

SOMMAIRES

INTRODUCTION

1^{ère} partie : Présentation générale de l'étude

Chapitre I : Présentation TSFM

Section1 : Historique

Section2 : Les objectifs, les activités et missions

Section3 : Structure organisationnelle de TSFm

Chapitre II : Environnement de l'entreprise

Section1 : Environnement interne

Section2 : Environnement externe

Chapitre III : Théorie générale sur l'outil de gestion : « le Marketing »

Section1 : Définition du Marketing

Section2 : La politique de commercialisation

2^{ème} partie : Position des problèmes

Chapitre I : Problèmes des clients et des produits TSFm face aux produits concurrents

Section1 : Problèmes des clients

Section2 : Problèmes des produits TSFm face aux produits concurrents

Section3 : Problèmes sur l'importation des matières premières et des produits finis

Chapitre II : Problèmes de la gestion et de l'organisation du personnel

Section1 : Problèmes d'effectifs du personnel

Section2 : Problèmes de la formation du personnel

Section3 : Problèmes de la Communication

Section4 : Les conditions de travail du personnel

Chapitre III : Problèmes des équipements et de la livraison

Section1 : Problèmes d'équipements

Section2 : Problèmes de la livraison

3^{ème}partie : Proposition des solutions et recommandations générales

Chapitre I : Solutions pour les clients et les produits TSFm face aux produits concurrents

Section1 : Pour les clients

Section2 : Les techniques de fidélisation face aux produits concurrents

Section3 : Pour les importations des matières premières et des produits finis

Chapitre II : Solutions relatives à la gestion et à l'organisation du personnel

Section1 : Recrutement du personnel

Section2 : La formation du personnel

Section3 : Amélioration de la communication

Section4 : Solution pour la cantine

Chapitre III : Solutions afférentes aux équipements et à la livraison

Section1 : Pour les équipements

Section2 : Pour la livraison

Chapitre 4 : Solutions retenues et résultats attendus

Section1 : Solutions retenues

Section2 : Résultats attendus

Section3 : Recommandation générale

CONCLUSION

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Le Contrôle Quantitatif.....	27
Tableau n°2 : La comparaison de prix.....	37
Tableau n°3 : L'effectif du personnel	40
Tableau n°4 : Le planning de Formation.....	62

LISTE DES FIGURES

Figure n°1 : Organigramme de la Société TSFm.....	10
Figure n°2 : Présentation de l'Entreprise en raisonnement Marketing.....	22
Figure n °3 : Cycle du raisonnement téléologique.....	24
Figure n°4 : Le circuit de commercialisation de la société SOA DISTRIBUTION.....	37
Figure n°5 : Le circuit de document pour accélérer la livraison.....	67

LISTE DES ABREVIATIONS

AIDA : Attention – Intérêt – Désir – Acheter

AMIT : Association Médicale Interentreprises de Tananarivo

BOA : Bank Of Africa

CA : Chiffres d'affaires

CNAPS : Caisse National de Prévoyance Social

HTVA : Hors Taxes sur la Valeur Ajoutée

IGR : Impôt General sur les Revenus

MBS: Malagasy Broadcasting System

PDM: Part de Marché

PME : Petite ou Moyenne Entreprise

SOMAFA : Société Malgache de Fabrication

TSFm : Tafo Sy Fiara Morabe

TTC : Toutes Taxes Comprises

TVM : Télévision Malagasy

TV plus : Toujours Vouloirs Plus.

INTRODUCTION

En ce 3^{ème} millénaire, le commerce est en pleine expansion par la libéralisation de l'économie, la mondialisation et l'évolution technologique. En effet, la concurrence devient plus vive à cause de l'excès de l'offre sur le marché.

Tout ceci confirme l'importance pour toutes les entreprises d'élaborer un plan Marketing régulier et annuel pour pouvoir s'adapter aux actions de la compétitivité et principalement pour mieux identifier des clients.

La démarche la plus efficace pour connaître les besoins des clients est de trouver des moyens de les approcher, de s'entretenir avec eux et de les fidéliser.

Ces raisons nous ont fait réfléchir sur le thème :

« Contribution à l'amélioration des stratégies de commercialisation de la TSFm : cas de l'agence Andohanimandrozeza ».

Nous avons choisi ce thème du fait que la vente est l'un des meilleurs moyens de se mettre en contact avec les clients. La prospection des clients et la livraison effectuée par les entreprises leur permettent de bien connaître les acheteurs et de gagner leur confiance.

Pour bien approfondir les études sur le thème proposé, nous avons choisi la société TSFm du fait qu'elle est parmi les Leaders dans son domaine.

La société TSFm est une société industrielle et commerciale qui fabrique et vend des matériaux de construction à savoir des tôles, des bois, des peintures, des carrelages.

Elle adopte des stratégies de commercialisation très professionnelles et adéquates pour la vente de ses produits dans toutes les agences de l'île y compris l'agence Andohanimandrozeza.

Comme toutes les agences, Andohanimandrozeza est chargée de vendre des tôles, de prendre les commandes des clients et d'assurer la livraison. Mais un certain nombre de difficultés freinent les ventes de l'agence.

Ces problèmes sont rencontrés au niveau des clients et des produits TSFm face aux produits concurrents, la gestion et l'organisation du personnel, au niveau de l'équipement et la livraison de l'agence.

D'abord, au niveau des clients et des produits TSFm, nous avons rencontré, d'une part, des problèmes sur les conditions de paiement et la qualité de services offerts aux clients ; d'autre part, sur le prix des produits TSFm par rapport aux produits concurrents et sur l'importation des produits finis et des matières premières.

Concernant l'organisation du personnel, nous avons rencontré des problèmes sur l'effectif, la formation et la communication du personnel.

Enfin, nous avons remarqué des problèmes d'équipements, et des difficultés lors de la réalisation de la livraison.

Pour bien cerner cette étude, nous nous sommes intégré dans la société TSFm en tant que participante observatrice. Ainsi, nous avons effectué un stage de trois (03) mois au sein de l'agence Andohanimandroseza.

Quant à la méthodologie, nous avons procédé de la manière suivante :

- analyse documentaire auprès de centre de documentation et des bibliothèques ;
- réalisation d'une enquête auprès de l'entreprise productrice de tôles comme SOMAFA ;
- navigation sur Internet ;
- interview auprès de certains membres du personnel de l'agence et discussion avec le personnel.

Notre étude se divisera en trois (03) parties :

- La première partie pour la présentation générale de la recherche
- La deuxième partie pour la position des problèmes
- La troisième partie pour la proposition des solutions et recommandations ; les résultats attendus ainsi que les recommandations générales seront présentés en dernier lieu.

PARTIE I :

PRESENTATION GENERALE DE

L'ETUDE

CHAPITRE I :

PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE TSFm

Section 1 : Historique

Créée fin 1998, TSFm est une entreprise familiale de droit malgache. Son siège social est situé à Andohanimandroseza.

La société est spécialisée dans la vente de matériaux de construction et de pièces de voitures. Ses activités comprennent l'**importation**, la transformation des matériaux de construction, le négoce, la distribution, ainsi que l'exportation du bois et des panneaux de signalisation routière.

La TSFm a commencé son activité avec 12 salariés en 1999, 40 salariés dès 2002. A ce jour, elle emploie 150 salariés sur l'ensemble du territoire malgache, constitué d'une équipe jeune sans cesse à la recherche d'une évolution croissante.

Pour bien connaître son historique, nous allons détailler l'identification, les dates et années importantes de la société TSFm.

1.1- Identification de la TSFm

Comme toute autre entreprise, la société Trano Sy Fiara abrégé TSFm a ses propres identifications, pour ne pas la confondre avec une autre société, et surtout pour être légale vis-à-vis de la loi et aux yeux de tous et son identification se présente comme suit :

- Siège social : ROUTE D'AMBOHIPO, Andohanimandroseza Antananarivo (101)
- Tel : 020.22.374.63
- E-mail : contact@tsfmoreabe.com
- Statut juridique : Société A Responsabilité Limitée
- Capital social : 200.000 Ariary
- N° Registre du Commerce : 98 B 658
- N° d'identification fiscale : 02520827

Son activité principale est la transformation et la vente des tôles galvanisées et prélaquées

La société TSFm a installé son premier point de vente en Décembre 2001 à Antsirabe. Actuellement, elle propose à sa clientèle douze (12) points de vente, répartis dans quelques grandes villes de Madagascar à savoir :

- TSFm Antanimena (près conquête)
- TSFm Ampasapito (en face de la gare routière)
- TSFm Andoharanofotsy (à côté de la pharmacie)
- TSFm Mandrosoa Ivato (près Ecole de police)
- TSFm Ampitatafika (3 chemins vers Itaosy)
- TSFm Fenoarivo (près Station Total)
- TSFm Antsirabe (en face cercle)
- TSFm Toliary (en face poste)
- TSFm Mahajanga (Tsararano Anosikely)
- TSFm Fianarantsoa (Ambalapaiso ambany)
- TSFm Moramanga (près station Gulf)
- TSFm Ankadikely Ilafy.

1.2- Dates et années importantes de la Société

Depuis sa création, la TSFm a traversé différentes étapes de développement, lesquelles pourront être retracées chronologiquement. Voici les dates principales qui représentent l'historique de la société et de ses filiales :

1998 : Création de la Société

1999 : L'importation de tôles a commencé

2001 : Diversification des produits importés par TSFm ; implantation de son premier point de vente à Antsirabe

2002 : malgré la crise que le pays avait subit, TSFm a pu investir tout d'abord pour le domaine du transport routier ; une dizaine de camions et deux élévateurs, ensuite l'implantation de sept (7) points de vente.

Par ailleurs, la crise n'a pas empêché de créer d'autres activités comme le transit interne afin de garantir le bon suivi et une rapidité remarquable des opérations de dédouanement. De ce fait, cette branche intervient lors de la réception ou de l'expédition des marchandises.

Cette même année, TSFm a étendu ses activités dans l'exportation de bois tels que les bois carrés, les planches, les lambris. La diversification de produits s'est poursuivie pour permettre à la clientèle de s'approvisionner en un seul endroit. Cela se manifeste par l'importation, la vente de peintures et d'appareils sanitaires.

2003 : L'ouverture de trois(3) autres agences à Fianarantsoa, Moramanga et Tuléar

Cette même année ou plus précisément en Juin 2003, un grave incendie au sein du siège

2004 : Implantation d'une nouvelle agence à Mahajanga.

Section 2 : Objectifs, activités et missions

2.1- Principe

Selon son slogan « Mora Be, mora be », la société ne cesse de satisfaire sa clientèle en restant compétitif sur le marché avec des prix accessibles à tous.

2.1.1- Objectifs premiers

L'objectif principal de la société TSFm est le développement de la production et des ventes de tôles dont les stratégies sont les suivantes :

- La distribution de proximité de tous les produits de spécialité
- La satisfaction globale de la demande et du besoin du marché
- La couverture totale du marché local, régional et même national de tôles

Depuis sa création et jusqu'à ce jour, la société TSFm se concentre particulièrement sur la répartition de ses agences non seulement dans la capitale mais aussi dans toutes les provinces de la grande île. Cela permet une solution de proximité pour les consommateurs.

2.1.2- Objectifs nouveaux

La société TSFm envisage la fabrication locale des produits qu'elle importe dont les matières existent à Madagascar tels que les parquets stratifiés (bois de pin) et les carrelages (argiles).

2.2- Les activités et missions

Pour bien connaître la TSFm, nous allons retracer les activités et la gamme de fabrication de produits de TSFm.

2.2.1- Les différentes activités de la TSFm

La société TSFm a plusieurs activités qui sont regroupées comme suit :

- L'importation et le profilage des tôles galvanisées et prélaquées sous forme de tuile, nervurées et ondulées sur mesure. Le siège à Andohanimandroseza permet également de profiler des pannes C et des volets roulants ;
- La transformation de grume de pin type Pinus Kesiya et Caribea en planche, en chevrons, en palette, madrier et pour la commande à façon, permettant d'approvisionner et de livrer le produit fini pour le marché local et l'exportation ;
- L'importation des pneus neufs, rechapage des pneus usagés ;
- La commercialisation des produits fabriqués.

2.2.2- Les différents produits de TSFm

La TSFm est une société industrielle et commerciale qui distribue dans ses nombreux points de vente principalement des matériaux de construction, mais aussi des équipements divers, qui sont parmi les plus connus sur le marché à Madagascar.

Ces produits sont fabriqués localement dans les usines TSFm ou importés de différents pays à travers le monde. Pour bien les connaître, nous allons décrire les produits commercialisés par la société.

2.2.2.1- Les matériaux de constructions

Comme matériaux de constructions, TSFm connaît plusieurs variétés de produits à savoir : des tôles, des fers ronds, des carrelages, des appareils sanitaires, des peintures en vrac, des panneaux de signalisation routière, etc.

a/ Tôles

TSFm possède quatre usines de profilage sises à Antananarivo, Antsirabe, Fianarantsoa, Toliara. Ces usines profilent des tôles galvanisée ou prélaquée, de différentes formes ondulées ou profil Bac (3 ou 5 nervures) sur mesure, et d'épaisseurs différentes de 0,90 m à 1,40 m de largeur sans oublier les accessoires tels que les faitières, les gouttières et les descentes d'eau.

b/ Fer rond

Les fers ronds y sont déployés sur mesure et la société en vend principalement 4 types : $\Phi 6$, $\Phi 8$, $\Phi 10$, $\Phi 12$.

c/ Carrelage

Le carrelage comprend la vente des carreaux muraux, sols ainsi que des listels suivant leurs différents colorants et dimensions respectifs.

d/ Appareils sanitaires

Ils constituent les appareils subvenant aux besoins hygiéniques tels que :

- Baignoires avec accessoires
- Lavabos avec accessoires
- Toilettes complètes
- Receveurs de douche

Il faut noter que la société exploite aussi, dans le domaine de construction, des peintures en vrac (à l'eau et à l'huile) ; des bois de pin, des lambris et des chaux grasses.

2.2.2.2- Les accessoires automobiles

TSFm a adopté des procédures de qualité les plus avancées à la fabrication des pneus neufs et rechapés selon les standards technologiques les plus élevés.

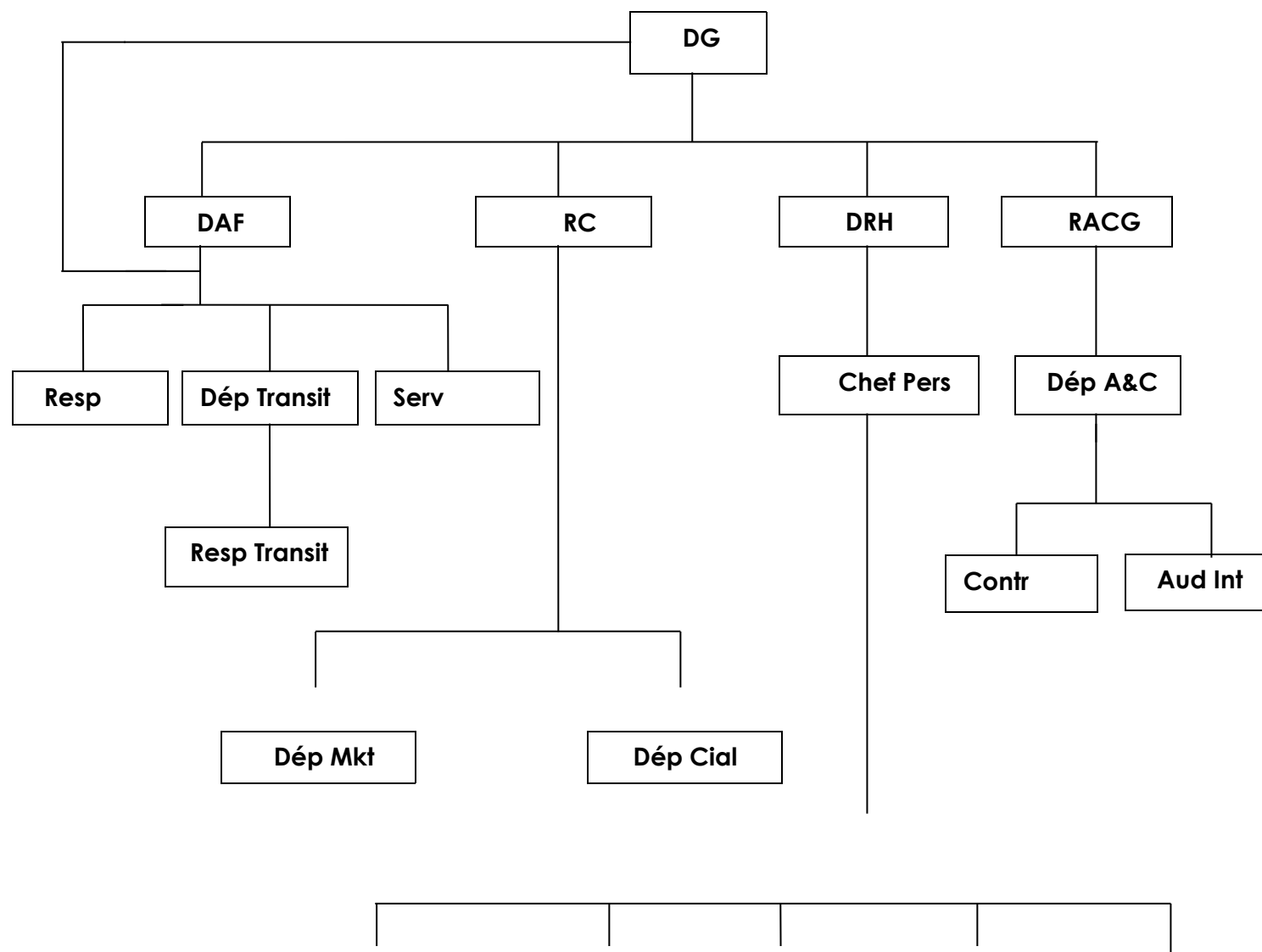
Section 3 : Structure organisationnelle de la TSFm

Comme toutes les grandes sociétés, la TSFm possède une organisation très complexe dont sa composition requiert plusieurs directions pour réaliser les activités de l'entreprise. Pour en savoir davantage sur la structure organisationnelle de la TSFm, nous allons aborder l'Organigramme de l'agence Andohanimandroseza.

