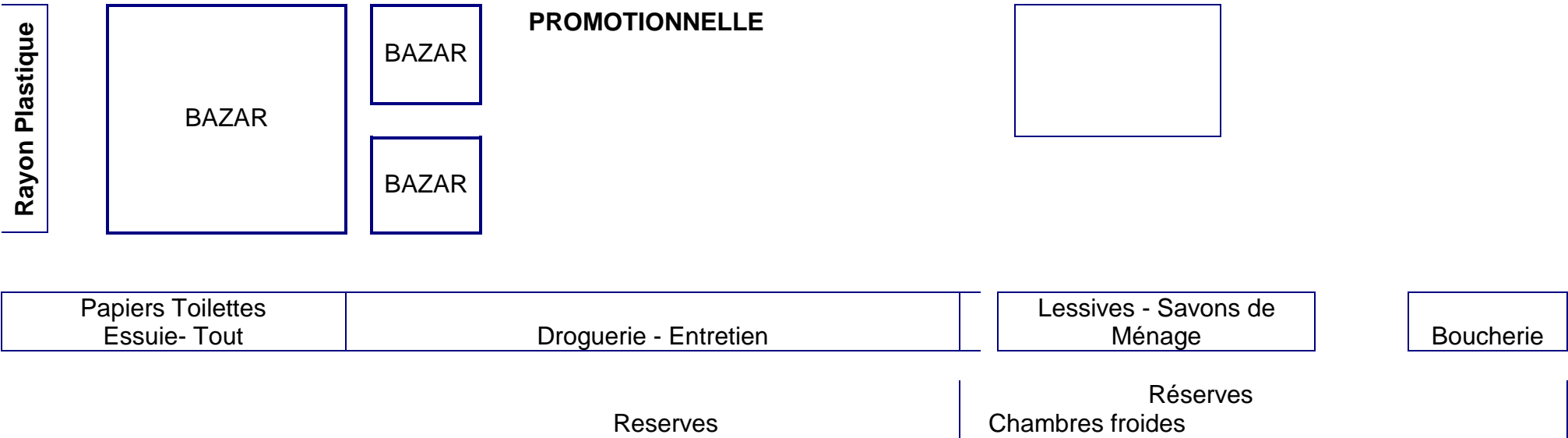
enfant,bébé

Droguerie,
Hygiène

EMPLOYES