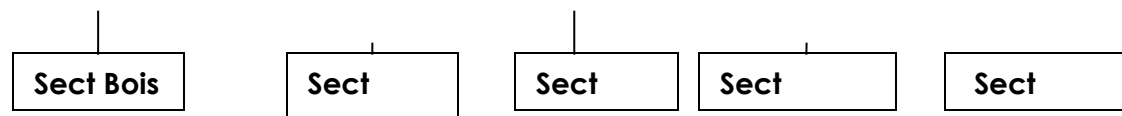
3.1- Organigramme général de la Société

L'organigramme suivant représente les différents postes qui existent au sein du siège de la TSFm : Pour mieux comprendre cet organigramme, nous détaillerons les usines et les filiales de la Société TSFm.

Figure 1-Organigramme de la Société



NB : Les sigles dans les annexes



3.2- Description des tâches

- Le Directeur Général

La société TSFm est sous la direction de Monsieur Andriamahandry RANAIVO RAJAONARISOA. Son premier rôle consiste à assurer la bonne gestion de la société. Il supervise tous les départements de l'entreprise. Il a un rôle d'arbitrage et se charge de toutes les décisions d'orientation stratégique concernant les activités de la société. Il peut effectuer des négociations avec ses partenaires (comme auprès de ses fournisseurs étrangers).

- Le Responsable commercial

Il a pour mission :

- d'assurer le suivi de la vente journalière et de la vente mensuelle ;
- de veiller à l'augmentation du chiffre d'affaires de la société tout en cherchant les méthodes, les moyens et les actions pour y parvenir ;
- d'assurer l'écoulement des marchandises stockées dans un délai déterminé ;
- de dresser une programmation sur l'établissement des frais commerciaux pour garantir une meilleure réalisation des ventes ou plus précisément gérer les commerciaux.
- de rapporter les résultats au Directeur d'Agence. Il reçoit les réclamations provenant des clients et donne des directives en vue d'y remédier.

- Le Responsable administratif et financier

Il s'occupe :

- le suivi administratif des ventes ;
- la gestion de paiement des fournisseurs ;
- la préparation de règlement financier des gros clients et des fournisseurs ;
- et enfin l'établissement du budget financier de la société.

Il maintient également les relations avec les banques à propos des opérations bancaires (retrait ou versement des recettes en espèces ou en chèque).

- Le Contrôleur général

Il effectue les inventaires et les contrôles des stocks des marchandises envoyées. Ensuite il doit comparer les stocks finaux avec ceux du siège social et ceux des points de vente.

Il doit aussi voir si le livre de caisse de chaque point de vente correspond à la facture. Pour ce faire, il effectue des visites régulières.

- L'auditeur interne

Le travail d'un auditeur interne requiert une connaissance générale et approfondie de la société. Il contrôle les dépenses et les recettes par le suivi des stocks, des commandes, des ventes, des approvisionnements, de la trésorerie et la rentabilité de l'entreprise.

- Le département transit

Ce département prend en charge la préparation, l'élaboration et l'ouverture des dossiers à l'importation comme à l'exportation.

Il joue un rôle important dans la réception et l'expédition des marchandises. Il constitue le dossier, prépare les documents nécessaires à la réception ou à l'envoi des marchandises. Il collabore étroitement avec le service des douanes et avec ces partenaires transitaires.

- Le Chef personnel

Elle est chargée de la gestion des ressources humaines et s'occupe de la déclaration aux organismes comme la CNaPS (Caisse National de Prévoyance Sociale) et

l'AMIT (Association Médicale Interentreprises de Tananarive) ainsi que des impôts comme l'IGR et les patentes. Elle se charge également de la paie du personnel et d'organiser le recrutement.

- **Le Responsable d'achat**

Il gère les approvisionnements internes de la société telle que les fournitures et les matériels de bureau. A noter que TSFm possède aussi des coursiers pour l'achat des matières premières nécessaires pour la production.

- **Le Département Marketing**

Ce département assure le lancement des produits en utilisant une grande communication.

Il s'agit surtout de la publicité à travers les médias.

Cela permet de faire connaître la société et les produits qu'elle vend et également la meilleure stratégie pour attirer la clientèle. Il travaille en étroite collaboration avec le responsable commercial.

- **Le service comptabilité**

Ce service se charge surtout d'enregistrer les factures d'achats et de vente, de dresser les états financiers périodiques et les déclarations fiscales ainsi que d'assurer le suivi des inventaires physiques des stocks annuels (bilan, compte de résultat, balance).

- Les commerciaux

Ils sont chargés de prospecter les clients, de négocier avec eux. Ce sont eux qui ont un contact direct avec les clients. Ils leur donnent des conseils en matière de prix, sur le choix de produits, sur le service après vente et tout ce qui concerne les spécificités de la société par-rapport à ses concurrents.

Leur rôle est généralement de faire savoir primordialement la société ainsi que ses activités, de les persuader à acheter le maximum possible car son objectif est d'augmenter les ventes de l'agence.

Ils quittent l'agence le matin pour faire des visites selon leur organisation personnel. Si ils reçoivent ou pas des commandes ils reviennent en fin d'après-midi pour parler au responsable commerciale le résultat de leur visite.

Chaque commercial doit être visité au minimum deux entreprises de construction par jour sans y compter les prospections sur les particuliers, chacun doivent donc effectuer la visite de dix entreprises par semaine.

- Le service caisse

Elle s'occupe en général de la trésorerie de la société. D'ailleurs, toutes les recettes et les dépenses au sein de l'entreprise se font au niveau de ce service. C'est pourquoi elle doit enregistrer les encaissements et les décaissements journaliers par chèque ou en espèces.

Chapitre II :

**ENVIRONNEMENT DE
L'ENTREPRISE**

La société exerce actuellement deux types d'activités dont les activités internes et les activités externes.

Pour commencer, nous allons voir les activités internes ou la société a rigoureusement investies.

Section 1 : L'environnement interne

Les activités internes de la société comprennent l'importation, la transformation des matériaux de construction, l'exportation du bois et des panneaux de signalisation routière.

- ❖ Grâce à la mondialisation, la société avait étendu sa zone de conquête à l'importation et à augmenter les produits importés pour pouvoir les revendre dans la Grande Ile. La teneur de ses importations est essentiellement constituée de matières premières et de produits finis en provenance en premier lieu des pays européens comme la France, l'Italie, L'Espagne ensuite en Afrique du Sud et en dernier lieu dans les pays de l'Asie du Sud-est à savoir l'Hong-Kong et la Chine.

Les produits importés sont respectivement : les parquets stratifiés en bois, les bobines prélaquées et galvanisées, les carrelages, les peintures et les appareils sanitaires, les matières premières concernant les pneumatiques comme par exemple la bande déroulement.

Ces produits à l'exemple des bobines galvanisées ou prélaquées ne peuvent pas être directement revendus sur le territoire malgache. Ils doivent subir des modifications. En effet, les bobines passent encore dans les machines de profilage et elles sont profilées suivant trois types de style : profil bac, profil ondulé ou profil tuile.

- ❖ TSFm possède une unité de production qui bénéficie d'une situation géographique permettant de nous approvisionner en bois et de livrer le produit fini pour le marché local et l'exportation. TSFm scierie se situe à Antsirinala dans la région de Moramanga, au cœur du plus important massif forestier de pin à Madagascar, à 100km d'Antananarivo (la capitale) et à 250 km de Toamasina (principal port de l'île).

L'usine est conçue pour la transformation de grume de pin type Pinus en planche de 4 mètres de long, de 30cm de largeur maximum, d'épaisseur selon les commandes, en chevrons jusqu'à 4 mètres de long, de deux dimensions : de 1m x 0,8m x 0,8m et de 2m et 3m x 0,5m x 0,5m, en palette, madrier et pour la commande à façon. 90% de la production est destinée à l'export.

- ❖ TSFm a acquis au fil des années une expérience et un savoir-faire importants pour l'exportation de bois (bois carré, lambris...). L'exportation est essentiellement destinée aux îles voisines de l'Océan Indien (la Réunion...). Et afin de permettre une fluidité parfaite au niveau des services Import-export, la société a décidé de recruter un personnel hautement qualifié qui avait permis à la société l'implantation de son « transit maison » ; ce personnel étant également un transitaire agréé en douane.

Cette branche a été aussi créée dont le but d'assurer un bon suivi des opérations de dédouanement tant au niveau de l'importation qu'à celui de l'exportation.

- ❖ La société a installé une usine de 4 000m² avec 8 machines de profilages de tôles sur mesure. Ensuite un parc de machine-outil et une maintenance d'usine se trouve dans l'industrie.

- ❖ A propos de ses moyens de transport, la société TSFm possède environ une dizaine de camions pour assurer l'acheminement de ses marchandises du port jusqu'à l'entrepôt et pour effectuer la livraison des ses produits dans ses points de vente répartis dans la Grande Ile.

- ❖ La société TSFm distribue dans ses nombreux points de vente principalement des matériaux de construction mais aussi des équipements divers. On peut voir alors les produits suivants :

➤ Matériaux de construction :

- tôles de différentes profiles, longueurs et épaisseurs ;
- fer rond sur mesure ;
- volets métalliques ;
- parquets stratifiés ;

- carrelages : le carreau mural, le carreau sol et ses différents coloris et dimensions ainsi que les listels ;

- peintures-en vrac.

➤ Accessoires automobiles : les pneumatiques.

Comme nous l'avons déjà vu auparavant, la société TSFm est aussi le principal distributeur agréé de MARANGONI, ces produits sont fabriqués localement dans les usines de TSFm ou importés de différents pays à travers le monde.

❖ Concernant son industrie, la société TSFm jouit une usine de 4 000m² qui oriente sa production dans :

- L'ouvrage métallique : bâtiment d'une capacité de 5 000 tonnes par an qui sont respectivement :

- une unité de profilage avec 4 machines de profilage de tôle, une machine de profilage de panne C et 3 machines de fabrication de volets métalliques ;

- une unité de fabrication d'accessoires et de pliage de tôles ;

- une unité de découpe de fer rond sur mesure ;

- une scierie au siège et à Antsirinala moins 10km de Moramanga.

- Le secteur bois d'une capacité de 3 000m² par an dont une unité de production de bois de construction tels que les bois carrés, les lattes, les planches destinées à l'exportation.

- La fabrication mécanique où se trouve un parc de machine-outil s'occupant essentiellement de diverses opérations de réparation, de tournage, de fraisages de pièces mécaniques.

- Sur le plan de transport routier de marchandises, TSFm est équipée de :

- 2 camions semi-remorque de 25 tonnes porte containers effectuant la livraison entre Tamatave et Antananarivo,

- 1 camion pour la livraison des points de vente sur l'ensemble du territoire,

- 1 camion de 10 tonnes servant au transport de bois de la forêt à l'usine.

- A propos de la manutention au sein de TSFm, elle se fait par un élévateur de 10 tonnes pour les grosses charges telles que le déchargement de containers et les bobines de tôles.

Il est à constater que ces engins et ces véhicules sont uniquement à l'usage de la société.

- ❖ Dans tout Madagascar, le personnel de la société TSFm compte 140 membres dont 12 cadres, 30 agents de maîtrise, 50 employés et 48 ouvriers. L'effectif du personnel se présente sous 2 formes : 87 sont des personnels fixes et 63 sont des journaliers.

Tous les employés de la société bénéficient des avantages sociaux comme l'affiliation à la CNaPS (Caisse National de Prévoyance Social) ou l'adhésion à l'AMIT (Association Médicale Interentreprises de Tananarive).

En contre partie, les salariés paient des cotisations sociales qui représentent un pourcentage de leur salaire comme l'IGR (Impôt Général sur les Revenus).

Les employés de la société doivent respecter les règles générales du travail, de la discipline et de la tenue qui découlent des décisions prises et des réglementations en vigueur ainsi que des principes d'hygiène, de courtoisie et de sécurité.

Section 2 : L'environnement externe

- ❖ Les activités externes de la société se focalisent surtout dans la vente des matériaux de construction et de commercialisations de pneumatiques que nous avons déjà cités ci-dessus. D'ailleurs, la société a connu une réputation nationale au niveau de la vente de ces matériaux, cela est dû à un meilleur positionnement sur le marché.
- ❖ A part ces quelques produits, il ne faut pas oublier que la société vend aussi des peintures en vrac du kilo à la tonne, des appareils sanitaires, des ciments et chaux grasses et enfin quelques accessoires de tôles telles que : les cales tôles, les tires fond, les cavaliers, les rondelles avec joints, les faitières.
- ❖ TSFm cultive son image et sa notoriété à travers les actions publicitaires d'envergure nationale tout au long de l'année. Différents médias sont utilisés : télévision, journaux, radios, manifestations, panneaux publicitaires.
- ❖ La société travaille avec ses fonds propres et pratique l'autofinancement pour ses investissements et les importations. Mais au début de l'année 2008, elle envisage

quand même de coopérer avec la banque BOA rien que pour améliorer la production surtout dans le secteur bois ; d'ailleurs, depuis ces derniers temps, la demande en bois est importante tels que le bois carré, le lambris, les planches qui sont destinés aux îles voisines de l'Océan Indien (la Réunion...).

- ❖ En tant que société commerciale, TSFm œuvre avec ses partenaires dans la gestion des points de vente. A part les 14 magasins, les pneus MARIX, les pneus fabriqués localement (remoulés, bandés) sont disponibles dans les stations services GALANA qui sont réparties dans toute l'île.
- ❖ Quant à la clientèle, la société en satisfait différentes catégories selon leurs activités :

- Les quincailleries

Certaines quincailleries acceptent de collaborer avec la société TSFm et elles revendent les produits avec les conditions suivantes :

- la quincaillerie paie 50% lors de la commande et le reste échelonné suivant la vente ;
- la quincaillerie possède un chèque de garanti de AR 1200000 non encaissé et à l'ordre de TSFm
- en revanche, la quincaillerie bénéficiera d'une commission de 10% TTC.

- Les grosses entreprises

Elles jouissent d'une remise de 12,5% environ mais avec l'autorisation du gérant ainsi que le responsable commercial. Néanmoins TSFm exige un entretien téléphonique au banquier, pour confirmer la situation financière du client.

Ce type de clients constitue de gros consommateurs pour la société ; c'est pourquoi elles sont traitées avec beaucoup de faveurs.

- Les particuliers

Il s'agit en général de petits acheteurs pour des usages personnels. Ces clients sont disposés à accepter toutes les propositions de vente venant de TSFm comme par exemple le délai de livraison qui, au maximum, est de 2 jours après la commande quelque soit la quantité commandée. D'habitude, la livraison est offerte par la société.

- ❖ Nombreux sont les fournisseurs de la société TSFm, principalement des producteurs européens comme la France, L'Italie, L'Espagne, etc. A son lancement en 1999, l'importation des matières premières et des produits finis était faite uniquement de la Belgique.

- ❖ Nombreux sont les concurrents de la société TSFm à savoir SOA DISTRIBUTION, l'OCEAN TRADE, TOP TOLE, PROMA, SOMAFA, etc.

Elles sont spécialisées à l'importation et à la production des tôles d'épaisseurs, de mesures et de couleurs différentes.

Quant au rechapage des pneus COMACAT est la principale société concurrente de TSFm.

CHAPITRE III :

THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL DE GESTION

Section 1 : Définition du Marketing

Le mot « Marketing » n'a pas de définition exacte et précise. Toutes les personnes peuvent avoir des significations différentes sur leurs opinions mais chaque explication qu'elles donnent pour la définition du Marketing tend vers la même idée.

Par Yves CHIROUZE, Professeur agrégé à Montpellier¹, Expert en Diagnostic d'entreprise, Directeur du Groupe d'Etude et de Recherche en Marketing, prix du meilleur ouvrage en Marketing en 1984 discerné par revu HARVARD Expansion, le Marketing se définit comme suit :

« Le Marketing est un état d'esprit et des techniques permettant à une entreprise de conquérir un marché, de voir, de les créer, de les conserver et de les développer. L'état d'esprit ou l'attitude Marketing équivaut à se placer systématiquement du point de vue du consommateur et à analyser constamment les besoins et les désirs de la clientèle de façon à s'y adapter plus facilement que ceux de la concurrence. L'optique Marketing est en effet une logique du besoin, elle revient à proposer aux clients le produit, la satisfaction qu'ils souhaitent à l'endroit, au moment, sous la forme et aux prix qui vous conviennent ».

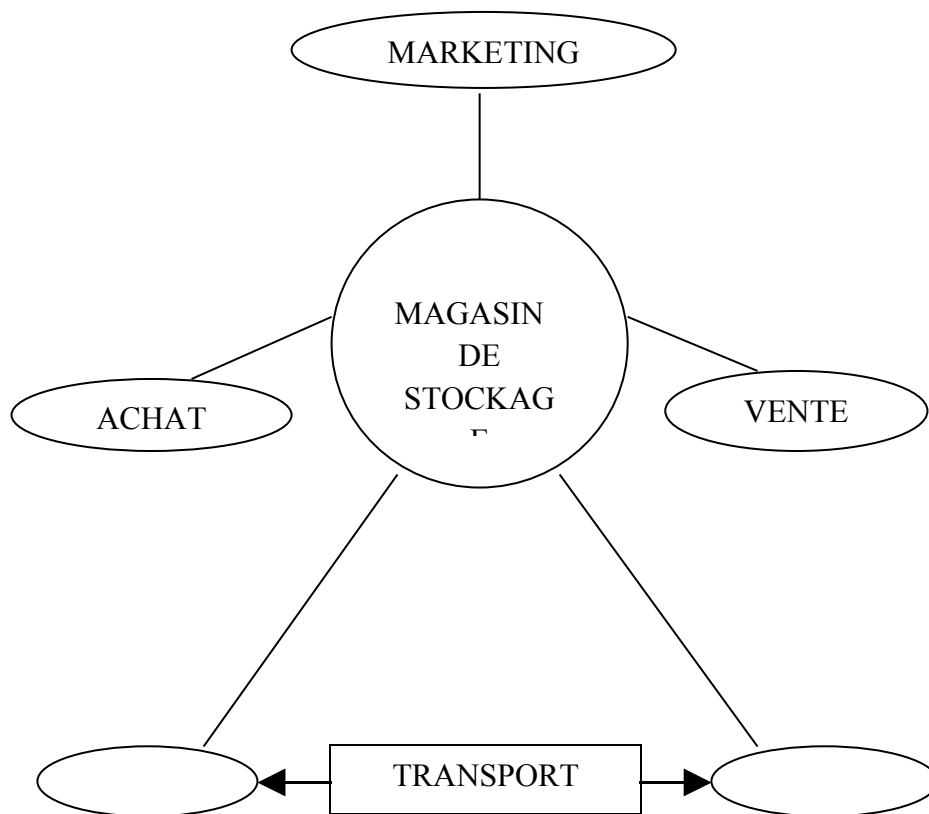
Pour bien examiner le Marketing nous allons voir les rôles du Marketing et la démarche Marketing.

Source : Cours de Marketing 1^{ère} Année

1.1 -Rôles de Marketing

En général, l'entreprise est assimilable à un homme moral qui a la tête, la main, le ventre, les pieds et tout ce qu'on peut voir sur un homme. Chaque partie d'un corps humain correspond à des significations du Marketing et une entreprise peut se présenter comme suit :

Figure 2 – Présentation de l'entreprise en raisonnement Marketing



Source : Cours de Marketing en 4^{ème} Année

Ce schéma montre que le Marketing est la tête qui pense, la commercialisation et le transport sont la réalisation de ce que pense la tête, soit le Marketing. C'est une attitude mentale profonde et permanente qui consiste à attacher dans la gestion d'une organisation une

importance primordiale à la relation de cette organisation avec le public dont elle dépend et notamment son marché.

Le rôle du Marketing consiste à faire une :

- étude du marché : besoin du marché, analyse de la concurrence, étude de la part du marché, la segmentation du marché (clients) ;
- analyse des comportements des clients : comportement d'achat, freins qui les empêchent d'acheter les produits ;
- recherche de stratégie de vente : répondre aux besoins des clients, méthodes et outils de distribution, de la promotion et de la communication.

1.2- La démarche Marketing

L'esprit marketing est une attitude mentale consistant à attacher dans la gestion d'une organisation une importance primordiale à ces relations avec les publiques dont elle dépend. Pour être efficace, une telle attitude doit être complétée par une démarche intellectuelle et rigoureuse de l'élaboration du politique marketing. Cette démarche comporte trois caractéristiques majeures :

- un effort de rationalité :
- la dialectique de l'entreprise et du marché
- la hiérarchie des décisions marketing.

1.2.1- Un effort de rationalité.

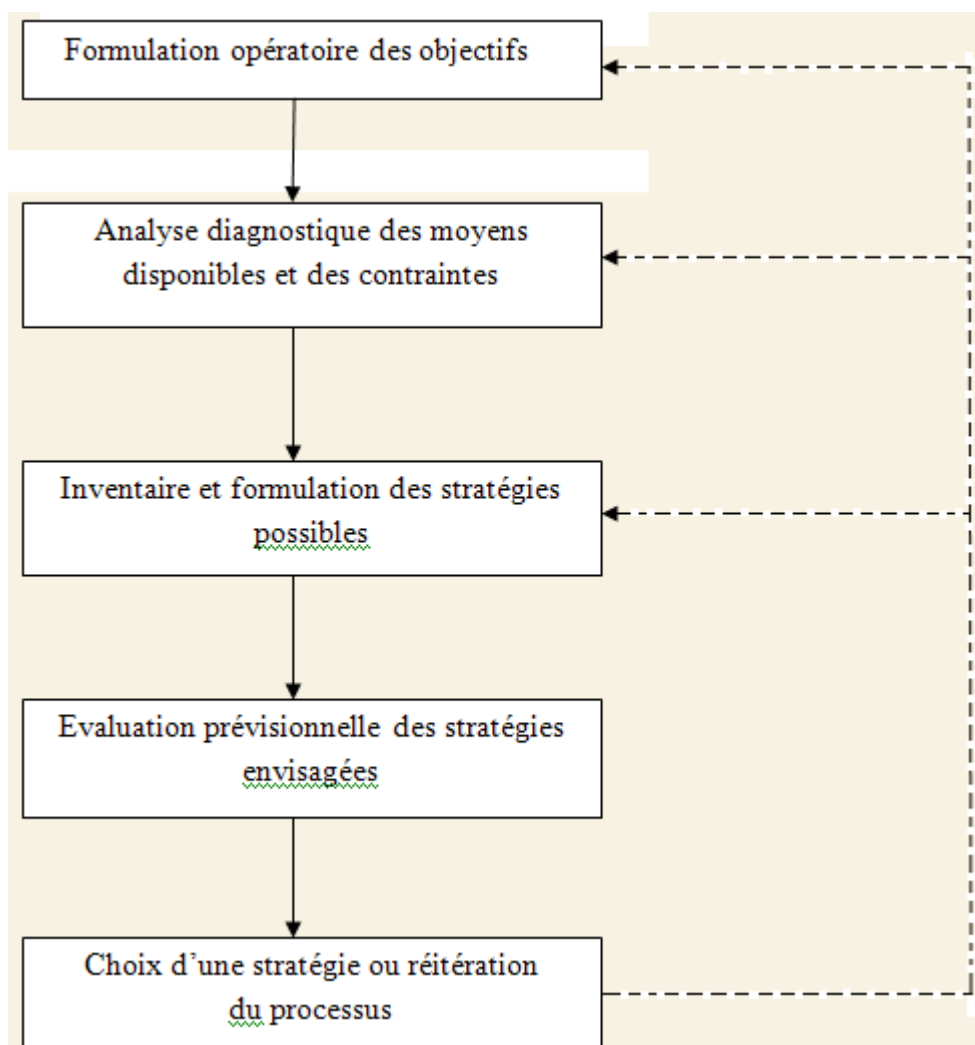
Les qualités les plus importantes pour les responsables marketing comme pour tous les gestionnaires sont l'imagination, le bon sens, le dynamisme, le sens des relations internes. L'effort de rationalité dans le domaine du marketing comporte deux aspects principaux : d'une part, un modèle de raisonnement Téléologique et d'autre part, le recours à des méthodes scientifiques.

a/ Un modèle de raisonnement Téléologique

Le modèle Téléologique est d'une validité discutable lorsqu'il s'agit d'expliquer la plupart des comportements humains, car il est rare que ceci soit exclusivement ou principalement rationnel ; en revanche, il est très utile en tant que modèle normatif ou préparé de bonne décision.

Ce raisonnement comporte cinq (05) étapes qui sont résumées dans la figure suivante :

Figure 3 – Cycle du raisonnement téléologique



Source : Cours de Marketing 4^{ème} Année

Sur ce schéma, la première étape consiste à faire l'identification des objectifs que l'entreprise doit atteindre.

La deuxième étape c'est pour inventorier et analyser les ressources et moyens dont on dispose ainsi que les contraintes dont il faudra tenir compte (forces et faiblesses de l'entreprise, moyens financiers, techniques et humains disponibles, règlement juridique et caractéristiques structurelles du marché)

La troisième partie consiste à faire des inventaires des différentes actions ou stratégies possibles, compatibles avec les moyens dont on dispose et avec les contraintes.

La quatrième étape consiste à essayer de prévoir ses effets probables par rapport aux objectifs visés.

Et la cinquième étape est le choix de la meilleure stratégie.

b/ Le recours à des méthodes scientifiques :

La rationalité de la démarche marketing se manifeste aussi par l'utilisation dans toute la mesure du possible des méthodes scientifiques. Des méthodes peuvent être utilisées à plusieurs étapes du raisonnement Téléologiques, par exemple les modèles de pondération et d'arbitrage, les techniques d'étude du marché et de segmentation, la méthode informatique et les méthodes mathématiques.

1.2.2- La dialectique de l'entreprise et du marché

Cette deuxième caractéristique majeure de la démarche marketing est une démarche dialectique qui doit constamment prendre en compte les exigences ou aspirations souvent contradictoire de l'entreprise et du marché. Cette contradiction ne peut pas être surmontée d'une manière simple, en privilégiant systématiquement l'un des deux acteurs

L'entreprise ne peut pas espérer exercer une influence toute puissante sur le marché, ni s'y adapter ou s'y soumettre servilement. Une politique du marketing comporte donc toujours un dosage de ces deux éléments, pour choisir ce dosage il est nécessaire de bien apprécier ce qui dans les attitudes de l'entreprise et ce qui au contraire peut être modifié par ses propres actions.

1.2.3- La hiérarchie des décisions marketing

La troisième caractéristique principale de la démarche marketing est d'établir et de respecter un ordre hiérarchique entre les différents types de décision, l'univers des décisions prises par une entreprise est une décision marketing si elle a pour objet de modifier le degré d'adaptation des produits de l'entreprise à son marché ou encore d'influencer des attitudes ou les comportements de ces marchés, à ce type sont par exemple des décisions de marketing même si elles sont inspirées aussi par d'autres considérations : une modification de caractéristique d'un produit, un élargissement ou réduction de la gamme, un changement de conditionnement, le choix d'un canal de distribution, le changement d'un contrat de concession, l'adoption d'un nouveau système de rémunération de vendeur, la fixation du budget publicitaire, le choix d'une affiche ou d'une annonce, etc.

Section 2 : La Politique de Commercialisation

2.1- La stratégie commerciale de l'agence

C'est un élément fondamental pour toute société. Et ce quelles que soient sa taille, sa structure, son activité. Qu'il s'agisse d'un groupe, d'une Petite ou Moyenne Entreprise (PME), d'un artisan ou d'un commerçant. Il y a véritablement un art de la vente et cet art requiert différentes techniques, mais ça dépend du choix de chaque société. Mais pour TSFm, on en peut d'ailleurs parler du plan d'action de commercialisation ainsi que de la publicité.

2.1.1- Le plan d'action du siège

Ici, on va décrire les différentes étapes que TSFm a franchies pour atteindre les objectifs, avec une planification dans le temps.

a/ Fixation des plans

Tout d'abord, le responsable commercial fixe, dans le cadre de la politique commerciale, des programmes prévoyant :

- des objectifs à atteindre
- des modalités de travail à respecter
- des moyens à mettre en œuvre
- des tâches à remplir

Tout ceci constitue un outil de prévision, mais également la base même du contrôle qui consiste : - à vérifier si les actions se sont déroulées conformément à ce qui a été prévu ;

- à en tirer les enseignements nécessaires.

Au service commercial, le responsable utilise deux types de contrôle à savoir :

✓ Le Contrôle quantitatif

C'est le contrôle qui présente le moins de difficultés, il doit prendre en compte deux éléments.

ÉVOLUTION DES RÉSULTATS	ÉVOLUTION DE LA CLIENTÈLE
<ul style="list-style-type: none">- Évolution du CA- Ventilation CA/secteurs/clients/produits- Conditions de réalisation du CA- Évolution marge générée- Etc. ...	<ul style="list-style-type: none">- Prospection clientèle- Développement clientèle- Fidélisation- Le commercial travaille t-il son secteur de façon équilibrée

Source : Site Internet

✓ Le Contrôle qualitatif

Le responsable mesure la qualité du travail, afin d'apporter les modifications nécessaires pour plus de professionnalisme. Le contrôle qualitatif porte sur :

- L'amélioration des techniques de ventes
- Techniques d'informations
- Connaissance de la clientèle, des produits...

b/ La formation des commerciaux

Le responsable donne après des formations nécessaires et des techniques de vente « modernes » à ses commerciaux. De nos jours, c'est plus comme avant, il y a de nouvelles techniques vraiment épatantes.

Les actions commerciales du siège visent à « établir un contact direct avec le consommateur ». Elles relèvent donc des actions de prospection.

c/ Méthodes de la prospection

Plus informés, plus exigeants mais aussi moins fidèles, les clients ne peuvent plus garantir le développement d'une entreprise, c'est pourquoi la prospection est une nécessité vitale et devient une fonction à part entière de la société TSFm. Si elle est mal préparée, la prospection conduit très vite à l'échec et au découragement. Elle suppose bien sûr de définir une stratégie commerciale et des objectifs opérationnels d'après les méthodes suivantes :

- Le responsable définit d'abord le plus précisément possible de clients potentiels à cibler selon leur secteur d'activité comme par exemple : entreprise de construction, secteur automobiles, particuliers, etc.
- A partir d'un appel téléphonique, les commerciaux prennent rendez-vous avec les clients cibles afin de pouvoir discuter de vive voix avec eux.
- A chaque visite, le commercial doit identifier son entreprise au client tout en lui évoquant ses produits, ses prix, ses caractéristiques ou particularités.