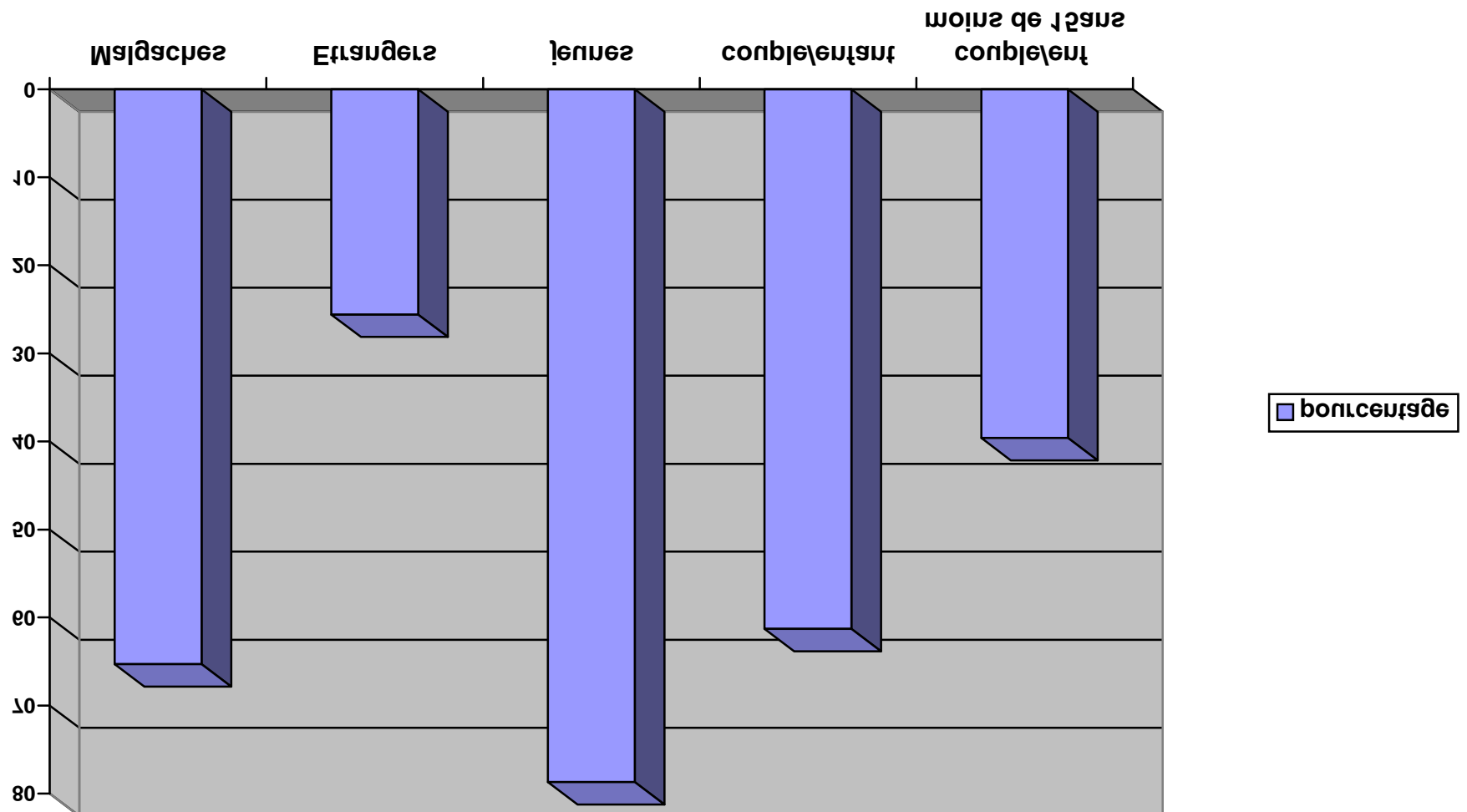
ANNEXE III : PLAN D'IMPLANTATION DU MAGASIN