En contre partie, le commercial prend note les suggestions et critiques des clients concernant les services offerts, surtout venant des entreprises qui ont déjà œuvré avec TSFm.

- Avant d'entamer une réunion avec le responsable, les commerciaux misent à jour leurs fiches de prospection. Cette réunion est journalière et un compte rendu y est obligatoire afin que le responsable puisse analyser les attentes de la clientèle.

2.1.2- La publicité

La publicité est l'une des actions de communication à développer pour soutenir les efforts de la vente. Et ce, quelque soit le budget. Afin d'accrocher la clientèle le mieux possible, les publicitaires doivent conquérir l'attention du destinataire et le persuader.

Elle repose sur le schéma suivant : AIDA : d'abord attirer l'Attention, susciter l'Intérêt, provoquer le Désir d'acheter et faire Acheter.

TSFm ne cesse d'accentuer la publicité dans les médias dont le but est de :

- modifier le comportement des consommateurs ;
- faire connaître l'existence, les caractéristiques d'un produit ;
- et d'inciter le consommateur à se rendre dans son magasin, à demander une brochure d'information, etc.

Mais comment réussir à la publicité ?

Grâce à une bonne campagne publicitaire, le public se mémorise plus facilement le nom d'une entreprise, d'un produit ou d'un service. Pour que la publicité soit percutante, il existe plusieurs techniques à mettre en place :

- le message doit être clair et se comprendre facilement : en général, une personne ne prend que peu de temps pour survoler les publicités, c'est la raison pour laquelle le message de toute campagne publicitaire doit être bref et se comprendre du premier coup.

La campagne publicitaire du ministère de la santé contre le tabac en est un bon exemple « Fumer tue » fait percuter immédiatement le fumeur sur les risques du tabac ;

- la publicité doit intéresser un large public : La publicité percutante ne doit pas seulement intéresser une cible précise, mais susciter un intérêt chez un plus large public ;

- surprendre le public : pour surprendre lors d'une campagne publicitaire et susciter l'intérêt du public, on peut être original et ainsi se démarquer des autres annonceurs ;

- utiliser l'humour : le rire a toujours été vendeur. Une campagne publicitaire utilisant l'humour ne laisse jamais indifférent. Le public y sera plus sensible et aura tendance à mieux retenir le message véhiculé ;

- stimuler la curiosité du public : si le message de toute campagne publicitaire doit être clair et bref, il doit aussi stimuler la curiosité du consommateur. Le client doit avoir envie d'en savoir plus sur le produit ou le service et peut alors être amené à aller se renseigner ;

- faire ressentir des émotions au public : la campagne publicitaire ne doit pas laisser le public passif. Il doit avoir des réactions : la joie, la révolte, etc.

- appeler aux désirs les plus profonds des consommateurs : une bonne publicité doit montrer aux consommateurs à quel point ce produit ou se service est indispensable. Il doit en ressentir le besoin profond. Ces désirs sont donc générateurs de ventes pour une entreprise.

Remarque : Le suivi est un élément déterminant du succès que la société applique :

- par la relance de prospect. A noter que le téléphone est un outil de relance présentant généralement le meilleur rapport qualité/prix ;
- par la vérification des résultats : tableau de bord des visites et chiffre d'affaires, ratios, mise à jour du fichier.

La première partie nous a fait découvrir la société toute entière avec ses objectifs, le déroulement de ses activités ainsi que la description de la théorie générale sur l'outil de gestion « Marketing ».

Afin d'aboutir à notre thème : Contribution à l'amélioration des stratégies de commercialisation de la société TSFm, nous allons identifier les problèmes rencontrés qui y sont présentés.

PARTIE II :

POSITION DES PROBLEMES

PROBLEMES DES CLIENTS ET DES PRODUITS TSFm FACE AUX PRODUITS CONCURRENTS

CHAPITRE I :

Dans le monde des affaires, il y a toujours des adversaires et la concurrence ne cesse d'évoluer si bien que l'entreprise doit être toujours prête à en subir tous les effets et à les surmonter.

A cause de la concurrence, les clients sont devenus de plus en plus exigeants, alors que l'entreprise doit le considérer. Des problèmes sont rencontrés vis-à-vis les clients et les produits TSFm face aux produits concurrents.

Section 1 : Problèmes des clients

La principale activité de l'entreprise est axée sur la clientèle. Toutes les activités de la TSFm en dépendent : « le client est Roi ».

Dans son exercice, l'agence Andohanimandroseza rencontre des problèmes qui proviennent de ce dernier sur le non respect de la date d'échéance notamment le paiement à crédit, sur la qualité des services rendus aux clients et sur la gestion des commandes lors de la forte demande.

1.1-Les conditions de paiement

Les conditions de paiement résultent en général un compromis obtenu après négociation entre les deux parties. En pratique, deux méthodes de paiement sont acceptées par la société :

- au comptant : la majorité des clients règlent en espèces ;
- et à crédit avec échéance mais nécessite l'accord préalable de la direction.

Le paiement à crédit avec échéance suscite des problèmes. Ce mode de paiement concerne surtout les entreprises dont les commandes sont importantes et la TSFm accorde des possibilités de paiements différés par exemple 30 jours après la date de facturation. Mais quelquefois, ces clients n'arrivent même pas à respecter leurs engagements.

La prise de décision du Responsable commercial et du Directeur de l'agence devant ce genre de problème est très délicat, car ils doivent suivre les instructions du siège de la TSFm tout en

protégeant leurs clients. Néanmoins, le non recouvrement des impayés de la TSFm peut constituer une menace sur l'exercice des activités de l'agence.

1.2- Les services offerts aux clients

La qualité des services joue un rôle très important dans l'activité d'une entreprise car les clients deviennent de plus en plus exigeants. Mais parfois, des problèmes surgissent au niveau de la prestation et la qualité des services.

1.2.1- Prestation de service

La prestation de service comporte trois types bien distincts :

* Service avant la vente :

- accueil de client ;
- sélection échantillon des produits ;
- présentation judicieuse de chaque produit ;
- information complète des produits.

* Service pendant la vente :

- respect du choix des clients ;
- accélération de la procédure : traitement de commande, livraison.

* Service après la vente :

- visite des clients ;
- assure le bon fonctionnement des matériels de vente ;
- garantie le traitement des réclamations.

La qualité de services concerne tout le personnel en contact direct avec les clients à savoir le responsable commercial, les commerciaux, les chauffeurs livreurs, etc.

Parfois, des failles sont relevées au niveau de la livraison des marchandises. En effet, des livraisons ne sont pas effectuées au jour et à l'heure convenue faute de l'insuffisance des matières premières nécessaires pour la production des tôles ou des pneus et cela entraîne une perte de temps considérable et les opérations s'attardent.

En outre, la capacité de production des usines n'arrive pas à couvrir toutes les commandes et justifie également le retard de la livraison.

1.3- La gestion des commandes des clients

Ce problème se traduit surtout pendant la période de forte demande qui dépasse la capacité de fabrication des usines et que le nombre de camions livreurs est insuffisant pour la livraison des marchandises.

En conséquence, le responsable et les commerciaux ont des difficultés à gérer les commandes des clients car ils doivent à la fois les honorer tout en se contentant des moyens existants.

Section 2- Problèmes des produits TSFm face aux produits concurrents

Depuis sa création, la société TSFm était la plus connue sur le marché des matériaux de construction. L'arrivée des produits importés n'avait pas beaucoup d'effets sur l'écoulement de ses produits. Mais à l'heure actuelle, l'émergence de nouveaux produits concurrents locaux provoque des perturbations sur la situation de vente des produits de la société.

Pour mieux comprendre ce genre de problème, nous allons formuler les forces des sociétés concurrentes, les produits concurrents et les problèmes sur l'importation des matières premières.

2.1- Les sociétés concurrentes

Parmi les principaux concurrents de la société TSFm, SOMAFA et SOA DISTRIBUTION sont la société auprès desquelles nous avons pu mener nos enquêtes.

2.1.1 – Généralité sur la société SOMAFA

La SOMAFA ou Société Malgache de Fabrication est une société qui fabrique et commercialise des matériaux de construction. Cette société tient une place importante à Madagascar grâce à la haute technologie dont elle dispose pour la fabrication de ses produits. Son siège social se trouve dans l'enceinte SALONE Z.I Forello Tanjombato, cette société a aussi diversifié ses activités.

Elle commercialise les produits suivants :

- des tôles galvanisées pour couverture et bardage de cinq (5) nervures de largeur utile de 1 000mm et d'épaisseurs de 0.50 et 0.60

- des tôles prélaquées de couleurs différentes telles que le blanc, le vert, la rouge, de cinq nervures de largeur 1 000mm et d'épaisseur identique à la tôle galvabac ;
- des planchers collaborant, d'épaisseur 0.80
- des faitières et pièces pliées galvanisées et prélaquées, de 0.50 à 0.60 d'épaisseur, de longueur utile de 1 750mm ;
- des tôles translucides de dimension 3 000mm et d'épaisseur 10/10è par feuille ;
- des tôles planes inox alimentaires de différentes épaisseurs et de 2 x 1m de grandeur ;
- des barres de pannes C de 6m et de 12m ;
- des accessoires comme le cavalier galvanisé ou prélaqué, des vis, des rondelles, etc.
- des pointes de différentes références dont les conditionnements sont : soient 04 Boites de 5kg soit un carton de 20kg ;
- sans oublier les tendeurs à cliquet ainsi que les transpalettes manuels.

La société SOMAFA dispose d'une grande usine située au siège même et spécialisée dans la production de tôles. Son objectif est de chercher l'excellence dans la satisfaction des besoins du consommateur en offrant des produits de bonne qualité.

Comme les autres entreprises, la société SOMAFA importe des matières premières et des produits finis venant de Chine et d'Afrique du Sud, mais ne produit pas de tôle ondulée.

2.1.2 – La politique de commercialisation de la société SOMAFA

En tant que société de grande envergure, SOMAFA a aussi ses propres stratégies pour la commercialisation de ses produits, c'est la politique de la proximité par la mise en place de deux (02) circuits de vente à savoir :

- la vente directe : il s'agit des points de vente au sein des agences ou des magasins pour les consommateurs finals ou détaillant ;
- la vente livrée : cette méthode concerne surtout le cas des gros clients comme les entreprises de constructions, les quincailleries, etc.

2.2- Les avantages de la société concurrente

SOMAFA dispose de certains avantages concurrentiels en matière de commercialisation. Elle s'efforce à satisfaire ses clients par :

- l'acheminement et la manutention : ce sont toutes les opérations liées au transport et à la livraison des produits ;
- le stockage : ajustement des quantités offertes aux quantités commandées à toutes les étapes de circuit par l'entreposage des produits ;
- le service : livraison et conseil d'utilisation ;
- et l'information : informer l'entreprise sur les tendances du marché, les attentes et suggestions des clients.

2-3 – La société SOA DISTRIBUTION

La société SOA DISTRIBUTION se trouve dans la même enceinte de TSFm et commercialise des produits semblables. Ainsi, SOA peut être considérée comme un concurrent de la TSFm bien que leurs gérants soient parents.

2.3.1 – Problèmes de TSFm face à la société SOA

La société SOA pratique en majeure partie de ses activités la revente dont les principaux fournisseurs sont les sociétés PROMA et TOP TOLE faisant, eux aussi, partie des concurrents de la TSFm.

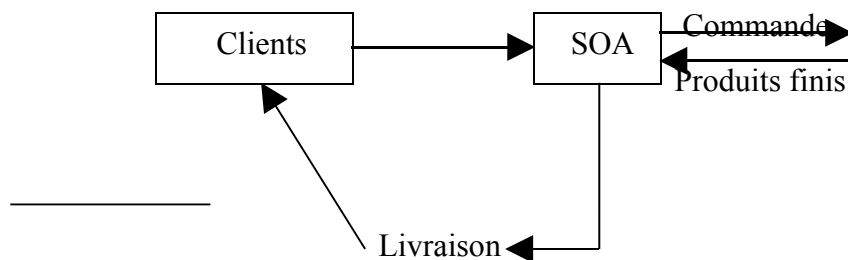
Or, ils commencent à attirer les consommateurs vu la bonne présentation de son point de vente. Aussi, la concurrence entre les deux sociétés semblerait assez vive.

La présence de tous ces produits concurrents menace la vente des produits TSFm, car les sociétés qui exploitent ces produits cherchent toujours à saisir davantage de grandes parts du marché et ne cessent de chercher des moyens et des stratégies plus adéquates, en plus, les produits importés qui se concentrent surtout dans la capitale.

2.3.2 – Le circuit de commercialisation de la société SOA DISTRIBUTION

Le circuit ci- dessous nous montre comment SOA effectue son style de commercialisation. Plus précisément, SOA commande à la société PROMA des produits finis selon l'attente de ses clients, mais elle s'occupe elle-même de la livraison.

Figure n° 4 : Le circuit de commercialisation SOA



Source : Service commercial SOA

2.4 – Problèmes sur le prix des produits TSFm par rapport aux produits concurrents

La TSFm ne doit pas sous estimer les produits concurrents quelles que soient leurs marque ou leurs réputation sur le marché : ces produits cherchent une part considérable sur le marché.

Il est vrai que les produits TSFm sont des produits réputés, être de très bonne qualité et de marque reconnue sur le marché des matériaux de construction, mais le problème se pose au niveau des prix des produits.

D’après les enquêtes sur les produits TSFm par rapport à la concurrence, il existe une différence de pratique de prix remarquable à travers le tableau suivant :

Tableau n°1 : Comparaison de prix

PRODUITS	Pour TSFm		Pour les CONCURRENTS	
	Description	Prix Ar. HTVA	Description	Prix Ar.HTVA
Tôles prélaquée	0.50	24 192,00	0.50	21 000,00
	0.60	35 924,80	0.60	26 000,00
Tôles galvanisées	0.35	13.094,60	0.50	16.720
	0.40	16.512,00	0.60	19.000

Source : Enquête

D’après ce tableau, on a constaté un fort écart entre les prix des produits TSFm et ceux de la Société SOMAFA concernant surtout les tôles prélaquées de 0.50 et 0.60.

Exemple : Tôle prélaquée de 0,50 pour TSFm est de Ar 24 192,00, et Ar 21 000 seulement pour la société SOMAFA.

Section 3- Problèmes de l'importation des matières premières et des produits finis

Pour faire face à la concurrence, la société TSFm importe en grande quantité des matières premières et des produits finis via des pays européens comme la France, l'Afrique du Sud et les pays de l'Asie du Sud- Est.

Les parquets stratifiés, les carrelages, les peintures et les appareils sanitaires peuvent être directement marchandés sur le territoire malgache. Tandis que les matières premières telles que les bobines galvanisées et prélaquées, ainsi que la bande de roulement pour les pneumatiques doivent endurer des modifications.

Le problème d'importation se pose sur les longues procédures de dédouanement qui explique le retard de l'arrivée de ces produits dans l'agence.

3.1- Procédure de dédouanement

Toutes les marchandises provenant de l'étranger sont soumises aux formalités de dédouanement. Au débarquement, les produits TSFm doivent suivre les étapes ci- après à savoir :

- la présentation des marchandises à la douane par les transporteurs
- la déclaration des marchandises à la douane par la TSFm
- le contrôle déclaration ou vérification des marchandises par la douane
- le règlement des droit et taxes à la douane.

Les procédures de dédouanement posent toutefois des problèmes de temps et de coûts.

3.1.1- Problèmes de coûts

Au titre des droits et taxes à régler à la douane, les produits importés par la TSFm subissent des coûts élevés d'importation et ces coûts interviennent dans le prix des produits sur le marché.

Suite à la détaxation appliquée par l'Etat sur les matériels agricoles, les autres marchandises comme les produits importés par la TSFm supportent par contre une augmentation des droits et taxes de dédouanement, c'est pourquoi une variation de prix des tôles sur le marché, suscitant une difficulté de maîtriser la concurrence.

3.1.2- Problèmes de temps

En raison des longues procédures de formalités, les produits TSFm séjournent plus d'une semaine à la douane. Cet intervalle de temps provoque un effet négatif sur la vente dû à l'ajournement d'arrivée des produits sur le marché.

La compétitivité est parfois utile pour les entreprises et surtout pour les consommateurs afin d'apporter une amélioration au niveau de produits et d'éviter aussi la monopolisation du prix. Pour y survivre alors, la société doit analyser tous les problèmes éventuels survenus dans son environnement externe et surtout dans l'organisation interne de l'entreprise.

CHAPITRE II :

PROBLEMES DE LA GESTION ET DE L'ORGANISATION DU PERSONNEL

Les ressources humaines ou l'ensemble du personnel tiennent une grande place pour l'exercice des travaux ou des activités d'une entreprise. Cette dernière doit mettre en valeur leurs importances. La société TSFm emploie plus de 140 employés répartis sur toute l'île. Sur la gestion et l'organisation du personnel dans l'agence Andohanimandrozeza, des problèmes sont relevés au niveau de l'effectif, de la formation et de la communication du personnel.

Section 1 : Les problèmes d'effectif du personnel

Les effectifs actuels du personnel de TSFm dans toute l'île enregistrent 140 employés comme nous l'avons déjà vu ci-dessus dont la répartition est représentée dans le tableau suivant :

Tableau n°2 : L'effectif du personnel

CATEGORIES	TOTAL
Cadres	12
Agents de maîtrise	30
Exécutants	98
Total	140

Source : TSFm

Par rapport au volume des travaux demandés à l'agence Adohanimandrozeza, l'effectif du personnel relaté à travers ce tableau s'avère insuffisant presque dans toutes les fonctions. Les effectifs du personnel pour assurer les tâches commerciales sont insuffisants :

1.1-Responsable commercial

Il est chargé de :

- contrôler les visites faites par les commerciaux dans la proximité d'Antananarivo ;
- résoudre les réclamations des clients ;
- recevoir les commandes venant des clients ;
- d'informer les commerciaux dans le cas de nouvelles mesures relatives aux activités de

la société.

D'après ces différentes tâches, nous pouvons constater que ce domaine rencontre le problème d'insuffisance de personnel, surtout, une fois que la vente de l'agence évolue et que la TSFm étend ses activités.

La surveillance et la formation journalière des commerciaux s'avèrent un peu difficile car elles suscitent toujours de nouvelles techniques de vente à appliquer pour avoir de l'empathie avec les clients.

1.2 - Agents commerciaux

TSFm n'emploie que trois (03) commerciaux en ce moment. A chaque fin mensuelle, chacun d'eux est évalué en pourcentage selon son résultat professionnel. L'agence Andohanimandroseza espère atteindre le maximum des objectifs par le biais de ses commerciaux alors que la plupart d'entre eux n'atteignent que des résultats très faibles malgré leurs efforts. Ce problème est dû à l'insuffisance de nombre des agents commerciaux au niveau de cette agence.

Chaque commercial doit effectuer dix (10) prospections par semaine, d'où deux (02) par jour à part le nombre important de points des ventes de TSFm qui font aussi partie de ses lieux d'activités. Tout ceci entraîne en conséquence une augmentation des tâches à accomplir qui ne sont pas proportionnelles au nombre des exécutants.

Etant donnée l'importance du nombre de clients, les commerciaux ont du mal à maintenir les qualités de service en tant que négociateurs.

Ex : bon accueil, information complète du produit.

1.2.1 – La vente directe

La vente directe concerne les clients qui font leurs achats à l'agence. Au sein de celle d'Andohanimandrozeza, il n'y a qu'un (01) seul responsable.

Il se charge de :

- accueillir les clients ;
- prendre note leurs commandes;
- éditer des factures ;
- assurer les autres services divers demandés par la direction.

D'après ces différentes tâches, on peut constater que ce domaine rencontre aussi le problème d'insuffisance de personnel. Pendant la période de fort mouvement, il est très difficile pour un seul responsable de vente de s'occuper de toute la clientèle.

1.2.2 – La vente livrée

La vente livrée constitue la plus grande partie de la vente de la TSFm. Le responsable de la livraison est chargé de :

- programmation de camion livreur ;
- vérification de marchandises chargées ;
- achat de carburant ;
- confirmation facture ;
- autres services divers demandés par le responsable commercial et les commerciaux.

Selon toutes ces procédures de la vente livrée, le nombre de personnel qui s'occupe de toutes ces fonctions est insuffisant, ce qui conduit au retard de la livraison.

1.2.3-Responsable de saisie

D'une façon normale, la saisie des fiches de commandes venant de responsable commerciale ou les commerciaux doit être accompli par un opérateur de saisie. Mais en raison de l'absence de ce dernier, les comptables y sont engagés, malgré leurs lourdes tâches. Par conséquent, le manque d'un responsable entraîne une défaillance sur les différentes fonctions que ce soit au bureau, à l'atelier et même jusqu'à la livraison.

Section 2 : Problèmes de la formation du personnel

La formation du personnel est un bon indicateur de dynamisme pour une entreprise. Elle est surtout très nécessaire pour l'application de nouvelles théories ou l'intrusion de nouvelles technologies. Or, dans les domaines suivants, cette formation n'existe pas alors qu'elle serait nécessaire pour avoir une équipe commerciale performante et ce problème touche trois sortes de domaines à savoir :

- le domaine technique ;
- le domaine de vente ;
- le domaine linguistique.

2.1 – La formation technique

La formation technique concerne la connaissance des logiciels de l'entreprise. Ces programmes sont utiles pour traiter les informations et les opérations financière. Parmi eux on peut citer : le « SAGE SAARI».

C'est vrai que les comptables sont les principaux utilisateurs de ces logiciels mais, pourtant, l'exploitation de cette formation est insuffisante. Certains employés de l'agence ne maîtrisent pas parfaitement l'informatique bureautique particulièrement les nouveaux employés. Ce qui leur cause des difficultés dans l'exécution des travaux.

2.2 – La formation en vente

L'insuffisance de la formation en vente se fait sentir au niveau du traitement des clients. En effet, la qualité des services, techniques de vente, le comportement vis-à-vis des clients, l'art de la négociation surtout lors des prospections ne sont pas toujours convenables. Cette organisation doit toucher tout le personnel de l'agence surtout pour tous ceux qui sont en contact direct avec les clients.

2.3 – La formation linguistique

Cette formation porte sur la connaissance des langues étrangères comme le français, l'anglais et autres. Elle est très importante pour la société afin de pouvoir s'accoutumer avec des clients étrangers qui constituent une grande potentialité pour la société.

Il est vrai que la connaissance des langues est suscitée pour les nouveaux recrutements mais on peut toujours constater que les Curriculum Vitae ne disent pas tout d'un(e) candidat(e).

Section 3 : Problèmes de la communication

Nous avons constaté que la communication entre l'ensemble du personnel n'est pas assez « fluide ».

En effet, cette dernière est un moyen essentiel de dialoguer entre tous les membres de l'équipe commerciale.

A l'agence d'Andohanimandroza, il conviendrait de distinguer :

- la communication avec le personnel d'encadrement ;
- la communication entre les membres de l'équipe.

3.1 – La communication verticale

La communication avec l'encadrement appelée aussi la communication verticale comporte deux caractères :

- La communication descendante
- La communication ascendante

3.1.1 – La communication verticale descendante

La communication descendante concerne les décisions venant du Directeur ou des responsables et qu'il faut transmettre aux agents et aux exécutants.

Elle est présentée sous deux formes :

- à l'écrit : par note de service, affichage, information sur le tableau ;
- la communication verbale qui se présente sous forme de réunion, information par téléphone.

Le directeur d'agence communique très souvent avec les employés, malgré ses responsabilités. Une réunion non périodique pourrait se présenter entre le personnel et la direction lors de la diffusion de nouveaux communiqués pour la bonne marche de l'entreprise. Ceci est dans le but de mettre chaque personnel au courant des informations touchant la société et de régler aussi les problèmes au niveau de chaque service. En outre, les employés effectuent des comptes-rendus de leurs tâches achevés ou encore à entamer.

3.1.2 – La communication verticale ascendante

La communication ascendante a pour rôle d'informer son supérieur ou bien la direction. Pour le responsable, l'objectif est de détecter, d'enquêter, de vérifier, et de stimuler les employés en vue d'un meilleur dialogue au sein de l'entreprise.

En effet, la bonne application de ce type de communication permet à une société d'avoir une présentation claire des éventuelles difficultés rencontrées sur les différentes branches organisationnelles.

3.2 – La communication entre les autres membres de l'équipe

La communication dans une entreprise ne se trouve pas seulement entre les cadres et les exécutants mais aussi entre personnel dans tous les domaines de service. La non maîtrise de cette méthode au sein de l'équipe peut constituer un élément perturbateur au climat social qui règne dans l'agence.

Il est à noter qu'elle est fondamentale dans la branche commerciale, tandis qu'elle se fait rarement dans les autres secteurs.

Section 4 : Les conditions de travail du personnel

Vu l'horaire et l'éloignement du lieu de travail, le personnel déjeune dans les gargotes. Par conséquent :

- les conditions d'hygiènes ne sont pas respectées ;
- il y a la carence énergétique des repas.

Il serait ainsi souhaitable que la TSFm aménage un réfectoire pour son personnel.

Les ressources humaines est l'élément moteur pour le développement de l'entreprise, il fallait donc une organisation très sérieuse et durable. Or, ils ne peuvent pas accomplir leurs travaux s'il y a une insuffisance au niveau des matériels et ce problème a un impact sur le retard de la réalisation de livraison.

CHAPITRE III :

PROBLEMES DES EQUIPEMENTS ET DE LA LIVRAISON

La TSFm réalise la vente de ses produits au niveau des diverses agences qui sont réparties dans toute l'île de Madagascar. Le siège pratique la vente directe afin que les visiteurs puissent acheter aussitôt, et la vente indirecte pour que la commande des clients soit livrée. Pour effectuer cette commercialisation, elle utilise des équipements comme les matériels informatiques pour la saisie des commandes passées par les clients et les matériels de transport ou camions pour la livraison de ses produits.

A l'agence Andohanimandroseza, quelques problèmes sont rencontrés sur ces domaines

Section 1 : Problèmes d'équipements

Comme cela a été signalé auparavant, les équipements sont liés à la commercialisation de l'agence. Ce sont de machines telles que l'ordinateur, l'imprimante, la photocopieuse et les moyens de transport.

1.1- Insuffisance de machines

L'ordinateur, l'imprimante, la photocopieuse occupent une grande place dans l'exercice des tâches du personnel. Tous les travaux sont effectués sur ordinateur et chaque division de l'agence en possède au moins un. Mais le nombre insuffisant de ces matériels dans les bureaux administratifs pose des problèmes pour optimiser les rendements.

1.1.1- Nombre insuffisant des équipements informatiques

Au niveau de la branche commerciale, trois (03) ordinateurs sont utilisés dont un pour le responsable, et les restes sont utilisés par les employés commerciaux. Ce chiffre s'avère très défectueux pour les fonctions effectuées vue l'ampleur des travaux.

Cependant, au sein du même cabinet, un technicien occupe un autre ordinateur en tant que responsable de réseau de la société et dont les principaux rôles sont :

- la recherche du réseau internet pour la connexion
- l'enregistrement des voix off pour la publicité de la société,
- la réparation des machines en pannes, etc.

Mais l'embarras c'est qu'à part le responsable et ce technicien, les agents commerciaux ne bénéficient pas d'une connexion internet alors que c'est vraiment fondamental pour leurs activités.

Quant à l'imprimante et à la photocopieuse, la branche commerciale n'en possède pas, alors les employés sont obligés de monter à la direction s'ils en ont besoin et cela entraîne également une perte de temps considérable dans l'exécution de leurs opérations.

1.1.2 – Retard de l'exécution des travaux

A cause de l'insuffisance du matériel informatique, de l'imprimante et de photocopieuse, les retards sur la réalisation des travaux effectués par les agents apparaissent : retard de saisie de commandes, le retard d'édition des bordereaux et des factures, etc. Cela a un impact défavorable sur la qualité de service que la clientèle attend de la société.

Les commerciaux connaissent aussi des problèmes comme le retard des visites ou prospection alors que le responsable ne tolère aucune excuse en cas de mauvais résultats.

1.2– Insuffisance de matériels de transport

Le matériel de transport est indispensable pour la distribution et la livraison des marchandises alors qu'à l'agence Andohanimandroseza, le nombre de camions porteurs est insuffisant ce qui entraîne des problèmes sur la réalisation des livraisons.

1.2.1– Nombre insuffisant des camions livreurs

Pour faire plaisir à sa clientèle, l'agence Andohanimandroseza s'occupe de la livraison dans la ville d'Antananarivo et pour en faire, elle utilise un (01) camion seulement.

Avec l'extension urbaine, les constructions ne cessent d'augmenter et les commandes des clients augmentent également. Ce qui signifie que les quantités livrées par l'agence ne cessent d'accroître alors que le nombre de camions reste constant.

1.2.2– Quelques livraisons non effectuées

Ce problème est fréquent pendant la période de fort mouvement ou plus précisément quand les commandes des clients augmentent au maximum. Ce sont surtout dans la période d'hiver car le camion livreur est presque très chargé et doit effectuer au moins trois (03) livraisons par voyages. Des livraisons ne sont pas aussi effectuées ni assurées dans le temps par faute de carburants. Par conséquent, pour réaliser toutes les livraisons, le chauffeur et son aide travaillent jusqu'à 22h00 du soir.

Section 2 : Problèmes de la livraison

Comme pour les équipements, des problèmes sont rencontrés au niveau de la réalisation des livraisons faites par les chauffeurs.

Afin de préserver la confiance et la fidélité de sa clientèle, TSFm s'efforce de soigner ses services par des promotions de livraison.

Pour chaque vente, elle promet et offre à ses clients une livraison à domicile gratuite. Cependant, le coût de ce service est élevé alors que le budget correspondant n'est pas du tout prévu.

Deux conséquences néfastes sont à citer :

- Le non respect de la date de livraison ;
- La sensation de trahison chez les clients.

En d'autre terme, TSFm essaie de mieux faire pour mieux s'aligner parmi ses concurrents, alors que financièrement, certaines pratiques sont irréalisables ou bien négligées. Par conséquent, elles ont un mauvais impact sur l'image et la notoriété de la société.

PARTIE III :
PROPOSITION DES SOLUTIONS
ET RECOMMANDATIONS
GENERALES

CHAPITRE I :

SOLUTIONS POUR LES CLIENTS ET LES PRODUITS TSFm FACE AUX PRODUITS CONCURRENTS

Section 1 : Pour les clients

Notons que la clientèle est l'un des facteurs fondamentaux pour la survie d'une entreprise ; de ce fait, un traitement de faveur devrait lui être accordé. Des solutions sont à envisager par la société TSFm afin de gagner plus de marché :

- la motivation des quincailleries ;
- l'amélioration des services clientèles ;
- une meilleure gestion de la commande.

1.1 – La motivation des quincailleries

Les quincailleries sont en même temps des distributeurs et aussi des clients de première catégorie de la TSFm. Le non respect des échéances de l'une d'elles peut avoir des impacts sur l'accomplissement de travaux de la société.

Le meilleur procédé pour résoudre ce problème est de motiver les quincailleries dans leur remboursement ; deux étapes sont à proposer :

- l'étude des éventuels problèmes ;
- la recherche de solutions.

1.1.1 – Etude des éventuels problèmes

Une quincaillerie qui n'arrive pas à acquitter ses échéances au temps convenu connaît des difficultés. Le responsable commercial de l'agence doit analyser les problèmes afin de pouvoir détecter si elles proviennent de la société ou du grossiste en question.

Il est possible que la quincaillerie ne reçoive pas convenablement sa part du contrat, incitant ainsi un esprit de revanche ou qu'elle connaisse aussi des obstacles dans l'écoulement des produits concernés.

Une fois que les problèmes sont remarqués, le responsable les rapporte au niveau de la direction d'agence pour trouver des solutions appropriées.

1.1.2 – La recherche des solutions

Pour motiver les quincailleries sur le respect de la date d'échéance, nous allons donner quelques propositions :

- de leur faciliter les conditions de paiement ;
- d'augmenter le montant plafond pour qu'elles puissent commander des quantités importantes selon leurs possibilités ;
- de prolonger la période d'échéance : si elle est de quinze (15) jours pour la quincaillerie, il faudrait lui accorder cinq (05) jours supplémentaires par exemple.