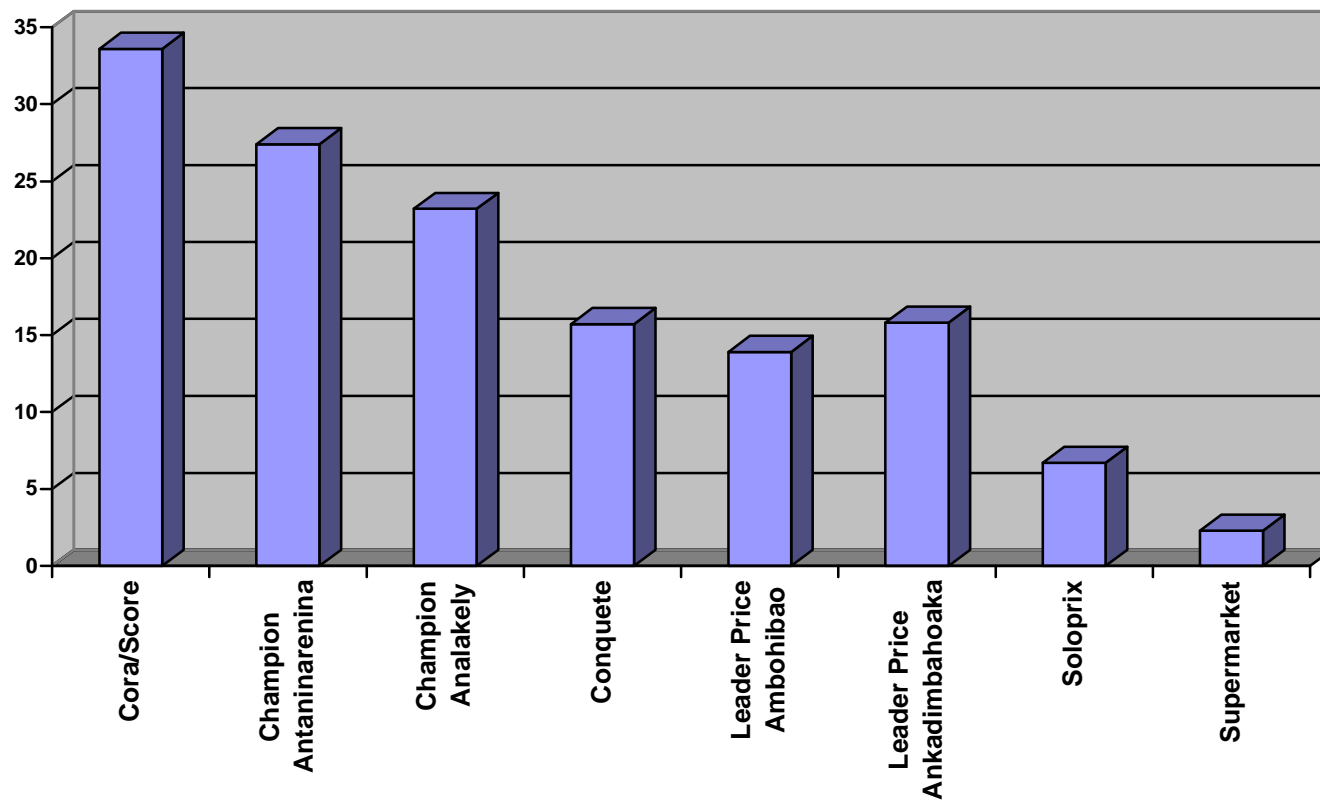




ANNEXE IV : PROFIL DE LA CLIENTELE .

ANNEXE V : FIDELITE A L'ENSEIGNE .





BIBLIOGRAPHIE

- Jacques VIGNY . **La distribution « Structure et pratique »**, 2è Ed., Avril 1997 .

- Jacques LENDREVIE et Denis LINDON . **Mercator « théorie et pratique »**, 6è Ed.,
Octobre 2000 .

- Guy AUDIGIER . **Les études Marketing**, DUNOD ,1995 .

- Jean-Louis DUBOIS et Alain JOLIBERT . **Le Marketing « Fondements et pratique »**, 2è Ed.,
Octobre 1992 .

- Paul SCHERLOCK et Tom PETERS . **Le Marketing « Business to business »**, Paris, DUNOD,
1992 .

- Pierre THUILLIER . **Le produit : étude commerciale et Marketing**, les Editions d'organisation,
Février 1992 .

- Jacques LENDREVIE et BROCHAND . **Publicitor**, DALLOZ, Mars 2001 .

- Philippe PICO . **Action commerciale appliquée**, Bréal, 1994 .

- Franck MEESTERS et Alain ZALMAN . **Tout sur la publicité : le guide de la communication**,
Edition stratégie, Mars 2001 .

- Lucien GRUCHANT . **La qualité**, Que sais-je ? Septembre 1993 .

- Marie DOMINIQUE ET Bruno CHAPUIS . **Ressources humaines : la boîte à outils de l'entrepreneur**, édition d'organisation, juin 2000 .

- PERETTI, J.M . **Gestion des Ressources humaines**, Programme plus, Décembre 1990 .

- Bernard MARTORY et Daniel CROZET . **Gestion des Ressources humaines**, NATHAN, Novembre 1994 .

- Pierre NICOLAS et Jérôme MORTEMARD . **La gestion du temps**, Paris, les éditions d'organisation, 1984 .

- Jean-Luc FESSARD et Paul MEERT . **Le temps du service**, Paris, DUNOD, 1993 .

- Gérard LELARGE . **Organisation et gestion de l'Entreprise** , 2^{ème} Ed., 4ème