Tout cela faciliterait l'entente et le paiement par ces quincailleries de l'agence mais il importe de fixer les limites pour les conditions accordées selon les possibilités de ces quincailleries.

1.2 – L'amélioration des services clientèles

La qualité des services offerts aux clients joue un rôle très important sur la réalisation des ventes. Elle permet à l'entreprise de gagner la confiance des acheteurs et de les fidéliser.

Pour améliorer ces services, l'agence doit procéder à une étude relative à la clientèle et à la qualité des prestations.

1.2.1 – Etude de la clientèle

L'étude de la clientèle est semblable à une étude de marché. Rappelons qu'un marché n'a d'existence que si quatre (04) éléments sont réunis :

- un besoin clairement défini ;
- une demande solvable liée à une satisfaction de ce besoin ;
- une offre répondant à ce besoin ;
- et un prix correspondant à la valeur d'échange observée du produit ou service.

L'étude de marché consiste à une analyse sur : le comportement d'achat des clients ; la motivation qui les pousse à acheter les produits ; les freins et inhibitions qui peuvent les empêcher à acheter ; l'analyse des besoins actuels et futurs des clients, l'analyse de la concurrence ; donc l'étude de la variabilité des produits sur le marché.

Pour réaliser une étude de marché efficace, l'entreprise doit suivre certaines étapes :

- bien définir le problème clé auquel elle est confrontée. C'est primordial pour bien savoir quelles informations l'étude de marché doit collecter.

- le recueil de l'information. Il existe plusieurs moyens comme les questionnaires, l'entretien qualitatif, etc.

- analyser les résultats ;

- et prendre en compte ces résultats pour élaborer une stratégie.

Cette étude doit permettre d'apporter des réponses précises et présenter également des avantages financiers.

1.2.2 – La qualité de prestation de services

Ceux qui ont un contact direct avec les clients doivent impérativement assurer la bonne qualité de service.

D'abord pour les services avant la vente, il faudrait fournir les informations sur les produits aux clients et surtout meilleur assortiment et les convaincre à acheter en argumentant sur l'avantage qualité/prix ;

Ensuite, au moment de la vente, respecter leurs choix et d'accélérer le plus vite possible les procédures.

En ce qui concerne enfin le service après vente, il devrait garantir aux clients des visites systématiques, le traitement des réclamations, etc.

1.3 – Meilleure gestion des commandes

La gestion des commandes constitue l'équilibrage des quantités offertes aux clients suivant leurs achats ; d'accélérer aussi la procédure sur le traitement de leurs commandes. Pourtant tous les services de l'entreprise se concentrent sur le traitement de la clientèle.

Section 2 : Les techniques de fidélisation face aux produits concurrents

Proportionnellement à la résolution des problèmes des clients, la TSFm ne doit pas négliger l'existence des produits concurrents.

Pour résoudre les problèmes rencontrés par les produits de l'agence Andohanimandroseza face à ceux des concurrents, deux solutions sont à proposer à savoir :

- la sensibilisation des clients ;
- la collaboration avec les clients de l'agence.

2.1 – Sensibilisation des clients

Pour sensibiliser les clients, quelques moyens sont à proposer :

- la promotion des ventes ;
- le développement de la prospection ;
- et les relations publiques.

2.1.1 – Promotion des ventes

Par définition, la promotion des ventes est l'ensemble des techniques destinées à stimuler la demande à court terme, en augmentant le rythme ou le niveau des achats d'un produit ou d'un service réalisé par les consommateurs ou les intermédiaires commerciaux.

Cette technique est utilisée par les commerçants pour attirer les utilisateurs des marques concurrentes. Elle attire plus facilement les clients non fidèles mais ne les retient guère et doit donc être complétée par d'autres actions, notamment la publicité.

Les objectifs de la promotion des ventes varient en fonction de la nature de la cible :

- une promotion destinée aux consommateurs s'efforce de stimuler l'utilisation du produit, d'encourager l'achat des tailles plus importantes, de provoquer l'essai d'un produit par un client potentiel dans l'espoir que ce procédé sera suffisamment convainquant pour entraîner des achats ultérieurs ;
- elle suscite l'enthousiasme pour un nouveau client, et facilite la prospection de la force de vente.

C'est vrai que TSFm n'est pas très actif sur cette méthode, alors qu'elle doit y passer pour améliorer la vente, fidéliser la clientèle et pénétrer un nouveau canal de commercialisation.

a/ – les principaux moyens de promotion de vente

Quelques techniques de promotion de vente que la société TSFm doit adopter :

- les animations commerciales, la distribution gratuite d'échantillon d'un produit : cette formule a pour but de faciliter l'essai d'un produit par un client potentiel ;

- les réductions temporaires de prix : elles consistent à donner pendant une période des temps limités l'occasion d'acheter un produit de l'entreprise à un prix réduit. Elles peuvent se faire soit par des réductions valables pour un achat ultérieur, soit par des offres spéciales (trois paquets de lattes pour le prix de deux) ;

- les cadeaux, primes et concours : ils consistent à offrir temporairement aux acheteurs d'un produit soit un cadeau, soit la possibilité de participer gratuitement à une loterie ou à un concours avec l'espoir de gagner un prix ;

- et aussi la mise en place des produits sur les lieux de vente : les produits doivent être placés dans des conditions qui les rends particulièrement visible, facile à saisir et à manipuler.

2.1.2 – Développer les prospections

Développer les prospections consistant à prendre des contacts personnels auprès des particuliers, des entreprises, des organisations et autres clients potentiels en vue de les informer, de gagner leur estime et de les inciter à diffuser à leur tour à des publics plus large, les informations qu'on leur a fourni.

2.1.3 – Renforcer les relations publiques

De renforcer les relations publiques comme :

- le sponsoring ;
- les relations avec la presse ;
- les voyages d'études et stage.

a/ – Le sponsoring

Le sponsoring est l'une des outils de la communication hors-média. C'est une activité de parrainage d'une fête, d'un athlète, d'une compétition sportive, une manifestation culturelle, etc.

Elle consiste à aider matériellement et financièrement une fête ou une compétition. Il sert à garder l'image de la société TSFm et de ses produits.

Exemples : - En sponsorisant une équipe de football, une marque peut obtenir les droits de figurer sur les maillots des joueurs.

- Le sponsoring de service au public : une autre forme consiste pour l'entreprise à financer la fourniture ou la mise à la disposition du public de certains services utiles ou agréables en y associant le nom « TSFm ».

b/ – Les relations de presse

La relation de presse est l'une des moyens de communication impersonnelle que l'on désigne généralement par le terme de « Publicité ». Ces relations consistent à faire passer dans les médias des informations destinées à attirer l'attention sur une personne, un produit ou un service. Pour remplir cette mission, la TSFm doit s'attacher aux différentes presses de la ville de la Capitale. La masse média constitue l'un des meilleurs moyens de sensibilisation ; elle facilite la communication avec la masse populaire qui est la source de la clientèle de l'entreprise.

TSFm doit faire donc de : - formuler clairement les objectifs que la société vise ;

- regarder ensuite le budget total disponible ;

- faire une demande de collaboration avec les medias tel que la télévision, la radio, les journaux, ça dépend de budget de la société ;

- TSFm doit connaître les chaînes les plus populaires et celles qui pour la télévision, occupent les plus grandes zones de diffusion comme TVM, MBS, TV plus, etc.

c/– Les voyages d'étude et stages

Ce genre de relation publique sert à garder l'image de la société et pour les personnes externes de la société à effacer des inquiétudes qui existent dans l'esprit des consommateurs.

D'abord, pour les voyages d'étude, c'est l'accueil des étudiants qui font des visites dans les usines de TSFm. Elles représentent une bonne image pour l'entreprise car les visiteurs vont faire de la publicité gratuite à l'insu de leurs proches et connaissances pour sa représentation.

Ensuite, pour les stages, l'accueil des stagiaires pour des pratiques, en vue de mémoires de fin d'étude ou thèses au sein de la Société sera de notoriété en faveur de la TSFm.

Donc, les voyages d'étude et les stages au sein de la société représentent une bonne image, alors l'agence Andohanimandrozeza doit continuer à les pratiquer.

2.2 – Collaboration avec les clients

Toutes les activités de la société TSFm dépendent de leurs clients. Pour assurer leurs fidélités, il faut que l'agence favorise :

- la mise en place du club TSFm ;
- et l'installation des sous agences.

2.2.1 – La mise en place du club TSFm

C'est un club de partenariat qui marque la bonne évolution de la TSFm sur le Marketing transactionnel vers un Marketing relationnel.

L'objectif de ce club est de développer la vente des produits de la société, d'encourager les clients pilotes ou les clients très fidèles à se regrouper dans une association pour rechercher des clients.

2.2.2 – La mise en place des sous agences

Cette politique consiste à conglomérer les clients fidèles de la TSFm à des sous groupes dont chacun sera sous la tutelle d'une sous agence de la société. Elle est très importante car la ville d'Antananarivo est très vaste et il y a des cibles qui sont difficiles à découvrir.

Les sous agences servent à surveiller l'évolution des besoins et de la concurrence aux alentours. L'agence Andohanimandrozeza se rend seulement à ses sous agences pour prendre les commandes.

2.3 – Solutions pour TSFm et SOA

Si les deux sociétés TSFm et SOA se reconnaissent vraiment en tant que concurrents, il conviendrait de séparer distinctement leurs locaux afin d'affronter une concurrence dans le professionnalisme ou bien, elles pourraient s'associer en une société unique plus forte et plus vaste qui sera un Leader dans son domaine.

Section 3 : Pour les importations des matières premières et des produits finis

Comme presque toutes les importations ont des influences directes sur la production et le prix des produits sur le marché, une solution pourrait être envisagée : la collaboration avec des fournisseurs le plus proches.

3.1 – Collaboration avec les fournisseurs le plus proches

Les produits comme des bobines galvanisées ou prélaquées sont importés et transformés par l'agence Andohanimandrozeza. Pour éviter le retard de ces produits à cause du long trajet entre l'Europe et Madagascar sans oublier des lentes procédures de dédouanement, la TSFm doit :

- essayer de collaborer avec des fournisseurs les plus proches de Madagascar, qui ont de la meilleure de qualité de produits afin de diminuer les coûts de transport, et que les marchandises arrivent au moment convenu ;

- elle doit aussi collaborer avec des compagnies maritimes qui ont de la compétence concernant les opérations de commerce international pour bénéficier de la sécurité, la fiabilité et la régularité de l'entrée des marchandises à nos pays.

Mais pour bien harmoniser tout ça, TSFm a intérêt à bien maîtriser la réglementation et les services douaniers, ainsi que les procédures de dédouanement.

CHAPITRE II :

SOLUTIONS RELATIVES A LA GESTION ET A L'ORGANISATION DU PERSONNEL

Pour résoudre les différents problèmes rencontrés au niveau de la gestion et l'organisation du personnel au sein de l'agence Andohanimandrozeza, des solutions sont à proposer à savoir :

- le recrutement du personnel ;
- l'amélioration de leur formation ;
- ainsi de la communication.

Section 1 : Recrutement du personnel

L'agence Andohanimandrozeza est confronté à des problèmes d'effectif du personnel par rapport aux travaux demandés par la société. La solution qui permet de résoudre ces problèmes est de recruter quelques responsables au niveau :

- de la branche commerciale ;
- responsable de la livraison ;
- responsable de saisie.

1.1 – Au niveau de l'attaché commercial

Face à cet effectif insuffisant, le responsable commercial a du mal à rattraper tous les travaux. Ce qui nous amène à proposer l'idée de recruter un attaché commercial. Ce dernier sera chargé seulement de traiter les commandes des quincailleries et de résoudre leurs problèmes et réclamations. Le responsable existant va s'occuper donc les clients qui visite directement l'agence, de donner la formation aux commerciaux, de les accompagner régulièrement sur le terrain pour savoir s'ils sont vraiment efficaces et motivés , et d'analyser aussi les résultats.

L'attaché commercial doit avoir au moins des profils suivants :

- formation commerciale ou en Marketing ;
- jeune ;
- sens de négociation ;
- dynamisme ;

- sérieux (se) et responsable.

1.2 - Au niveau des agents commerciaux

Trois (03) commerciaux ne suffisent pas pour s'occuper de tous les clients et assurer les activités commerciales au sein de l'agence Andohanimandroseza telles que : les actions de prospections, le suivi de la clientèle existante et sa fidélisation. Aussi, la société doit recruter quelques nouveaux agents commerciaux pour renforcer l'équipe actuelle.

Les agents commerciaux doivent avoir au moins les profils ci-après :

- formation en commerce ou en Marketing
- jeune, sens de négociation, langues en français
- dynamisme
- sens de responsabilité.

1.3 –Au niveau du responsable de la livraison

La vente de l'agence Andohanimandroseza connaît deux (02) formes : soit elle est livrée, soit les clients achètent directement au siège.

La vente livrée représente la plus grande partie de la vente de TSfm, alors que le nombre de personnel responsable s'avère très insuffisant ; ce qui entraîne le retard sur l'édition des factures et des bordereaux de chargements, et la livraison.

Pour faire face à ces problèmes, l'agence doit engager un autre responsable de la livraison pour effectuer la programmation et le chargement du camion livreur.

L'ancien responsable s'occupe ainsi des autres services demandés par le responsable commercial et ses équipes.

1.4 – Au niveau du responsable de saisie

L'agence Andohanimandroseza ne possède pas d'opérateur de saisie. Ce sont les agents comptables qui s'en occupent, alors qu'il doit y en avoir au moins un (01). Il sera chargé de faire la saisie des fiches de commandes venant de responsable commercial, et de travailler ensemble avec le responsable de la livraison pour la confirmation des bordereaux de chargements et l'édition des factures.

TSFm doit recruter un responsable de saisie dont le profil doit avoir au moins :

- formation bureautique, rapide en saisie ;
- langues française, anglaise ;
- grande disponibilité et sérieux (se).

Section 2 : La formation du personnel

Pour éviter les problèmes inhérents à la formation au niveau de l'agence Andohanimandroseza, il serait nécessaire de prévoir la formation du personnel dont le but :

- d'évaluer les besoins de formations ;
- et de proposer la formation en adéquation avec les objectifs

2.1 – Evaluation des besoins de formation

La compétence du personnel est un moteur de réussite d'une société. L'agence Andohanimandroseza, pour atteindre ses objectifs, doit en être sévère.

Elle doit s'assurer que les employés commerciaux aient un bon comportement vis-à-vis de leurs clients à savoir la qualité de prospection, la négociation, etc.

Pour assurer cette compétence, le Directeur de l'agence doit veiller l'évaluation préalable des besoins de formation du personnel et en cas d'incompétence, il doit faire procéder à une identification systématique des besoins en formation et agir en conséquence.

2.2 – Proposition de la formation concordance avec les objectifs

Ces formations concernent surtout le nouveau personnel de l'agence. Avant d'embaucher des employés, TSFm doit procéder à des tests pour savoir s'ils sont bien au niveau requis par le poste en question. Après les tests, la société doit donner une formation appropriée au besoin des nouveaux employés commerciaux.

Ces formations sont d'ordre technique constituant la connaissance des nouveaux logiciels professionnels afin de prévoir une avance sur les concurrents.

Le mieux est de sensibiliser les commerciaux aux bénéfices du projet en les déclinant de manière personnelle : l'outil leur permet en facilitant le suivi de leurs devis d'augmenter leur chiffre d'affaires, de mieux connaître leur clientèle, de suivre efficacement leurs commissionnements, etc. Ces actions doivent bien sûr s'accompagner de formations

2.2.1 – Un planning de formation

PERIODE	MODULE	EMPLOYES
1 ^{er} mois premier trimestre	FORMATION TECHNIQUE	- Agents comptables - Techniciens d'usinage - Techniciens de maintenance - Technicien de réseau
2 ^{ème} mois deuxième trimestre	NEGOCIATION COMMERCIALE	- Attachée commerciale - Agents commerciaux - Vendeurs
3 ^{ème} mois troisième trimestre	FORMATION LINGUISTIQUE	- Commerciaux et Vendeurs - Assistant(e) de la Direction

Source : Enquête

Il faut préciser que la durée de ces formations ne sont pas toute équivalente car, par exemple, une formation linguistique nécessite plus de temps qu'une formation technique mais ça dépend aussi de leurs ampleurs. Elle s'applique surtout aux nouveaux recrutés ou dans la mesure où une nouvelle stratégie est à établir.

Section 3 : Amélioration de la communication

Toutes les décisions et tous les aspects de l'activité d'une entreprise ont un rôle de communication. Cette dernière est donc très importante afin que les informations puissent bien circuler.

Au sein de l'agence Andohanimandrozeza, la communication mérite d'être améliorée surtout :

- hiérarchiquement ;
- et entre les membres du personnel.

3.1 – La communication par hiérarchie

La communication avec l'encadrement constitue d'une part la communication descendante ou la décision venant du Directeur et les cadres vers les agents de maîtrise et les exécutants, et d'autre part la communication ascendante où l'information passe des exécutants et des agents de maîtrise vers le Directeur et les cadres.

Pour améliorer la situation de l'agence Andohanimandrozeza, des solutions sont à percevoir telles :

- l'organisation de la réunion générale au sein des commerciaux au moins une fois par semaine. Cette réunion sera dirigée par le Directeur d'agence. Elle sert à présenter les rapports d'activité de la semaine et à élaborer les programmes de la semaine suivante. Elle aide à évoquer tous les problèmes qui existent avec les clients et entre les membres de personnel.

- la dotation de moyens de communication à tous les chauffeurs livreurs comme le téléphone portable. Lors de la livraison par exemple le chauffeur livreur peut rencontrer des problèmes techniques ou avec les clients dont la résolution demande la prise de décision des cadres ou du Directeur d'agence.

3.2 – La communication entre les membres du personnel

Améliorer la communication entre les équipes, c'est favoriser et rendre la meilleure relation qui existe entre le personnel de l'agence.

Pour améliorer la bonne entente entre les équipes, quelques suggestions sont à offrir :

- l'organisation de fêtes ou des sorties récréatives par la société TSFm au moins deux (02) fois par an ; ces fêtes permettent au personnel de l'agence de faire connaissance entre eux, de s'entretenir et de se relâcher ;

- la création de Clubs sportifs au sein de l'agence : en dehors des heures de travail, le personnel doit organiser des activités sportives pour améliorer les relations corporatives.

Ex : création d'une équipe de Football, de Basket-ball ou autres par agence et organiser des matches amicales.

Section 4 : Solution pour la cantine

Compte tenu des contraintes d'horaire de travail, la mise en place d'un réfectoire est souhaitable au sein de l'agence Andohanimandrozeza.

La société devrait engager un traiteur ou un restaurateur moyennant un service d'hygiène qualifié, pour des prix modestes. Pour ce faire, une collaboration doit exister entre eux afin d'aboutir à ces quelques propositions :

- proposition de plusieurs menus à des prix distincts pour submerger les inégalités salariales, selon le pouvoir d'achat de chaque employé ;

- proposition des menus moins coûteux que d'habitude et c'est la société qui recouvrira les excédents ;

- possibilité d'abonnement pour les employés : le paiement se fera mensuellement et sera retiré directement de leur salaire.

En tant que société de renom national, TSFm ne doit pas négliger ces petits détails car cela améliorera les conditions de travail des employés et les motivera davantage.

CHAPITRE III :

SOLUTIONS AFFERENTES AUX EQUIPEMENTS ET A LA LIVRAISON

Section 1 : Pour les équipements

A cause de l'insuffisance des équipements comme les matériels informatiques, de transport et autres au sein de l'agence Andohanimandroseza, des problèmes apparaissent sur la réalisation des travaux. Pour les résoudre, nous proposons des solutions suivantes :

- augmentation du nombre de matériels bureautiques ;
- augmentation de moyens de transport ;
- renforcement des investissements pour la réhabilitation de matériels usagés.

1.1– Augmentation du nombre des matériels bureautiques

Les matériels bureautiques sont indispensables pour les travaux de l'agence car presque tous les services demandés par la TSFm au personnel sont effectués à partir des ordinateurs, de l'imprimante et des photocopieuses alors que ces matériels ne suffisent pas. Ce problème est surtout remarqué au niveau de la branche commerciale. En conséquence, la société TSFm doit augmenter leur nombre.

Il devrait y avoir au moins deux (02) ordinateurs, une (01) imprimante, et une (01) photocopieuse à la disposition des employés commerciaux. Ces matériels amélioreront l'exécution des tâches à effectuer comme :

- le traitement des réclamations des clients ;
- la programmation des camions livreurs ;
- le contrôle de la livraison ;
- les autres services demandés par les cadres et le Directeur de l'agence.

Comme nous avons proposé auparavant pour le recrutement de l'opérateur de saisie, l'agence doit acquérir au moins un (01) autre ordinateur pour ce dernier.

Les coûts d'achats de ces matériels sont environ de Ar 3.100.000, dont ci après les détails :

- Imprimante : Ar 100.000 ;
- Photocopieuse : Ar 1.400.000 ;
- Deux ordinateurs : Ar 1.600.000.

1.2 – Augmentation du nombre des moyens de transport

Pour la distribution et la livraison des produits au sein de l'agence Andohanimandrozeza, le matériel de transport est insuffisant, causant des difficultés notamment en période de fort mouvement.

IL faut donc pour cela : l'acquisition de camions livreurs.

1.2.1 – Acquisition de camions livreurs

Actuellement, l'agence Andohanimandrozeza dispose d'un (01) seul camion livreur. Ce nombre est déficient vu l'ampleur des tâches qui lui sont affectées.

Pour résoudre ce problème, TSFm doit acheter au moins un (01) camion dont le prix est environ d'Ar 20.000.000, pour aider le camionneur à effectuer la livraison. Cette solution permettra à l'agence de réduire le nombre des voyages effectués par chaque camion et de préserver leur état pour qu'ils puissent durer plus longtemps.

1.3 - Renforcement des investissements pour la réhabilitation de matériels usagés

Nombreux sont les matériels et les machines usés chez TSFm à savoir les camions Benz, des divers machines comme : le scie à griffe, la raboteuse, des matériels de bureau tel que : les ordinateurs, les imprimantes, etc. La société doit donc renforcer ses investissements afin d'améliorer et satisfaire les attentes du client, et surtout d'accroître la productivité.

Pour l'achat des nouveaux matériels, la société doit se référer au progrès technologique ; c'est-à-dire qu'elle doit toujours être à la une afin de pouvoir se mesurer à ses concurrents. Les coûts de ces machines est environ d'Ar 1.623.013.

Section 2 : Pour la livraison

La livraison constitue aussi un moteur pour la réalisation des ventes de l'agence. Lorsque celle-ci n'est pas effectuée à temps et aux normes attendus, les clients seront insatisfaits. La société TSFm doit résoudre les problèmes qui concernent cette section à savoir les problèmes de carburants.

Nous proposons comme suggestions :

- motivation des chauffeurs livreurs ;
- accélération de la livraison.

2.1 – Motiver les chauffeurs livreurs

La motivation est quelques fois la source même de bonnes actions, elle est créée par les besoins. Alors, pour motiver les chauffeurs livreurs, il faut prévoir une formation nécessaire pour améliorer la communication avec les clients.

Aussi, de réviser les conditions de travail des chauffeurs livreurs (attribuer des rations par exemple).

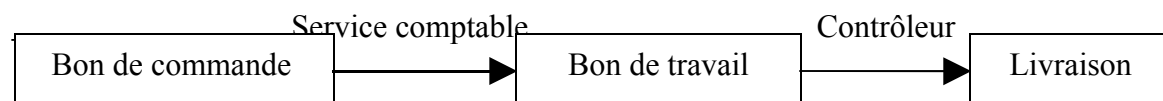
2.2 – Accélérer la livraison

L'accélération de la livraison sert à éviter les problèmes avec les clients. Il faudrait que, d'une part, les bordereaux de chargement soient édités le plus vite possible ; d'autre part, la préparation des achats de carburants soit terminée avant, et le chargement du camion livreur doit être effectué avec dynamisme.

Cette accélération de la livraison doit être suivie de contrôles effectués par l'employé commercial et le contrôleur.

2.2.1 – Un circuit de document pour accélérer la livraison

Figure n° 5 : Circuit de document pour accélérer la livraison



Source : Enquête

Une fois que les clients passent leurs commandes à l'agence, la société prépare directement le bon de commande ; les clients par contre doivent payer une avance de 50% de leurs achats. Le service comptable établit le bon de commande et le transmet au responsable de la production qui commence immédiatement les travaux.

Les contrôleurs effectuent des vérifications dès que le bon de travail est signé par le responsable de profilage et que les marchandises seront prêtes à livrer.

Pour assurer une bonne qualité de service, la TSFm livrera les marchandises aux clients, mais ces derniers prendront en charge 50% de ces frais.

CHAPITRE IV :

SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS

Comme toutes les sociétés, TSFm se fixe comme objectif de vendre ses produits par ses points de vente qui sont repartis dans tout Madagascar. L'agence Andohanimandrozeza s'occupe de la commercialisation. Tous les problèmes subis et solutions prises dans chaque poste ont des effets sur la commercialisation ou la réalisation des ventes.

Pour améliorer la stratégie de l'entreprise, des solutions sont à retenir, et nous allons proposer des recommandations globales pour englober les conseils et des suggestions générales.

Section 1 : Solutions retenues

Tous les services qui existent au sein de l'agence Andohanimandrozeza sont tous liés les uns aux autres. En effet, les problèmes subis dans un service entraînent des problèmes dans d'autres et ont des effets sur la réalisation des ventes.

Les solutions suivantes sont retenues pour améliorer la stratégie de commercialisation de l'agence Andohanimandrozeza. Ces solutions sont :

- meilleurs services aux clients ;
- recrutement de personnel ;
- motivation du personnel ;
- travail d'équipe.

1.1- Les meilleurs services aux clients

Cette solution concerne surtout l'amélioration de la qualité des services offerts aux clients qui sont « Roi » de :

- améliorer la qualité des prestations de service aux clients à savoir les services avant la vente, pendant et après la vente comme nous avons signalé auparavant.
- encourager les quincailleries à vendre plus de produits en leur accordant certains avantages et en les assistant à mieux présenter les produits TSFm dans les étalages ou « Merchandising ».

Cette amélioration de la qualité des services offerts aux clients sert à :

- satisfaire les clients ;
- fidéliser les clients et gagner leur confiance ;
- garder les clients actuels pour qu'ils ne soient pas attirés par les concurrents ;
- protéger l'image de la société TSFm.

1.2– Recrutement de personnel

Le recrutement de personnel est recommandé pour l'amélioration de la gestion et l'organisation du personnel au sein de l'agence. Comme nous avons relevé auparavant, la société TSFm doit recruter un opérateur de saisie, des agents commerciaux, etc. Ces derniers procèdent avec plus de contact avec les clients ; ils connaissent tous leurs problèmes. Donc, ils constituent la force de vente qui assure les tâches les plus lourdes au sein de l'agence. Le recrutement du personnel permet de:

- éviter l'accumulation des tâches ;
- améliorer le travail des équipes de l'agence ;
- avoir un bon résultat sur la réalisation des ventes.

1.3 - Motivation du personnel

La motivation du personnel est un autre facteur très efficace pour améliorer la commercialisation de l'agence. La motivation consiste à donner au personnel des avantages ou des incitations pour les encourager, pour qu'ils ressentent un plaisir lors de l'accomplissement de leur travail.

Quelques mesures sont à proposer :

- accorder au personnel des primes de 10% du salaire ;
- offrir au personnel des indemnités pour ceux qui travaillent en dehors des heures normales ;
- prévoir des cantines au sein de l'agence pour que le personnel qui habite loin puisse y déjeuner.

1.4 – Travail en équipe

Le travail en équipe est la meilleure façon d'améliorer la gestion et l'organisation du personnel au sein de l'agence. Il consiste à travailler ensemble et à s'entraider. C'est un facteur de réussite d'une société car tous les problèmes seront amoindris.

Le travail en équipe est indispensable afin que les agents s'entraident dans l'accomplissement de leurs tâches.

Section 2 : Résultats attendus

Quelque soient les solutions proposées précédemment, l'objectif est toujours le même : l'amélioration de la productivité de la société TSFm.

Une analyse comparative des avantages et inconvénients serait nécessaires pour optimiser les solutions proposées.

Concernant le personnel les désavantages seraient :

- augmentation du nombre des salariés et de la masse salariale ;
- augmentation des charges pour la formation et la cantine.

Quant aux dépenses pour l'entretien des équipements, l'achat de nouveaux matériels et l'amélioration de la publicité elles entraîneront une hausse du coût de production de la TSFm.

Mais il faut que tout de même se rappeler que la quantité produite doit être une fonction croissante des facteurs de production. C'est-à-dire que si le capital et la quantité de travail augmente, la production croîtra également. Donc, la société ne sera pas perdante si elle pratique ces investissements à court terme afin d'obtenir un résultat à long terme. Par ailleurs, pour diminuer ses prix vis-à-vis des sociétés concurrentes, TSFm devrait augmenter des quantités produites pour un coût de production plus ou moins stable.

Concernant la concurrence, il est vivement recommandé que TSFm et SOA fassent de réparer leur point commun pour avoir les atouts face à leurs concurrents :

- fidélisation de la clientèle : les clients ne sentiront plus l'embarras de choix à l'entrée de l'enceinte ;
- existence d'une concurrence légale : chacune des deux sociétés pourraient déterminer sa propre part de marché (PDM) dans le secteur.

Section 3 : Recommandation générale

Pour obtenir les résultats attendus, les recommandations ci-après englobant les solutions retenues pour l'amélioration des stratégies de commercialisation sont proposées : la satisfaction des clients pour une fidélisation pérenne, l'amélioration de la gestion du personnel et des équipements, et les stratégies de Leader.

3.1 – Satisfaction des clients

La plupart des entreprises recherchent un niveau de satisfaction élevé pour leurs clients car elles savent que c'est la clé de leur fidélisation. En effet, un client très satisfait :

- reste attaché plus longtemps ;
- plus sensible à la concurrence et au prix ;
- achète davantage lorsque l'entreprise lance de nouveaux produits.

Une entreprise devrait donc mesurer le degré de satisfaction de sa clientèle soit par téléphone, soit par la visite directe.

3.2 – Amélioration de la gestion du personnel et des équipements

Les ressources humaines sont la force de vente tandis que les équipements sont les moteurs de la réalisation des activités d'une entreprise.

D'abord, pour améliorer la gestion du personnel, l'agence doit effectuer des recrutements, renforcer la formation et améliorer la motivation du personnel. Elle doit aussi favoriser la communication entre personnel par le développement du travail en équipe.

Pour les équipements, TSFm doit augmenter l'effectif des matériels bureautiques.

3.3 – Les stratégies de Leader

Le leader est celui qui prend l'initiative de changement de prix, de lancement de nouveau produit, celui qui possède le plus grand réseau de distribution et qui a le plus grand budget de communication. Il constitue un pôle de référence que les concurrents s'efforcent d'attaquer.

Le leader doit contenir l'action des concurrents sur la protection de la part de marché. Elle consiste à :

- la défense de position : consiste à développer ses produits et marques de façon à rendre sa position imbattable.

- la défense préventive : il s'agit alors d'attaquer le concurrent avant qu'il ne déclenche les hostilités. Le leader anticipe les challenges en prenant l'initiative du combat.

- la défense mobile : consiste à se déplacer sur d'autres terrains qui serviront ultérieurement de points d'appui offensif ou défensif. Une telle mobilité conduit en général à une politique active d'innovation impliquant soit un élargissement de marché soit une diversification.

- le repli- stratégique : même les grandes entreprises reconnaissent qu'elles ne peuvent pas toujours défendre l'ensemble de leur territoire. Une solution consiste alors à effectuer un repli-stratégique. Il ne s'agit pas de sortir du marché, mais d'abandonner les segments les moins significatifs. L'objectif est de consolider sa position concurrentielle autour de quelques politiques d'appui essentiels.

CONCLUSION

En raison de l'internationalisation, les offres sur le marché ne cessent d'augmenter, ce qui pousse les entreprises à chercher des stratégies marketing pour pouvoir s'adapter aux mouvements de la concurrence et pour détecter les besoins des clients.

« Le client est Roi », toutes les activités des entreprises dépendent des clients. Pour satisfaire à leurs besoins, il faut que les entreprises trouvent des moyens de les côtoyer et de s'entretenir avec eux afin de connaître leurs problèmes et leurs demandes.

Le thème ainsi choisi est : « La contribution à l'amélioration des stratégies de commercialisation de la TSFm : le cas de l'agence Andohanimandroseza » repose sur le fait que la commercialisation est l'un des meilleurs moyens de se mettre en contact avec les clients.

La société TSFm applique des stratégies de vente assez efficaces, en utilisant deux types de vente : la vente directe et la vente livrée. Elle envoie également des agents commerciaux à faire les visites et la prospection tous les jours auprès des différents clients de TSFm de la ville d'Antananarivo afin de prendre connaissance des problèmes et des attentes des clients.

Les problèmes concernant les clients, des concurrents, l'organisation du personnel, les équipements et la livraison sont :

- retard des paiements des échéances des quincailleries ;
- mauvaises prestations de service aux clients nuisant l'image de la société TSFm ;
- les prix de la TSFm sont supérieurs à ceux de ses concurrents ;
- retard de l'approvisionnement des produits finis (carrelages) et des matières premières (bobines galvanisée et prélaquée) en raison des longues procédures de dédouanement.
- insuffisance de l'effectif des agents commerciaux, du responsable de la livraison ;
- insuffisance du matériel de transport pour la livraison, du matériel informatique.

Pour résoudre tous ces problèmes, nous avons certaines solutions à proposer :

- premièrement, pour les clients, la motivation des quincailleries à respecter la date d'échéance et l'amélioration des services rendus aux clients.

Pour les produits TSFm face aux produits concurrents, nous avons proposé comme solution la fidélisation des clients par la promotion de vente, les relations publiques, et les sponsorings. Nous avons suggéré aussi la collaboration avec les clients par la mise en place de sous agences.

- deuxièmement, pour la gestion et l'organisation du personnel, il serait nécessaire de faire des recrutements pour étoffer l'équipe, de prévoir la formation du personnel et d'améliorer la communication.

- troisièmement, pour les équipements et la livraison, nous suggérerons l'achat de camion et le respect de délai de livraison pour la fidélisation du client.

Ces stratégies de commercialisation au sein de l'agence Andohanimandroseza ont été élaborées dans le but d'améliorer les résultats de la TSFm, d'une part, et de pouvoir faire face à la concurrence et garder aussi une part du marché d'autre part. Cette amélioration au niveau de la vente de la société permet à la société TSFm de gagner la confiance de ses clients.

La société TSFm reste toujours Leader sur le marché des matériaux de construction car elle dispose des marques et des qualités de notoriété. Mais elle ne doit pas se contenter de cette situation car la concurrence est aussi vive et commence à grignoter une bonne part du marché actuel.

BIBLIOGRAPHIE

- Bernard PERCONTE, 50 Fiches pour comprendre le Marketing
- Christian Alphonse RAZAFIMBAHINY, « Gestion Commerciale : les dix commandements du management », édition CECOR
- Corine PASCO, Commerce international, 4^{ème} édition
- Gui AUDIGIER, Les études Marketing, DUNOD EDITEUR
- KOTLER & DUBOIS, Marketing Management, dixième édition, 2000 publi-union éditions, Paris
- Les sites MARKETING sur Internet : - www.marketco.free.fr
 - www.e_marketing.fr
 - www.infores.com
 - www.regiobs.fr

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

I- SIGNIFICATION DES SIGLES

II- LES PRODUITS TSFm

III- LE RESEAU DE DISTRIBUTION DE LA TSFm

IV- LES IMPORTATIONS

SIGNIFICATION DES SIGLES

DG : Directeur Général

DAF : Directeur Administratif et Financier

DRH : Directeur des Ressources Humaines

Resp A&F : Responsable Administratif et Financier

RC : Responsable Commercial

RACG : Responsable d'Audit et Contrôle de gestion

Dép transit : Département Transit

Serv compt : Service comptabilité

Resp transit : Responsable Transit

Dép Mkt : Département Marketing

Dép Ccial : Département Commercial

Dép A&C : Département Audit et Contrôle

Contr Gén : Contrôleur Général

Aud Int : Audit Interne

Chef Pers : Chef Personnel

Sect Bois : Section Bois

Sect Tôles : Section Tôles

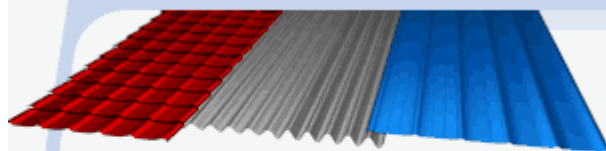
Sect Mag : Section Magasin

Sect Transp : Section Transport

Sect Achat : Section Achat

LES PRODUITS TSFm

matériaux de construction



Tôle

Ondulée ou Profil Bac (3 ou 5 nervures)
ou sous forme de tuile Romaine
Galvanisée ou Prélaquée
Epaisseurs différentes
Largeur de 0,90m à 1,40m
Longueur sur mesure
Avec accessoires : faitières, descentes d'eau, gouttières



Bois de pin



Carrelages

Sol
Mural
Listelle



Appareils Sanitaires

Baignoires avec accessoires
Lavabos avec accessoires
Toilettes complètes
Receveurs de douche



Peinture en vrac

Peintures en vrac

à l'eau
à l'huile



Fer rond sur mesure

Fer rond sur mesure

Ø6 - Ø8 - Ø10 - Ø12

accessoires automobiles

Pneumatiques

Pour véhicules 4 x 4
Pour poids lourds
Pour camionnettes
Pour voitures légères

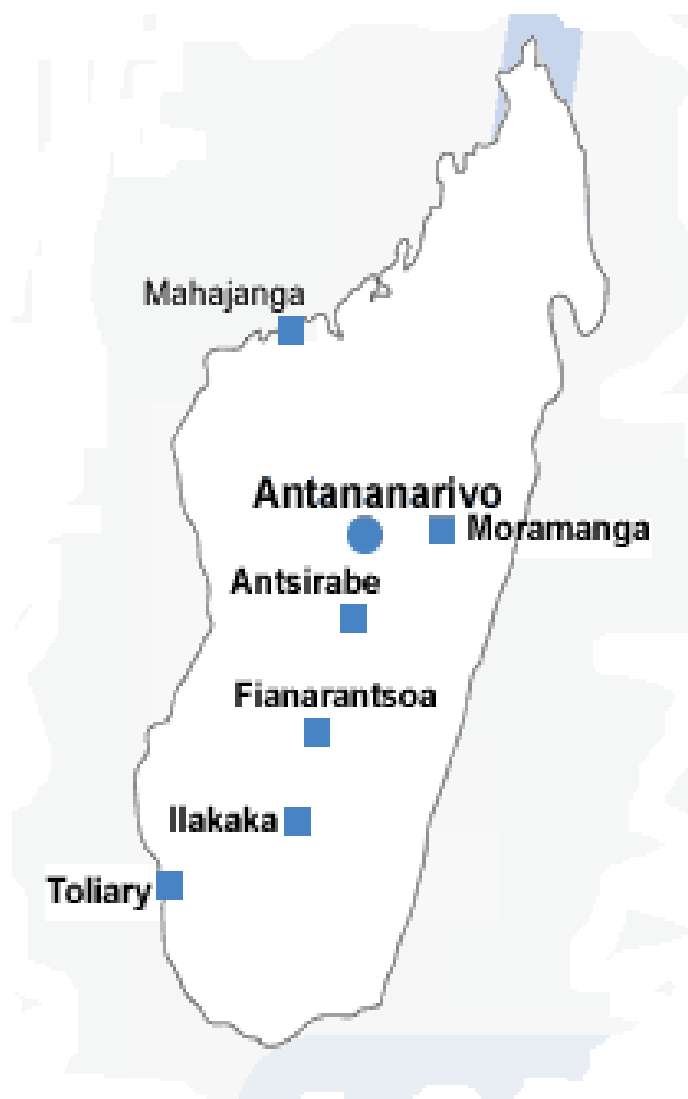


ECE 108 R
ECE 109 R



MARIX
STRONG

LE RESEAU DE DISTRIBUTION DE LA TSFm



LES IMPORTATIONS

iii



TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	IV	1
--------------------------	-----------	----------

PARTIE I : PRESENTATION GENERALE DE L'ETUDE.....	3
CHAPITRE 1 : PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE TSFm.....	4
Section 1 : Historique.....	4
1.1 Identification de la TSFm	4
1.2 Dates et années importantes de la société.....	5
Section 2 : Objectifs, activités et missions.....	6
2.1 Principe.....	6
2.1.1 Objectifs premiers.....	6
2.1.2 Objectifs nouveaux.....	6
2.2 Les activités et missions.....	7
2.2.1 Les différentes activités de la TSFm.....	7
2.2.2 Les différents produits de la TSFm.....	7
2.2.2.1 Les matériaux de constructions.....	7
a/ Tôles.....	8
b/ Fer rond.....	8
c/ Carrelage.....	8
d/ Appareils sanitaires	8
2.2.2.2 Les accessoires automobiles.....	8
Section 3 : Structure organisationnelle de la TSFm.....	9
3.1 Organigramme générale de la société.....	9
3.2 Description des tâches.....	11
 CHAPITRE 2 : ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE.....	 15
Section 1 : L'environnement interne.....	15
Section 2 : L'environnement externe.....	18
 CHAPITRE 3 : THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL DE GESTION : « LE	
MARKETING ».....	21

Section 1 : Définition du Marketing.....	21
1.1 Rôles de Marketing.....	22
1.2 La démarche Marketing.....	23
1.2.1 Un effort de rationalité.....	23
a/ Un modèle de raisonnement Téléologique.....	24
b/ Le recours à des méthodes scientifiques.....	25
1.2.2 La dialectique de l'entreprise et du marché.....	25
1.2.3 Les hiérarchies des décisions marketing.....	26
Section 2 : La politique de commercialisation.....	26
2.1 La stratégie commerciale de l'agence.....	26
2.1.1 Le plan d'action du siège.....	27
a/ Fixation des plans.....	27
b/ La formation des commerciaux.....	28
c/ Méthodes de la prospection.....	28
2.1.2 La publicité.....	29
 PARTIE II : POSITION DES PROBLEMES.....	 31
 <i>CHAPITRE 1 : PROBLEMES DES CLIENTS ET DES PRODUITS TSFm FACE AUX PRODUITS CONCURRENTS.....</i>	 <i>32</i>
Section 1 : Problèmes des clients.....	32
1.1 Les conditions de paiement.....	32
1.2 Les services offerts aux clients.....	33
1.2.1 Prestation de service.....	33
1.3 La gestion des commandes des clients.....	34
Section 2 : Produits TSFm face aux produits concurrents.....	34
2.1 Les sociétés concurrentes.....	34
2.1.1 Généralités sur la société SOMAFA.....	34
2.1.2 La politique de commercialisation de la société SOMAFA.....	35
2.2 Les avantages de la société concurrente.....	36
2.3 La société SOA DISTRIBUTION.....	36
2.3.1 Problèmes de TSFm face à la société SOA.....	36
2.3.2 Le circuit de commercialisation de la société SOA.....	36
2.4 Problèmes sur le prix des produits TSFm par rapport aux produits concurrents.....	37
Section 3 : Problèmes sur l'importation des matières premières et des produits finis.....	38
3.1 Procédure de dédouanement.....	38
3.1.1 Problèmes de coûts.....	38
3.1.2 Problèmes de temps.....	39

CHAPITRE 2 : PROBLEMES DE LA GESTION ET DE L'ORGANISATION DU PERSONNEL.....	40
Section 1 : Les problèmes d'effectifs du personnel.....	40
1.1 Responsable commercial.....	41
1.2 Agents commerciaux.....	41
1.2.1 La vente directe.....	42
1.2.2 La vente livrée.....	42
1.2.3 Responsable de saisie.....	42
Section 2 : Problèmes de la formation du personnel.....	43
2.1 La formation technique.....	43
2.2 La formation en vente.....	43
2.3 La formation linguistique.....	44
Section 3 : Problèmes de la communication.....	44
3.1 La communication verticale.....	44
3.1.1 La communication verticale descendante.....	44
3.1.2 La communication verticale ascendante.....	45
3.2 La communication entre les autres membres de l'équipe.....	45
Section 4 : Les conditions de travail du personnel.....	45
 CHAPITRE 3 : PROBLEMES DES EQUIPEMENTS ET DE LA LIVRAISON.....	 47
Section 1 : Problèmes d'équipements.....	47
1.1 Insuffisance de machines.....	47
1.1.1 Nombre insuffisants des équipements informatiques.....	47
1.1.2 Retard de l'exécution des travaux.....	48
1.2 Insuffisance de matériels de transport.....	48
1.2.1 Nombre insuffisant de camions livreurs.....	48
1.2.2 Quelques livraisons non effectuées.....	49
Section 2 : Problèmes de la livraison.....	49

**PARTIE III : PROPOSITION DES SOLUTIONS ET
RECOMMANDATIONS GENERALES..... 50**

***CHAPITRE 1 : SOLUTION SUR LES CLIENTS ET LES PRODUITS TSFm FACE AUX
PRODUITS CONCURRENTS..... 51***

Section 1 : Pour les clients..... 51

1.1 La motivation des quincailleries.....	51
1.1.1 Etude des éventuels problèmes.....	51
1.1.2 La recherche des solutions.....	52
1.2 L'amélioration des services clientèles.....	52
1.2.1 Etude de la clientèle.....	52
1.2.2 La qualité de prestation de services.....	53
1.3 Meilleure gestion des commandes.....	53

Section 2 : Les techniques de fidélisation face aux produits concurrents.....53

2.1 Sensibilisation des clients.....	54
2.1.1 Promotion des ventes.....	54
a/ Les principaux moyens de promotion de vente.....	54
2.1.2 Développer les prospections.....	55
2.1.3 Renforcer les relations publiques	55
a/ Le sponsoring.....	55
b/ Les relations de presse.....	56
c/ Les voyages d'études et stages.....	56
2.2 Collaboration avec les clients.....	57
2.2.1 La mise en place du club TSFm.....	57
2.2.2 La mise en place des sous agences.....	57
2.3 Solutions pour TSFm et SOA.....	57

Section 3 : Pour les importations de matières premières et des produits finis.....57

3.1 Collaboration avec les fournisseurs le plus proches.....	58
--	----

***CHAPITRE 2 : SOLUTIONS RELATIVES A LA GESTION ET A L'ORGANISATION
DU PERSONNEL..... 59***

Section 1 : Recrutement de personnel.....59

1.1 Au niveau de l'attachée commerciale.....	59
1.2 Au niveau des agents commerciaux.....	60
1.3 Au niveau du responsable de la livraison.....	60
1.4 Au niveau du responsable de saisie.....	60

Section 2 : La formation du personnel..... 61

2.1 Evaluation des besoins de formations.....	61
2.2 Proposition de la formation concordance avec les objectifs.....	61
2.2.1 Un planning de formation.....	62

Section 3 : Amélioration de la communication.....62

3.1 La communication par hiérarchie.....	63
3.2 La communication entre les membres du personnel.....	63

Section 4 : Solution pour la cantine.....64

CHAPITRE 3 : SOLUTIONS AFFERENTES AUX EQUIPEMENTS ET A LA

LIVRAISON..... 65

Section 1 : Pour les équipements..... 65

1.1 Augmentation du nombre des matériels bureautiques.....	65
1.2 Augmentation du nombre des moyens de transport.....	66
1.2.1 Acquisition de camions livreurs.....	66
1.3 Renforcement des investissements pour la réhabilitation de matériels usagés.....	66

Section 2 : Pour la livraison..... 66

2.1 Motiver les chauffeurs livreurs.....	67
2.2 Accélérer la livraison.....	67
2.2.1 Un circuit de document pour accélérer la livraison.....	67

CHAPITRE 4 : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS.....69

Section 1 : Solutions retenues.....69

1.1 Les meilleurs services aux clients.....	69
1.2 Recrutement de personnel.....	70
1.3 Motivation du personnel.....	70
1.4 Travail en équipe.....	71

Section 2 : Résultats attendus..... 71

Section 3 : Recommandation générale..... 72

3.1 Satisfaction des clients.....	72
3.2 Amélioration de la gestion du personnel et des équipements.....	72
3.3 Les stratégies de leader.....	72

CONCLUSION..... 74